

*Thèse de doctorat
présentée à l'École nationale d'administration publique
dans le cadre du programme de doctorat en administration publique
pour l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph. D.)*

Thèse intitulée

**Mettre en œuvre *Partout, la culture* : récits, traductions et appropriations
dans le milieu muséal québécois.**

Une lecture des enjeux au prisme des institutions, des idées et des intérêts.

Présentée par
Mariana Castellanos Juárez

Mars, 2026

La thèse intitulée

**Mettre en œuvre *Partout, la culture* : récits, traductions et appropriations
dans le milieu muséal québécois.**

Une lecture des enjeux au prisme des institutions, des idées et des intérêts.

Présentée par

Mariana Castellanos Juárez

Est évaluée par les membres du jury de thèse suivant :

Isabelle Fortier, professeure titulaire et directrice de thèse

Lara Maillet, professeure agrégée et présidente

Florence Larocque, professeure adjointe

Guillaume Sirois, professeur, Université de Montréal, évaluateur externe

« Para Francisco »

Remerciements

Au terme de cette aventure doctorale, il m’importe de prendre un moment pour exprimer ma profonde gratitude à celles et ceux qui m’ont soutenu et encouragé tout au long de ce parcours.

Avant tout, je tiens à remercier ma directrice de thèse, Isabelle Fortier, pour sa guidance précieuse, sa patience et sa générosité intellectuelle. Son soutien indéfectible et ses conseils avisés ont été des piliers essentiels dans l’aboutissement de ce travail.

Je souhaite également témoigner ma reconnaissance à l’ensemble de mes professeurs, qui ont enrichi mon parcours par leurs enseignements, leurs encouragements et leurs retours constructifs. Leur passion et leur dévouement ont été une source d’inspiration constante.

À mon conjoint, Francisco, je dédie une reconnaissance toute particulière. Ton amour, ta patience et ta compréhension m’ont portée dans les moments de doute et ont donné un sens à chaque étape franchie. Ton soutien a été pour moi une force inestimable.

Un merci sincère va à mes amies et amis, Tania, Gaby, Maïa, Sabrina, Emmanuel et Abel, qui ont su illuminer les moments les plus difficiles par leur présence, leurs mots réconfortants et leur soutien indéfectible. Je suis reconnaissante d’avoir pu compter sur votre amitié précieuse tout au long de cette aventure.

Enfin, je tiens à exprimer toute ma gratitude à ma famille, en particulier à ma mère Margarita, dont l’amour inconditionnel et les encouragements constants ont toujours été ma boussole. Vous avez cru en moi lorsque j’en avais le plus besoin, et vos paroles ont nourri ma persévérance.

À vous tous, un immense merci. Cette thèse est le fruit de vos soutiens, de vos inspirations et de votre bienveillance, autant que de mes efforts.

Résumé

Résumé

Cette thèse analyse la manière dont la politique culturelle québécoise *Partout, la culture*, adoptée en 2018, est concrètement mise en œuvre dans le milieu muséal québécois. Alors que cette politique porte des ambitions de modernisation et d'inclusion, ses effets sur le terrain demeurent encore peu documentés. La recherche part du constat d'un décalage entre les intentions politiques formulées par l'État et les formes concrètes de leur appropriation par les musées. Elle cherche ainsi à comprendre ce que devient une politique culturelle lorsqu'elle est traduite, négociée ou ajustée par des organisations muséales aux réalités diverses.

L'étude repose sur une approche qualitative mobilisant trois types de matériaux : 1) des documents officiels produits par l'État québécois entre 2016 et 2022, incluant discours, plans d'action, cadres ministériels et instruments de mise en œuvre ; 2) des documents institutionnels et organisationnels produits par les musées, tels que rapports annuels, plans stratégiques et outils de médiation ; 3) des entretiens semi-dirigés menés auprès de 12 personnes issues de 10 musées et d'un regroupement professionnel. Majoritairement agréés, ces musées se distinguent par leur taille, leur mission, leur statut et leur ancrage territorial, ce qui permet une lecture différenciée de la réception et de l'appropriation de la politique.

Ancrée dans une posture ontologique constructiviste et une épistémologie postmoderne, la recherche mobilise une approche narrative des politiques publiques. Le cadre conceptuel articule le néo-institutionnalisme historique, les travaux sur la mise en œuvre et le modèle des 3i — idées, intérêts, institutions — utilisé comme grille d'analyse transversale. Cette perspective permet de reconstruire les récits de *Partout, la culture* tels qu'ils sont formulés par l'État, relayés par les instruments publics et réinterprétés dans les musées. Elle met en lumière les cadres de sens, les arbitrages, les tensions et les ajustements qui traversent la mise en œuvre.

Les résultats montrent que la politique culturelle n'est ni appliquée de manière uniforme ni simplement reçue comme un cadre stable. Sa mise en œuvre prend plutôt la forme d'appropriations situées, différenciées et non linéaires, qui varient selon les missions des établissements, leurs ressources, leur position dans l'écosystème muséal et leur capacité à rendre leurs pratiques lisibles dans les cadres publics de reconnaissance. L'analyse met en évidence des conceptions différenciées de la culture, un modèle québécois d'intervention publique hybride, ainsi qu'un effet particulièrement structurant des institutions et des instruments sur les marges d'action des musées.

La thèse montre également que l'agrément muséal et les autres instruments de reconnaissance, de financement et de reddition de comptes jouent un rôle central dans la sélection des formes de réponse jugées recevables. Loin d'être de simples outils techniques, ils contribuent à définir ce qui est démontrable, légitime et visible dans le champ muséal. Cette dynamique fait apparaître un double écosystème muséal : d'un côté, des établissements généralement mieux reconnus, plus dotés et davantage intégrés aux mécanismes ordinaires de légitimation ; de l'autre, des organisations plus fragiles, atypiques ou moins bien arrimées aux dispositifs publics. La recherche identifie aussi des figures d'« agents d'ajustement », qui traduisent, reformulent ou négocient les attentes gouvernementales à partir des réalités locales.

En mettant au jour les écarts entre récit gouvernemental planifié et mise en œuvre située, cette thèse propose une lecture renouvelée de l'action publique culturelle. Elle montre que l'appropriation d'une politique publique ne relève pas d'une simple application, mais d'un processus complexe de traduction, de médiation et de négociation. Elle contribue ainsi à l'analyse de la mise en œuvre des politiques culturelles, à la compréhension du milieu muséal québécois et à une réflexion plus large sur les effets différenciés des instruments de reconnaissance. Enfin, elle plaide pour une action publique plus attentive à la pluralité des pratiques, des territoires et des missions muséales, ainsi qu'aux marges où se développent des formes moins visibles, mais essentielles, d'appropriation culturelle.

Abstract

This dissertation examines how Quebec's cultural policy *Partout, la culture*, adopted in 2018, has been concretely implemented in Quebec's museum sector. Although this policy embodies ambitions of modernization and inclusion, its effects on the ground remain underdocumented. The study begins from the observation of a gap between the policy intentions formulated by the state and the concrete ways in which they are appropriated by museums. It therefore seeks to understand what becomes of a cultural policy when it is translated, negotiated, or adjusted by museum organizations operating in diverse realities.

The study is based on a qualitative approach drawing on three types of materials: 1) official documents produced by the Quebec government between 2016 and 2022, including speeches, action plans, ministerial frameworks, and implementation instruments; 2) institutional and organizational documents produced by museums, such as annual reports, strategic plans, and mediation tools; and 3) semi-structured interviews conducted with 12 individuals from 10 museums and one professional association. Predominantly accredited, these museums vary in size, mission, status, and territorial anchoring, allowing for a differentiated reading of the policy's reception and appropriation.

Grounded in a constructivist ontological stance and a postmodern epistemology, the study mobilizes a narrative approach to public policy. The conceptual framework brings together historical neo-institutionalism, implementation studies, and the 3i model—ideas, interests, and institutions—used as a cross-cutting analytical grid. This perspective makes it possible to reconstruct the narratives of *Partout, la culture* as formulated by the state, relayed through public instruments, and reinterpreted within museums. It sheds light on the meaning-making frameworks, trade-offs, tensions, and adjustments that shape implementation.

The findings show that the cultural policy is neither implemented uniformly nor simply received as a stable framework. Rather, its implementation takes the form of situated, differentiated, and non-linear appropriations that vary according to institutions' missions, resources, positions within the museum ecosystem, and ability to render their practices

legible within public frameworks of recognition. The analysis highlights differentiated conceptions of culture, a hybrid Quebec model of public intervention, and the particularly structuring effect of institutions and instruments on museums' room for manoeuvre.

The dissertation also shows that museum accreditation and other instruments of recognition, funding, and accountability play a central role in selecting which forms of response are considered acceptable. Far from being mere technical tools, they help define what is demonstrable, legitimate, and visible within the museum field. This dynamic brings into view a dual museum ecosystem: on the one hand, institutions that are generally better recognized, better resourced, and more fully integrated into ordinary mechanisms of legitimation; on the other, organizations that are more fragile, atypical, or less well aligned with public mechanisms. The study also identifies figures of "adjustment agents," who translate, reformulate, or negotiate government expectations based on local realities.

By bringing to light the gaps between a planned governmental narrative and situated implementation, this dissertation offers a renewed reading of cultural public action. It shows that the appropriation of public policy is not a matter of simple application, but of a complex process of translation, mediation, and negotiation. It thus contributes to the analysis of cultural policy implementation, to the understanding of Quebec's museum sector, and to a broader reflection on the differentiated effects of recognition instruments. Finally, it argues for public action that is more attentive to the plurality of practices, territories, and museum missions, as well as to the margins where less visible, yet essential, forms of cultural appropriation develop.

Resumen

Esta tesis analiza la manera en que la política cultural quebequense *Partout, la culture*, adoptada en 2018, se implementa concretamente en el ámbito museal de Quebec. Aunque esta política encarna ambiciones de modernización e inclusión, sus efectos sobre el terreno siguen estando poco documentados. La investigación parte de la constatación de una brecha entre las intenciones políticas formuladas por el Estado y las formas concretas de su apropiación por parte de los museos. Busca así comprender en qué se convierte una política cultural cuando es traducida, negociada o ajustada por organizaciones museales con realidades diversas.

El estudio se basa en un enfoque cualitativo que moviliza tres tipos de materiales: 1) documentos oficiales producidos por el Estado quebequense entre 2016 y 2022, incluidos discursos, planes de acción, marcos ministeriales e instrumentos de implementación; 2) documentos institucionales y organizacionales producidos por los museos, tales como informes anuales, planes estratégicos y herramientas de mediación; y 3) entrevistas semiestructuradas realizadas con 12 personas procedentes de 10 museos y de una agrupación profesional. Mayoritariamente acreditados, estos museos se distinguen por su tamaño, su misión, su estatus y su arraigo territorial, lo que permite una lectura diferenciada de la recepción y apropiación de la política.

Anclada en una postura ontológica constructivista y una epistemología posmoderna, la investigación moviliza un enfoque narrativo de las políticas públicas. El marco conceptual articula el neoinstitucionalismo histórico, los trabajos sobre implementación y el modelo de las 3i —ideas, intereses e instituciones— utilizado como una rejilla de análisis transversal. Esta perspectiva permite reconstruir los relatos de *Partout, la culture* tal como son formulados por el Estado, transmitidos por los instrumentos públicos y reinterpretados en los museos. Asimismo, pone de relieve los marcos de sentido, los arbitrajes, las tensiones y los ajustes que atraviesan la implementación.

Los resultados muestran que la política cultural no se aplica de manera uniforme ni es simplemente recibida como un marco estable. Su implementación adopta más bien la forma de apropiaciones situadas, diferenciadas y no lineales, que varían según las misiones de las instituciones, sus recursos, su posición en el ecosistema museal y su capacidad para hacer legibles sus prácticas dentro de los marcos públicos de reconocimiento. El análisis pone en evidencia concepciones diferenciadas de la cultura, un modelo quebequense híbrido de intervención pública, así como un efecto particularmente estructurante de las instituciones y de los instrumentos sobre los márgenes de acción de los museos.

La tesis muestra asimismo que la acreditación museal y otros instrumentos de reconocimiento, financiamiento y rendición de cuentas desempeñan un papel central en la selección de las formas de respuesta consideradas admisibles. Lejos de ser simples herramientas técnicas, contribuyen a definir qué es demostrable, legítimo y visible en el campo museal. Esta dinámica hace aparecer un doble ecosistema museal: por un lado, instituciones generalmente mejor reconocidas, mejor dotadas y más integradas a los mecanismos ordinarios de legitimación; por otro, organizaciones más frágiles, atípicas o menos articuladas con los dispositivos públicos. La investigación identifica también figuras de “agentes de ajuste”, que traducen, reformulan o negocian las expectativas gubernamentales a partir de las realidades locales.

Al poner de relieve las brechas entre un relato gubernamental planificado y una implementación situada, esta tesis propone una lectura renovada de la acción pública cultural. Muestra que la apropiación de una política pública no depende de una simple aplicación, sino de un proceso complejo de traducción, mediación y negociación. Contribuye así al análisis de la implementación de las políticas culturales, a la comprensión del ámbito museal quebequense y a una reflexión más amplia sobre los efectos diferenciados de los instrumentos de reconocimiento. Finalmente, aboga por una acción pública más atenta a la pluralidad de las prácticas, los territorios y las misiones museales, así como a los márgenes donde se desarrollan formas menos visibles, pero esenciales, de apropiación cultural.

Table des matières

Liste des tableaux	xxiii
Liste des figures	xxv
Liste des abréviations, sigles et acronymes	xxvii
INTRODUCTION	31
CHAPITRE 1 : LA PROBLÉMATIQUE	36
1.1 Le renouvellement de la politique culturelle au Québec	37
1.2 Un champ d'études en tension : culture, politiques publiques et mise en œuvre	40
1.2.1. Étudier les politiques culturelles : approches, outils et limites	41
1.2.2. Comprendre la mise en œuvre des politiques culturelles	42
1.3 Objectifs et questions de recherche	45
Résumé du chapitre 1 : La problématique	48
CHAPITRE 2 : L'INTERVENTION DE L'ÉTAT EN CULTURE — RECENSION DES ÉCRITS	50
2.1. Les politiques culturelles comme champ de recherche	52
2.1.1. Émergence et structuration du champ des politiques culturelles	52
2.1.2. Interventions explicites et implicites en culture	54
2.1.3. Gouvernance, instruments, organisations : repères contemporains	57
2.2. La culture comme catégorie d'action publique	58
2.2.1. La pluralité des conceptions de la culture	58
2.2.2. La culture et ses effets sur l'action publique	59
2.3. Démocratisation de la culture et démocratie culturelle	61
2.3.1. La démocratisation de la culture	62
2.3.2. La démocratie culturelle	63
2.3.3. Tensions structurantes et relectures contemporaines	64
2.4. Typologies et modèles d'intervention en culture	64
2.4.1. Typologie des rôles de l'État dans le soutien à la culture	65
2.4.2. Approches nationales de l'intervention culturelle	67
2.4.3. Hybridation des modèles et relectures contemporaines	68

2.5.	La mise en œuvre des politiques culturelles _____	69
2.5.1.	La mise en œuvre comme moment clé de l'action publique culturelle _____	70
2.5.2.	Traductions organisationnelles et articulations d'instruments _____	71
2.5.3.	Tensions contemporaines et hybridations dans la mise en œuvre _____	71
2.6.	Synthèse critique et cartographie du champ _____	73
2.6.1.	Le positionnement dans cette recherche _____	77
2.6.2.	Trois points d'attention pour « suivre » la politique jusqu'aux effets _____	78
2.6.3.	Ce que la recherche apporte dans le champ _____	79
	Résumé du chapitre 2 : L'intervention de l'état en culture — recension des écrits _____	80
CHAPITRE 3 : POSITION ONTOLOGIQUE ET ÉPISTÉMOLOGIQUE _____		82
3.1	La position ontologique : une lecture constructiviste des politiques culturelles _____	82
3.2	La posture épistémologique : une approche postmoderne de l'administration publique _____	84
3.3	L'application de la posture postmoderne aux politiques culturelles _____	85
3.4	L'apport des récits de politiques publiques à l'analyse de la politique culturelle _____	88
3.5	Une posture située : parcours, engagements et regard sur l'objet de recherche _____	90
	Résumé du chapitre 3 : La position ontologique et épistémologique _____	92
CHAPITRE 4 : LE CADRE CONCEPTUEL ET LA MÉTHODOLOGIE _____		93
4.1	Le cadre conceptuel _____	94
4.1.1	Le néo-institutionnalisme historique _____	96
4.1.2	Les institutions _____	98
4.1.3	Les idées _____	100
4.1.4	Les intérêts _____	102
4.1.5	La focalisation sur la mise en œuvre _____	104
4.2	La méthodologie de recherche _____	109
4.2.1	L'approche par les récits des politiques publiques _____	110
4.3	Les méthodes de collecte des données _____	112
4.3.1	Démarche générale _____	113
4.3.2	Le cas étudié : la politique culturelle dans le secteur muséal _____	114
4.3.3	Cartographie de l'écosystème et sélection des participants _____	116

4.3.4	Dispositifs de collecte de données	119
4.3.5	L'approche pour l'analyse : discours, tensions et cadres de sens	120
4.4	La dimension éthique de la recherche	122
	Résumé du chapitre 4 : Le cadre conceptuel et la méthodologie	123
CHAPITRE 5 : PORTRAIT DE L'ÉCOSYSTÈME MUSÉAL QUÉBÉCOIS		125
5.1	L'écosystème muséal : structure et caractéristiques	125
5.1.1	Le patrimoine comme un système	127
5.1.2	Le musée en tant qu'institution	129
5.1.3	Les types de musées et leur contribution au patrimoine québécois	131
5.1.4	Les divers types de musées	133
5.2	Les cadres réglementaires et les instances de gouvernance	137
5.3	Les autres acteurs de l'écosystème	140
5.3.1	Le ministère de la Culture et les agences culturelles gouvernementales	141
5.3.2	Les collaborateurs externes	143
5.4	Synthèse : catégories structurantes et conditions de mise en œuvre	145
5.4.1	Catégories structurantes et conditions différenciées de mise en œuvre	146
5.4.2	Tableau des jalons et sources documentaires du portrait	147
	Résumé du chapitre 5 : portrait de l'écosystème muséal québécois	149
CHAPITRE 6 : LE RÉCIT GOUVERNEMENTAL DU DÉPLOIEMENT DE LA POLITIQUE CULTURELLE		152
6.1.	Repères pour la lecture du récit gouvernemental	153
6.2.	La construction du récit gouvernemental du déploiement	156
6.3.	Le programme de l'agrément muséal et les outils de gestion publique comme instruments de structuration	159
6.3.1.	L'agrément muséal : instrument, preuves et conditions	159
6.3.2.	Outils de gestion publique : plans d'action, suivi et standardisation	162
6.4.	Contradictions internes au récit	164
	Résumé du chapitre 6 : Le récit gouvernemental du déploiement de la politique culturelle	168

CHAPITRE 7 : DEUX ENJEUX TRANSVERSAUX — DÉVELOPPEMENT

DURABLE ET NUMÉRIQUE _____ 170

7.1.	L'intégration progressive du développement durable _____	171
7.1.1.	L'évolution des idées associées au développement durable dans le champ culturel 172	
7.1.2.	L'évolution des institutions vue à travers les cadres réglementaires des musées 174	
7.1.3.	L'évolution des intérêts : musées sélectionnés et gouvernement _____	176
7.2.	L'intégration progressive du numérique _____	179
7.2.1	L'évolution d'initiatives explicites liées à l'idée du numérique _____	180
7.2.2	L'évolution des institutions à travers les cadres réglementaires _____	182
7.2.3	L'évolution des intérêts pour le numérique : gouvernement et musées sélectionnés _____	184
7.3	Transversalité, collaborations et créativité _____	188
7.3.1	Une transversalité revendiquée, mais fragmentée ? _____	188
7.3.2	Connaissances partagées et circulation des données _____	190
7.3.3	Et la créativité dans tout cela ? _____	192
	Résumé du chapitre 7 : Deux enjeux transversaux dans les politiques muséales récentes _____	193

CHAPITRE 8 : LES RÉCITS DES MUSÉES — LA MISE EN ŒUVRE VÉCUE SUR LE TERRAIN _____ 195

8.1.	Réception générale de Partout, la culture _____	197
8.1.1.	Saillance de la politique et modes de réception _____	197
8.1.2.	La politique « vue » à travers ses instruments _____	199
8.2.	Des logiques d'appropriation différenciées _____	202
8.2.1.	Une appropriation intégrée : lorsque l'enjeu prolonge déjà la mission _____	204
8.2.2.	Une appropriation stratégique : lorsque l'ajustement soutient aussi l'accès aux ressources et à la reconnaissance _____	209
8.2.3.	Une appropriation symbolique : lorsque la conformité passe d'abord par le langage 214	

8.2.4. Une appropriation sous contrainte : lorsque l’ajustement devient coûteux ou déformant pour l’organisation _____	218
8.2.5. Des logiques entremêlées et médiées par des figures d’ajustement _____	223
Résumé du chapitre 8 : Les récits des musées — la mise en œuvre vécue sur le terrain _____	230
CHAPITRE 9 : DISCUSSION — ENTRE RÉCIT PLANIFIÉ ET MISE EN ŒUVRE	
SITUÉE _____	233
9.1 Ce que révèle la mise en œuvre dans une perspective de changement institutionnel : des appropriations situées, différenciées et non linéaires _____	234
9.2 Des idées en circulation, mais interprétées différemment : conceptions de la culture et cadres de sens _____	237
9.3 Un modèle québécois hybride sous tension : entre coordination publique, reconnaissance sectorielle et ajustements organisationnels _____	240
9.4 Les 3i en interaction _____	242
9.5 L’agrément : reconnaissance, formatage, différenciation _____	247
9.6 Du double écosystème muséal aux agents d’ajustement _____	250
Résumé du chapitre 9 : Discussion — entre récit planifié et mise en œuvre située _____	254
CONCLUSION _____	256
Contribution de la thèse _____	256
Limites et angles morts _____	257
Ouvertures pour la recherche et l’action _____	258
BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES _____	263
ANNEXE 1 Les mesures en matière de muséologie et les ministères et organismes responsables de leur mise en œuvre _____	277
ANNEXE 2 Caractéristiques de la politique et du plan d’action en matière de muséologie _____	278
ANNEXE 3 Modèle du guide d’entretien _____	280
ANNEXE 4 Les cadres réglementaires qui circonscrivent l’écosystème muséal _____	282
ANNEXE 5 Fiche descriptive des caractéristiques des musées d’État _____	285
ANNEXE 6 Programmes d’études en muséologie au Québec en 2022 _____	287
ANNEXE 7 Associations liées au domaine du patrimoine et de la muséologie _____	289

ANNEXE 8 Frises chronologiques détaillées du déploiement de la politique culturelle_	291
ANNEXE 9 Programmes de financement en matière de muséologie _____	294
ANNEXE 10 Corpus d'analyse _____	297
ANNEXE 11 Chronologie des actions publiques et jalons institutionnels du réseau patrimonial et muséal _____	309
ANNEXE 12 Liste du corpus de presse et du corpus institutionnel _____	329

Liste des tableaux

Tableau 1. Synthèse des postures, objets et approches mobilisées.	76
Tableau 2. Caractéristiques générales de la posture moderne et postmoderne, élaboré d’après Boisvert (1996).	84
Tableau 3. Caractéristiques en administration publique et politiques publiques selon une posture postmoderne, élaboré d’après Miller (2002) et Miller et Fox (2007).	87
Tableau 4. Les politiques culturelles selon une lecture postmoderne, élaboré d’après O. Bennett (1997), Devereaux et Griffin (2013), Soltero (2016), Mulcahy (2017), Ahearne (2017), et Paquette, Beauregard et Gunter (2017).	89
Tableau 5. Caractéristiques générales du secteur muséal au Québec	115
Tableau 6. Cadres provinciaux structurant la culture, le patrimoine et les musées.	139
Tableau 7. Jalons de structuration de l’écosystème patrimonial et muséal (1836–2018) ..	149
Tableau 8. Tableau-synthèse du corpus documentaire mobilisé dans le chapitre 6	156

Liste des figures

Figure 1. Les dynamiques de mise en œuvre de Partout, la culture.	108
Figure 2. Différentes classifications de l'écosystème muséal québécois	116
Figure 3. Les caractéristiques des organisations muséales rencontrées.	118
Figure 4. Le processus officiel du renouvellement de la politique culturelle.....	157
Figure 5. L'évolution des idées, des institutions et des intérêts sur le développement durable.	171
Figure 6. L'évolution des idées, des institutions et des intérêts sur le numérique.	180
Figure 7. Travaux de renouvellement de la politique culturelle (2016–2017)	291
Figure 8. Élaboration et validation du contenu politique (2017–2018).....	292
Figure 9. Élections provinciales et relance sous un nouveau gouvernement (2018–2022)	293

Liste des abréviations, sigles et acronymes

Ministères et organismes partenaires	
CCNQ	Commission de la capitale nationale du Québec
CCQ	Commission de la construction du Québec
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CPCQ	Conseil du patrimoine culturel du Québec
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CT	Conseil du trésor
IQ	Investissement Québec
LOJIQ	Les Offices jeunesse internationaux du Québec
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
MDDELCC	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

MEES	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
MERN	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles
MESI	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
MFA	Ministère de la Famille
MFFP	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs
MFQ	Ministère des Finances
MIDI	Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion
MJQ	Ministère de la Justice
MRC	Municipalité régionale de comté
MRIF	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MTMDET	Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports
MTO	Ministère du Tourisme
OCCQ	Observatoire de la culture et des communications du Québec

OPHQ	Office des personnes handicapées du Québec
SAA	Secrétariat aux affaires autochtones
SAJ	Secrétariat à la jeunesse
SCF	Secrétariat à la condition féminine
SCN	Secrétariat à la Capitale-Nationale
SEPAQ	Société des établissements de plein air du Québec
SHQ	Société d'habitation du Québec
SQI	Société québécoise des infrastructures
SQRC	Secrétariat du Québec aux relations canadiennes
SRM	Secrétariat à la région métropolitaine
Sociétés d'État en culture	
BAnQ	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
CALQ	Conseil des arts et des lettres du Québec
CMADQ	Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec
MACM	Musée d'art contemporain de Montréal
MCQ	Musée de la civilisation

MNBAQ	Musée national des beaux-arts du Québec
SGTQ	Société du Grand Théâtre de Québec
SODEC	Société de développement des entreprises culturelles
SPDAM	Société de la Place des Arts de Montréal
STQ	Société de télédiffusion du Québec
Organismes du secteur de la langue française	
CSLF	Conseil supérieur de la langue française
OQLF	Office québécois de la langue française

INTRODUCTION

En septembre 2010, je suis arrivée au Québec pour poursuivre une maîtrise en muséologie. Mon premier contact avec un musée québécois a été marquant : le Centre d'histoire de Montréal présentait alors une exposition en partenariat avec l'organisme LatinArte, où se mêlaient l'histoire de la ville et des éléments de la culture mexicaine. Moi qui venais de Mexico, où les « grands » musées sont souvent des temples du savoir figé, j'ai été saisie par l'approche narrative et inclusive du musée québécois. Ce jour-là, j'ai compris que la culture pouvait être un espace de rencontre, un lieu où se tissent les mémoires plurielles. Cette expérience m'a conduite à m'interroger : comment l'État québécois conçoit-il l'action culturelle, et comment cette action se déploie-t-elle à travers les établissements muséaux ? Cette thèse est une tentative de réponse à cette interrogation fondatrice.

Depuis cette première rencontre, le paysage muséal québécois a connu d'importantes transformations, notamment avec l'adoption, en 2018, de la politique culturelle *Partout, la culture*. Cette politique, qui entendait repositionner la culture comme vecteur de développement durable et de transition numérique, a aussi réaffirmé le rôle central de l'État dans l'orientation des actions culturelles. Mais au-delà des grandes intentions affichées, comment ces orientations prennent-elle forme dans les lieux de culture comme les musées ? Quelles dynamiques se jouent dans leur rapport à l'État ? Quels ajustements, tensions ou résistances émergent au moment de « faire » la politique culturelle au quotidien ?

Le problème central auquel cette thèse s'attaque est le suivant : bien que la politique culturelle du Québec affirme une volonté de reconfiguration inclusive et durable du secteur culturel, sa mise en œuvre concrète dans le secteur muséal révèle des tensions, des silences et des écarts qui n'ont pas encore été suffisamment analysés. Ces écarts prennent forme dans un secteur déjà structuré par des mécanismes de reconnaissance, des instruments de soutien, des cadres réglementaires et des capacités organisationnelles inégalement distribuées.

Saisir un processus en cours : se démarquer par la mise en œuvre

L'analyse des politiques culturelles a longtemps porté sur les grands récits historiques, les figures tutélaires ou les intentions politiques formulées dans les documents officiels. Dans le contexte québécois, plusieurs travaux — notamment ceux de Gattinger (2011), de Saint-Pierre (2007) ou du Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal québécois (2013) — ont exploré la structuration des politiques culturelles et les tensions entre modèles de gouvernance. Toutefois, ces recherches s'en tiennent souvent à l'idéation des politiques ou à une analyse rétrospective des grandes orientations publiques.

Peu d'études ont documenté les effets concrets de ces politiques sur les pratiques des organisations culturelles, encore moins dans un contexte de déploiement actif. Lorsque ces analyses existent, elles s'appuient principalement sur des données administratives ou des discours publics, offrant une histoire « rationnelle » et stabilisée.

Or, il existe une déficience dans la capacité à comprendre comment les normes politiques sont véritablement interprétées, ajustées ou contournées dans les pratiques quotidiennes, notamment dans des établissements muséaux de tailles, statuts ou missions variés. En particulier, les musées non agréés — souvent exclus des dispositifs de reconnaissance étatiques — demeurent largement absents de la littérature, ce qui invisibilise leur rapport spécifique aux politiques culturelles et à la gouvernance locale.

Cette thèse propose une approche différente : observer une politique en train de se faire. Ce choix d'un regard « à chaud » sur un processus en cours permet d'accéder à des récits souvent effacés par la formalisation institutionnelle. Il rend visible ce qui, dans l'action, résiste aux prescriptions : des ajustements informels, des temporalités discontinues, des zones d'ombre organisationnelles. Il permet aussi de suivre la manière dont la politique devient concrètement opératoire à travers ses instruments, ses critères, ses formats de preuve et ses mécanismes de reconnaissance. En se concentrant sur la mise en œuvre de *Partout, la culture* dans le secteur muséal, on ouvre un angle analytique encore peu exploré : celui de l'écart entre les intentions normatives de l'État et les pratiques situées des musées.

Une posture située pour comprendre les écarts

Cette recherche prend appui sur une posture ontologique constructiviste et une épistémologie postmoderne. Elle assume que les politiques publiques ne sont pas des objets fixes, mais des processus relationnels, façonnés par les acteurs qui les portent, les traduisent, les contournent ou les adaptent. Le cadre conceptuel articule le néo-institutionnalisme historique, les travaux sur la mise en œuvre et le modèle des « 3i » — idées, intérêts et institutions — mobilisé comme grille d'analyse transversale.

L'approche adoptée est qualitative et repose sur une analyse des récits recueillis auprès de responsables de musées québécois, principalement dans les établissements reconnus par le ministère de la Culture et des Communications. À travers cette parole située, il devient possible de saisir comment les normes étatiques sont reçues, interprétées et parfois transformées. Il devient aussi possible de montrer que la mise en œuvre de la politique prend la forme d'appropriations situées, différenciées et non linéaires, qui varient selon les missions des établissements, leurs ressources, leur position dans l'écosystème muséal et leur capacité à rendre leurs pratiques lisibles dans les cadres publics de reconnaissance. En rendant compte des tensions entre récit formel et récit vécu, cette thèse entend contribuer à une lecture renouvelée de la gouvernance culturelle contemporaine.

Une contribution au champ de l'administration publique

Cette thèse s'inscrit d'abord dans le champ de l'administration publique, plus précisément dans l'analyse des politiques culturelles et de leur mise en œuvre. En prenant le secteur muséal québécois comme terrain d'enquête, elle propose une lecture située de l'action publique culturelle, attentive aux mécanismes concrets de traduction, d'ajustement et de négociation qui accompagnent le passage des orientations gouvernementales aux pratiques organisationnelles. Elle contribue ainsi à une meilleure compréhension des effets différenciés des instruments de reconnaissance et des conditions concrètes dans lesquelles une politique culturelle devient opératoire. À ce titre, elle

offre des repères utiles pour analyser — et, dans une certaine mesure, repenser — l'action culturelle publique.

Structure de la thèse

Le chapitre 1 expose la problématique de recherche, en ancrant l'étude dans les transformations récentes des politiques culturelles québécoises et en formulant les questions qui guideront l'ensemble de l'analyse. Le chapitre 2 propose une recension des écrits sur l'intervention publique en culture, située principalement dans le champ de l'administration publique et de l'analyse des politiques publiques culturelles. Il met en évidence les tensions entre les modèles d'action culturelle, les cadres normatifs dominants et les approches qui permettent d'appréhender la phase de mise en œuvre comme un espace de traduction, d'ajustement et de reconfiguration de l'action publique.

Le chapitre 3 est consacré à la position ontologique et épistémologique de la recherche. Il précise les fondements constructivistes et interprétatifs qui sous-tendent l'analyse, ainsi que la posture réflexive adoptée tout au long du travail. Le chapitre 4 présente à la fois le cadre conceptuel et la méthodologie. Il introduit d'abord le néo-institutionnalisme historique et ensuite le modèle des « 3i » — idées, intérêts, institutions — pour analyser la mise en œuvre des politiques publiques, et décrit la démarche qualitative retenue : l'échantillonnage, les matériaux mobilisés, les modalités d'analyse et le rôle du chercheur. Le chapitre 5 brosse un portrait de l'écosystème muséal québécois, en reconstituant les conditions de structuration du champ, les mécanismes de reconnaissance institutionnelle (comme le programme d'agrément), les cadres réglementaires qui le circonscrivent, ainsi que les rapports entre musées, territoires et politiques publiques.

Le chapitre 6 examine le récit gouvernemental produit autour de la politique *Partout, la culture*, tel qu'il apparaît dans les documents officiels, les discours gouvernementaux, les cadres d'intervention ministériels et sa réception traduite dans les médias. Le chapitre 7 constitue un préambule analytique sur deux enjeux transversaux de la politique culturelle — le développement durable et le numérique — à partir d'une lecture croisée de l'évolution des idées, des intérêts et des institutions. Il permet de contextualiser l'analyse, dans un cadre plus large et sur un temps long, avant de plonger dans les récits situés. Le chapitre 8 présente ces récits recueillis auprès des musées, révélant les ajustements, contradictions et formes différenciées de mise en œuvre. Il met

en évidence plusieurs logiques d'appropriation — intégrée, stratégique, symbolique et sous contrainte — ainsi que des figures d'ajustement qui rendent ces logiques concrètement opérantes. Enfin, le chapitre 9 propose une discussion transversale entre ces récits, en lien avec la littérature, et dans une lecture ancrée dans le néo-institutionnalisme historique pour éclairer les écarts, les figures d'agents d'ajustement, les effets d'institutionnalisation et les dynamiques interpaliers souvent invisibles, mais déterminantes dans l'action publique culturelle.

En parcourant les différents récits, des énoncés ministériels aux témoignages situés recueillis sur le terrain, cette thèse invite à penser autrement les politiques culturelles : non pas comme des plans linéaires dictés d'en haut, mais comme des processus traversés par des acteurs multiples, des tensions non résolues et des significations en construction. Elle montre que la mise en œuvre d'une politique publique relève moins d'une simple application que d'un travail de traduction, de médiation et de négociation, inégalement distribué dans un champ déjà structuré par des instruments, des héritages institutionnels et des capacités organisationnelles différenciées. C'est en suivant ces récits que l'on peut questionner ce qui, dans les règles, les discours et les cadres gouvernementaux, oriente les interventions culturelles, pour mieux comprendre ce qui se joue — parfois en silence — dans les coulisses de l'action publique en culture.

CHAPITRE 1 : LA PROBLÉMATIQUE

Le renouvellement des politiques culturelles soulève, depuis quelques décennies, de nombreuses attentes en matière de reconnaissance, d'inclusion et d'adaptation aux réalités sociales contemporaines. Dans un contexte marqué par l'élargissement des pratiques culturelles, les transformations technologiques, la montée des enjeux environnementaux et les revendications de diversité, la culture se trouve investie de nouvelles fonctions : outil de cohésion sociale, moteur de développement territorial, levier économique, espace d'émancipation ou encore vitrine identitaire.

Au Québec, la politique *Partout, la culture*, adoptée en 2018, illustre cette volonté de repositionner la culture au cœur du projet collectif. Présentée comme une réponse aux défis du XXI^e siècle, cette politique revendique un cadre plus inclusif, plus transversal et plus dynamique que celui de la politique précédente. Son élaboration a mobilisé une large consultation publique, puis s'est accompagnée d'un plan d'action couvrant plusieurs secteurs culturels, dont celui de la muséologie.

Pourtant, une question demeure : comment ces grandes orientations prennent-elles forme dans les pratiques concrètes des organisations culturelles ? Derrière les intentions formulées et les outils mis en place, quels sont les effets réels de cette politique sur les établissements appelés à la mettre en œuvre ? Ces interrogations renvoient à un enjeu classique de l'analyse des politiques publiques : l'écart entre une politique telle qu'énoncée et une politique telle qu'elle se déploie dans l'action (Pressman et Wildavsky, 1984 ; O'Toole, 1995). C'est précisément à ce décalage potentiel entre les objectifs politiques et l'expérience des acteurs que cette recherche s'intéresse. En prenant comme terrain le secteur muséal, cette étude vise à comprendre comment les musées québécois perçoivent, s'approprient — ou parfois contournent — les intentions de la politique culturelle.

Dans ce chapitre, on propose d'abord une mise en contexte de ce renouvellement politique au Québec. On examine ensuite le champ d'études où la culture, les politiques publiques et les cadres d'analyse se retrouvent en tension. Cette mise en perspective sert à formuler la problématique : montrer pourquoi la mise en œuvre ne peut être réduite à une « phase finale » d'exécution, mais doit être comprise comme un espace de traduction, de négociation et de reconfiguration des orientations. On conclut par la présentation des objectifs et des questions de recherche.

1.1 Le renouvellement de la politique culturelle au Québec

L'adoption de la première politique culturelle du Québec en 1992 marquait une étape fondatrice dans la structuration de l'intervention publique en matière de culture. Intitulée *Notre culture, notre avenir*, cette politique, portée par le ministère des Affaires culturelles et élaborée sous la direction de Roland Arpin, s'inscrivait dans un contexte politique instable, tant sur le plan provincial que fédéral. Elle prenait forme dans un contexte marqué par de vifs débats sur l'identité québécoise, sur la place du Québec dans la fédération canadienne et sur la redéfinition du rôle de l'État dans le champ culturel. Elle visait à renforcer le rôle de l'État québécois dans le domaine culturel, à affirmer l'identité collective, à soutenir la création artistique, et à favoriser l'accès du plus grand nombre à la culture.

Cette première politique reposait sur trois grands principes : l'affirmation d'une identité culturelle, le soutien aux créateurs, et l'élargissement de la participation citoyenne à la vie culturelle (MAC Québec, 1992). Elle se concrétisait par la création de leviers institutionnels majeurs — le ministère de la Culture et des Communications (MCC), le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), ainsi que des partenariats structurants avec les municipalités — qui ont permis de déployer une politique culturelle cohérente sur l'ensemble du territoire québécois.

Au fil des années, plusieurs observateurs ont toutefois relevé les limites de ce cadre. Grandmont (2011) identifie quatre « avenues de préoccupation » majeures : l'adaptation au numérique, l'intégration de la diversité culturelle, le rééquilibrage territorial de l'offre culturelle, et l'arrimage entre culture et développement durable. Selon lui, « la décennie 1990-2000 aura ainsi cherché à inscrire plus largement la culture dans les missions et les priorités de l'État québécois » (p. 11), mais il devenait nécessaire de « nous préoccuper de l'élévation du niveau culturel des citoyens » (p. 12), de même que d'intégrer la culture au développement global de la société québécoise.

En 2016, le gouvernement du Québec annonce officiellement le lancement des travaux pour le « renouvellement » de la politique culturelle. C'est la ministre Hélène David qui pose les premières balises du projet, en réaffirmant la volonté d'adapter l'action culturelle aux réalités contemporaines. Le processus de consultation publique est ensuite amorcé sous la responsabilité du ministre Luc Fortin, qui supervise les audiences, les rencontres sectorielles et la rédaction du projet de politique. Enfin, la politique culturelle *Partout, la culture* est officiellement adoptée et

présentée à l'été 2018 par la ministre Marie Montpetit, dans un contexte de transition gouvernementale.

Le discours de la ministre Hélène David, bien que prononcé en amont de la consultation publique, illustre l'esprit de refondation porté par le gouvernement. Elle y présente le projet comme une « grande vision pour le développement culturel du Québec », misant sur une politique « entièrement recentrée et repensée », à la fois inclusive, rassembleuse et adaptée à son époque (MCC Québec, 2016, p. 2).

Cette nouvelle politique s'articule autour de quatre grandes orientations : (1) favoriser l'épanouissement individuel et collectif par la culture, (2) soutenir la création et le rayonnement, (3) dynamiser la relation entre culture et territoire, et (4) accroître la contribution de la culture au développement économique du Québec. Deux plans d'action l'accompagnent : l'un pour l'ensemble du secteur culturel (2018–2023), l'autre spécifiquement dédié aux Premières Nations et aux Inuits (2017–2022).

Partout, la culture se distingue par l'importance accordée à la transversalité de l'action gouvernementale. Elle appelle à une approche collaborative et intégrée, engageant dix-neuf organismes publics et parapublics dans sa mise en œuvre. Toutefois, cette transversalité, bien que valorisée dans les intentions, demeure difficile à suivre concrètement lors de la mise en œuvre, en raison de la persistance de logiques de gouvernance en silo entre des instances aux mandats et aux cultures administratives différenciés. La muséologie figure parmi les secteurs explicitement visés, à travers plusieurs mesures inscrites dans ces orientations mentionnées, pour un budget totalisant plus de 325 millions de dollars.

Cette politique culturelle, bien que présentée comme nouvelle, reconduit un cadre déjà bien établi d'intervention publique en culture. Elle conserve les principes fondamentaux de la politique de 1992 — valorisation de la langue, soutien à la création, accessibilité — tout en intégrant de nouveaux enjeux liés à la diversité, à l'innovation technologique et à la reconnaissance des communautés autochtones. Son adoption réaffirme la volonté de l'État québécois de positionner la culture comme un vecteur de développement identitaire, territorial et économique.

Reste à savoir comment ces ambitions se traduisent sur le terrain. Loin d’être un simple transfert mécanique des orientations politiques vers les pratiques des organisations culturelles, la mise en œuvre de cette politique engage une pluralité d’acteurs, de logiques et de temporalités. Elle implique des ajustements, des interprétations, et parfois des frictions entre le cadre prescrit et les réalités vécues. C’est précisément à l’étude de ces écarts que s’intéresse la présente recherche, en prenant pour terrain le secteur muséal, dont les caractéristiques offrent un point d’observation privilégié des tensions entre normes politiques et pratiques organisationnelles.

La politique *Partout, la culture* accorde une attention explicite au secteur muséal, à travers quatorze mesures (dont cinq mentionnent explicitement les musées et le patrimoine) réparties dans ses quatre grandes orientations, pour un budget totalisant plus de la moitié des crédits inscrits au plan d’action 2018–2023. Ces engagements déclarés se traduisent par des mesures concrètes mobilisant un éventail d’outils d’intervention.

Dans ce cadre, les musées sont appelés à contribuer à l’ensemble des finalités poursuivies par la politique : ils participent à « l’épanouissement individuel et collectif grâce à la culture » (orientation 1), notamment par des actions éducatives, sociales et identitaires ; ils doivent aussi s’inscrire dans un environnement favorable à « la création et au rayonnement des arts et de la culture » (orientation 2), en soutenant l’innovation, la recherche, la médiation et la diffusion ; ils sont également invités à « dynamiser la relation entre la culture et le territoire » (orientation 3), en affirmant leur ancrage local et en collaborant avec les partenaires régionaux ; enfin, leur contribution à « l’économie et au développement du Québec » (orientation 4) est mobilisée à travers leur rôle dans l’attractivité, le tourisme culturel et le développement de compétences. Ces rôles, bien que rarement formulés de manière prescriptive, se reflètent dans les mesures de soutien et les attentes exprimées dans les documents d’accompagnement. Les mesures spécifiques en matière de muséologie sont détaillées en [annexe 1](#), avec l’agence(s) responsable(s) de leur mise en œuvre.

En particulier, les programmes administrés par le MCC incluent le PAFIM -Programme d’aide au fonctionnement pour les institutions muséales, l’aide aux projets, les programmes d’immobilisation patrimoniale, ainsi que des initiatives spécifiques telles que Mécénat Placements Culture, les volets d’appropriation numérique ou les appels à projets en développement culturel.

L'[annexe 9](#) présente les principaux programmes d'aide financière disponibles pour le secteur muséal. Ces dispositifs comportent des critères d'admissibilité rigoureux — notamment l'agrément muséal — et impliquent des exigences de reddition de comptes, des plans d'action formalisés, ainsi qu'un arrimage aux priorités territoriales ou sectorielles du Ministère.

D'autre part, le tableau en [annexe 2](#) illustre les continuités et les inflexions dans l'action publique à l'égard du secteur muséal, en retraçant les lignes de force de la politique de 1992 (*Notre culture, notre avenir*) jusqu'à la stratégie actuelle. Si le MCC joue un rôle central, il ne constitue pas l'unique acteur. Plusieurs partenaires étatiques contribuent également à la mise en œuvre de la politique en matière de muséologie, notamment les ministères de l'Éducation (MEES), du Tourisme (MTO), de l'Environnement (MDDELCC), des Affaires municipales (MAMOT), ou encore les sociétés d'État culturelles comme le Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ), le Musée de la civilisation (MCQ), ou Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ).

L'analyse de ces engagements et de leur mise en œuvre révèle que le rôle de l'État à l'égard du secteur muséal ne s'est pas figé dans un modèle unique. Il s'est transformé au fil du temps, en combinant des approches fondées sur la reconnaissance institutionnelle, des logiques budgétaires ciblées, et des appels à la concertation avec d'autres ministères et partenaires. Cette évolution témoigne d'un glissement progressif d'une intervention fondée sur des principes uniformes vers des modalités plus différenciées, adaptatives et parfois asymétriques. Le secteur muséal, en particulier, se retrouve à l'intersection de ces dynamiques : il est soutenu, encadré, mais aussi traversé par des disparités selon les statuts, les territoires et les types d'organisations. Ce cadre d'intervention, fortement instrumenté et différencié, rend particulièrement visible la question de la mise en œuvre : ce que l'État prescrit, ce qu'il rend possible, et ce que les organisations peuvent effectivement traduire dans leurs pratiques.

1.2 Un champ d'études en tension : culture, politiques publiques et mise en œuvre

L'étude des politiques culturelles appelle une réflexion sur les manières dont l'État structure son action dans le domaine culturel, à travers des institutions, des normes, des programmes et des orientations stratégiques. Cette section vise à situer les principaux repères conceptuels pour comprendre l'intervention de l'État en culture. Elle présente d'abord les grands courants de

recherche en politiques culturelles, puis un outil d'analyse structurant — le cycle politique — et ses limites, avant d'aborder la mise en œuvre comme enjeu problématique et comme entrée d'analyse.

1.2.1. Étudier les politiques culturelles : approches, outils et limites

L'étude des politiques culturelles s'est structurée comme champ interdisciplinaire à partir des années 1980, notamment sous l'impulsion de Paul DiMaggio. Selon Bennett (1998) et Gibson (2008), ce champ mobilise des contributions issues des sciences sociales et des humanités, dans une visée pragmatique : comprendre les conditions dans lesquelles la culture est produite, administrée et vécue dans le cadre de l'action publique.

On peut regrouper ces recherches en quatre grands ensembles. Le premier s'intéresse à la genèse, à la structuration et à l'écologie des systèmes culturels, en observant les relations entre œuvres, participants, institutions et marchés (Kellner cité dans McGuigan, 2010 ; Vuyk, 2010). Le deuxième se concentre sur les définitions de la culture et les idées dominantes dans les politiques adoptées, en lien avec leurs contextes d'émergence (Gray, 1996 ; 2010). Le troisième porte sur les programmes gouvernementaux, les instruments de soutien et les pratiques institutionnelles (T. Bennett, 1998 ; McGuigan, 2001). Enfin, le quatrième, illustré par Bell et Oakley (2014), s'intéresse aux politiques culturelles comme processus dynamique, soumis à des logiques de mise en œuvre, de réception et d'appropriation.

Ces travaux considèrent les politiques culturelles comme des formes particulières d'intervention de l'État, inscrites dans des régimes administratifs, économiques et politiques. Vestheim (2012b) souligne que, bien qu'elles relèvent de la sphère symbolique, les politiques culturelles obéissent aux règles du jeu institutionnel — qu'il s'agisse de priorités politiques, de logiques de financement ou de dispositifs réglementaires.

À ce titre, plusieurs recherches ont mobilisé les outils classiques des sciences politiques pour analyser les politiques culturelles au même titre que d'autres domaines d'action publique. Parmi ces outils, le cycle politique (ou *policy cycle*) constitue un cadre structurant largement utilisé. Formulé dans les années 1950 par Harold Lasswell, Charles Jones et repris par d'autres auteurs comme DeLeon (2006), ce modèle conceptualise le processus de politique publique en cinq

grandes phases : mise à l'agenda, formulation, adoption, mise en œuvre et évaluation (Howlett et al., 2009 ; Smith & Larimer, 2013). Ce découpage séquentiel vise à faciliter l'observation, à ordonner les données, et à repérer les rôles des acteurs selon les étapes.

Ce cadre a été mobilisé, par exemple, dans les travaux de Diane Saint-Pierre (2001, 2003), qui l'utilise pour analyser l'adoption de la politique culturelle du Québec de 1992. Elle y retrace les coalitions d'acteurs, les croyances partagées et les compromis institutionnels ayant mené à l'élaboration du texte final.

Toutefois, plusieurs auteurs ont critiqué ce modèle. Sabatier (2007a, 2007b), Smith et Larimer (2013) et Harguindeguy (2014) soulignent qu'il repose sur une vision linéaire et ordonnée du processus, qui ne rend pas compte de la complexité des interactions, des chevauchements temporels, ni des conflits interprétatifs. Il tend à négliger les reconfigurations progressives des politiques, les ajustements improvisés, ou encore les conditions de mise en œuvre situées. Autrement dit, en découplant l'action publique en phases successives, le cycle politique contribue parfois à faire de la mise en œuvre un « moment d'exécution » situé en aval de la décision, plutôt qu'un espace d'action où la politique se transforme au contact des organisations, des instruments et des contextes.

Ce qu'il faut retenir ici c'est que la logique du cycle politique comporte plusieurs limites. Cependant, elle imprègne l'analyse des politiques publiques -et culturelles- depuis plusieurs décennies. C'est précisément cette tension — entre un modèle analytique séquentiel et la complexité des pratiques — qui ouvre l'espace problématique de cette recherche.

1.2.2. Comprendre la mise en œuvre des politiques culturelles

Si l'on souhaite comprendre comment évolue une politique publique après son adoption formelle, il est essentiel de s'attarder à la phase de mise en œuvre. Dans le cadre du cycle politique présenté précédemment, cette étape permet d'observer les modifications concrètes qu'une politique introduit dans un système donné, à travers les institutions, les acteurs, les ressources et les instruments mobilisés. Or, c'est précisément parce que cette étape est souvent pensée comme une « phase finale » dans un enchaînement séquentiel qu'elle tend à être sous-analysée, ou réduite à une question de conformité. La présente thèse prend le contrepied de cette lecture : elle aborde la

mise en œuvre comme un espace de traduction, de négociation et de reconfiguration des orientations, où se matérialisent des écarts entre intentions et pratiques. Le chapitre 2 approfondira cette perspective en recensant les travaux qui, au-delà du cycle politique, proposent d'analyser la mise en œuvre « par le bas », par les instruments et par les dynamiques organisationnelles.

Dans la tradition de l'analyse des politiques publiques, la mise en œuvre constitue une phase cruciale, située entre l'énoncé des intentions gouvernementales et les résultats observables. O'Toole (1995) la définit comme l'intervalle entre la formulation politique et ses effets concrets. Weible et Sabatier (2018a) soulignent qu'elle peut être étudiée selon différents angles : les effets produits, les transformations observées, ou les réorganisations des institutions et des pratiques.

Selon Sabatier (2007b), le processus de mise en œuvre (*implementation*) est particulièrement complexe : il implique une diversité d'acteurs, des configurations institutionnelles mouvantes et des contextes d'application qui influencent l'appropriation des orientations publiques. Smith et Larimer (2013) ajoutent qu'il s'agit du moment où le gouvernement précise les actions à entreprendre et les modalités de leur réalisation. O'Toole (1995) définit cette étape comme l'intervalle entre l'intention formelle de l'État et l'apparition des résultats politiques. Il s'agit donc du point de bascule où une orientation politique devient action concrète.

La mise en œuvre ne suit pas un déroulement uniforme. Elle peut s'étendre sur de longues périodes, générer des tensions entre objectifs politiques et réalités opérationnelles, ou encore provoquer des ajustements improvisés selon les capacités d'agir des organisations concernées (Smith & Larimer, 2013). Elle mobilise simultanément des dimensions techniques, institutionnelles, stratégiques et politiques — combinant des intérêts divergents, des ressources inégales, et des représentations souvent contradictoires des finalités de l'action publique (P. Hall & Taylor, 1997 ; Palier & Surel, 2005 ; Pierson, 2000).

Sabatier (2007a) rappelle que le succès ou l'échec d'une politique publique tient souvent à sa mise en œuvre. Ce qui en fait un objet d'étude central : il s'agit de comprendre les changements qu'elle produit effectivement, à court ou à long terme, et les mécanismes à travers lesquels elle est traduite dans les pratiques. Si les recherches classiques attendent souvent plusieurs années avant d'observer ces effets, certaines approches plus récentes plaident pour un suivi rapproché de cette phase, afin

d'en saisir les ajustements dès leur émergence (Boussaguet et al., 2019 ; Paquette & Redaelli, 2015).

Loin de considérer que l'élaboration d'une politique s'achève avec sa publication, c'est dans la mise en œuvre que s'actualisent, se transforment — ou échouent — les intentions initiales. C'est là que se joue l'écart entre ce que la politique annonce et ce qu'elle devient dans l'action. Étudier cette phase « pendant qu'elle se déploie » permet de saisir les frictions, les interprétations, les contradictions et les ajustements qui surviennent en contexte « réel ».

Cette attention à la mise en œuvre repose sur l'idée que ce sont les participants eux-mêmes — organisations, institutions, agents — qui, dans leurs actions et décisions quotidiennes, déterminent comment une politique est reçue, activée, ou contournée. Le contexte, ses dynamiques internes et ses évolutions jouent un rôle déterminant dans ce processus.

Même si une politique semble formellement complète à sa publication, elle demeure évolutive dans les faits. Elle est constamment réinterprétée à mesure qu'elle entre en contact avec le réel, les contraintes opérationnelles, les perceptions locales et les jeux d'acteurs. Dans cette optique, la mise en œuvre devient non pas une simple exécution, mais un espace de négociation, de reformulation et parfois de recomposition de la politique elle-même.

Dans le champ des politiques culturelles, la mise en œuvre demeure encore relativement peu explorée. Les recherches existantes privilégient souvent l'analyse des textes normatifs et des discours ministériels (Gray, 2007 ; Vestheim, 2012a), ou encore l'étude des logiques institutionnelles et des mécanismes de légitimation (Bennett, 1998 ; Bell et Oakley, 2014), au détriment des pratiques concrètes des organisations culturelles. Étudier cette phase permet de mieux comprendre les écarts entre intentions affichées et réalités vécues, ainsi que les ajustements opérés par les acteurs dans des contextes locaux et contingents.

Dans leur mise en œuvre concrète, les politiques culturelles relèvent à la fois du symbolique, de l'économique, du social et de l'institutionnel. Selon Gray (1996), DiMaggio (1983 ; 1983) et Bell et Oakley (2014), elles doivent être comprises comme des branches spécifiques de l'action publique, fondées sur des arbitrages entre valeurs, intérêts, priorités sociales et mécanismes de

financement. Elles engagent l'État dans des formes de régulation explicites (lois, programmes, institutions) et implicites (orientations idéologiques, critères d'allocation, préférences esthétiques).

Or, les politiques culturelles ne se déploient pas dans un espace homogène ou neutre. Elles s'ancrent dans des écosystèmes organisationnels complexes, caractérisés par des ressources inégales, des positionnements institutionnels différenciés et des rapports variables à l'État.

L'étude des politiques culturelles, bien qu'enrichie depuis plusieurs décennies par des perspectives critiques et interdisciplinaires (Ahearne, 2009 ; Bell & Oakley, 2014 ; T. Bennett, 1998 ; Gray, 2007), demeure largement orientée vers l'analyse des intentions politiques, des textes fondateurs et des dispositifs de soutien à la création (Dubois, 2011 ; Mulcahy, 2006). Les processus concrets de mise en œuvre, eux, restent en retrait, souvent considérés comme une simple opérationnalisation technique des décisions prises en amont (Peter DeLeon, 2006 ; Sabatier, 2007a, 2007b). Ce déséquilibre analytique, déjà relevé dans d'autres champs des politiques publiques (Hill & Hupe, 2002 ; Pressman & Wildavsky, 1984), est particulièrement marqué dans le domaine culturel, où les effets différenciés de l'action publique sur les organisations sont encore peu documentés.

1.3 Objectifs et questions de recherche

Les organisations culturelles — musées, théâtres, centres d'artistes, festivals — sont appelées à s'approprier des orientations générales, à les traduire dans leurs pratiques, et parfois à les reconfigurer en fonction de leurs propres contraintes et représentations. Cette appropriation n'est ni linéaire ni uniforme ; elle donne lieu à des ajustements, à des tensions et à des formes d'interprétation dont la compréhension suppose une attention spécifique aux dynamiques de terrain.

Ainsi, les enjeux concernant l'intervention publique en culture ne devraient pas porter uniquement sur le fait de savoir comment les gouvernements utilisent la culture, mais sur la manière dont ils la définissent, la cadrent et la rendent opératoire, ainsi que sur les effets que ces cadrages produisent dans les milieux concernés. Cette recherche repose sur l'idée que la politique culturelle *Partout, la culture*, bien qu'articulée autour d'un récit de modernisation et d'inclusion visant à renforcer l'accessibilité, l'innovation et la durabilité, ne « se dépose » pas mécaniquement dans les organisations : elle produit des effets contrastés lorsqu'elle entre en contact avec les réalités

organisationnelles du terrain. Ce décalage entre les intentions gouvernementales et les expériences situées constitue le cœur de notre problématisation.

Nous montrons que ces intentions dominantes portées par l'État, et relayées par des instruments normatifs tels que les plans d'action ou l'agrément muséal, participent à une standardisation des attentes qui ne rend que partiellement compte de la diversité, des contraintes et des logiques d'action propres aux milieux culturels. Dans la continuité de la critique du cycle politique présentée plus haut, cette recherche considère la mise en œuvre non comme une phase d'exécution, mais comme un espace où les orientations sont interprétées, négociées et parfois reconfigurées au contact d'acteurs, d'instruments et de contextes différenciés. C'est à partir de cette tension entre prescriptions et pratiques que s'articule notre démarche.

Plus précisément, cette recherche vise à comprendre comment les organisations muséales composent avec les orientations de la politique culturelle, selon leurs ressources, leurs contraintes, leurs missions et leur positionnement dans l'écosystème. Il ne s'agit donc pas uniquement d'examiner l'application formelle de la politique, mais d'analyser les modalités différenciées de son appropriation dans les pratiques organisationnelles. En nous inscrivant dans une posture critique inspirée d'Alvesson et Sandberg (2011), nous cherchons donc à problématiser les a priori dominants selon lesquels la mise en œuvre serait un prolongement naturel de la formulation politique, ou que les organisations culturelles évolueraient dans un cadre homogène de réception.

Le choix du secteur muséal comme terrain de recherche repose sur plusieurs considérations. D'une part, les musées présentent une diversité de statuts, de tailles et d'arrimages territoriaux, offrant un espace propice à l'observation des ajustements différenciés de la mise en œuvre. D'autre part, le secteur est structuré par des instruments qui organisent l'accès aux ressources, encadrent la reddition de comptes et contribuent à produire des positions différenciées au sein de l'écosystème. Cette configuration permet d'observer comment des attentes « communes » se traduisent de manière inégale selon les conditions d'action et les positions organisationnelles et institutionnelles.

Dans cette perspective, l'analyse proposée s'appuie sur une articulation entre (i) les récits et intentions gouvernementales, (ii) les instruments et dispositifs de mise en œuvre, et (iii) les pratiques et interprétations situées des acteurs muséaux. Le chapitre 2 approfondira ces enjeux en situant les débats sur l'intervention de l'État en culture et sur la mise en œuvre; le chapitre 3

explicitera le cadre d'analyse mobilisé (néo-institutionnalisme historique, modèle des 3i et approche narrative) pour rendre compte des processus observés.

Objectifs

Cette recherche vise à comprendre comment la politique culturelle *Partout, la culture*, portée par des intentions d'inclusion, de modernisation et de développement territorial, produit des effets différenciés lorsqu'elle rencontre les réalités organisationnelles des musées québécois. À travers l'analyse croisée des récits institutionnels, des dispositifs de mise en œuvre, et des pratiques situées, elle s'attache à saisir comment l'action publique façonne, contraint ou laisse place à des interprétations variées dans les milieux culturels.

Plus précisément, cette recherche poursuit quatre objectifs :

- Identifier les intentions gouvernementales mobilisées par l'État québécois pour légitimer et structurer son action dans le secteur muséal, en lien avec les idées dominantes portées par la politique culturelle ;
- Élaborer une étude de cas du secteur muséal québécois en cartographiant l'écosystème dans toutes ses dimensions — institutionnelles, territoriales, statutaires et fonctionnelles — afin d'en refléter la complexité et les dynamiques différenciées ;
- Analyser la manière dont les musées s'approprient ou réinterprètent les intentions gouvernementales, en fonction de leurs intérêts, de leurs ressources et de leur position dans le champ culturel ;
- Mettre en lumière les tensions, ajustements et écarts qui apparaissent dans la rencontre entre ces orientations gouvernementales et les réalités des acteurs du terrain, afin de mieux comprendre les rapports entre politiques culturelles, logiques organisationnelles et formes de gouvernance.

Ces objectifs se traduisent par une question principale et deux sous-questions :

Comment les orientations portées par la politique culturelle *Partout, la culture* sont-elles traduites, négociées ou appropriées dans les pratiques des musées québécois ?

Sous-questions :

1. Quelles intentions gouvernementales l'État mobilise-t-il pour orienter l'action culturelle dans le secteur muséal, et comment ces intentions structurent-elles les attentes envers les organisations ?
2. Comment les musées s'approprient-ils les prescriptions gouvernementales, et à travers quelles stratégies ou quels ajustements les traduisent-ils en fonction de leurs ressources, de leurs contraintes et de leur position dans le champ culturel ?

Le chapitre suivant approfondira cette réflexion en proposant une recension structurée des écrits portant sur l'intervention de l'État en culture. En prolongeant la critique du cycle politique présentée dans ce chapitre, il permettra de situer les limites d'une lecture séquentielle de l'action publique et d'examiner les approches qui conçoivent la mise en œuvre comme un espace de traduction, de négociation et de reconfiguration. Il permettra également de situer les modèles d'action publique mobilisés dans les travaux existants, d'examiner les formes de légitimation associées à ces interventions, et de cerner les tensions récurrentes dans leur mise en œuvre.

Résumé du chapitre 1 : La problématique

Ce chapitre a posé les fondements de la recherche en s'appuyant sur une problématique centrée sur les tensions entre les intentions gouvernementales portées par la politique culturelle *Partout, la culture* et les pratiques concrètes des musées québécois. Il met en lumière un déséquilibre persistant dans les études sur les politiques culturelles, qui tendent à privilégier l'analyse des intentions, des récits et des dispositifs, au détriment de l'examen des effets réels sur les organisations. En partant de la critique du cycle politique et de sa lecture séquentielle de l'action publique, il justifie l'attention portée à la mise en œuvre comme espace de traduction, de négociation et de reconfiguration.

La recherche s'inscrit à l'intersection des intentions mobilisées par l'État pour légitimer et structurer son action publique, les conditions concrètes de mise en œuvre des politiques, et les dynamiques propres aux organisations culturelles. Elle vise à comprendre comment

les musées s'approprient, réinterprètent ou ajustent les prescriptions qui leur sont adressées, et ce que ces processus révèlent des rapports entre l'État, les établissements muséaux et les idéaux politiques associés à la culture.

CHAPITRE 2 : L'INTERVENTION DE L'ÉTAT EN CULTURE — RECENSION DES ÉCRITS

À la suite du chapitre précédent, qui a mis en évidence les limites d'une lecture séquentielle de l'action publique — en particulier lorsqu'elle tend à traiter la mise en œuvre comme une phase finale d'exécution —, ce chapitre propose un déplacement : analyser les politiques culturelles comme des processus, et la mise en œuvre comme un espace où les orientations sont interprétées, négociées et mises en forme. L'intervention de l'État en culture constitue aujourd'hui un champ de recherche bien établi, à la croisée de l'analyse des politiques publiques et des études en politiques culturelles. Les politiques culturelles ne peuvent être appréhendées uniquement à partir de leurs objectifs déclarés ou de leurs instruments formels : elles gagnent à être étudiées à partir de leurs conditions de production, de leurs modalités de traduction et de leurs effets au sein des organisations et des territoires.

Dans cette lignée, Bell et Oakley (2014), Paquette et Beauregard (2021), Jeannotte (2022) et Dâmaso (2025) soulignent que les politiques culturelles articulent des registres de justification hétérogènes — artistiques, sociaux, économiques, identitaires — qui ne sont pas toujours pleinement compatibles. La littérature invite ainsi moins à opposer un « modèle » de politique culturelle à ses écarts empiriques qu'à analyser les tensions, les arbitrages et les compromis qui structurent l'action publique culturelle, particulièrement au moment de la mise en œuvre.

Cette revue de littérature vise à situer la recherche dans le champ des études sur les politiques culturelles, en mettant l'accent sur les cadres d'analyse mobilisés pour comprendre l'intervention publique en culture et, plus spécifiquement, la mise en œuvre des politiques. Le choix d'une revue ciblée répond à l'objectif de dégager des repères analytiques pertinents à partir d'un aperçu structuré des principaux débats, approches et typologies qui traversent ce champ à l'échelle internationale ainsi que dans les contextes canadien et québécois (notamment : Bennett, 2004 ; Ahearne, 2009 ; Gattinger et Saint-Pierre, 2011 ; Caust, 2026 ; Sun et Xiao, 2026). Ces contributions ne forment pas un ensemble cumulatif homogène, mais elles permettent de distinguer différentes manières d'analyser l'action publique culturelle, selon leurs objets privilégiés, leurs niveaux d'analyse et leurs implications pour l'étude de la mise en œuvre.

Le chapitre se concentre prioritairement sur les apports issus de la littérature en politiques culturelles et en analyse des politiques publiques. Cette délimitation n'exclut pas les apports d'approches institutionnalistes, lorsqu'elles permettent d'éclairer la temporalité de l'action publique et les conditions de sa mise en œuvre dans les organisations culturelles. Les références issues de champs connexes, notamment la muséologie et les études culturelles, sont mobilisées de manière ciblée, lorsqu'elles permettent d'éclairer les mécanismes de l'intervention publique et les enjeux liés à la mise en œuvre des politiques culturelles, sans chercher à établir un dialogue disciplinaire approfondi entre ces domaines.

Dans cette perspective, la mise en œuvre est abordée comme un objet central de la recherche. La littérature en analyse des politiques publiques a montré que celle-ci constitue un moment clé de l'action publique, au cours duquel les orientations politiques formulées par les autorités publiques sont interprétées, traduites et parfois redéfinies par une pluralité d'acteurs, dans des contextes institutionnels et territoriaux différenciés ; comme l'ont montré Pressman et Wildavsky, 1984 ; Hill et Hupe, 2002 ; Howlett, Ramesh et Perl, 2009.

Les travaux en politiques culturelles soulignent que la mise en œuvre constitue un espace privilégié pour observer les tensions entre cadres normatifs, instruments administratifs et pratiques organisationnelles, notamment dans des secteurs caractérisés par une forte autonomie professionnelle et symbolique, comme le montrent Paquette et Beauregard (2021) ; Bérubé et coll. (2024) et Jeannotte (2022). Ces tensions sont au cœur de la présente recherche, dans la mesure où elles conditionnent la manière dont l'intervention publique prend forme concrètement au sein des organisations culturelles.

Le chapitre est structuré comme suit. Il propose d'abord des repères pour situer les politiques culturelles comme champ de recherche et pour cartographier quelques lignes de fracture analytiques (objets, échelles, registres de justification). Il aborde ensuite la culture comme catégorie d'action publique et les conceptions qui orientent objectifs, instruments et bénéficiaires. Le chapitre revient ensuite sur les paradigmes de la démocratisation de la culture et de la démocratie culturelle, avant d'examiner des typologies et modèles d'intervention de l'État. Enfin, il approfondit les apports de la littérature sur la mise en œuvre, afin de situer la recherche dans les débats contemporains portant sur l'action publique culturelle et ses effets organisationnels.

2.1. Les politiques culturelles comme champ de recherche

2.1.1. Émergence et structuration du champ des politiques culturelles

Dans la continuité du chapitre 1, qui a montré pourquoi la mise en œuvre ne peut être réduite à une phase finale dans un enchaînement séquentiel, cette section revient sur l'émergence des politiques culturelles comme champ de recherche et sur les déplacements analytiques qui ont rendu possible une attention accrue aux processus, aux instruments et aux effets organisationnels.

Les politiques culturelles constituent aujourd'hui un champ de recherche à part entière, structuré à l'intersection de l'analyse des politiques publiques, des études culturelles et de la sociologie de la culture. Les travaux fondateurs des années 1980 et 1990 ont joué un rôle central dans la légitimation de l'intervention publique en culture comme objet spécifique d'analyse, en mettant en lumière les rationalités, les instruments et les effets des politiques culturelles dans différents contextes nationaux. DiMaggio (1983) a notamment contribué à poser les bases du champ en soulignant la nécessité d'analyser les politiques culturelles comme des constructions institutionnelles à part entière, tandis que Bennett (1997) a insisté sur leur dimension sociale et normative. Ces premières contributions ont installé une question structurante : que « fait » l'action publique lorsqu'elle définit, classe, soutient et légitime certaines formes culturelles plutôt que d'autres ?

Ces apports initiaux ont par la suite fait l'objet de relectures et de synthèses, qui ont consolidé des définitions opératoires du champ et diversifié les points d'entrée analytiques (Mulcahy, 2006 ; Paquette et Beauregard, 2021 ; Jeannotte, 2022). Plutôt que de renvoyer à une trajectoire linéaire du champ, ces relectures témoignent d'un élargissement des objets (arts, patrimoine, industries culturelles, participation), des échelles (nationales, infranationales, transnationales) et des enjeux (droits, diversité, instruments, gouvernance), qui reconfigurent ce qu'on entend par « politique culturelle ».

Dans cette littérature, les politiques culturelles sont généralement appréhendées comme des dispositifs d'action publique visant à encadrer, soutenir ou orienter la production, la diffusion et la

reconnaissance des pratiques culturelles. Dans une perspective analytique désormais classique, Gray (2007) montre que ces politiques traduisent des conceptions spécifiques du rôle de l'État, de la valeur de la culture et de la place accordée aux artistes, aux organisations culturelles et aux publics. Cette focale invite à considérer les politiques culturelles comme des configurations normatives et institutionnelles, où se combinent des objectifs parfois hétérogènes et des instruments administratifs comparables à ceux d'autres secteurs de l'action publique. Autrement dit, la spécificité du domaine culturel tient à la coexistence de logiques symboliques, identitaires et économiques, qui pèsent sur la définition des priorités et sur la mise en œuvre des dispositifs.

Des travaux ultérieurs comme ceux de Ahearne (2009), Paquette et Redaelli (2015) et Paquette et Beauregard (2021) sont venus préciser et nuancer cette caractérisation, en soulignant à la fois la spécificité du secteur culturel et son inscription dans des logiques plus larges de gouvernance publique. Dans ce sens, Bell et Oakley (2014) insistent, sur le caractère intrinsèquement pluriel des politiques culturelles, façonnées par des compromis entre valeurs culturelles, objectifs sociaux et contraintes institutionnelles. Cette pluralité conduit à traiter les politiques culturelles non seulement comme des programmes, mais comme des arrangements où se négocient des hiérarchies culturelles, des formes de professionnalisation, des priorités publiques et des attentes sociales.

À partir des années 2000, le champ des politiques culturelles s'est transformé sous l'effet d'une internationalisation accrue et d'une diversification des objets et des échelles d'analyse. Bennett (2004) met en évidence l'extension des analyses au-delà des politiques nationales, tandis que Gattinger et Saint-Pierre (2011) soulignent l'importance des dynamiques territoriales et intergouvernementales dans la structuration de l'action publique culturelle. Les recherches s'intéressent dès lors aux niveaux local, régional et transnational, en mettant en évidence la pluralité des régimes culturels et des formes de gouvernance culturelle. Des travaux plus récents examinent ces dynamiques dans des contextes nationaux contrastés et sous l'effet de cadres institutionnels différenciés (Caust, 2026 ; Sun et Xiao, 2026). L'enjeu mis de l'avant n'est pas l'uniformisation des politiques culturelles, mais la coexistence de trajectoires et de configurations de mise en œuvre distinctes, qui rendent visibles les effets des institutions, des instruments et des arrangements de gouvernance.

À cette diversification des objets et des échelles s'ajoute une institutionnalisation progressive du champ sur le plan académique. Comme le soulignent Scullion et García (2005), la recherche en politiques culturelles ne se réduit ni à une expertise au service de l'action publique ni à une réflexion théorique détachée des réalités de gouvernement : elle constitue un espace de recherche à part entière, traversé par des questions, des méthodes et des usages variés. Dans la même veine, Isar (2009) montre que le champ s'est structuré à l'échelle internationale autour d'un double enjeu : analyser les formes explicites d'intervention en culture, mais aussi saisir la manière dont celles-ci s'inscrivent dans des systèmes culturels plus larges, traversés par des dynamiques sociales, économiques et politiques. Cette consolidation a aussi pris une forme institutionnelle, à travers le développement de revues, de réseaux savants et de programmes de recherche spécialisés, particulièrement visibles dans les espaces nordiques et anglophones (Mangset, 2020). Ces apports permettent de situer plus clairement les travaux québécois et canadiens mobilisés dans cette thèse au sein d'un champ international déjà structuré, tout en montrant que leurs objets — gouvernance culturelle, territorialisation, instruments, mise en œuvre — participent de débats plus larges. En somme, l'émergence et la structuration du champ des politiques culturelles s'accompagnent d'un déplacement analytique : des finalités affichées vers les conditions concrètes d'intervention, des catégories mobilisées et des modalités par lesquelles les politiques « opèrent » dans l'action. Ce déplacement prépare l'examen, dans les sections suivantes, des conceptions de la culture, des paradigmes d'intervention et, surtout, des travaux portant sur la mise en œuvre des politiques culturelles.

2.1.2. Interventions explicites et implicites en culture

L'analyse des politiques culturelles gagne à distinguer l'intervention publique explicite en culture de l'intervention implicite, dans la mesure où une part importante de l'action publique qui façonne le secteur ne prend pas toujours la forme d'une « politique culturelle » formellement identifiée. Cette distinction constitue un repère analytique central pour éviter de réduire l'intervention de l'État aux seuls programmes et institutions dédiés au secteur culturel, et pour mieux saisir les conditions concrètes dans lesquelles les politiques se déploient.

Dans une perspective fondatrice, DiMaggio (1983) invite à considérer les politiques culturelles comme des configurations institutionnelles : l'action publique intervient non seulement par des

dispositifs sectoriels (subventions, programmes, mesures culturelles), mais aussi par des cadres plus généraux qui contribuent à structurer les organisations, les hiérarchies de légitimité et les conditions de reconnaissance des pratiques culturelles. Cette approche permet de comprendre que la culture est gouvernée par un ensemble de mécanismes distribués, dont certains sont visibles et explicitement revendiqués comme relevant de la politique culturelle, alors que d'autres opèrent de manière plus diffuse, souvent en marge des périmètres administratifs du « culturel ».

Ahearne (2009) formalise ce repère en distinguant les politiques culturelles explicites — associées à des objectifs déclarés, des programmes dédiés, des instruments clairement définis et des acteurs institutionnels identifiés — des politiques culturelles implicites, qui se déploient au moyen d'instruments transversaux ou de politiques sectorielles situées hors du champ culturel, mais dont les effets sur la production, la diffusion et la reconnaissance de la culture peuvent être déterminants.

Les interventions explicites renvoient ainsi aux instruments généralement reconnus comme appartenant au domaine culturel (financement public d'organisations et de projets, dispositifs de professionnalisation, mesures de médiation, politiques patrimoniales, etc.). Les interventions implicites, quant à elles, incluent des mécanismes tels que les politiques fiscales, les cadres réglementaires, les normes de reddition de comptes, les politiques d'éducation, d'immigration, de développement territorial ou du numérique, qui influencent directement les ressources, les contraintes, les publics et les marges d'action des organisations culturelles.

L'intérêt de cette distinction est double. D'une part, elle permet d'élargir la compréhension de l'action publique culturelle au-delà de ses instruments sectoriels : l'État n'agit pas seulement « sur » la culture par une politique dédiée, il agit aussi à travers des instruments généraux qui reconfigurent les conditions de possibilité de l'activité culturelle. D'autre part, elle aide à mieux analyser la mise en œuvre : lorsque plusieurs instruments — explicites et implicites — s'appliquent simultanément à une organisation ou à un secteur, les effets observés ne peuvent pas être attribués à un seul programme ou à une seule intention politique. La mise en œuvre apparaît alors comme le résultat d'un emboîtement de dispositifs, de règles et d'attentes qui se rencontrent dans l'action, parfois de manière cohérente, parfois sur un mode tensionnel.

Les travaux de Vestheim (2012) prolongent cette perspective en soulignant que des politiques situées hors du secteur culturel peuvent produire des effets structurants sur la culture, notamment lorsque des instruments administratifs transversaux (gestion axée sur les résultats, indicateurs de performance, règles d'admissibilité, exigences de reddition de comptes) s'imposent aux organisations culturelles. Dans de tels cas, l'intervention implicite peut jouer un rôle décisif dans la transformation des pratiques organisationnelles, parfois davantage que les orientations culturelles déclarées. Cette lecture met en évidence une dimension essentielle de la gouvernance culturelle contemporaine : l'action publique est souvent polycentrique et multi-niveaux, articulant des objectifs culturels à des logiques administratives et politiques plus larges.

Dans les contextes canadien et québécois, ce repère est particulièrement utile pour analyser des systèmes d'action publique caractérisés par la pluralité des niveaux d'intervention et des arrangements intergouvernementaux. Gattinger et Saint-Pierre (2011) montrent que l'action publique culturelle se structure à travers des dynamiques territoriales, des responsabilités partagées et des instruments variés, qui rendent poreuses les frontières entre politiques culturelles, politiques sociales et politiques de développement. Autrement dit, même lorsque la culture est dotée d'institutions et de programmes spécifiques, ses conditions de mise en œuvre demeurent étroitement liées à des instruments et à des choix publics qui excèdent le seul périmètre culturel.

Ainsi, la distinction entre interventions explicites et implicites ne vise pas à opposer deux types d'action publique étanches, mais à fournir un cadre pour comprendre comment l'État agit en culture à travers un ensemble de dispositifs partiellement imbriqués. Elle permet aussi de mieux situer la littérature mobilisée : certains travaux portent prioritairement sur les politiques explicites — leurs paradigmes, leurs modèles et leurs instruments sectoriels —, tandis que d'autres insistent sur l'action publique implicite, sur les cadres institutionnels transversaux et sur leurs effets organisationnels. Ce repère ouvre directement vers la question de la mise en œuvre, en invitant à examiner comment les organisations culturelles composent, dans la pratique, avec des attentes multiples et parfois concurrentes.

À partir de cette distinction, l'action publique en culture apparaît comme une combinaison de mécanismes sectoriels et transversaux dont l'agencement varie selon les contextes. La section

suivante prolonge cette réflexion en s'intéressant aux cadres institutionnels, aux instruments et aux organisations à travers lesquels ces interventions prennent forme.

2.1.3. Gouvernance, instruments, organisations : repères contemporains

Les travaux contemporains en politiques culturelles accordent une attention soutenue aux processus par lesquels les politiques sont traduites et ajustées dans l'action. Gray (2010) propose ainsi d'analyser les politiques culturelles comme des configurations institutionnelles évolutives, façonnées par des interactions entre institutions, organisations et acteurs. Cette proposition ne consiste pas seulement à « suivre » la politique après sa formulation : elle invite à considérer que la politique se stabilise (ou se recompose) au fil d'arbitrages, de routines organisationnelles et d'interactions entre acteurs.

Dans cette perspective, Paquette et Redaelli (2015) ainsi que Paquette et Beauregard (2021) mettent en évidence le rôle structurant des cadres institutionnels et organisationnels dans la production des effets de l'action publique culturelle. Jeannotte (2022) souligne pour sa part que ces configurations contribuent à expliquer les écarts observés entre les orientations formulées par les autorités publiques et les pratiques effectives déployées sur le terrain, notamment dans des contextes marqués par une forte diversité organisationnelle.

Dans cette lignée, Gattinger et Saint-Pierre (2011) montrent que les instruments d'action publique et les dispositifs de gouvernance jouent un rôle central dans la manière dont les politiques sont interprétées par les organisations et opérationnalisées dans des contextes institutionnels différenciés. Paquette et Beauregard (2021) soulignent que ces instruments structurent les marges de manœuvre des organisations, sans pour autant déterminer mécaniquement leurs pratiques : ils laissent place à des formes d'adaptation, d'appropriation et de traduction locale. Ce point d'entrée par les instruments et les dispositifs de gouvernance constitue un repère analytique majeur : il permet de relier les finalités des politiques (valeurs, objectifs, publics visés) aux mécanismes concrets qui encadrent l'action (critères, procédures, reddition de comptes, financement), et aux effets organisationnels qui en découlent.

Pris ensemble, ces travaux invitent à cartographier les politiques culturelles à partir de trois focales complémentaires : les cadres institutionnels dans lesquels l'action publique se déploie, les instruments et dispositifs qui en configurent les modalités d'intervention, et les organisations ainsi que les acteurs qui interprètent les orientations et les traduisent dans des pratiques situées. Cette cartographie prépare les sections suivantes, consacrées aux conceptions de la culture, aux paradigmes d'intervention et, plus loin, aux apports spécifiques de la littérature sur la mise en œuvre.

2.2. La culture comme catégorie d'action publique

2.2.1. La pluralité des conceptions de la culture

Après avoir situé les politiques culturelles comme champ d'analyse, cette section aborde la culture comme catégorie d'action publique : un objet dont la définition n'est jamais neutre, et qui oriente directement les instruments, les priorités et, en conséquence, les modalités de mise en œuvre. Dans les politiques culturelles contemporaines, la définition de la culture proposée par l'UNESCO — formulée en 1982 et réaffirmée en 2022 — constitue un point de référence central pour l'action publique. Celle-ci définit la culture, « dans son sens le plus large », comme l'ensemble des traits distinctifs spirituels, matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social, incluant les arts et les lettres, les modes de vie, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.

Cette définition englobante fournit un socle largement partagé, tout en laissant une marge importante d'interprétation quant à la manière dont la culture est définie et circonscrite comme objet d'intervention publique (Ahearne, 2009). Ainsi, la définition « large » n'épuise pas la question de ce qui est priorisé, financé ou reconnu.

L'un des enjeux majeurs de l'analyse des politiques culturelles tient à la diversité des conceptions de la culture que l'action publique mobilise, souvent de manière implicite. Cette pluralité renvoie à un champ sémantique large, allant de la culture entendue comme ensemble des œuvres et productions artistiques — dans une acception esthétique — à la culture envisagée comme mode de vie, ensemble de valeurs, de pratiques, de traditions, de savoirs et de représentations partagés

— dans une acception anthropologique. Elle conditionne la manière dont la culture est définie, hiérarchisée et priorisée comme objet d'intervention publique, et donc les publics visés, les secteurs reconnus et les instruments mobilisés.

Cette pluralité a été théorisée par différents auteurs. Mulcahy (2006) conçoit la culture comme un processus général de développement intellectuel, mettant l'accent sur ses dimensions éducatives et normatives, tandis que Williams (1976) l'envisage comme le mode de vie d'un peuple, inscrit dans des pratiques sociales et des contextes historiques spécifiques. Ces approches convergent pour souligner le caractère construit, situé et évolutif de la culture (Williams, 1976 ; Mulcahy, 2006 ; Ahearne, 2009), et pour montrer qu'elle ne peut être appréhendée comme une catégorie neutre ou universelle. À ce titre, la culture apparaît comme un objet fondamentalement politique, dans la mesure où l'action publique implique des arbitrages quant aux pratiques reconnues, soutenues ou marginalisées (Ahearne, 2009 ; T. Bennett, 1998). Ces arbitrages se stabilisent en partie dans des catégories administratives et des critères de reconnaissance. La section suivante examine comment cette pluralité de conceptions se traduit en choix d'instruments, en formes d'intervention et en tensions récurrentes dans l'action publique culturelle.

2.2.2. La culture et ses effets sur l'action publique

Dans une perspective d'action publique, les conceptions de la culture retenues influencent directement les objectifs, les instruments et les bénéficiaires des politiques culturelles (Paquette et Redaelli, 2015 ; Jeannotte, 2022 ; Paquette et Beauregard, 2021). Elles orientent les choix de financement, les critères d'évaluation et les formes de reconnaissance institutionnelle. Certaines politiques privilégient ainsi une conception esthétique et patrimoniale de la culture, tandis que d'autres s'appuient sur une lecture socioculturelle ou territoriale. Ce cadrage exerce des effets structurants, tant sur les priorités gouvernementales que sur la manière dont les organisations culturelles se positionnent et sont évaluées.

Les institutions publiques sont traversées par des visions concurrentes ou hybrides de la culture, mobilisée tour à tour comme vecteur identitaire, levier économique, instrument de cohésion sociale, ou encore comme registre de valeurs (T. Bennett, 1998 ; Jancovich, 2011). Cette polysémie

peut constituer un atout stratégique, mais elle complexifie les dispositifs de mise en œuvre et génère des tensions entre objectifs symboliques et impératifs de performance, ou encore entre reconnaissance institutionnelle et diversité des pratiques locales (Jeannotte, 2022 ; Paquette et Beauregard, 2021 ; Bérubé et coll., 2024). L’atout stratégique tient à la capacité de la culture à articuler des finalités multiples (identité, inclusion, développement, droits) ; la tension apparaît lorsque ces finalités impliquent des instruments et des critères d’évaluation difficilement compatibles dans un même dispositif (T. Bennett, 1998 ; Jancovich, 2011).

Pour clarifier ces effets, on peut distinguer des registres d’action publique — souvent combinés — qui orientent des formes d’intervention privilégiées :

- (1) La culture comme expérience de vie, individuelle et collective, tend à soutenir des interventions centrées sur la cohésion sociale, la participation et l’ancrage territorial, avec des tensions liées à la mesure d’effets sociaux et symboliques hétérogènes (Ahearne, 2009 ; Jancovich, 2011).
- (2) La culture comme pratique intellectuelle et artistique conduit plus directement à des instruments sélectifs de soutien à la création et aux institutions artistiques, en générant des arbitrages récurrents entre excellence, diversité et accès (T. Bennett, 1998 ; Gattinger, 2011).
- (3) La culture comme dimension matérielle et bien public oriente des politiques de conservation, d’accessibilité et de diffusion, avec des tensions possibles entre standardisation institutionnelle et diversité des usages locaux (Ahearne, 2009 ; Jeannotte, 2022).
- (4) La culture comme acquisition de sensibilités intellectuelles favorise des interventions d’éducation culturelle, de médiation et de participation, en soulevant des enjeux d’évaluation, de mise à l’échelle et de compatibilité administrative (Mulcahy, 2006 ; Jancovich, 2011).
- (5) Enfin, la culture comme valeur économique et levier de développement tend à mobiliser des instruments orientés vers l’attractivité et la performance, tout en exposant les politiques à des tensions de finalités et à des dépendances envers le financement public (Caust, 2026 ; Sun et Xiao, 2026).

Ces conceptions ont des implications directes sur les formes d'intervention privilégiées, qu'il s'agisse du soutien à des organisations artistiques majeures, de l'appui aux pratiques culturelles locales ou de la promotion de l'accès à une diversité de formes culturelles. Plus précisément, lorsque la culture est cadrée prioritairement comme pratique artistique/patrimoniale, l'intervention tend à privilégier des dispositifs sélectifs et des critères de qualité/excellence ; lorsqu'elle est cadrée comme expérience de vie, médiation ou cohésion sociale, l'intervention privilégie davantage la participation et l'ancrage local ; lorsqu'elle est cadrée comme levier économique, elle s'articule plus fortement à des instruments de développement et à des critères de performance.

Dans le contexte québécois, Saint-Pierre et Gattinger (2011) montrent que ces conceptions influencent non seulement les choix politiques, mais également les instruments de mise en œuvre, la reconnaissance des acteurs et les mécanismes d'évaluation. Ces tensions sont particulièrement visibles dans les politiques de soutien aux arts, où se confrontent des attentes d'excellence, des impératifs d'inclusion et des enjeux territoriaux.

2.3. Démocratisation de la culture et démocratie culturelle

Deux grands paradigmes ont structuré historiquement les formes d'intervention de l'État en culture : la démocratisation de la culture et la démocratie culturelle. Bien que ces deux logiques soient parfois mobilisées conjointement dans les récits de politique publique, elles renvoient à des conceptions distinctes du rôle de l'État, de la culture et des publics, et continuent de structurer les débats contemporains en politiques culturelles. Plutôt qu'une opposition binaire, ces paradigmes constituent des repères pour analyser des choix de finalités, de publics prioritaires et d'instruments d'action publique. Dans la perspective de cette thèse, ils importent surtout parce qu'ils contribuent à stabiliser des catégories (ce qui compte comme « culture »), à justifier des priorités (ce qui doit être soutenu) et à orienter des instruments (qui est reconnu, financé, évalué) — et donc à structurer très concrètement les conditions de mise en œuvre.

2.3.1. La démocratisation de la culture

Selon plusieurs auteurs, dont Evrard (1997), Bellavance, Santerre et Boivin (2000) et Dubois (2011), l'intervention publique fondée sur la notion de démocratisation de la culture vise à favoriser l'accès du plus grand nombre à une culture jugée légitime, qu'elle soit savante, patrimoniale ou professionnelle. Cette approche repose sur une conception de la culture envisagée comme un corpus relativement stable, doté d'une forte valeur esthétique ou symbolique, définie et validée par les institutions culturelles.

Ce paradigme privilégie une logique d'offre, centrée sur la diffusion des œuvres et la reconnaissance artistique. Le public y est principalement envisagé dans une posture réceptrice, l'action de l'État consistant à lever les barrières à l'accès — financières, géographiques ou éducatives — sans remettre fondamentalement en question les hiérarchies culturelles existantes. Sur le plan des instruments, cette orientation se traduit fréquemment par des dispositifs sélectifs ou institutionnels, centrés sur les établissements reconnus, la professionnalisation et la médiation, ainsi que par des critères d'éligibilité et d'évaluation associés à des formes de légitimité culturelle stabilisées, comme le montrent notamment Roaldsnes (2025) et Dâmaso (2025). Dans cette logique, la mise en œuvre tend à s'organiser autour de dispositifs de reconnaissance et de conformité (statuts, normes, critères), qui structurent l'accès aux ressources et encadrent les pratiques attendues.

Au Québec, ce modèle a structuré l'intervention publique en culture des années 1960 aux années 1990. Il a orienté l'action ministérielle autour de la création, de la préservation du patrimoine, de la francophonie et de l'accès aux établissements culturels. Il a également contribué à l'instauration de normes, de critères et de mécanismes de professionnalisation qui encadrent encore aujourd'hui les formes de reconnaissance publique (Gattinger et Saint-Pierre, 2011 ; Paquette et Beauregard, 2021). À ce titre, la démocratisation de la culture s'inscrit dans une logique verticale et institutionnelle de l'action publique, où la culture est conçue comme un ensemble de contenus à transmettre à un public à instruire ou à cultiver (Dubois, 2011).

2.3.2. La démocratie culturelle

Pour sa part, la démocratie culturelle privilégie une conception plus ouverte et pluraliste de la culture. Elle valorise les formes d'expression issues de la culture ordinaire, communautaire, minoritaire ou émergente, et appréhende la culture comme un ensemble de pratiques vécues, de significations partagées et de créations ancrées dans la vie quotidienne.

Dans ce modèle, les citoyens ne sont plus seulement considérés comme des bénéficiaires de l'action publique, mais comme des producteurs actifs de culture. Le rôle de l'État consiste alors à soutenir la diversité des pratiques culturelles, à reconnaître des expressions moins institutionnalisées et à favoriser l'autonomie des milieux culturels. Cette approche est souvent associée à des logiques participatives, territorialisées et inclusives (comme celles présentées dans les travaux de Bérubé et coll., 2024 et Gunter, 2023), qui se sont progressivement imposées dans plusieurs politiques culturelles contemporaines. Sur le plan des instruments, elle s'articule davantage à des dispositifs de participation, de développement local, de médiation coconstruite et de reconnaissance de pratiques situées, ce qui suppose souvent des critères d'éligibilité et des modalités d'évaluation moins centrés sur la seule légitimité professionnelle. Autrement dit, la mise en œuvre repose moins sur l'accès à des institutions « reconnues » que sur la capacité à soutenir des dynamiques locales, des partenariats et des formes d'expression diversifiées — ce qui déplace les attentes envers les organisations et complexifie la traduction des orientations en actions.

Au Québec, la démocratie culturelle a inspiré différentes mesures liées notamment à l'éducation artistique, à la culture citoyenne et à la reconnaissance des cultures autochtones et régionales. Toutefois, sa mise en œuvre se heurte fréquemment aux cadres existants de financement, d'évaluation et de reddition de comptes, souvent fondés sur des critères standardisés. Plusieurs travaux, comme ceux de Paquette et Beauregard (2021) et Jeannotte (2022), montrent que les politiques cherchant à concilier démocratisation de la culture et démocratie culturelle sont confrontées à des arbitrages complexes entre reconnaissance de la diversité, exigences de professionnalisation et contraintes institutionnelles. Ces arbitrages sont particulièrement visibles au moment de la mise en œuvre, lorsque des récits d'inclusion et de pluralisme doivent s'articuler à des instruments et à des catégories administratives stabilisées.

2.3.3. Tensions structurantes et relectures contemporaines

La littérature souligne que la démocratisation de la culture et la démocratie culturelle ne constituent pas des modèles strictement opposés, mais qu’elles coexistent fréquemment au sein des politiques culturelles contemporaines (Bellavance, Santerre et Boivin, 2000 ; Dubois, 2011 ; Gattinger et Saint-Pierre, 2011). Cette cohabitation se traduit par des tensions récurrentes dans la conception et la mise en œuvre de l’action publique, notamment entre transmission et participation, entre hiérarchies symboliques et pluralité des expressions culturelles, ou encore entre pilotage centralisé et autonomie des pratiques locales (Evrard, 1997 ; Paquette et Beauregard, 2021). Ces tensions ne sont pas seulement idéologiques : elles se jouent dans des instruments concrets (critères, normes, dispositifs de financement, reddition de comptes) qui peuvent rendre plus ou moins compatibles des finalités multiples au sein d’une même politique. Autrement dit, les récits d’action publique qui mobilisent simultanément ces deux paradigmes doivent « tenir » dans des catégories administratives, des règles d’allocation et des modalités d’évaluation — ce qui constitue un lieu privilégié d’observation des frictions en mise en œuvre.

Ces tensions reflètent plus largement des rapports de pouvoir liés à la définition de ce qui mérite d’être reconnu, soutenu, conservé ou promu par l’action publique (Ahearne, 2009 ; Paquette et Beauregard, 2021). Elles sont constitutives du champ des politiques culturelles et structurent les débats portant sur les rôles de l’État, les modalités de financement et les dispositifs d’accompagnement des milieux culturels. Elles fournissent enfin un point d’appui direct pour la section suivante : les typologies et modèles d’intervention permettent précisément de qualifier la manière dont ces finalités et tensions se traduisent, selon les contextes, dans des arrangements institutionnels et des configurations d’instruments — et d’éclairer, en amont, les conditions dans lesquelles la mise en œuvre peut être plus ou moins cohérente, contestée ou différenciée.

2.4. Typologies et modèles d’intervention en culture

À partir des éléments présentés dans les sections précédentes, plusieurs auteurs en politiques culturelles ont cherché à élaborer des typologies et des modèles d’intervention afin de qualifier les

formes prises par l'action publique en culture, ainsi que les justifications normatives et les arrangements institutionnels qui les sous-tendent. Ces travaux s'inscrivent dans une volonté de dépasser une lecture strictement programmatique des politiques culturelles, en proposant des outils analytiques permettant de saisir la diversité des interventions de l'État et les tensions qui les traversent. Comme le montrent notamment Paquette et Beauregard (2021), ces typologies ne visent pas à décrire des situations empiriques homogènes, mais à offrir des cadres d'analyse pour comprendre comment des conceptions différenciées de la culture et du rôle de l'État se traduisent dans des instruments, des dispositifs organisationnels et des pratiques de mise en œuvre.

Jeannotte (2022) souligne également que ces modèles permettent de mettre en lumière les arbitrages et les compromis qui structurent l'intervention publique en culture, en particulier lorsque plusieurs finalités — artistiques, sociales, économiques ou identitaires — coexistent au sein d'une même politique. Dans cette perspective, les typologies constituent des repères analytiques plutôt que des catégories descriptives pour situer des configurations d'instruments et de gouvernance. Elles fournissent ainsi un langage analytique pour décrire la manière dont un récit d'action publique se « matérialise » dans des choix d'instruments, et pour anticiper les tensions qui peuvent émerger au moment de la mise en œuvre.

2.4.1. Typologie des rôles de l'État dans le soutien à la culture

Dans un effort de conceptualisation des finalités et des modalités de l'intervention publique en culture, Hillman-Chartrand et McCaughey (1989) ont proposé l'une des premières typologies structurantes, centrée sur les rôles assumés par l'État dans le soutien aux beaux-arts. Cette typologie distingue quatre idéaux-types d'intervention, principalement à partir des modes de financement et des objectifs poursuivis. Elle permet ainsi de relier des récits de légitimation (pourquoi soutenir) à des mécanismes concrets (comment financer, qui décide), et d'anticiper des modalités de mise en œuvre différenciées.

Le modèle de l'État facilitateur repose sur un soutien indirect à la culture, notamment par des mécanismes fiscaux tels que les déductions d'impôts. L'objectif est de favoriser la diversité des activités culturelles et de soutenir le processus créatif, tout en limitant l'intervention directe de

l'État. Dans ce cas, la dynamique politique est qualifiée d'aléatoire, puisque les niveaux de soutien reflètent en grande partie les préférences des donateurs privés ou corporatifs.

Le modèle de l'État mécène se caractérise par un financement public distribué par l'intermédiaire de conseils des arts indépendants. L'État fixe les enveloppes budgétaires et les cadres institutionnels, mais délègue les décisions d'attribution à des administrateurs et à des jurys d'artistes, selon des mécanismes d'évaluation par les pairs, à l'abri de l'ingérence politique. Ce modèle vise à soutenir la créativité artistique tout en promouvant des normes d'excellence professionnelle, dans une dynamique politique qualifiée d'évolutive.

Dans le modèle de l'État architecte, l'intervention publique est assurée directement par un ministère ou un département de la culture, dans une logique de protection sociale et de cohésion collective. L'État soutient prioritairement des formes culturelles répondant à des normes communautaires et nationales, et le statut économique des organisations et des artistes dépend largement du financement public et de leur reconnaissance institutionnelle. La dynamique politique y est plus normative et peut être marquée par une certaine inertie institutionnelle.

Enfin, le modèle de l'État ingénieur renvoie à une forme d'intervention autoritaire, dans laquelle l'État contrôle l'ensemble des moyens de production culturelle et oriente les décisions de financement selon des critères idéologiques. Bien que largement théorique dans les contextes occidentaux contemporains, ce modèle permet de mettre en évidence les risques d'une instrumentalisation politique de la culture et d'une restriction de la liberté de création.

Hillman-Chartrand et McCaughey (1989) soulignent que ces rôles ne sont ni exclusifs ni figés : un même État peut mobiliser plusieurs modèles simultanément ou successivement, selon les secteurs, les périodes ou les objectifs poursuivis. L'intérêt de cette typologie, dans le cadre de ce chapitre, est qu'elle relie explicitement des finalités culturelles à des modes de financement et à des mécanismes de décision, offrant un point d'appui pour analyser la cohérence (ou les tensions) entre orientations et instruments — et pour formuler, en amont, des postulats sur les effets attendus en mise en œuvre (centralisation/délégation, autonomie/contrôle, standardisation/ajustement).

2.4.2. Approches nationales de l'intervention culturelle

Dans ces perspectives comparatives, Gattinger et Saint-Pierre (2011) proposent une typologie fondée sur les approches nationales de l'intervention culturelle. À partir d'une analyse des contextes français, britannique et étatsunien — mobilisés comme idéaux-types — elles mettent en évidence des conceptions différenciées de la culture, du rôle de l'État et des instruments de politique culturelle. Comme dans la typologie précédente, l'enjeu est de montrer que les instruments ne sont jamais « neutres » : ils matérialisent des conceptions de la culture et structurent les chaînes de décision qui orientent la mise en œuvre.

L'approche française conçoit la culture comme un fondement de la société et comme un droit dont l'État est garant. L'intervention publique y est centralisée et structurée autour d'un ministère de la Culture, qui agit comme maître d'œuvre de la politique culturelle, avec une forte emphase sur la légitimité esthétique et patrimoniale.

L'approche britannique repose sur une conception plus distanciée du rôle de l'État, envisagé comme un partenaire parmi d'autres acteurs de la société civile. Les politiques culturelles visent à protéger et à soutenir les ressources artistiques et patrimoniales, selon le principe de l'*arm's length*, par l'intermédiaire de conseils des arts relativement autonomes par rapport au politique.

L'approche étatsunienne, quant à elle, se caractérise par une faible intervention directe de l'État et par une méfiance à l'égard de toute forme de contrôle public de la culture. Le financement privé et les mécanismes de marché jouent un rôle central, à travers des partenariats public-privé et des dispositifs fiscaux.

Ces approches nationales sont étroitement liées à des conceptions distinctes de la culture et de ses finalités : protection patrimoniale et identité nationale, accessibilité et gouvernance partagée, ou encore autonomie des acteurs et viabilité économique. Elles constituent des repères analytiques pour situer les politiques culturelles dans des régimes d'action publique différenciés. Elles mettent surtout en évidence que les instruments (ministère, agences, fiscalité) sont indissociables de

conceptions particulières du rôle de l'État en culture et qu'ils organisent, très concrètement, qui interprète la politique, qui la traduit en programmes, et selon quelles règles.

2.4.3. Hybridation des modèles et relectures contemporaines

La littérature souligne toutefois que les politiques culturelles contemporaines ne correspondent que rarement à ces idéaux-types. Plusieurs contextes nationaux et infranationaux se caractérisent par des approches hybrides, combinant des éléments issus de différents modèles afin de répondre à la complexité croissante des systèmes culturels (Paquette et Beauregard, 2021 ; Bérubé et coll., 2024).

Dans le cas canadien, et plus largement dans plusieurs pays européens, l'État agit souvent comme un gestionnaire-arbitre, articulant l'action des ministères, des organismes autonomes et des acteurs de la société civile. Cette approche pragmatique vise à concilier des objectifs parfois contradictoires, tels que l'autonomie artistique, la reddition de comptes et la participation citoyenne. Elle se traduit par des architectures d'intervention composites (programmes sectoriels, instruments transversaux, agences, partenariats), où la compatibilité entre finalités et instruments devient un enjeu central. Cette hybridation s'accompagne souvent de récits publics qui cumulent des finalités (artistiques, sociales, économiques, identitaires) tout en s'appuyant sur des instruments hérités, ce qui crée des frictions au moment de la traduction en dispositifs et en exigences organisationnelles.

Plusieurs travaux récents, issus notamment de l'analyse de la mise en œuvre et des transformations organisationnelles, mettent en évidence cette hybridation croissante des modèles d'intervention culturelle. Par exemple, Paquette et Beauregard (2021) décrivent un enchevêtrement de logiques sectorielles, partenariales et transnationales qui produit des régimes d'action ambivalents. Bérubé et ses collaborateurs (2024) analysent la manière dont les organismes culturels intègrent des principes tels que la diversité, l'équité et l'inclusion en naviguant entre référentiels administratifs, locaux et internationaux. Gunter (2023), pour sa part, met en lumière l'émergence de formes décentralisées de gouvernance culturelle fondées sur la mémoire territoriale, la participation et les pratiques communautaires.

Ces analyses invitent à considérer les modèles d'intervention en culture comme des configurations évolutives, traversées par des tensions entre normes administratives, missions culturelles et attentes sociales. Le cas du Québec s'inscrit pleinement dans ces dynamiques d'hybridation et de recomposition des modèles d'intervention. Le détour par ces typologies et modèles permet ainsi de situer le modèle québécois dans un spectre plus large de régimes culturels, tout en mettant en évidence ses spécificités historiques et politiques. Autrement dit, une fois les configurations d'intervention identifiées, l'enjeu devient d'examiner comment elles sont interprétées, combinées et ajustées dans l'action — et avec quels effets sur les organisations et les territoires.

Les typologies et modèles présentés permettent de relier des finalités à des arrangements institutionnels et à des instruments. La section suivante prolonge l'analyse en abordant la mise en œuvre comme un processus : le lieu où s'observent concrètement la traduction des orientations, l'articulation des instruments et les effets organisationnels et territoriaux.

2.5. La mise en œuvre des politiques culturelles

Les sections précédentes ont permis de situer les politiques culturelles comme champ de recherche, d'examiner les conceptions de la culture mobilisées par l'action publique ainsi que les principaux paradigmes et modèles d'intervention de l'État en culture. Dans cette continuité, la mise en œuvre constitue un angle d'analyse central pour comprendre comment les cadres normatifs, les configurations institutionnelles et les instruments se traduisent concrètement dans l'action publique culturelle. Elle offre un point d'entrée privilégié pour analyser les écarts entre orientations formulées et pratiques effectives, mais aussi les arbitrages et ajustements qui se produisent au contact des organisations et des territoires. En cohérence avec la critique d'une lecture strictement séquentielle de l'action publique, la mise en œuvre est ici envisagée comme un processus d'interprétation et de mise en compatibilité plutôt que comme un simple moment d'exécution.

2.5.1. La mise en œuvre comme moment clé de l'action publique culturelle

Dans la littérature en analyse des politiques publiques, la mise en œuvre est reconnue comme un moment décisif, au cours duquel les orientations politiques sont interprétées, ajustées et parfois reconfigurées par une pluralité d'acteurs, dans des contextes institutionnels et organisationnels spécifiques. Pressman et Wildavsky (1984) ont montré que les écarts entre objectifs formulés et résultats observés ne relèvent pas d'anomalies marginales, mais constituent une caractéristique structurelle de l'action publique. Hill et Hupe (2002), ainsi que Howlett, Ramesh et Perl (2009), prolongent cette perspective en concevant la mise en œuvre comme un processus dynamique, marqué par des interactions continues entre niveaux administratifs, organisations et acteurs de terrain, qui influencent les effets concrets des politiques.

Appliquée au champ culturel, cette perspective déplace l'analyse vers des phénomènes souvent peu visibles dans les cadres formels : interprétations organisationnelles des orientations et des récits d'action publique, ajustements dans l'usage des instruments, arbitrages opérationnels, et arrangements pratiques qui rendent les politiques « faisables » au quotidien.

Par exemple, Sirois (2021) montre, à partir du cas de la politique municipale du design à Montréal, que l'action publique se construit et se rend visible à travers une série de documents (plans d'action, rapports, énoncés), plutôt que par un dispositif unique et stabilisé. Il adopte une conception large de la politique comme un ensemble régularisé d'actions et de principes, rendu opératoire au moyen de ces supports, qui agissent comme des instruments : ils ne se contentent pas de « décrire » la politique, ils contribuent à la cadrer, à la légitimer et à organiser les attentes (en articulant vision, moyens d'intervention et actions). Ces supports participent ainsi à la production de récits institutionnels qui orientent l'action, tout en encadrant les critères de faisabilité et les modalités d'évaluation. Dans ce sens, Paquette et Beauregard (2021) soulignent que ces processus de traduction sont étroitement liés aux cadres institutionnels et organisationnels dans lesquels évoluent les organisations culturelles, produisant des effets différenciés selon les secteurs et les configurations territoriales.

2.5.2. Traductions organisationnelles et articulations d'instruments

L'analyse de la mise en œuvre implique également de tenir compte du fait que les organisations culturelles composent rarement avec un instrument unique ou une politique isolée. Elles se situent au croisement de dispositifs sectoriels explicitement culturels (programmes, financement, dispositifs de reconnaissance) et de cadres plus transversaux (normes administratives, règles budgétaires, exigences de reddition de comptes, politiques connexes), dont l'articulation façonne concrètement les conditions d'action. Cette articulation renvoie directement à la coexistence d'interventions explicites et implicites : ce sont leurs combinaisons concrètes, et non un instrument isolé, qui structurent l'action au quotidien.

Autrement dit, la mise en œuvre ne renvoie pas seulement à l'application d'un programme : elle correspond à un travail d'ajustement, de priorisation et de mise en compatibilité entre des attentes parfois hétérogènes. Cette focale permet d'analyser comment les instruments « prennent » dans l'action, comment ils sont appropriés par les organisations, et pourquoi les effets observés peuvent diverger des intentions initiales, en fonction des contraintes institutionnelles, des ressources disponibles et des contextes territoriaux. Elle permet aussi de comprendre comment des récits d'action publique — parfois cohérents en apparence — se traduisent en chaînes d'exigences et de décisions hétérogènes une fois confrontés à l'empilement des instruments.

2.5.3. Tensions contemporaines et hybridations dans la mise en œuvre

La mise en œuvre des politiques culturelles est analysée par Jeannotte (2022), Paquette et Beauregard (2021), ainsi que par Bérubé et coll. (2024), comme un espace traversé par des tensions structurelles liées à l'hybridation croissante des modèles d'intervention et à la multiplication des attentes adressées aux organisations culturelles. Ces auteurs montrent que les politiques contemporaines combinent simultanément des objectifs artistiques, sociaux, territoriaux et administratifs, ce qui complexifie leur mise en œuvre au quotidien.

Paquette et Beauregard (2021) décrivent plus précisément un enchevêtrement de logiques sectorielles, partenariales et transnationales, produisant des régimes d'action ambivalents où

coexistent exigences de soutien à la création, développement territorial, inclusion sociale et reddition de comptes. Ces tensions rejoignent les analyses de Belfiore (2004) et de Gibson (2008) sur l'élargissement des finalités assignées à la culture et les difficultés de pilotage qui en découlent.

Des travaux récents documentent, à partir de terrains empiriques, la manière dont ces tensions se matérialisent au niveau organisationnel. Genc et coll. (2023) montrent que des institutions culturelles peuvent être prises entre des attentes accrues d'inclusion et de retombées sociales, et des cadres de gouvernance marqués par la compétitivité, la visibilité et des impératifs de performance. Moldovan (2025) met en évidence, dans un programme européen, les frictions entre référentiels normatifs communs (participation, cohésion sociale, développement territorial) et des structures administratives centralisées, dont les instruments de pilotage demeurent peu flexibles.

Dans le secteur muséal, Gunter (2023) souligne la tension entre l'intégration de principes comme la diversité, l'équité ou la participation et la persistance de cadres administratifs et professionnels qui définissent ce qui est reconnu et valorisé (critères d'éligibilité, indicateurs de performance, normes de professionnalisation et standards muséaux). La tension tient au fait que ces cadres privilégient souvent des résultats et des preuves objectivables, alors que les objectifs de diversité, d'équité et de participation reposent sur des effets relationnels et situés, plus difficiles à faire entrer dans les instruments existants.

Pour sa part, Tran (2024) montre que l'intégration, au niveau organisationnel, de référentiels d'action publique aujourd'hui largement valorisés — par exemple l'inclusion, la diversification des publics ou l'ancrage territorial — se traduit souvent par des adaptations pragmatiques visant à préserver la compatibilité avec les instruments existants, les exigences de reddition de comptes et les cadres de financement. Dans cette perspective, l'intégration de nouveaux référentiels de gouvernance culturelle s'opère fréquemment par ajustements partiels, sans transformation équivalente des instruments, ce qui limite la portée structurelle des démarches participatives et relationnelles promues par les politiques.

L'ensemble de ces contributions conduit à considérer la mise en œuvre comme un processus relationnel et évolutif, dans lequel instruments, organisations et acteurs participent conjointement

à la production des effets de l'action publique. Les écarts entre orientations et pratiques apparaissent alors moins comme des anomalies ponctuelles que comme des effets de configurations hybrides, de finalités multiples et de cadres d'action partiellement imbriqués. Cette lecture fournit des repères pour comprendre les tensions récurrentes, les ajustements organisationnels et les marges de reconfiguration qui accompagnent la mise en œuvre des politiques culturelles, en particulier dans le secteur muséal, où les instruments de reconnaissance, de financement et de reddition de comptes occupent une place structurante.

Elle ouvre également vers des approches qui appréhendent l'action publique dans la durée. Dans le sillage du néo-institutionnalisme historique, Pierson (2000), Mahoney et Thelen (2010) ainsi que Fioretos, Falletti et Sheingate (2016) montrent que les politiques publiques peuvent être analysées comme des trajectoires institutionnelles façonnées par des héritages, des choix antérieurs et des mécanismes de reproduction ou de transformation graduelle. Appliquée aux politiques culturelles, cette perspective permet de ne pas limiter l'analyse aux finalités affichées ou aux instruments formels, mais d'examiner aussi les conditions institutionnelles qui encadrent leur mise en œuvre (Kangas et Vestheim, 2010). Elle attire ainsi l'attention sur la dépendance au sentier, les effets de rétroaction et les modalités de changement graduel à travers lesquelles l'action publique se stabilise ou se reconfigure dans le temps. Cette perspective sera approfondie dans le chapitre suivant.

2.6. Synthèse critique et cartographie du champ

Les sections précédentes ont montré que l'intervention publique en culture ne se laisse pas saisir comme un simple ensemble de mesures, mais comme une configuration d'action publique où coexistent plusieurs finalités, plusieurs instruments et plusieurs registres de légitimation. À ce stade, l'enjeu n'est plus seulement de nommer des paradigmes ou de situer des modèles d'intervention, mais de préciser ce que l'on observe lorsque ces cadres se traduisent dans l'action : par quels mécanismes la politique prend forme, et avec quels effets sur les organisations et les territoires.

Cette revue met également en évidence l'hétérogénéité des travaux mobilisés. Ceux-ci ne produisent pas les mêmes types de connaissances : certains stabilisent des catégories, d'autres décrivent des dynamiques de traduction et d'ajustement, d'autres encore interrogent les effets de pouvoir, d'exclusion ou de reconfiguration organisationnelle. Le champ apparaît ainsi structuré par différentes manières d'aborder la politique culturelle : comme doctrine, comme architecture d'instruments, comme processus de mise en œuvre, comme expérience vécue ou comme espace de tensions. Cette diversité justifie le choix, dans la présente thèse, d'articuler plusieurs angles d'analyse pour saisir à la fois les récits institutionnels, les instruments mobilisés et leurs effets différenciés.

Afin de synthétiser les postures, les objets et les approches mobilisés dans ce chapitre, la cartographie ci-dessous propose un repère : elle articule (a) l'objet privilégié, (b) la focale d'analyse, (c) la visée de connaissance, et (d) les méthodes typiquement mobilisées. L'objectif n'est pas de classer de façon rigide les travaux, mais de rendre visibles les accents dominants et les angles moins développés. Ce repère servira de point d'appui pour les chapitres suivants, qui explicitent la posture, le cadre conceptuel et la grille d'analyse retenus pour étudier la mise en œuvre de *Partout, la culture* dans le secteur muséal québécois.

Grande famille d'approches (accent)	Objet privilégié	Focale (ce que l'on observe surtout)	Visée / posture (type de connaissance)	Méthodes typiques	Auteurs mobilisés dans le chapitre
Typologies et modèles	Rôles de l'État, régimes d'intervention, paradigmes, « idéaux-types » nationaux	Catégories, modèles-types, comparaisons (rôles, architectures, principes)	Clarifier / ordonner le champ; fournir des repères pour situer des configurations réelles (souvent hybrides)	Typologies, analyse conceptuelle, comparaison de cas « idéaux-types »	Hillman-Chartrand et McCaughey (1989) ; Gattinger & Saint-Pierre (2011) ; Paquette et Beauregard (2021) ; Jeannotte (2022)
Approches par les instruments et la gouvernance	Instruments, dispositifs, architectures institutionnelles (programmes, règles, critères, reddition de comptes)	Comment les instruments cadrent l'action : admissibilité, preuves, indicateurs, financement, coordination multi-niveaux	Expliquer les mécanismes de structuration; relier finalités ↔ dispositifs ↔ effets	Analyse d'instruments, analyse institutionnelle, analyse documentaire (textes, guides, cadres)	Ahearne (2009) ; Vestheim (2012) ; Gattinger et Saint-Pierre (2011) ; Paquette et Redaelli (2015) ; Paquette et Beauregard (2021) ; Gray (2010) ; Jeannotte (2022)
Approches « mise en œuvre / traduction »	Mise en œuvre comme travail d'interprétation et de compatibilisation	Ajustements, arbitrages, reformulations; écarts orientations ↔ pratiques; « rendre faisable »	Comprendre l'action située : comment la politique devient opératoire au contact des organisations	Études de cas, entretiens, suivi de processus, analyse organisationnelle	Pressman et Wildavsky (1984) ; Hill et Hupe (2002) ; Howlett, Ramesh et Perl (2009) ; Sirois (2021) ; Paquette et Beauregard (2021) ; Jeannotte (2022)
Approches critiques / rapports de pouvoir	Hierarchies de légitimité, exclusions, normes implicites, effets distributifs	Qui est reconnu/soutenu, qui est marginalisé; conflits de valeurs; cadrages dominants	Mettre au jour les asymétries et effets normatifs; politiser les catégories et	Analyse critique, sociologie de la culture, analyses qualitatives	DiMaggio (1983) ; Bennett (1997, 1998) ; Ahearne (2009) ; Jancovich (2011) ; Bell et

			leurs conséquences		Oakley (2014) ; Jeannotte (2022)
Tournant contemporain : relationnel / participatif (comme accent de mise en œuvre)	Participation, inclusion, diversité, ancrage territorial (et leurs exigences)	Friction entre visées relationnelles (effets situés) et cadres instrumentaux (preuves, performance, standards)	Décrire l'hybridation en pratique : comment de nouveaux référentiels se traduisent sans refonte équivalente des instruments	Études de terrain, analyse de dispositifs, approche socio- organisationnelle	Bérubé et coll. (2024) ; Gunter (2023) ; Tran (2024) ; Genc et coll. (2023) ; Moldovan (2025) ; Jeannotte (2022) ; Paquette et Beauregard (2021) ; (en appui : Belfiore, 2004 ; Gibson, 2008)

Tableau 1. Synthèse des postures, objets et approches mobilisées.

Plus on s'inscrit dans des approches centrées sur la mise en œuvre et la traduction, plus l'analyse se déplace des orientations affichées et des architectures d'intervention vers les opérations concrètes qui rendent la politique praticable et évaluable (interpréter, mettre en compatibilité, produire des preuves, rendre des comptes, ajuster). Le tableau ci-dessus rend aussi visible un point transversal : la plupart des travaux contemporains convergent vers l'idée que la politique culturelle opère dans des configurations hybrides (finalités multiples, instruments composites, échelles imbriquées), mais ils ne l'observent pas au même endroit ni avec les mêmes outils.

2.6.1. Le positionnement dans cette recherche

Dans cette cartographie, la présente recherche se situe explicitement dans un positionnement interprétatif, centré sur les ajustements : elle considère que la politique ne peut être comprise uniquement à partir de ses textes, de ses objectifs ou de ses instruments, mais qu'elle se stabilise (ou se recompose) dans l'action, au contact d'organisations aux ressources, aux contraintes et aux trajectoires différentes. Ce choix implique de traiter la mise en œuvre non comme une simple « application », mais comme un travail d'interprétation et d'ajustement, où se rencontrent des cadres normatifs, des instruments administratifs et des logiques professionnelles, portés et cadrés par des récits institutionnels.

Ce positionnement ne rompt pas avec les apports des typologies : au contraire, il les mobilise comme repères pour situer des logiques d'intervention et des formes de gouvernance. Mais il insiste sur le fait que ces repères deviennent analytiquement féconds lorsqu'ils sont mis à l'épreuve d'un terrain : comment les organisations « lisent » la politique, quels éléments deviennent contraignants ou porteurs, quelles compatibilités sont recherchées, et quels effets sont produits selon les contextes.

2.6.2. Trois points d'attention pour « suivre » la politique jusqu'aux effets

À partir de la littérature discutée dans ce chapitre, trois points d'attention structurent la manière dont la recherche se positionne dans le champ :

1. La politique comme configuration d'instruments et de documents

Plusieurs travaux montrent que la politique devient opératoire au moyen de dispositifs, de critères, mais aussi de formes documentaires (plans, cadres d'action, énoncés, guides, exigences de reddition de comptes). Ces éléments ne sont pas de simples supports : ils contribuent à définir ce qui est attendu, ce qui est démontrable, ce qui est recevable — et donc ce qui « compte » dans l'action publique. Ils participent aussi à stabiliser des récits d'action publique, en articulant vision, priorités et preuves attendues.

2. La mise en œuvre comme traduction organisationnelle

Le cœur de la démarche consiste à observer comment des organisations culturelles composent avec des attentes souvent hétérogènes, en arbitrant entre mission culturelle, normes administratives, contraintes de financement et injonctions contemporaines (participation, inclusion, ancrage territorial, etc.). L'attention porte sur des mécanismes concrets d'ajustement : prioriser, reformuler, documenter, aligner, négocier.

3. Des effets différenciés selon les configurations institutionnelles et territoriales

Une implication importante de la littérature est que les effets d'une politique ne sont ni uniformes ni strictement déductibles de ses intentions. Ils dépendent d'arrangements institutionnels, de trajectoires organisationnelles et de contextes territoriaux. Cette perspective ouvre un espace critique : comprendre comment une même politique peut produire des effets contrastés (capacités d'action, reconnaissance, marges de manœuvre), sans réduire ces écarts à de simples « défaillances » ponctuelles.

2.6.3. Ce que la recherche apporte dans le champ

Cette synthèse met en évidence un point central : si l'hybridation des finalités et la pluralité des instruments sont largement documentées, la manière dont elles se traduisent dans l'action organisationnelle demeure un lieu d'analyse décisif. La recherche se situe précisément dans cet espace, en cherchant à éclairer les mécanismes par lesquels une politique culturelle — comprise comme configuration d'orientations, d'instruments et de normes portée par des récits institutionnels — devient concrètement opératoire, et comment cette opérativité varie selon les contextes institutionnels et territoriaux.

Une telle perspective se précise encore lorsqu'elle est rapportée aux institutions culturelles elles-mêmes. Dans une perspective institutionnaliste, Kangas et Vestheim (2010) soulignent que l'analyse des politiques culturelles gagne à prendre en compte les arrangements institutionnels qui encadrent les organisations culturelles, notamment leurs règles de financement, leurs modes de reconnaissance et les cadres administratifs dans lesquels elles évoluent. Les institutions culturelles apparaissent ainsi non comme de simples réceptacles de l'action publique, mais comme des lieux où celle-ci est traduite et mise en forme dans des contextes organisationnels différenciés. Cette perspective est particulièrement pertinente pour le secteur muséal. En mobilisant le néo-institutionnalisme historique, Jensen (2019) montre que les musées s'inscrivent dans des trajectoires façonnées par des législations, des critères de subvention et des définitions professionnelles accumulés dans le temps. Dans cette optique, les effets d'une politique culturelle ne peuvent être saisis indépendamment des cadres hérités qui structurent déjà les possibilités d'action des musées. La présente recherche s'inscrit dans cette perspective en examinant comment Partout, la culture est appropriée dans un secteur déjà structuré par des règles, des instruments et des hiérarchies de reconnaissance antérieures.

En somme, cette section recompose les apports discutés jusqu'ici sous la forme d'une cartographie critique des postures, des approches et des focales qui structurent le champ. Elle permet de situer la démarche de recherche et de dégager un constat central de la littérature

mobilisée : l'analyse des politiques culturelles gagne en portée lorsqu'elle suit la politique au plus près de l'action, là où se construisent les mécanismes de traduction, les compatibilités instrumentales et les effets différenciés qui en résultent. La recension situe ainsi la présente recherche dans le champ des études en politiques culturelles, tout en préparant le recours, au chapitre suivant, à un cadre néo-institutionnaliste historique et à la grille des 3i pour analyser les mécanismes concrets d'appropriation de la politique par les musées.

Résumé du chapitre 2 : L'intervention de l'état en culture — recension des écrits

Ce chapitre propose une revue ciblée des écrits afin de situer la thèse dans le champ des politiques culturelles et de dégager des repères analytiques pour l'étude de la mise en œuvre. Il montre d'abord que l'action publique culturelle ne peut être comprise uniquement à partir de ses textes ou de ses objectifs déclarés, mais comme une configuration où s'articulent finalités, instruments, récits de légitimation et arrangements institutionnels. Le chapitre revient ensuite sur la culture comme catégorie d'action publique et sur la pluralité des conceptions qui orientent la définition des publics, la hiérarchisation des pratiques et la sélection des instruments.

Il examine ensuite deux paradigmes structurants — démocratisation de la culture et démocratie culturelle — en soulignant leur coexistence dans les politiques contemporaines et les tensions qui en résultent, notamment entre transmission et participation, entre hiérarchies symboliques et pluralité des expressions, ainsi qu'entre pilotage centralisé et autonomie locale. Ces tensions sont abordées comme des enjeux de compatibilité instrumentale, puisqu'elles se rejouent dans les critères d'admissibilité, les normes professionnelles, les modalités d'évaluation et la reddition de comptes.

Le chapitre présente ensuite des typologies et des modèles d'intervention qui permettent de situer le Québec dans un spectre plus large de régimes culturels et de relier finalités, mécanismes de décision, architectures institutionnelles et instruments de soutien. Sur cette base, il approfondit la mise en œuvre comme objet central : non pas un simple moment

d'application, mais un processus de traduction organisationnelle, d'articulation d'instruments et d'ajustements, où se produisent les effets concrets de l'action publique.

La synthèse finale cartographie les grandes familles d'approches du champ et positionne la recherche dans une posture interprétative attentive aux mécanismes par lesquels une politique culturelle devient opératoire et produit des effets différenciés selon les organisations et les territoires. Elle ouvre enfin vers une lecture néo-institutionnaliste historique, en montrant que l'analyse des politiques culturelles gagne à tenir compte des trajectoires institutionnelles et des cadres hérités qui structurent l'appropriation de l'action publique dans le secteur muséal.

CHAPITRE 3 : POSITION ONTOLOGIQUE ET ÉPISTÉMOLOGIQUE

La posture ontologique et épistémologique d'une recherche influence non seulement sa méthodologie, mais aussi l'interprétation de ses résultats. Dans cette étude portant sur la mise en œuvre de la politique culturelle au Québec, il est essentiel de définir clairement ces fondements, puisqu'ils orientent l'ensemble de l'analyse.

Ce chapitre présente d'abord la posture constructiviste adoptée, qui conçoit la politique culturelle comme une construction sociale en perpétuelle évolution. Il explore ensuite les apports d'une approche postmoderne, mobilisée ici pour analyser les récits et les discours entourant la mise en œuvre des politiques culturelles, notamment dans le champ de l'administration publique.

Enfin, le chapitre se conclut par une réflexion sur la posture située de la chercheuse. Cette dernière section vise à expliciter les ancrages personnels, professionnels et intellectuels qui influencent le regard porté sur l'objet de recherche.

3.1 La position ontologique : une lecture constructiviste des politiques culturelles

On adhère à l'idée, développée par Creswell (2013) et Carter et Little (2007), selon laquelle il est nécessaire d'être conscient de sa posture ontologique et de la rendre explicite. L'ontologie d'une recherche définit sa vision de la réalité et le rôle des acteurs qui la façonnent.

Une politique publique peut sembler à première vue former un récit unifié et cohérent, tel que le suggère la notion de cycle politique. Or, cette apparente cohérence masque les tensions et les perspectives multiples qui l'ont traversée. Le récit reconstruit ne présente souvent que les versions dominantes, au détriment d'autres voix et configurations possibles. Dans le cadre de cette étude, la politique culturelle du Québec est envisagée comme une construction sociale, issue des interactions entre institutions, acteurs du milieu culturel et contextes politiques en constante évolution.

Cette recherche adopte une position ontologique constructiviste, selon laquelle les politiques culturelles ne sont pas des entités fixes, mais des processus dynamiques, façonnés par les discours, les rapports de pouvoir et les contextes institutionnels. Elle conçoit la politique publique comme une construction sociale historiquement située, issue d'interactions multiples entre acteurs, institutions et référentiels. Ces interactions ne se contentent pas de refléter une réalité extérieure : elles participent à la produire. Ainsi, ce sont les processus sociaux eux-mêmes — négociés, contingents et évolutifs — qui donnent forme aux objets de l'action publique.

La politique culturelle du Québec n'est donc pas appréhendée comme un objet extérieur, stable et universel, mais comme un construit auquel tous les participants contribuent. La mise en œuvre de *Partout, la culture* ne peut être comprise qu'à travers les interprétations et appropriations qu'en font les acteurs concernés — incluant la chercheuse elle-même.

Il est reconnu que la politique culturelle possède un aspect matériel — son texte officiel. Toutefois, ce qui nous intéresse ici, c'est la manière dont ce texte est socialement construit, perçu et interprété par les organisations de l'écosystème culturel, ainsi que les formes d'appropriation qui en découlent.

En somme, comme le soulignent Creswell (2013) et Paquette et coll. (2015), une étude fondée sur cette position devrait s'appuyer sur les points de vue des acteurs, porter attention à leurs processus d'interaction et se concentrer sur leurs contextes spécifiques. Cela permet de mieux comprendre les dimensions historiques et culturelles qui sous-tendent le contrat social et les processus institutionnels qui modèlent la politique culturelle du Québec.

L'approche constructiviste permet ainsi d'envisager la politique culturelle comme un processus dynamique, en constante redéfinition. Elle soulève toutefois une question centrale : celle du positionnement de la chercheuse dans l'interprétation des récits recueillis et des dynamiques organisationnelles observées.

3.2 La posture épistémologique : une approche postmoderne de l'administration publique

Pour étudier la politique culturelle *Partout, la culture* en dehors d'une logique séquentielle et linéaire, il est nécessaire de s'affranchir du cadre moderniste. Celui-ci se caractérise par une volonté d'unification, une recherche d'ordre, et une rationalisation universelle des savoirs produits à partir d'une supposée réalité objective.

Dans cette recherche, on remet en question la vision moderne, en privilégiant l'approche postmoderne pour analyser les récits et discours entourant la mise en œuvre des politiques culturelles. On mobilise cette posture comme point de départ. Le tableau suivant illustre les contrastes entre les visions moderne et postmoderne.

Modernité	Postmodernité
1. État de rupture perpétuelle (la rupture avec la tradition et l'oubli du passé). 2. Les métarécits modernes : a) L'universalité des communautés humaines. b) La croyance à l'idée de progrès. c) L'homme est maître de la nature (se fait Dieu). d) L'hégémonie technoscientifique.	1. Invalidité des métarécits. 2. Fin de l'histoire unitaire et échec de l'universalité : a) L'ère de la technoculture. b) La société de médias de masse. c) La mort de l'art.

Tableau 2. Caractéristiques générales de la posture moderne et postmoderne, élaboré d'après Boisvert (1996).

En administration publique, le postmodernisme critique les cadres d'analyse rigides et met en lumière les ambiguïtés, les contradictions, la fragmentation des discours, la diversité des points de vue et les tensions inhérentes aux processus décisionnels. Il permet ainsi de questionner les modèles classiques d'élaboration et de mise en œuvre des politiques, et de saisir les écarts entre les intentions initiales et les réalités du terrain.

À partir de cette posture postmoderne, il devient possible de reconsidérer les logiques, perceptions, postures et choix qui orientent la mise en œuvre de la politique culturelle. En valorisant les « petits récits », elle permet de repérer la pluralité d'histoires et d'expériences qui composent les dynamiques de cette mise en œuvre. Elle ouvre ainsi la voie à une lecture fine de l'écosystème culturel, perçu comme fragmenté, hétérogène et complexe — à l'opposé de la vision homogène, ordonnée et unificatrice de la modernité.

Selon Patton (2002) et Creswell (2013), la posture postmoderne affirme qu'aucun langage, y compris celui de la science, ne peut produire une vérité unique et universelle. La connaissance repose sur des perceptions et des expressions contingentes, mouvantes et historiquement situées, façonnées par des individus et des groupes sociaux.

Cunliffe (2011) précise que cette posture s'intéresse aux interprétations situées, issues d'expériences construites socialement, historiquement ou linguistiquement :

« As culturally situated understandings relative to particular contexts, times, places, individuals, and/or groups of people » (p. 656).

Autrement dit, les significations, les créations de sens et les savoirs produits dépendent du lieu, du temps et des interactions qui les génèrent.

Cette vision rejette l'absolutisme et valorise le pluralisme. Elle intègre les significations et les connaissances dans des contextes particuliers. C'est pourquoi elle constitue un point de départ fécond pour comprendre la complexité et la diversité des composantes de l'écosystème culturel dans lequel se déploie la politique *Partout, la culture*.

3.3 L'application de la posture postmoderne aux politiques culturelles

Les domaines de l'administration publique et des politiques culturelles sont fréquemment analysés à travers des prismes normatifs ou institutionnalistes, qui tendent à privilégier les structures, les règles formelles et les logiques d'efficience comme grilles d'analyse

dominantes. Dans le champ de l'administration publique, plusieurs auteurs ont souligné le poids de ces approches, qui contribuent à légitimer des modèles de gouvernance fondés sur la rationalité procédurale et la stabilité institutionnelle (Boisvert, 1996 ; Borgeat & Giroux, 1997 ; H. Miller & Fox, 2007). De leur côté, les études en politiques culturelles reproduisent souvent ces biais, en se concentrant sur les dispositifs officiels, les politiques déclarées ou les mécanismes de financement, sans toujours interroger les récits, les tensions et les formes d'appropriation situées (Bell & Oakley, 2014 ; T. Bennett, 1998 ; Vestheim, 2012a).

L'adoption d'une posture postmoderne permet de déplacer ce regard. Elle met en lumière des éléments plus subtils : les récits des acteurs, les contradictions internes aux politiques publiques (par exemple entre cadre normatif et pratiques organisationnelles), ou encore les tensions entre intentions politiques et réalités de terrain. Cette posture appelle ainsi à une lecture plus fine des politiques publiques, attentive à leurs ambivalences, à leurs multiples niveaux d'interprétation, et aux usages différenciés qu'en font les acteurs. Elle permet d'aborder les politiques non comme des ensembles cohérents et linéaires, mais comme des constructions multiples, parfois contradictoires, traversées par des rapports de pouvoir, des ajustements silencieux et des formes d'incertitude.

Cette posture a déjà été mobilisée dans le champ de l'administration publique, notamment à travers les travaux de Boisvert (1996), Borgeat (dans Boisvert, 1998), et Miller et Fox (2007) et Miller (2002). Ces recherches mettent en évidence deux grands thèmes :

1. Les bouleversements sociaux, liés à la complexité des dynamiques sociétales, à l'éclectisme idéologique et à la coexistence des différences (Miller, 2002 ; Miller & Fox, 2007).

2. Les transformations politiques, qui concernent :

- l'évolution des règles et des politiques,
- la redéfinition du rôle de l'État,
- la montée de la participation citoyenne,

- et la reconfiguration des structures étatiques.

Ces éléments sont directement observables dans le contexte de la mise en œuvre de *Partout, la culture*.

Le tableau suivant résume les caractéristiques associées à une lecture postmoderne en administration publique et en politiques publiques, selon Miller (2002) et Miller et Fox (2007). Il illustre la contribution de cette posture à l'analyse des phénomènes institutionnels.

Caractéristiques en administration publique et politiques publiques selon une lecture postmoderne.	
Administration publique	Politiques publiques
• Les transformations politiques. • Nouvelles règles souples et générales pour le libre épanouissement. • La redéfinition du rôle de l'État et des centres de pouvoir au profit de la société civile. • La société civile est un nouvel acteur politique. • La primauté de la démocratie. • Redéfinition et réorganisation de la politique et des structures étatiques.	• Les bouleversements sociaux. • La complexification de la dynamique et de l'organisation sociale. • L'éclectisme social et le pluralisme idéologique. • La coexistence pacifique des différences. • L'essor des groupes d'intérêts (le compromis et le dialogue). • Le retour du localisme. • Une non-rationalisation sociale.

Tableau 3. Caractéristiques en administration publique et politiques publiques selon une posture postmoderne, élaboré d'après Miller (2002) et Miller et Fox (2007).

Notons que ces travaux, essentiellement théoriques et philosophiques, datent des années 2000. À notre connaissance, peu d'études empiriques ont mobilisé cette posture pour observer un phénomène en cours d'évolution. Cette recherche souhaite justement enrichir cette perspective en analysant un cas contemporain — la politique *Partout, la culture* — alors même que le processus n'est pas encore entièrement rationalisé.

Adopter une posture postmoderne pour analyser les politiques culturelles permet de mettre au jour les tensions entre les récits gouvernementaux et les pratiques de terrain. Elle invite à interroger les récits mobilisés pour légitimer ou contester les orientations politiques, en s'intéressant aux contradictions internes, aux ajustements et aux stratégies d'appropriation. Cette posture sera approfondie dans la section suivante, qui explore plus spécifiquement l'apport des récits à l'analyse de la politique culturelle.

3.4 L'apport des récits de politiques publiques à l'analyse de la politique culturelle

Les courants postmodernes appliqués à l'étude des politiques culturelles remettent en question plusieurs fondements hérités de la modernité, comme la linéarité du progrès, la stabilité des catégories culturelles ou l'universalité des normes esthétiques. Ces approches insistent sur la complexité, la pluralité des récits et la fragmentation des repères culturels et politiques.

Trois axes de réflexion principaux émergent de cette littérature :

- le désordre global ;
- les transformations dans la conceptualisation de la culture ;
- le déclin du rôle traditionnel de l'État.

Les caractéristiques des politiques culturelles selon une lecture postmoderne		
Le désordre global	La façon de conceptualiser la « culture »	Le déclin du gouvernement
- La dégradation de l'environnement et la vulnérabilité biologique sur les stratégies de régénération urbaine. - Les anciens idéaux de progrès des Lumières sont dénués de crédibilité.	- L'idée de la mort de l'art. - La montée de la perspective économique sur l'art et la culture. - Confrontation des hiérarchies culturelles et du canon traditionnel.	- La persistance du paternalisme sur les politiques culturelles. - Incertitude des objectifs culturels. - Les connaissances sont fragmentées en une spécialisation de plus en plus grande.

- L'accent est mis sur la diversité et l'éthique ainsi que sur l'impossibilité d'un consensus.	- La signification du terme « goût » semble ambiguë. - Le concept « d'originalité » change pour celui « d'appropriation » de l'art.	- Rééduquer le public à une nouvelle compréhension de l'art.
--	--	--

Tableau 4. Les politiques culturelles selon une lecture postmoderne, élaboré d'après O. Bennett (1997), Devereaux et Griffin (2013), Soltero (2016), Mulcahy (2017), Ahearne (2017), et Paquette, Beauregard et Gunter (2017).

Ces dimensions traduisent des tensions fondamentales : entre les anciennes conceptions universalistes et les nouvelles revendications de diversité ; entre le retrait des politiques culturelles structurantes et l'émergence d'approches plus localisées, symboliques ou fluides.

Dans ce contexte, les récits apparaissent comme un outil analytique central. Ils permettent de saisir les significations que les acteurs attribuent aux politiques culturelles, les manières dont ils s'y inscrivent ou s'en détournent. Devereaux et Griffin (2013), Soltero (2016), et Ahearne (2017) ont montré comment l'approche narrative aide à comprendre la fragmentation, la circulation et la recontextualisation des politiques culturelles.

Par exemple, Devereaux et Griffin identifient trois niveaux — international, mondial et transnational — comme axes de compréhension des politiques culturelles européennes. Soltero illustre comment les récits façonnent des politiques informelles. Ahearne, quant à lui, s'intéresse à la manière dont les récits fictionnels influencent la perception des politiques elles-mêmes.

En ce sens, l'approche narrative s'inscrit dans une lecture postmoderne, en soulignant l'impossibilité d'un récit unique ou d'un modèle dominant. Elle ouvre la voie à une analyse fine des politiques culturelles à partir des discours et des pratiques des acteurs de terrain, en particulier dans l'écosystème culturel québécois.

De leur côté, Mulcahy (2017) et Paquette et coll. (2017) mobilisent la postmodernité pour revisiter des concepts profondément ancrés dans l'étude des politiques culturelles, comme l'héritage colonial ou la tradition positiviste. Mulcahy, par exemple, propose d'aborder les politiques culturelles dans les pays anciennement colonisés à travers le prisme de la « formation identitaire », afin de mieux comprendre la notion de culture « authentique » et ses liens avec la construction d'identités nationales.

Dans cette recherche, la posture postmoderne permet ainsi de conceptualiser autrement la mise en œuvre de *Partout, la culture*. Elle autorise une lecture fragmentée des interprétations produites par les acteurs de l'écosystème culturel.

En somme, l'analyse narrative permet d'ouvrir un espace interprétatif pluraliste, capable de révéler les tensions, les dynamiques et les négociations qui sous-tendent l'appropriation des politiques culturelles. Ces récits ne sont cependant pas détachés du regard qui les produit. C'est pourquoi le chapitre se conclut par une réflexion sur la posture de la chercheuse et sur les ancrages personnels et professionnels qui influencent la démarche.

3.5 Une posture située : parcours, engagements et regard sur l'objet de recherche

Cette recherche s'inscrit dans un parcours ancré de longue date dans le champ muséal et culturel, marqué à la fois par des engagements bénévoles, des expériences professionnelles et un cheminement académique soutenu. Avant même d'entreprendre ma maîtrise en muséologie à l'Université de Montréal, j'ai été bénévole dans différents projets muséaux et culturels, notamment comme médiatrice culturelle au Musée d'art populaire de Mexico, puis à Montréal dans des événements tels que La Nuit blanche (Art Souterrain) ou encore dans des projets de recherche et de numérisation d'artefacts au Centre d'histoire de Montréal. Ces premières expériences ont nourri ma compréhension de la médiation, du patrimoine et de la

mémoire collective, et ont jeté les bases de mon engagement à long terme envers la muséologie.

Par la suite, ma formation s'est structurée autour d'une double maîtrise — en muséologie (Université de Montréal) et en management des entreprises culturelles (HEC Montréal) — qui m'a permis de croiser les savoirs professionnels, théoriques et critiques autour des enjeux propres aux structures publiques du secteur culturel. Dès 2016, dans le cadre de mon mémoire de fin d'études à HEC, j'ai mené un projet d'intégration portant sur l'Agenda 21 de la culture du Québec, un document pionnier en matière de développement culturel durable. Ce travail, réalisé en partenariat avec le ministère de la Culture et des Communications, m'a permis de concevoir une méthodologie de suivi des actions étatiques liées à ce programme, tout en amorçant une première analyse des enjeux structurels entourant sa mise en œuvre.

Depuis, mon parcours s'est enrichi d'expériences diversifiées qui m'ont permis d'approfondir une approche critique et située de l'action publique en culture. Mon implication dans des projets de recherche (à l'ENAP, à Culture Montréal, au sein de Cité-ID ou encore dans le cadre de projets internationaux), ainsi que mes fonctions de coordination dans des organismes culturels m'ont permis de développer une posture de recherche attentive à la fois aux récits politiques, aux logiques administratives et aux réalités de terrain. J'ai également porté des initiatives comme La Fête des Morts, qui articule recherche, pratiques commémoratives et muséologie participative, en dialogue avec des institutions telles que le Centre d'histoire de Montréal, le Musée Marguerite-Bourgeoys ou le Consulat du Mexique.

Ce parcours m'amène aujourd'hui à adopter une posture réflexive, à la fois engagée et critique, dans l'étude des politiques culturelles. Il m'apparaît essentiel de tenir compte des effets différenciés des politiques sur les milieux culturels, des tensions entre prescriptions et pratiques, et des récits parfois contradictoires qui émergent de leur mise en œuvre. Mon positionnement épistémologique et méthodologique s'inscrit dans cette volonté de documenter, d'analyser et de comprendre les processus à l'œuvre dans la transformation des écosystèmes culturels — et plus spécifiquement muséaux — au Québec.

Résumé du chapitre 3 : La position otologique et épistémologique

Ce chapitre établit les fondements théoriques et personnels qui orientent cette recherche. Celle-ci adopte une posture ontologique constructiviste, considérant la politique culturelle comme une construction sociale évolutive, façonnée par les interactions entre institutions, acteurs culturels et contextes politiques. Cette perspective permet de dépasser des approches « top-down », linéaires et normatives des politiques publiques, en s'intéressant à la manière dont elles sont vécues, contestées ou appropriées par les acteurs du terrain.

Sur le plan épistémologique, la recherche s'appuie sur une posture postmoderne, qui remet en question les cadres interprétatifs dominants. En valorisant la pluralité des récits, cette approche permet d'examiner la complexité des processus de mise en œuvre, les conflits d'interprétation, les dynamiques de légitimation, ainsi que les effets différenciés des politiques culturelles. Elle soulève également des enjeux méthodologiques liés à la subjectivité des données et à la construction située du sens.

L'application de cette posture à l'étude de *Partout, la culture* permet d'analyser les écarts entre les discours officiels et les réalités concrètes de terrain. En mobilisant l'analyse des récits, cette recherche vise à comprendre comment les acteurs s'approprient la politique culturelle, et comment ces appropriations participent à sa transformation. Ces éléments seront approfondis dans les chapitres suivants, en commençant par la présentation du cadre conceptuel et des choix méthodologiques qui structurent l'analyse.

CHAPITRE 4 : LE CADRE CONCEPTUEL ET LA MÉTHODOLOGIE

Cette recherche s'appuie sur une posture constructiviste et interprétative, qui considère les politiques culturelles comme des objets construits, traversés par des récits, des dynamiques d'acteurs et des tensions institutionnelles. Loin d'être des programmes linéaires ou entièrement cohérents, les politiques publiques sont ici envisagées comme des processus d'élaboration, de circulation, d'appropriation, de traduction et de reformulation de normes, d'idées et de valeurs, qui prennent forme à travers des cadres, des instruments et des récits.

Afin de comprendre comment ces politiques prennent forme dans le secteur muséal québécois, cette recherche mobilise un cadre conceptuel combinant trois appuis complémentaires. Le néo-institutionnalisme historique constitue le socle principal de l'analyse, puisqu'il permet d'appréhender l'action publique dans le temps, à partir des trajectoires institutionnelles, des formes de continuité et de changement graduel, ainsi que des effets durables des choix passés. Ensuite, les travaux sur la mise en œuvre permettent de considérer la politique non comme une simple décision appliquée de manière linéaire, mais comme un processus situé de traduction, d'interprétation et d'ajustement. Enfin, le modèle des 3i — idées, intérêts et institutions — est mobilisé comme grille d'analyse transversale afin de structurer l'examen empirique de ces dynamiques.

Dans cette perspective, l'approche narrative est centrale. Plutôt que de chercher à établir une chaîne causale formelle, l'analyse s'attache à reconstruire les récits qui ont accompagné l'émergence, la formulation et la mise en œuvre de la politique *Partout, la culture*. Ces récits, portés par l'État comme par les établissements muséaux, sont envisagés comme des formes de cadrage et de mise en sens de l'action publique, à travers lesquelles se donnent à voir des interprétations concurrentes, des déplacements de sens et des reconfigurations de l'action.

Le cadre conceptuel repose ainsi sur l'articulation entre une lecture historique et institutionnelle de l'action publique, une attention portée à la mise en œuvre comme processus politique, et une grille d'analyse permettant de saisir conjointement les idées, les intérêts et les institutions qui structurent les marges de manœuvre des acteurs.

4.1 Le cadre conceptuel

Le cadre conceptuel de cette recherche s'organise autour du néo-institutionnalisme historique, des travaux sur la mise en œuvre et du modèle des 3i. Le néo-institutionnalisme historique constitue le cadre principal, dans la mesure où il permet de saisir la politique culturelle comme une action publique inscrite dans des trajectoires institutionnelles, marquée par des héritages, des formes de dépendance au sentier et des transformations graduelles. Dans son prolongement, la mise en œuvre est appréhendée comme un processus institutionnel et politique situé, à travers lequel les orientations de la politique sont traduites, interprétées et ajustées dans des contextes organisationnels spécifiques. Le modèle des 3i est enfin mobilisé comme grille d'analyse, afin de structurer l'examen empirique des interactions entre cadres de sens, logiques d'acteurs et cadres institutionnels.

Les politiques publiques sont toujours influencées par une diversité de facteurs et d'acteurs. Le modèle des 3i propose une grille d'analyse permettant de structurer cette complexité. Il permet d'identifier les éléments cognitifs, stratégiques et institutionnels en place dans la mise en œuvre des politiques. Cette perspective s'inscrit dans une tradition d'analyse politique qui reconnaît l'importance des interactions entre idées, intérêts et institutions dans la structuration de l'action publique (P. Hall & Taylor, 1997 ; Heclo, 1994 ; Pierson, 2000). Ces trois dimensions se côtoient et interagissent dans le champ d'action publique : elles permettent d'observer la manière dont une politique culturelle est pensée, portée, traduite et transformée selon des contextes historiques et organisationnels différenciés.

Selon Palier et Surel (2005), leur croisement offre une lecture dynamique et pluraliste des politiques publiques, en permettant de comprendre comment ces dimensions s'articulent de façon contingente selon les contextes. Hall et Taylor (1997), pour leur part, montrent que ces trois dimensions correspondent aux fondements des trois grands courants du néo-institutionnalisme — historique, sociologique et du choix rationnel — souvent étudiés séparément. Cette articulation est particulièrement pertinente ici, puisqu'elle permet de mobiliser les 3i non comme des catégories isolées, mais comme des dimensions interdépendantes de l'action publique.

Dans le cadre de cette recherche, les 3i renvoient à trois dimensions analytiques complémentaires : les idées, entendues comme les cadres cognitifs et normatifs à partir desquels les problèmes, les instruments et les solutions sont définis ; les intérêts, compris comme les préférences, les stratégies et les objectifs poursuivis par les acteurs ; et les institutions, entendues comme les règles, les procédures, les routines et les arrangements stabilisés qui encadrent l'action. Leur croisement permet d'éclairer la manière dont une politique culturelle est pensée, portée, traduite et transformée dans l'action, en fonction de configurations historiques et organisationnelles situées.

Selon Paquette et Redaelli (2015, pp. 79, 80, 91), l'approche de 3i est particulièrement adaptée pour saisir la multiplicité et l'enchevêtrement des opérations en jeu dans la mise en œuvre. L'un de ses apports réside dans sa capacité à articuler plusieurs types de rationalité — idéale, stratégique, institutionnelle — sans réduire l'action publique à une seule logique explicative.

Historiquement, l'origine de ce cadre est souvent attribuée à Hugh Heclo (1994), qui a été l'un des premiers à envisager les idées, les intérêts et les institutions comme des dimensions co-présentes dans l'analyse politique. Bien qu'elles aient longtemps été mobilisées séparément dans les sciences sociales, leur usage simultané, sans hiérarchie a priori, constitue une contribution spécifique du modèle des 3i. Palier et Surel (2005) rappellent que ces dimensions ne sont pas exclusives les unes des autres : leur croisement permet plutôt de rendre les phénomènes plus intelligibles en décomposant leurs composantes constitutives, sans perdre de vue leur interdépendance. Cette grille d'analyse s'avère particulièrement féconde pour étudier les tensions entre prescription et appropriation dans des contextes organisationnels variés.

Les sections suivantes précisent le néo-institutionnalisme historique et les définitions de chacune de ces dimensions — idées, intérêts et institutions — avant de revenir sur l'approche de la mise en œuvre.

4.1.1 Le néo-institutionnalisme historique

Cette recherche s'appuie sur le courant du néo-institutionnalisme historique. Ce choix repose sur deux raisons principales. D'une part, ce courant s'intéresse à la manière dont les institutions se forment, se transforment et structurent l'action publique. D'autre part, il cherche à comprendre les processus de changement à partir de cas contextualisés, en tenant compte des contraintes que le passé impose au présent et au futur.

Selon Steinmo (2021), les institutions sont au cœur de ce courant. Elles y sont définies comme des ensembles de règles — formelles ou informelles — qui encadrent les comportements, les rôles et les processus décisionnels dans le champ politique :

« Les institutions sont des règles. Elles modèlent les acteurs qui participent aux décisions politiques en ce qui concerne leur rôle, leur comportement et même le type de processus qu'ils établiront, par exemple, pour la mise en œuvre d'une politique » (Steinmo, 2021, p. 383).

Les règles institutionnelles, qu'elles soient explicites ou tacites, influencent non seulement les décisions, mais aussi les représentations que les acteurs se font de leurs propres intérêts :

« Cela signifie que les institutions peuvent modeler la façon dont les acteurs perçoivent ou comprennent leurs propres intérêts » (Steinmo, 2021, p. 383).

Le néo-institutionnalisme historique accorde une importance particulière à la temporalité des processus politiques. Il s'agit de comprendre les politiques publiques non pas comme des objets fixes, mais comme des processus évolutifs, traversés par des héritages, des continuités, des bifurcations et des ruptures. Dans cette perspective, les choix passés contribuent à structurer les options disponibles, à distribuer inégalement les ressources et à rendre certaines

trajectoires plus probables que d'autres. Steinmo (2021) souligne ainsi que ce courant cherche à expliquer : « les liens qui articulent idées, institutions et intérêts au fil du temps » (p. 387).

Contrairement à des approches plus déterministes ou strictement fonctionnalistes qui vise à dégager des lois générales de l'action publique, le néo-institutionnalisme historique cherche plutôt à expliquer des trajectoires singulières, des séquences de changement, des moments de bifurcation ou de reconfiguration, à partir d'une attention fine aux contextes et aux configurations institutionnelles. Cette posture est particulièrement féconde pour analyser des secteurs dans lesquels les héritages organisationnels, les arrangements administratifs et les normes d'action pèsent durablement sur les possibilités de transformation.

Ce courant permet également de penser ensemble continuité et changement. Les institutions n'y apparaissent pas comme des structures figées, mais comme des cadres relativement durables susceptibles d'être reconduits, infléchis ou transformés au fil du temps. Cette attention portée aux mécanismes de reproduction et de changement graduel est particulièrement importante pour une recherche qui s'intéresse à la mise en œuvre d'une politique publique dans un secteur déjà fortement structuré par des règles, des routines et des rapports historiques à l'État.

Cette approche est donc particulièrement pertinente pour étudier la mise en œuvre d'une politique comme *Partout, la culture*, dans un secteur aussi institutionnalisé et historiquement chargé que celui choisi pour cette recherche. Elle permet de prendre en compte les héritages organisationnels, les routines d'action, les normes implicites et les représentations collectives qui façonnent la réception et l'appropriation des politiques. Elle permet aussi de situer la mise en œuvre dans une trajectoire plus longue, au sein de laquelle les instruments existants, les catégories d'action publique et les arrangements institutionnels antérieurs continuent d'exercer des effets sur les interprétations et les marges de manœuvre des acteurs.

Dans ce cas, le néo-institutionnalisme historique sert de point d'ancrage pour analyser comment les idées, les intérêts et les institutions s'articulent dans le temps, et comment cette articulation contribue à façonner les modalités concrètes d'appropriation de la politique culturelle québécoise dans le secteur muséal.

Cette attention portée aux effets durables des arrangements institutionnels et des instruments existants rejoint également, de manière plus large, les travaux sur les *policy feedbacks*, qui montrent que les politiques publiques ne se contentent pas de répondre à des rapports politiques antérieurs, mais contribuent aussi à reconfigurer les conditions de l'action future (Béland, Campbell et Weaver, 2022 ; Mettler et SoRelle, 2023). Sans constituer un cadre analytique central dans cette thèse, cette perspective offre un prolongement utile pour penser les effets de certaines règles, catégories d'action et exigences administratives sur les marges de manœuvre des acteurs du secteur muséal.

4.1.2 Les institutions

Le concept d'institution est central dans l'analyse des politiques publiques. Il recouvre un ensemble varié d'entités, de règles, de valeurs et de structures qui influencent les comportements des acteurs et les formes d'action collective. Dans cette recherche, les institutions sont entendues comme des cadres relativement stabilisés qui structurent l'action publique dans le temps. Plus précisément, nous retenons ici une définition attentive à la fois aux règles formelles et aux arrangements organisationnels qui orientent les comportements des acteurs. À la suite de Hall, les institutions peuvent être comprises comme les « règles formelles, procédures de mise en conformité et modes opératoires » qui structurent les relations entre acteurs dans un espace politique donné (Hall, 1986, p. 19, cité dans Kübler et de Maillard, 2015, p. 141). Cette définition, reprise notamment par Kübler et de Maillard (2015), est particulièrement utile pour cette recherche, puisqu'elle permet d'inclure non seulement les dispositifs juridiques et administratifs qui encadrent le secteur muséal, mais aussi les routines, les pratiques établies et les cadres d'action stabilisés qui influencent concrètement la mise en œuvre de la politique culturelle.

March et Olsen (1984) définissent les institutions comme des arènes composées d'acteurs dont les comportements et décisions sont structurés par une certaine cohérence. Palier et Surel (2005) les décrivent comme des ensembles de règles, de pratiques et d'influences qui orientent l'action publique. Ces définitions convergent pour rappeler que les institutions ne se réduisent ni à des organisations ni à des règles écrites : elles configurent des rapports d'action, de pouvoir et de légitimité, tout en encadrant les comportements possibles.

Les courants néo-institutionnalistes — les volets sociologique, des choix rationnels et historique — apportent des éclairages complémentaires sur ce concept.

- Pour le néo-institutionnalisme sociologique, les institutions sont constituées de formes culturelles, de symboles, de normes cognitives et de modèles moraux. Elles diffusent des cadres de sens qui structurent les comportements humains au-delà de simples règles formelles.
- Le néo-institutionnalisme des choix rationnels considère les institutions comme des structures contraignantes qui réduisent l'incertitude, encadrent les interactions et orientent les décisions des acteurs selon une logique de calcul stratégique.
- Le néo-institutionnalisme historique, qui guide cette recherche, conçoit les institutions comme des constructions sociales héritées, façonnées par des relations de pouvoir, des normes établies et des trajectoires temporelles. Elles sont à la fois le produit de l'histoire et des forces qui conditionnent les futurs possibles.

Les institutions fonctionnent également comme des cadres d'orientation, parfois implicites, qui guident l'action dans des situations récurrentes. Elles n'existent pas seulement dans les textes juridiques ou les structures administratives, mais aussi dans les savoirs d'usage, les routines organisationnelles et les attentes stabilisées qui encadrent les pratiques.

« Les institutions fonctionnent comme des concepts partagés, utilisés par les humains dans des situations répétitives et structurées par des règles, des normes et des stratégies. Elles existent dans l'esprit des

acteurs et sont parfois utilisées sous forme de “connaissances implicites” plutôt que sous une forme explicite et écrite » (Ostrom, dans Sabatier, 2007, p. 23).

Dans cette recherche, la notion d’institution est donc comprise comme un ensemble de règles, de procédures, de routines et d’arrangements stabilisés qui encadrent l’action publique et contribuent à structurer les marges de manœuvre des acteurs. Elle permet d’interroger la manière dont la mise en œuvre de la politique culturelle *Partout, la culture* est façonnée par des héritages, des attentes institutionnalisées et des logiques de reproduction sociale. Elle permet également de saisir comment certaines orientations publiques deviennent plus probables, plus légitimes ou plus difficilement contournables que d’autres dans le secteur muséal québécois.

4.1.3 Les idées

Dans le champ des politiques publiques, la définition des idées varie selon les paradigmes, les courants de pensée et les modèles d’analyse mobilisés. Les approches par les idées rappellent toutefois un point commun fondamental : l’action publique ne repose pas uniquement sur des intérêts, des rapports de force ou des contraintes institutionnelles, mais aussi sur des cadres d’interprétation du réel qui orientent la définition des problèmes, des solutions et des instruments jugés légitimes. Des travaux comme ceux de Jobert et Muller (1987) et Surel (2000) insistent sur leur rôle cognitif et normatif, alors que d’autres, comme North (1990), Sabatier (1998) ou Hall (1993) les appréhendent respectivement comme des représentations partagées du réel, des systèmes de croyances structurés ou des composantes de paradigmes orientant les choix politiques. Comme le rappellent Kübler et de Maillard (2015, pp. 167-168), les politiques publiques incorporent ainsi des « théories du réel » : elles reposent sur des manières de nommer les problèmes, d’en identifier les causes et d’envisager les réponses possibles. Cette diversité reflète le fait que les idées peuvent être conçues à la

fois comme des grilles de lecture du monde, des valeurs normatives, ou des cadres cognitifs guidant l'action publique (Kübler et de Maillard, 2015, p. 168).

Selon North, les individus élaborent des représentations partagées du réel, appelées *shared mental models*, qui structurent leurs perceptions. Hall (1993, p. 279), pour sa part, montre que les idées peuvent aussi prendre la forme de paradigmes de politiques publiques, c'est-à-dire de cadres cognitifs et normatifs qui orientent à la fois les objectifs de l'action publique, les instruments retenus et la manière même de définir les problèmes. Sabatier, quant à lui, souligne que les actions sont influencées par une variété d'éléments idéels, tels que les croyances, les idéologies et les images. Ainsi, les idées ne renvoient pas seulement à des contenus abstraits : elles contribuent à structurer la manière dont les acteurs perçoivent une situation, hiérarchisent les enjeux et jugent certaines orientations plus plausibles, légitimes ou souhaitables que d'autres.

Dans cette perspective, les idées sont comprises comme des cadres cognitifs et normatifs à partir desquels un individu ou un groupe interprète un problème public, un instrument, un programme ou une orientation d'action. Elles sont portées par des systèmes de convictions qui influencent les comportements et les choix d'action. Elles peuvent également être appréhendées à travers des référentiels, entendus comme des ensembles relativement cohérents de valeurs, de normes, d'images et de principes d'action qui donnent sens à l'intervention publique dans un secteur donné (Jobert & Muller, 1987). Cette entrée est particulièrement utile pour cette recherche, dans la mesure où elle permet de saisir comment certaines orientations de la politique culturelle québécoise — notamment en matière de démocratisation culturelle, du numérique ou du développement durable — sont formulées, stabilisées et réinterprétées dans l'action publique.

Les idées sont également associées à une temporalité spécifique. Comme le rappellent Boussaguet (2019) et les approches cognitives, les idées évoluent lentement, sur le temps long, souvent à l'échelle de plusieurs décennies. Cette lenteur s'explique par les mécanismes d'apprentissage, les inerties culturelles et les changements de paradigmes qui marquent

l'histoire des politiques publiques. Les approches cognitives montrent en ce sens que les transformations idéelles ne prennent pas toujours la forme de ruptures franches : elles peuvent aussi relever de déplacements graduels, de reformulations successives ou d'apprentissages sectoriels.

« Le temps long peut ainsi couvrir une période allant de plusieurs décennies à un siècle. Il est notamment privilégié par les approches cognitives qui mettent en évidence la lenteur du changement d'idées, par des effets d'apprentissage ou par des changements de paradigmes » (Boussaguet, 2019, p. 630).

Dans le cadre de cette recherche, les idées permettent donc d'éclairer les représentations collectives qui ont contribué à façonner *Partout, la culture*, ainsi que les référentiels à partir desquels les acteurs interprètent cette politique. Elles permettent également d'analyser les récits qui accompagnent sa mise en œuvre, dans la mesure où ces récits ne décrivent pas simplement l'action publique, mais participent aussi à sa mise en sens, à sa légitimation et à sa reconfiguration selon les contextes organisationnels et sectoriels.

4.1.4 Les intérêts

Dans le langage courant, un intérêt désigne ce qui présente un avantage ou un bénéfice, que ce soit pour soi-même ou pour autrui. Il suppose une forme d'attention, d'importance ou d'engagement envers une cause, une action ou une ressource.

Dans le champ des politiques publiques, les intérêts renvoient aux préférences, aux objectifs, aux stratégies et aux positions que des acteurs individuels ou collectifs cherchent à faire valoir dans l'action publique. Boussaguet (2019) identifie une diversité d'acteurs porteurs d'intérêts : élites politiques, hauts fonctionnaires, groupes d'intérêt, médias, sondeurs, etc. Ces intérêts peuvent être portés par des acteurs institutionnels, sectoriels, professionnels ou citoyens, et ils prennent forme dans des contextes relationnels et organisationnels spécifiques.

Les types d'intérêts sont multiples : on peut parler d'intérêts individuels ou collectifs, économiques, matériels ou moraux. Certains auteurs considèrent les intérêts comme les véritables moteurs de l'action politique. Selon Boussaguet (2019), ils font partie des motivations humaines fondamentales, mais ne sauraient, à eux seuls, épuiser l'explication de l'action publique, en interaction avec les croyances, les valeurs et les normes.

« Les intérêts font partie des motivations humaines, mais en partie seulement. Les croyances, les valeurs et les normes sont aussi importantes (...) » (Boussaguet, 2019, p. 388).

Les politiques publiques sont souvent le produit de tensions ou de compromis entre des intérêts divergents. L'élaboration et la mise en œuvre d'une politique génèrent des enjeux qui résultent de la confrontation entre stratégies, perceptions et représentations portées par divers groupes organisés.

« On peut considérer que ces conflits sont le produit d'une compétition entre les intérêts, les stratégies et les représentations de multiples groupes organisés » (Boussaguet, 2019, p. 204).

Dans cette perspective, la conduite des politiques publiques peut être analysée comme le résultat d'interactions entre acteurs institutionnels et représentants d'intérêts sectoriels, professionnels ou citoyens.

Il est aussi important de souligner que les intérêts ne sont pas fixes : ils peuvent être redéfinis en fonction des interactions entre les acteurs, de leur position dans le système, ou encore des évolutions du contexte institutionnel. Les intérêts sont ainsi façonnés par les dynamiques sociales, politiques et culturelles, mais aussi par les routines et les contraintes institutionnelles. Dans cette perspective, les intérêts ne doivent pas être envisagés comme des préférences entièrement données en amont de l'action. Ils se construisent, se négocient et se

redéfinissent dans l'interaction, au croisement des ressources disponibles, des cadres institutionnels et des représentations que les acteurs se font de leurs propres objectifs. Sans adopter une lecture strictement fondée sur le choix rationnel, cette recherche retient de ces approches le fait que les acteurs poursuivent des objectifs dans des contextes structurés par des règles, des contraintes et des interactions qui influencent leurs stratégies (Kübler et de Maillard, 2015, pp. 129 et 134).

Cette précision est importante dans le cas du secteur muséal, les intérêts ne se réduisent pas à des calculs instrumentaux ou à la défense de bénéfices immédiats. Ils s'expriment aussi à travers des arbitrages liés à la mission des établissements, à leurs responsabilités territoriales, à leurs capacités organisationnelles, à leur rapport à l'État et à leur position dans l'écosystème culturel québécois. En ce sens, les intérêts doivent être analysés en relation avec les idées qui orientent l'action et les institutions qui en structurent les possibilités.

Les intérêts sont donc compris comme des logiques d'action situées, portées par des acteurs qui cherchent à défendre, maintenir, ajuster ou redéfinir certaines positions, priorités ou marges de manœuvre dans le processus de mise en œuvre. Cette définition permet d'éclairer les stratégies, les arbitrages et les formes de positionnement observables dans l'appropriation de la politique culturelle, sans réduire les acteurs à une rationalité unique ou strictement utilitariste.

4.1.5 La focalisation sur la mise en œuvre

Dans cette recherche, les idées, les intérêts et les institutions sont mobilisés pour explorer les dynamiques des politiques publiques. Chaque dimension est associée à un type particulier de rationalité, mais aussi à une temporalité spécifique :

- Les idées relèvent d'une dynamique de long terme. Elles renvoient aux référentiels cognitifs et normatifs qui évoluent lentement dans l'espace public et institutionnel.
- Les intérêts opèrent sur un horizon de moyen terme. Ils traduisent les préférences, les perceptions et les stratégies des acteurs impliqués.

- Les institutions, quant à elles, sont le fruit d'un processus de sédimentation sur le temps long. Elles se manifestent à travers des règles, des pratiques et des routines qui encadrent les comportements dans des contextes donnés, tout en exerçant un effet continu sur les dynamiques d'action.

Comme l'expliquent Palier et Surel (2005), les institutions forment :

« le tissu plus ou moins ancien et serré de règles, de pratiques et de cartes mentales enracinées (...) sur les comportements des acteurs »
(p. 13).

Leur stabilité apparente n'exclut pas l'évolution : elles peuvent être progressivement modifiées par adjonction ou conversion, selon des logiques incrémentales qui transforment leurs fonctions et leurs usages dans le temps.

Réfléchir à l'articulation entre ces temporalités permet de mettre en évidence les mécanismes par lesquels se combinent les logiques stratégiques, institutionnelles et cognitives à travers le temps. C'est aussi une manière de décentrer le regard, en évitant de réduire l'analyse à une seule dimension explicative :

« Réfléchir à l'articulation entre les dynamiques de long, moyen et court terme permet ainsi de décentrer le regard et de mettre en évidence les mécanismes par lesquels se combinent les dynamiques stratégiques, institutionnelles et cognitives en fonction des séquences identifiées »
(Boussaguet, 2019, p. 634).

Par ailleurs, Palier et Surel (2005) insistent sur les liens entre ces trois dimensions : les intérêts ne peuvent être compris indépendamment des contextes institutionnels dans lesquels ils se forment ; de même, les idées et les institutions interagissent en permanence, que ce soit pour renforcer une orientation ou pour ouvrir un espace de redéfinition.

« Les intérêts font partie des motivations humaines, mais en partie seulement. Les croyances, les valeurs et les normes sont aussi importantes (...). Ce qui est intéressant, c'est d'étudier les liens qui articulent idées, institutions et intérêts au fil du temps. Et comme aucun de ces facteurs n'est statique, c'est grâce à l'analyse qu'il est possible de comprendre comment ils se sont développés, et ont évolué, et pourquoi varient-ils autant en fonction du contexte » (Boussaguet, 2019, p. 388).

Si les 3i permettent de structurer l'analyse des dynamiques en présence, ils ne suffisent toutefois pas, à eux seuls, à penser la mise en œuvre comme moment spécifique de l'action publique. C'est pourquoi cette recherche s'appuie également sur les travaux consacrés à la mise en œuvre, entendue non comme une simple phase d'exécution administrative, mais comme un processus politique et institutionnel situé (Kübler et de Maillard, 2015, pp. 79-80). Cette perspective rejoint des travaux plus récents qui insistent sur le fait que la mise en œuvre prend forme dans des arrangements organisationnels et institutionnels spécifiques, lesquels distribuent le pouvoir de décision, structurent les rôles des acteurs et influencent les effets concrets des politiques publiques (Sager et Gofen, 2022).

Dans cette perspective, la mise en œuvre ne correspond pas à l'application mécanique d'une décision prise en amont. Comme le soulignent Kübler et de Maillard (2015, p.105), elle constitue un moment central de l'action publique, au cours duquel les orientations initiales sont traduites, interprétées, ajustées et parfois reformulées au contact des contextes organisationnels, des ressources disponibles et des interactions entre acteurs. L'intérêt de cette approche est de déplacer l'analyse d'une vision linéaire de la décision vers une lecture plus processuelle, attentive aux écarts, aux négociations et aux reconfigurations qui se jouent dans l'action.

Cette manière d'envisager la mise en œuvre est particulièrement pertinente pour l'étude de la politique culturelle québécoise. Dans un secteur comme celui des musées, les orientations

gouvernementales ne sont pas simplement reçues ou appliquées : elles sont interprétées à partir de missions institutionnelles, de capacités organisationnelles, de priorités locales, de contraintes administratives et de rapports différenciés à l'État. La mise en œuvre devient ainsi un espace d'appropriation, de médiation et d'ajustement, dans lequel se redéfinissent à la fois le sens de la politique et les conditions de son opérationnalisation.

Cette perspective permet également de mieux saisir pourquoi une même orientation publique peut produire des effets différenciés selon les contextes. Les variations observées ne relèvent pas seulement d'un déficit d'application ou d'un écart par rapport à l'intention initiale : elles renvoient aussi aux propriétés mêmes des situations de mise en œuvre, à la pluralité des acteurs impliqués et au degré d'ambiguïté ou de conflictualité qui entoure les objectifs poursuivis.

Dans ce cadre, la matrice conflit-ambiguïté proposée par Matland (1995) constitue un repère heuristique utile. Elle permet de rappeler que les processus de mise en œuvre varient selon le degré de clarté des objectifs et l'intensité des conflits entre acteurs. Reprise et discutée dans des travaux ultérieurs, notamment par Kübler et de Maillard (2015), elle continue d'être mobilisée dans des analyses plus récentes de la mise en œuvre. Coleman et al. (2021), par exemple, montrent son utilité pour distinguer le manque de clarté d'une politique de l'incompatibilité entre ses objectifs, tandis que Jensen, Johansson et Lofström (2018) la réinvestissent pour analyser les défis spécifiques liés à la projectification de l'action publique. Cette matrice invite à considérer que les politiques publiques ne se déploient pas toutes dans les mêmes conditions, et que les formes prises par leur mise en œuvre dépendent aussi des configurations institutionnelles et relationnelles dans lesquelles elles s'inscrivent.

L'approche de la mise en œuvre retenue dans cette recherche permet donc :

1. d'analyser l'intervention publique en culture comme un processus situé, traversé par des dynamiques temporelles entremêlées ;

2. de comprendre comment les représentations, les stratégies d'acteurs et les cadres institutionnels interagissent simultanément dans la traduction concrète de la politique ;
3. de saisir la mise en œuvre comme un espace de reformulation partielle de l'action publique, plutôt que comme la simple exécution d'un programme prédéfini.

Pour synthétiser cette logique, le schéma suivant a été élaboré. Il illustre les dynamiques de mise en œuvre de *Partout, la culture* à partir de ces trois dimensions clés et de leurs interactions dans l'écosystème culturel québécois.

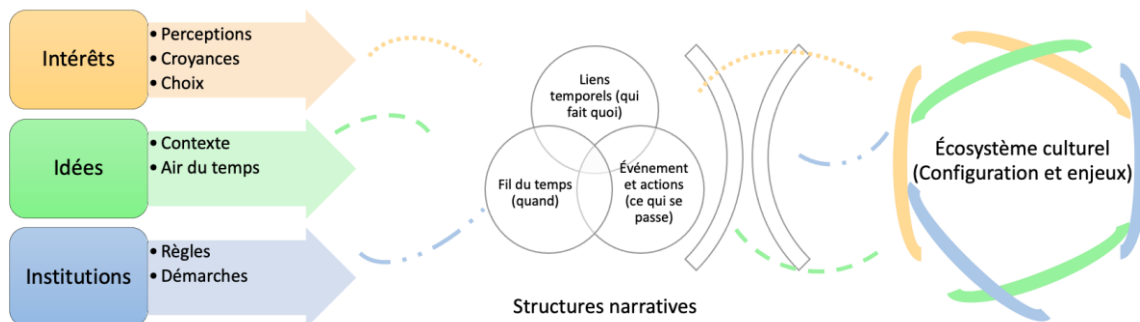


Figure 1. Les dynamiques de mise en œuvre de *Partout, la culture*.

Le schéma illustre les dynamiques de mise en œuvre de la politique culturelle *Partout, la culture* à travers les trois dimensions du modèle des 3i—idées, intérêts et institutions.

Sur la gauche, trois flèches représentent les forces motrices de l'action publique culturelle :

- Les idées, liées au contexte, aux valeurs dominantes et aux représentations partagées ;
- Les intérêts, définis par les préférences, les croyances et les choix stratégiques des acteurs ;
- Les institutions, structurées autour de règles, normes et démarches formelles ou implicites.

Au centre, un dispositif circulaire présente trois composantes des structures narratives : les événements et actions (ce qui se passe), les liens temporels (qui fait quoi), et le fil du temps

(quand). Ce cadre sert à documenter les enchaînements d'actions, sans présumer d'une logique causale stricte, mais en mettant en évidence les rythmes, les inflexions et les reconfigurations observables. Chaque dimension suit son propre déroulement, et bien qu'analysées séparément, ces trajectoires sont en réalité entrelacées : elles se croisent, s'influencent et coexistent dans la mise en œuvre de la politique.

Enfin, à droite du schéma, figure l'écosystème culturel québécois, dans lequel ces dynamiques prennent forme. C'est dans cet espace situé et différencié que les organisations perçoivent, interprètent et s'approprient la politique culturelle, contribuant ainsi à sa traduction concrète dans les pratiques organisationnelles.

4.2 La méthodologie de recherche

Cette recherche repose sur une méthodologie qualitative, centrée sur l'analyse des perceptions, des récits et des pratiques associées à la mise en œuvre de la politique culturelle *Partout, la culture*. Elle mobilise une approche narrative des politiques publiques, articulée au modèle des 3i et au néo-institutionnalisme historique, afin d'éclairer l'évolution et l'interaction des idées, des intérêts et des institutions dans le temps.

L'étude des politiques culturelles requiert une méthodologie sensible aux spécificités des interactions organisationnelles et aux dynamiques d'appropriation. Dans cette optique, l'analyse narrative permet de reconstituer des cadres interprétatifs à partir des récits recueillis et d'explorer la manière dont les acteurs interprètent les politiques, s'y ajustent ou les transforment au fil du temps.

Le corpus d'analyse se compose de documents stratégiques, de discours éatiques et d'entretiens réalisés auprès d'acteurs du milieu muséal. Il est disponible à l'[annexe 10](#). La sélection des participants s'est appuyée sur un échantillonnage raisonné, visant à refléter une certaine diversité des positions, des statuts et des expériences dans le secteur.

Cette posture méthodologique s'inscrit dans la continuité de la position ontologique et épistémologique exposée au chapitre 3. Selon Creswell (2013) :

« Constructivism or social constructivism (often combined with interpretivism) is such a perspective, and it is typically seen as an approach to qualitative research » (p. 8).

Cette approche constructiviste et interprétative vise à comprendre comment les acteurs attribuent du sens à leur environnement et à leurs pratiques. Elle met l'accent sur les significations construites dans des contextes particuliers, à partir du point de vue des participants.

La posture adoptée ici s'appuie donc sur une méthodologie qualitative inductive, interprétative et située qui cherche à faire émerger des structures narratives à partir des récits d'expérience recueillis dans le secteur muséal, en lien avec les dynamiques de mise en œuvre d'une politique publique en évolution.

4.2.1 L'approche par les récits des politiques publiques

Pour éclairer les dynamiques de mise en œuvre de la politique *Partout, la culture*, cette recherche mobilise l'approche des récits de politiques publiques (*policy narratives*). Ancrée dans une posture constructiviste et interprétative, cette approche permet d'examiner comment les acteurs formulent, organisent et interprètent les significations qu'ils attribuent à la politique culturelle dans leur environnement organisationnel.

Selon Creswell (2013), l'approche narrative est particulièrement utile pour saisir les perceptions détaillées de personnes ou de petits groupes, en les situant dans leur contexte culturel, historique et professionnel :

« Narrative researchers situate individual stories within participants' personal experiences (their jobs, their homes), their culture (racial or ethnic), and their historical contexts (time and place) » (p. 56).

L'analyste recueille et reconstitue ces histoires comme des récits situés, structurés autour d'événements, de ruptures, de continuités et de logiques d'action. Cette posture permet

d'accéder à des formes de savoirs ancrées dans les pratiques, souvent absentes des discours officiels.

L'approche narrative a été approfondie par des auteurs comme Czarniawska (1998), Buttel et Hajer (1997), Fischer (2003) et Fischer et Gottweis (2012), qui en ont fait un pilier d'analyse dans les études postmodernes des politiques publiques. Czarniawska soutient que :

« Modern institutions, including science, run on fictions, as all institutions always have, and the task of the scholar is to study how these fictions are constructed and sustained » (1998, p. 10).

Ce qui importe ici, ce ne sont pas les récits en tant que reflets d'une réalité objective, mais comme dispositifs performatifs qui structurent le réel : ils rendent intelligible l'inattendu, suggèrent des orientations futures, légitiment certaines pratiques tout en marginalisant d'autres.

Radaelli (2014) souligne leur puissance explicative :

« Les récits placent en effet le présent dans une série cohérente d'événements qui commence dans le passé et se termine dans le futur [...]. La tension dramatique et les éléments émotionnels conduisent à déterminer un développement préféré dans le futur » (p. 550).

Dans cette recherche, l'approche est également éclairée par la méthode de Roe (1994), conçue pour analyser des récits en contexte d'incertitude, de pluralité ou de complexité. Elle se décline ici en quatre étapes :

1. Identifier les récits politiques génériques, tels qu'ils sont diffusés par les institutions dans les discours publics et les documents stratégiques ;
2. Repérer les récits alternatifs — implicites, fragmentés, ou périphériques — portés par des acteurs moins centraux dans le processus décisionnel ;
3. Mettre en relation ces récits afin de faire émerger tensions, dissonances ou alliances narratives ;

4. Analyser les effets de ces récits sur les pratiques, les représentations et la reconfiguration des priorités politiques.

Cette méthode permet de dévoiler les tensions entre discours institutionnels et expériences de terrain, tout en rendant visibles les ajustements et réinterprétations que les organisations opèrent.

Elle est enrichie par la structure narrative décrite par Czarniawska — état initial, événement transformateur, état final — ainsi que par les questions critiques formulées par Pinnegar & Daynes (2007) : *Who owns the story? Who can tell it? Who can change it? What happens when narratives compete?*

L'approche narrative permet ainsi d'interroger la mise en œuvre non comme un déroulement linéaire, mais comme un champ de récits concurrents qui coexistent, s'ajustent, s'ignorent ou se répondent. Elle donne à voir les tensions, les silences, les réinterprétations et les reformulations qui traversent la politique publique dans son actualisation concrète.

Enfin, cette démarche implique une posture réflexive. La chercheuse participe à la production même des récits, à travers ses choix d'analyse, ses interactions avec les acteurs, et sa propre expérience professionnelle dans le secteur culturel. Cette implication est une ressource analytique précieuse, mais exige une vigilance constante dans l'interprétation des données.

4.3 Les méthodes de collecte des données

La mise en œuvre d'une politique publique est un processus multidimensionnel, qui ne peut être appréhendé à partir d'un seul point de vue. Cette recherche adopte donc une approche qualitative, fondée sur une diversité de sources et de regards, afin de recueillir les perceptions, les logiques d'action et les récits produits par les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la politique *Partout, la culture*.

Le corpus de données est composé de documents publics, de récits recueillis par entretiens, ainsi que de productions émanant des organisations muséales elles-mêmes (disponible à l'[annexe 10](#)). L'objectif est de reconstruire — sans prétention à l'exhaustivité — les formes

concrètes que prend la mise en œuvre de cette politique dans un secteur spécifique : le secteur muséal québécois.

4.3.1 Démarche générale

L'enquête repose sur une étude de cas qualitative, orientée par une approche inductive. Cette démarche permet d'analyser la manière dont une politique publique prend forme à travers les récits, les pratiques et les ajustements opérés par les acteurs culturels. Elle s'inscrit dans une posture épistémologique constructiviste et postmoderne, telle qu'exposée au chapitre 3.

La construction du corpus s'appuie sur un échantillonnage raisonné, visant à refléter une certaine pluralité des récits présents dans le secteur. En diversifiant les types de sources et les profils des participants, la recherche vise à favoriser la triangulation des données (Denzin, 1989), contribuant ainsi à la crédibilité de l'analyse et à sa transférabilité vers d'autres contextes.

Enfin, la sélection des musées pour l'échantillon a d'abord été orientée par l'identification des établissements ayant déposé un mémoire lors de la consultation menée par le MCC. Cette première sélection visait à établir un dialogue entre leur participation formelle au processus de consultation et les orientations retenues dans la politique culturelle, notamment en ce qui a trait aux recommandations formulées. Par la suite, un souci d'équilibre a guidé le choix des musées selon plusieurs critères : diversité disciplinaire, répartition géographique, et présence d'établissements situés hors des grands centres urbains. Pour ce faire, la liste des musées recensés sur le site web de la SMQ a été utilisée comme principal outil de repérage, considérée à l'époque comme la source la plus complète et à jour sur les musées québécois. Il est important de noter que le site de la SMQ ne mentionnait pas explicitement, au moment de la sélection, le statut des musées (par exemple, agréés, soutenus ou autres).

Le choix de se concentrer sur les musées — plutôt que sur d'autres types d'organisation comme les centres d'interprétation ou les centres d'exposition — s'explique aussi par leur forte représentation dans la production de mémoires déposés, ce qui rendait possible une mise en relation entre leurs discours publics et les résultats de la consultation. Bien que cette

sélection ait été guidée par un souci de diversité, il est apparu, au fil du processus de recrutement, que la majorité des établissements retenus étaient des musées agréés. Ce résultat ne relève pas d'un critère initial d'inclusion, mais d'un effet de la méthode d'échantillonnage raisonné combinée à la stratégie de recrutement en boule de neige.

Cette prédominance des musées agréés peut être vue comme un biais structurel dans l'échantillon. Toutefois, la présence d'un musée non agréé dans le corpus a permis de faire émerger des tensions et des questionnements. Cette situation est reconnue comme une limite de la recherche, mais aussi comme un levier d'ouverture pour de futures recherches.

4.3.2 Le cas étudié : la politique culturelle dans le secteur muséal

Le choix du secteur muséal québécois repose sur une série de considérations analytiques, empiriques et stratégiques. Loin d'être un terrain neutre, le musée constitue un espace d'articulation privilégié entre les dimensions symboliques, matérielles et institutionnelles de la culture. Il incarne une interface particulièrement révélatrice entre les intentions gouvernementales et les pratiques culturelles, entre les récits publics et les logiques d'organisation.

Sa diversité interne — en termes de statuts, de tailles, de missions et d'ancrages territoriaux — en fait un milieu fertile pour observer les modalités différenciées d'appropriation de la politique *Partout, la culture*. Les musées sont à la fois bénéficiaires, médiateurs et objets des politiques culturelles : leur positionnement à l'intersection de logiques politiques, administratives, professionnelles et citoyennes permet de saisir comment se déploie l'action publique au sein d'un écosystème hétérogène.

L'étude repose ainsi sur un cas sectoriel ancré (Stake, 2005), mobilisé selon une logique instrumentale : il ne s'agit pas d'examiner le secteur muséal pour lui-même, mais d'en faire un observatoire des dynamiques concrètes de mise en œuvre, de traduction et d'ajustement des orientations politiques. Cette posture permet d'articuler les récits recueillis aux conditions structurelles dans lesquelles ils émergent.

Le caractère structuré, mais contrasté du champ muséal québécois en fait un terrain particulièrement pertinent. Il est marqué par une forte présence dans les politiques publiques, une reconnaissance institutionnelle consolidée (notamment par le programme d'agrément), mais aussi par des tensions internes liées à la disparité des ressources, des régulations et des capacités d'action.

Ce choix est par ailleurs renforcé par l'expérience professionnelle et académique de la chercheuse dans ce champ, qui a facilité l'accès aux sources et aux acteurs. Cette proximité ne se traduit pas par une posture d'objectivité distante, mais par une familiarité analytique qui nourrit la compréhension des récits et des pratiques étudiés.

La diversité du secteur muséal se manifeste dans les nombreuses manières de le catégoriser. Le tableau suivant en propose une synthèse descriptive :

Critères	Données indicatives
Nombre total de musées	Environ 400 organisations
Statut juridique	Public, parapublic, privé
Répartition territoriale	Présence en milieu urbain et en région
Structures de financement	Aide publique, revenus autonomes, mécénat
Rôle dans les politiques	Objets de soutien et de régulation institutionnelle

Tableau 5. Caractéristiques générales du secteur muséal au Québec

En complément, la figure suivante illustre la pluralité des classifications mobilisables pour décrire l'écosystème muséal québécois :

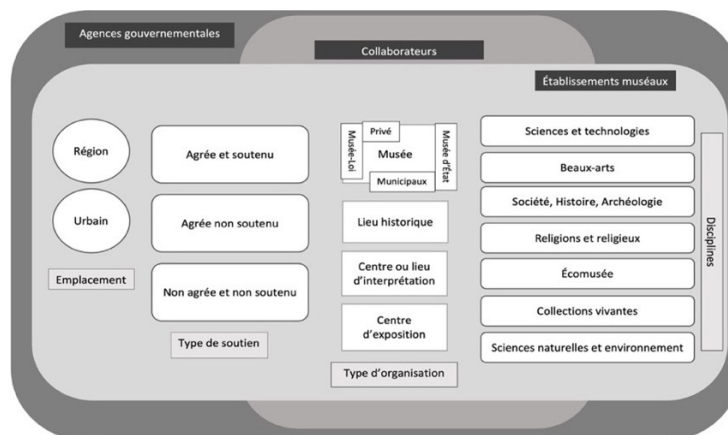


Figure 2. Différentes classifications de l'écosystème muséal québécois

Ces classifications croisent plusieurs dimensions : la spécialisation des établissements (arts, sciences, histoire, etc.), leur mode de gouvernance (public, OBNL, universitaire), leur rayonnement (local, régional, national, international), ou encore leur rattachement administratif ou juridique. Cette hétérogénéité structurelle constitue un levier d'analyse pour comprendre comment une même politique peut être interprétée, traduite ou réinterprétée selon des configurations organisationnelles différenciées.

La cartographie des organisations muséales retenues dans cette recherche est présentée dans la section suivante.

4.3.3 Cartographie de l'écosystème et sélection des participants

Afin d'analyser la mise en œuvre de la politique culturelle *Partout, la culture*, cette recherche s'est appuyée sur une cartographie exploratoire de l'écosystème muséal québécois. Cette

démarche visait à identifier les types d'acteurs concernés, leurs rôles respectifs dans la mise en œuvre, ainsi que les relations de dépendance, de coordination ou de tension qui les relient.

Ce travail de cartographie a permis de structurer le terrain d'enquête selon trois grandes catégories d'acteurs :

1. Les organismes gouvernementaux : ministère de la Culture et des Communications (MCC), Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), etc. ;
2. Les organisations muséales : musées de différentes tailles et statuts, musées spécialisés, musées agréés ou non agréés ;
3. Les organismes relais ou partenaires : associations professionnelles (comme la Société des musées du Québec-SMQ), regroupements culturels, groupes militants, fondations, etc.

Cette typologie, bien que souple, a servi de base à la sélection des participants rencontrés en entrevue. L'échantillonnage visait à refléter la diversité des statuts, des fonctions et des points de vue, afin de documenter la mise en œuvre de la politique à partir de plusieurs niveaux d'intervention. Les principaux critères de sélection incluaient :

- le type d'organisation,
- la fonction exercée par la personne interviewée,
- le niveau d'implication de l'organisation dans les politiques culturelles,
- et l'accessibilité des interlocuteurs.

Dix organisations muséales ont été retenues, sélectionnées en fonction de leur statut juridique, de leur reconnaissance par le MCC, de leur domaine disciplinaire et de leur implantation territoriale.

Ces musées couvrent trois grands champs disciplinaires : les sciences et technologies, les arts, ainsi que l'histoire, la société ou l'ethnologie. Leur statut varie : certains sont des organismes à but non lucratif, d'autres sont municipaux ou privés. La majorité sont agréés

par le MCC, ce qui implique qu'ils respectent certains critères de gouvernance, de conservation, de diffusion et d'ancrage local.

Le tableau suivant présente les principales caractéristiques de ces organisations, constituant ainsi une première typologie empirique permettant d'observer comment les profils organisationnels influencent l'appropriation de la politique culturelle.

Cette figure distingue, pour chaque organisation :

- sa région d'implantation (urbaine ou régionale),
- son domaine disciplinaire,
- son statut d'agrément,
- et son mode de gouvernance.

Organisation	Localisation		Statut		Registre		Domaine
	Région	Ville	Agrée	Non-agrée			
Musée Armand-Frappier	X		X		OBNL		Sciences et technologie
Musée de l'ingéniosité	X		X		Privé		
Espace pour la vie		X	X		Municipal		
Pointe-à-Callière		X	X		Municipal		Société
Musée POP	X		X		OBNL		
Musée des cultures du monde	X		X		OBNL		
Musée des métiers d'art du Québec		X	X		OBNL		Arts
Centre d'art Diane-Dufresne	X			X	Municipal		
Galerie Université de Montréal		X	X		OBNL/Universitaire		
SBC galerie d'art contemporain		X	X		OBNL		

Figure 3. Les caractéristiques des organisations muséales rencontrées.

À noter que les grands musées nationaux et le Musée des beaux-arts de Montréal ont été exclus de la sélection, en raison de leur régime juridique et budgétaire distinct, jugé peu comparable aux autres établissements. L'échantillon retenu cherche plutôt à refléter des trajectoires muséales « ordinaires », témoignant de la manière dont des organisations ancrées localement interprètent, ajustent ou réinterprètent les orientations politiques en fonction de leurs réalités structurelles et contextuelles.

Enfin, en raison de la pandémie de COVID-19, la période initialement prévue pour les entrevues (2020–2021) a été modifiée. Les entretiens ont finalement été réalisés entre 2021 et 2022, ce qui a permis de tenir compte des bouleversements vécus par les organisations, ainsi que de l'évolution des instruments de mise en œuvre de la politique dans ce contexte de crise.

4.3.4 Dispositifs de collecte de données

La collecte de données s'est appuyée sur une combinaison de sources documentaires et d'entretiens semi-dirigés (voir [annexe 10](#)). Cette approche plurielle vise à saisir les récits, les pratiques et les représentations entourant la mise en œuvre de la politique *Partout, la culture*, en croisant différents types de points de vue.

Trois grands types de matériaux ont été mobilisés :

1. Documents institutionnels produits par les organismes publics

Il s'agit de politiques, de plans stratégiques, de rapports annuels, de projets de loi, de discours ministériels, de documents budgétaires, etc. Une sélection d'environ 35 documents a été extraite d'un corpus initial d'environ 80 textes repérés entre 2016 et 2022. Ces documents proviennent principalement des sites du MCC, du CALQ, de la SODEC, de Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ), et du Réseau des conseils régionaux de la culture. Ils concernent le renouvellement de la politique culturelle, son déploiement, et les stratégies des principaux organismes publics du secteur.

2. Documents produits par les organisations muséales

Ce corpus comprend des rapports d'activités, de plans stratégiques, de bilans d'orientation, de documents de médiation, de balados, de vidéos, et de publications institutionnelles en ligne (sites web, infolettres, archives numériques). Ces documents, publiés entre 2017 et 2022, permettent de cerner les récits produits par les musées eux-mêmes, notamment en lien

avec les axes de développement culturel, numérique ou durable. Le corpus inclut aussi des documents internes partagés avec le public (plans d'action triennaux, chartes de valeurs, lignes éditoriales), témoignant des transformations en cours.

3. Entretiens semi-dirigés

Onze entretiens ont été menés entre janvier 2021 et décembre 2022 auprès de 12 personnes représentant 10 organisations muséales et un regroupement sectoriel (la Société des musées du Québec — SMQ). Les entretiens ont été réalisés à distance (par Zoom), en raison des restrictions sanitaires liées à la pandémie. Le recrutement s'est fait par sollicitation directe auprès des organisations, en ciblant les personnes occupant des fonctions de direction, de coordination ou de représentation institutionnelle.

Une grille d'entretien a été élaborée pour structurer les échanges, autour de quatre axes principaux :

- le contexte de mise en œuvre de la politique,
- les interprétations produites par les participants,
- les ajustements organisationnels associés,
- les récits sur les effets perçus de la politique.

Cette grille a évolué au fil de la collecte, selon une logique exploratoire (Creswell, 2013). Elle est disponible à l'[annexe 3](#). Tous les entretiens ont été enregistrés avec le consentement éclairé des participants, puis transcrits intégralement.

4.3.5 L'approche pour l'analyse : discours, tensions et cadres de sens

Les matériaux empiriques mobilisés dans cette recherche — entretiens, documents institutionnels et productions organisationnelles — sont analysés comme des récits. Ils sont considérés non comme de simples données factuelles, mais comme des constructions de sens

situées, permettant aux acteurs d'interpréter la mise en œuvre d'une politique publique, d'y prendre position, et parfois de la redéfinir.

Cette posture repose sur l'approche narrative des politiques publiques, telle qu'élaborée dans les travaux de Sabatier et de ses collaborateurs (*Theories of the Policy Process*), et approfondie par Radaelli (2014). Selon ce cadre, les récits produits par les acteurs ne sont pas évalués selon leur véracité ou leur objectivité, mais selon leur cohérence interne, leur séquentialité et leur capacité à produire du sens dans l'action.

« Les trames (...) construites reposent en effet pour l'essentiel sur de la séquentialité plutôt que sur l'exactitude ou la fausseté des éléments de l'histoire » (Radaelli, 2014, p. 549).

Les récits organisent les événements selon une logique temporelle et servent à formuler des interprétations sur ce qui s'est passé, sur ce qui est en train de se jouer et sur ce qui devrait advenir :

« [Les récits] suggèrent une série d'actions plutôt que d'autres, en établissant un lien entre le présent et le futur. [...] La dimension temporelle des récits donne de la signification au présent et suggère ce qui devrait être fait dans le futur » (Radaelli, 2014, p. 550).

Radaelli identifie trois usages des récits en analyse des politiques publiques :

1. comme outils d'intervention pour les praticiens ;
2. comme cadres interprétatifs alternatifs à la rationalité administrative ;
3. comme objets d'analyse empirique, révélateurs des représentations sociales d'une politique.

L'approche narrative implique également une posture située et réflexive. La chercheuse, par son expérience professionnelle dans le champ culturel et son implication antérieure sur *l'Agenda 21 de la culture*, entretient une proximité avec le terrain. Ce positionnement lui

permet de mieux saisir les subtilités des discours, mais exige aussi une vigilance constante dans la lecture et l'interprétation des récits recueillis.

Les modalités concrètes d'analyse — matrices narratives, motifs récurrents, comparaisons croisées — seront détaillées dans le chapitre 7, puis mobilisées dans le chapitre 8 pour produire une lecture transversale des dynamiques de mise en œuvre.

4.4 La dimension éthique de la recherche

Toute recherche impliquant des personnes ou des organisations requiert une attention particulière aux principes éthiques qui encadrent la participation, la confidentialité des données et la responsabilité de la chercheuse. Cette section expose les mesures prises pour garantir le respect de ces principes dans le cadre de cette étude.

Les personnes rencontrées lors des entretiens étaient toutes âgées de 18 ans ou plus et œuvraient dans le secteur muséal québécois. Les participants ont été recrutés à partir des coordonnées publiques disponibles sur les sites web des organisations. Une invitation a été envoyée à la direction de l'établissement, qui désignait ensuite la personne la plus à même de participer à la recherche.

La participation était entièrement volontaire. Cette information a été communiquée de manière claire, tant par écrit (dans le courriel d'invitation) qu'à l'oral, lors de la prise de contact. Les conditions de participation étaient précisées dans un document d'information transmis à l'avance, notamment le fait que l'entretien serait enregistré à des fins de transcription.

Chaque participant pouvait refuser de répondre à certaines questions ou se retirer à tout moment, sans justification. Pour se retirer, il lui suffisait d'en aviser la chercheuse par courriel.

Le formulaire de consentement, émis par le Comité d'éthique de l'ENAP, a été transmis par courriel avant chaque entretien. Ce formulaire précisait que la participation était volontaire, sans risque physique ou psychologique, et que les données seraient utilisées exclusivement dans le cadre de cette recherche.

En raison des conditions sanitaires liées à la COVID-19, l'ensemble des entretiens a été réalisé à distance, par visioconférence. Les données ont été conservées de manière sécurisée par la chercheuse responsable, dans des fichiers électroniques protégés par mot de passe. Seule la chercheuse y avait accès. La directrice de recherche ou les membres du jury pourraient y avoir accès en cas de besoin, à des fins de vérification.

L'ensemble de ces dispositions garantit la conformité éthique de la recherche, et contribue à assurer la crédibilité, la transparence et la légitimité scientifique du travail réalisé, tout en respectant pleinement les droits des personnes participantes.

Résumé du chapitre 4 : Le cadre conceptuel et la méthodologie

Ce chapitre présente la posture théorique et la stratégie méthodologique de la recherche. S'appuyant sur une approche constructiviste et interprétative, la recherche mobilise le modèle des 3i — idées, intérêts et institutions — pour analyser les dynamiques de mise en œuvre de la politique culturelle *Partout, la culture*.

Ce cadre est ancré dans le néo-institutionnalisme historique, qui permet de tenir compte des temporalités, des héritages et des ajustements. La méthodologie adoptée est qualitative, fondée sur une analyse narrative de documents, d'entretiens et de productions organisationnelles.

L'étude repose sur un cas sectoriel ancré — le secteur muséal québécois — choisi pour sa diversité, sa structuration et sa pertinence en tant qu'observatoire des tensions entre prescriptions politiques et pratiques. Les récits sont abordés comme des constructions de

sens situées, permettant de rendre compte des appropriations différenciées et des réinterprétations locales de la politique. Le chapitre précise enfin les modalités concrètes de collecte des données et les principes éthiques qui ont guidé l'ensemble de la démarche.

CHAPITRE 5 : PORTRAIT DE L'ÉCOSYSTÈME MUSÉAL QUÉBÉCOIS

L'écosystème muséal québécois constitue un terrain privilégié pour observer la mise en œuvre des politiques culturelles, puisqu'il se situe au croisement de missions patrimoniales, d'instruments de reconnaissance, et de régimes de soutien différenciés. Il regroupe un ensemble hétérogène d'organisations, de professionnels et d'instances de gouvernance qui contribuent à la préservation, à l'interprétation et à la transmission du patrimoine.

Ce chapitre propose un portrait structuré de cet écosystème, construit spécifiquement pour les besoins de la recherche. Plutôt que de reproduire un état des lieux institutionnel, il articule des données publiques, des références sectorielles et une analyse originale afin de mettre en place des catégories de lecture (types d'établissements, statuts de reconnaissance, régimes de financement, cadres normatifs) qui seront mobilisées dans les chapitres empiriques suivants.

En examinant les mécanismes de reconnaissance, les classifications muséales, les principaux dispositifs de soutien et leurs conditions d'accès, le chapitre permet de situer les dynamiques institutionnelles qui structurent l'action des organisations muséales. Il met enfin en évidence certains déséquilibres (territoriaux, statutaires et organisationnels) qui influencent les capacités d'action des établissements, et qui constituent un arrière-plan essentiel pour comprendre comment la politique *Partout, la culture* « prend forme » dans le secteur.

5.1 L'écosystème muséal : structure et caractéristiques

L'écosystème muséal québécois constitue une part importante de la vie culturelle et un maillon essentiel dans la mise en œuvre des politiques culturelles. Il se compose d'un ensemble diversifié d'organisations, de professionnels et d'instances réglementaires qui participent à la préservation, à la diffusion et à la mise en valeur du patrimoine culturel du Québec.

Ce réseau comprend aussi bien des musées nationaux que des structures locales plus petites. Il est soutenu par des agences parapubliques et des associations professionnelles qui agissent à différents niveaux : financement, régulation, représentation ou accompagnement

stratégique. En matière de financement, l'écosystème repose non seulement sur des aides récurrentes (comme le PAFIM), mais aussi sur une diversité de programmes ciblés — aides aux projets, initiatives de partenariat, placements, fonds d'immobilisation — qui permettent de soutenir des projets spécifiques ou de pallier des situations précaires (une liste des programmes de financement est disponible à l'[annexe 9](#)). Cette pluralité d'outils inclut également des volets d'accueil pour les organismes en phase de développement structurant ou en difficulté, de même que des mesures de stimulation du mécénat et des collectes de fonds. Si cette diversité structurelle contribue à la richesse du secteur, elle complexifie aussi les conditions d'accès aux ressources et la coordination entre dispositifs, en fonction des statuts de reconnaissance, des capacités organisationnelles et des contextes territoriaux.

La majorité des établissements muséaux du Québec sont des organisations à but non lucratif, administrées par un conseil d'administration ou rattachées à des instances gouvernementales (fédérales, provinciales ou municipales). Leur mission est définie dans leurs lettres patentes, lesquelles précisent leur raison d'être et leurs fonctions. Cette mission constitue un repère fondamental pour l'orientation stratégique de l'organisation :

« [La mission] sert de référence aux administrateurs pour la prise de décisions. Elle permet également de garder cohérentes les actions stratégiques et opérationnelles et de communiquer une image forte et claire au public et aux partenaires » (Corbo et al., 2013, p. 14).

Selon la dernière étude formelle publiée par la Société des musées du Québec (SMQ) en 2016, l'écosystème comptait alors environ 440 organisations muséales, réparties sur l'ensemble du territoire et présentant des modèles administratifs variés. En 2022, la SMQ estimait de manière informelle ce nombre à environ 390. Ces écarts d'estimation illustrent les limites des dénombrements disponibles et la difficulté de produire un portrait consolidé du secteur. Une liste officielle — non publique — serait détenue par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ).

Pour caractériser cet écosystème, il est toutefois nécessaire de revenir à ce qui en constitue le socle : la notion de patrimoine elle-même. L'évolution de cette notion a façonné les

missions, les catégories de reconnaissance et les cadres normatifs qui structurent aujourd'hui l'action des organisations muséales.

5.1.1 Le patrimoine comme un système

Comprendre l'écosystème muséal québécois suppose d'abord de s'attarder sur la notion même de patrimoine, dont l'évolution a profondément influencé les pratiques muséales. Au Québec, cette notion a connu plusieurs transformations successives.

Selon Saint-Pierre (2007), le patrimoine est d'abord perçu, entre 1922 et 1963, comme un objet précieux, exceptionnel, comparable à un trésor. Entre 1963 et 1972, il devient un objet-témoin, porteur de mémoire. Puis, de 1972 à 1985, le concept se spécialise en champs disciplinaires distincts : patrimoine ethnographique, archéologique, artistique, etc. Enfin, à partir de 1985, il s'élargit pour inclure des ensembles patrimoniaux, intégrant à la fois des dimensions matérielles et immatérielles. Cette trajectoire met en évidence un glissement : d'une conception centrée sur des objets exceptionnels vers une compréhension plus large du patrimoine comme ensemble de références, de pratiques et de significations partagées.

Plusieurs institutions participent à la conservation et à la diffusion du patrimoine : les sociétés d'État, les institutions nationales, les directions spécialisées du ministère de la Culture et des Communications (MCC), ainsi que d'autres organismes à l'échelle nationale ou municipale. Ce réseau d'acteurs contribue à structurer le patrimoine comme catégorie d'action publique, en combinant des fonctions de protection, de reconnaissance et de mise en valeur.

Dans les années 2000, Roland Arpin — alors directeur général du Musée de la civilisation et figure marquante du milieu culturel — propose une définition inclusive du patrimoine québécois :

« Peut être considéré comme “patrimoine” tout objet ou ensemble, matériel ou immatériel, que s'approprie une collectivité en reconnaissant sa valeur de témoignage et de mémoire historique et en

faisant ressortir la nécessité de le protéger, de le conserver et de le mettre en valeur » (Groupe-conseil & Arpin, 2000, p. 20).

Cette définition a largement influencé la manière dont le patrimoine est pensé au Québec. Elle repose sur une vision systémique du patrimoine : un ensemble d'éléments — matériels, immatériels, symboliques — interdépendants, exerçant une influence mutuelle. Le patrimoine n'est donc pas uniquement constitué d'objets à protéger, mais aussi de significations, de récits et de pratiques à transmettre. Cette conception soutient l'idée que la mise en valeur patrimoniale implique autant des choix de conservation que des choix d'interprétation et de transmission.

Le MCC a proposé un cadre de référence appelé « Panorama du patrimoine » (2021b), qui identifie six grandes composantes :

- Le patrimoine immatériel : pratiques, savoir-faire, expressions, représentations ;
- Le patrimoine mobilier : objets, documents et ensembles ;
- Le patrimoine immobilier : immeubles, bâtiments et sites ;
- Le patrimoine archéologique : vestiges matériels laissés par les humains ;
- Les paysages culturels : interactions entre milieux naturels et activités humaines ;
- Les personnages, lieux et événements historiques : éléments marquants dans l'histoire collective.

À cela s'ajoute une terminologie riche d'une vingtaine de notions spécifiques, intégrées dans la *Loi sur le patrimoine culturel* adoptée en 2012. Un aperçu de cette loi, ainsi que des dix autres cadres réglementaires encadrant l'écosystème muséal, est présenté en [annexe 4](#).

Le patrimoine comprend donc une pluralité de dimensions, chacune encadrée par des dispositions particulières. D'une part, l'action gouvernementale vise à protéger ce patrimoine (désignation, classement, identification), et d'autre part, à le faire connaître et transmettre (inventaires, registres, plans de conservation). Ces deux registres — protection et transmission — structurent les attentes adressées aux organisations muséales, et contribuent à définir ce qui est reconnu comme patrimoine, et sous quelles conditions.

Enfin, les collections muséales, qu'elles soient anciennes ou contemporaines, constituent une part significative de ce patrimoine. Elles sont conservées, documentées, interprétées et mises en valeur par les musées, qui agissent comme acteurs sociaux en interaction avec leur milieu. Ces établissements témoignent de l'évolution des communautés et du territoire, tout en assurant la continuité entre mémoire collective et patrimoine vivant. Les musées apparaissent ainsi comme des lieux d'articulation entre cadres normatifs, pratiques professionnelles et récits portés sur le territoire.

Dans ce système patrimonial, les musées occupent une place particulière : ils contribuent à définir, à conserver et à rendre partageables des objets, des pratiques et des récits considérés comme significatifs. Clarifier ce qu'est un musée — et ce que cette institution est censée « faire » — permet donc de mieux comprendre les attentes qui lui sont adressées dans l'action publique.

5.1.2 Le musée en tant qu'institution

Un musée, ou une organisation muséale est une structure qui conserve, interprète et valorise des éléments du patrimoine, tout en assumant un rôle social auprès de son milieu. La définition la plus largement admise à l'échelle internationale est celle du Conseil international des musées (ICOM). Pendant plusieurs années, la définition de 2007 faisait autorité :

« Une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation » (ICOM, 2007).

Cette définition mettait l'accent sur les fonctions classiques du musée — conservation, étude, exposition, transmission — et a largement été reprise au Canada (Paquette, 2010), notamment au Québec, où elle s'est enrichie de particularités régionales, telles que l'ancrage éducatif, la

collaboration avec les communautés et l'encadrement juridique. Elle participe aussi à stabiliser un cadrage institutionnel du musée, en définissant des fonctions attendues qui orientent, indirectement, des catégories de reconnaissance et des exigences professionnelles.

En août 2022, l'ICOM a adopté une nouvelle définition, fruit d'un long processus de consultation internationale. Cette formulation intègre des dimensions sociales, culturelles et politiques plus explicites :

« Un musée est une institution permanente, à but non lucratif, au service de la société, qui recherche, collectionne, conserve, interprète et expose le patrimoine matériel et immatériel. Ouverts au public, accessibles et inclusifs, les musées favorisent la diversité et la durabilité. Ils fonctionnent et communiquent de manière éthique, professionnelle et avec la participation des communautés, offrant des expériences variées pour l'éducation, la réflexion et le partage des connaissances » (ICOM, 2022).

Cette évolution marque un changement de paradigme : le musée n'est plus seulement un lieu de conservation, mais un acteur engagé, soucieux de justice sociale, d'accessibilité, de durabilité et de participation citoyenne. Autrement dit, la définition élargit les finalités et explicite davantage les obligations relationnelles du musée (accessibilité, inclusion, participation), et pas seulement ses fonctions patrimoniales.

Elle s'inscrit dans les transformations plus larges du secteur muséal québécois, caractérisé par une professionnalisation accrue, une diversification des pratiques et un ancrage croissant dans les réalités locales. Cette redéfinition interpelle particulièrement les organisations qui travaillent étroitement avec leurs collectivités locales. Cette définition présente de manière explicite l'importance de la communication avec les communautés et de leur participation au fonctionnement des établissements, ce qui constitue un repère important pour analyser les attentes contemporaines adressées au secteur, et c'est la première fois que ce travail de rapprochement est validé par une organisation internationale.

5.1.3 Les types de musées et leur contribution au patrimoine québécois

La reconnaissance institutionnelle des musées au Québec repose sur différents mécanismes qui influencent leur rôle, leur visibilité et leur accès aux ressources publiques. Toutefois, cette structuration met parfois en tension les objectifs de conservation du patrimoine et la diversité des pratiques culturelles portées par des organisations plus petites, communautaires ou spécialisées, souvent en marge des grands dispositifs de reconnaissance¹. Cette tension est centrale pour comprendre les dynamiques d'accès aux ressources, de légitimation et de différenciation au sein de l'écosystème.

Cette section présente les principaux types de musées au Québec — musées nationaux, agréés et non agréés — en précisant leurs fonctions respectives dans la conservation, la diffusion et la valorisation du patrimoine. Elle vise à situer la pluralité des missions muséales dans le cadre plus large des politiques culturelles et patrimoniales, en mettant en évidence la manière dont des catégories de reconnaissance contribuent à organiser le secteur.

Selon Saint-Pierre (2007), « au fil des années, divers programmes et interventions du gouvernement du Québec ont donc contribué au développement d'un important réseau patrimonial et muséal » (p. 133), réparti sur l'ensemble du territoire.

Trois grandes périodes structurent la genèse de ce réseau :

- 1836–1919, phase de construction symbolique du territoire. L'État perçoit le musée comme un instrument d'éducation populaire et d'affirmation identitaire. Selon Paquette (2019), « au Québec, comme dans le reste du Canada et en Angleterre, on peut ajouter

¹ Bien que certains établissements interrogés puissent partager des caractéristiques associées aux écomusées — notamment une gouvernance communautaire, un ancrage territorial fort ou une approche participative de la conservation —, le terme n'a pas été retenu dans la cartographie pour des raisons de cohérence méthodologique. D'une part, la définition mobilisée dans cette recherche repose sur celle proposée par le Conseil international des musées (ICOM), qui insiste sur une mission de préservation, d'exposition et d'éducation encadrée par une reconnaissance institutionnelle. D'autre part, comme le souligne Gunter (2018), le terme d'écomusée recouvre aujourd'hui des réalités très hétérogènes, parfois revendiquées comme des alternatives critiques à la muséologie dominante, parfois utilisées comme labels symboliques sans critères formels stabilisés. Dans ce contexte, leur repérage systématique à l'échelle de la province aurait exigé un protocole distinct et une autre approche typologique.

que l'État perçoit rapidement le pouvoir de l'institution et son potentiel à favoriser des mesures d'éducation populaire » (p. 143).

- 1919—2000 : phase de consolidation. Le réseau se structure autour de deux cadres clés : la *Loi concernant les musées de la province* (1922) et la première *Politique muséale* (2000). Le musée devient un service public, centré sur le patrimoine et l'accessibilité. Paquette note que « l'institution est alors envisagée comme un service public et abordée sous le prisme des questions patrimoniales et des enjeux d'accès à ce patrimoine. Le gouvernement est producteur des collections » (2019, p. 143).
- 2000 à aujourd'hui : phase de retrait partiel de l'État. Les politiques muséales misent désormais sur l'accompagnement, en confiant aux organisations une plus grande responsabilité dans leur propre développement. « Les politiques muséales des dernières décennies voient émerger un rapport plus distant dans lequel l'État se construit comme un accompagnateur [...] » (Paquette, 2019, p. 143).

Quatre éléments ressortent de cette évolution :

1. La place centrale du savoir et de la recherche, historiquement associée au musée comme espace d'érudition ;
2. Le rôle éducatif, renforcé par les acteurs politiques et les intellectuels, qui favorise un rapprochement entre musées et éducation ;
3. L'émergence d'une sensibilité artistique, surtout entre 1919 et 1984, où « les enjeux artistiques vont prédominer et orienter le développement des musées nationaux au Québec » (Paquette, 2019, p. 136) ;
4. Une sensibilité patrimoniale accrue, particulièrement marquée par la *Politique muséale* de 2000, qui accorde une place plus importante aux enjeux de mémoire et d'identité.

Ces dynamiques contribuent à redéfinir les missions des musées dans le paysage québécois, en faisant d'eux des lieux à la fois patrimoniaux, éducatifs, artistiques et citoyens. Elles éclairent aussi pourquoi les catégories institutionnelles (national/agréé/non agréé) ne

renvoient pas seulement à des statuts administratifs, mais à des conditions différenciées d'action et de reconnaissance au sein du secteur.

5.1.4 Les divers types de musées

Le ministère de la Culture et des Communications (MCC), principal responsable de la gouvernance muséale au Québec, le définit ainsi :

« ... institution permanente à but non lucratif ouverte au public, le terme institution muséale comprend les musées, centres d'exposition et centres d'interprétation qui, outre les fonctions d'acquisition, de conservation, de recherche, de gestion et de mise en valeur de collections assumées par certains, ont en commun d'être des lieux d'éducation, de médiation et de diffusion consacrés à l'art, à l'histoire et aux sciences, qui sont au service de la société et de son développement » (MCC Québec, 2021).

Cette définition intègre à la fois les fonctions patrimoniales, éducatives et sociales des musées, tout en reconnaissant la diversité des modèles organisationnels.

Pour comprendre la structuration de l'écosystème muséal québécois, il importe de distinguer deux grandes grilles de catégorisation utilisées par le MCC et par les organismes du milieu. La première correspond à une typologie fonctionnelle, qui regroupe les établissements selon leur mandat principal : musées, centres d'exposition et lieux d'interprétation. Cette classification, notamment utilisée dans les programmes de subvention et d'agrément, repose sur les fonctions exercées (conservation, diffusion, médiation, interprétation) et permet de différencier les types d'offres culturelles sur le territoire.

La seconde correspond à une classification statutaire ou administrative, fondée sur le statut juridique et le niveau de reconnaissance des organisations. Elle distingue notamment les musées nationaux, qui relèvent directement de l'État québécois, les musées agréés, qui répondent à des critères précis de gouvernance et de fonctionnement, et les musées non

agréés, qui ne bénéficient pas de cette reconnaissance formelle. Ces deux grilles se superposent partiellement : un établissement peut appartenir à une catégorie fonctionnelle (p. ex. lieu d'interprétation) sans relever de la catégorie statutaire “musée agréé”, ce qui contribue à structurer l'accès aux programmes et les conditions de reconnaissance.

Les musées agréés

Les musées agréés représentent un sous-ensemble répondant à des normes précises établies par le MCC, notamment en matière de gouvernance, de conservation, de diffusion et d'ancrage territorial. Seuls les musées — et non les centres d'exposition ni les lieux d'interprétation — peuvent obtenir l'agrément. Néanmoins, il faut noter que des exceptions existent, certains établissements sans collection ont été classés comme musées, un exemple est présent dans l'échantillon d'établissements interviewés.

Pour obtenir l'agrément, un musée doit notamment :

- être constitué en organisme à but non lucratif (OBNL),
- répondre à la définition du MCC,
- être ouvert au public depuis au moins trois ans,
- posséder un lieu physique d'accueil et garantir un accès régulier,
- compter des employés rémunérés et démontrer une saine gestion financière,
- disposer d'une présence en ligne,
- tenir des réunions régulières avec un conseil d'administration.

Les avantages de l'agrément sont significatifs et multidimensionnels. D'abord, il permet aux musées admissibles d'accéder à plusieurs programmes du MCC, notamment l'aide au fonctionnement (PAFIM), les programmes d'immobilisations, les initiatives de partenariat ou encore le programme Mécénat Placements Culture. Un tableau explicatif des programmes financiers est disponible en [annexe 9](#). Il ouvre également la porte à un éventail élargi de subventions issues d'autres agences telles que le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) et la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC).

Enfin, l'agrément constitue un levier stratégique de visibilité et de reconnaissance ; il renforce la crédibilité de l'organisation auprès des partenaires. Comme le souligne le MCC :

« [Obtenir l'agrément], c'est aussi gagner en visibilité et en crédibilité auprès de partenaires privés, publics et municipaux » (MCC Québec, 2022a).

Les musées non agréés

Le nombre exact de musées non agréés au Québec reste incertain. Aucune liste publique consolidée ne permet de brosser un portrait clair. Les estimations varient : l'OCCQ recense et présente publiquement 437 établissements, la SMQ en identifie 285, Wikipédia en dénombre 174 (version française) et 311 (version anglaise). Le dernier rapport détaillé est celui du Groupe de travail (2013) qui identifiait 245, dont 58 musées, 42 centres d'exposition et 145 lieux d'interprétation défini comme non reconnus. Ces écarts de dénombrement ne relèvent pas seulement d'un problème de sources : ils signalent la difficulté, pour l'action publique et pour le secteur, de stabiliser les frontières de l'écosystème muséal et de rendre visibles des organisations situées en marge des dispositifs de reconnaissance.

Selon des données plus récentes de la SMQ (2021), 337 établissements muséaux ne sont ni agréés ni soutenus. Ces établissements sont répartis de façon inégale sur le territoire québécois. En 2013, selon le rapport du Groupe de travail (2013), 245 établissements étaient dits non reconnus par le MCC. Dans ce rapport, la reconnaissance et le soutien au fonctionnement ne se confondent pas : certains établissements sont reconnus sans être soutenus, alors que le soutien récurrent au fonctionnement concerne les établissements reconnus. En 2013, les établissements non reconnus représentaient une proportion variable de l'ensemble des établissements non reconnus : 53 % dans les régions centrales, 68 % dans les régions périphériques, 45 % dans les régions intermédiaires et 56 % dans les régions éloignées. Ces pourcentages correspondent à des proportions internes à chaque catégorie territoriale (par exemple, 71 établissements non reconnus sur 133 dans les régions centrales, et 66 sur 97 dans les régions périphériques).

Cette distribution souligne la fragmentation territoriale du réseau, ainsi que l'existence d'un écosystème parallèle, actif, mais largement invisible dans les représentations gouvernementales. Les musées non agréés — souvent de petite taille, associatifs ou régionaux — ont accès à peu de soutien du gouvernement provincial. En général, seul le programme d'Aide aux projets du MCC leur est accessible. Ils ne peuvent pas prétendre aux financements récurrents du CALQ, de la SODEC ou de BAnQ, ce qui limite considérablement leur capacité de développement. Cette asymétrie d'accès aux instruments de soutien constitue un élément structurant de l'écosystème et produit des effets différenciés de la mise en œuvre selon les catégories de reconnaissance.

Certains établissements développent toutefois des partenariats locaux ou sectoriels pour compenser cette absence de soutien, mais ces initiatives demeurent souvent fragiles et dépendantes du contexte et de l'écosystème local.

Cette double lecture — fondée sur la distinction entre musées agréés et non agréés — permet également de situer les enjeux d'équité, d'accessibilité aux ressources et de reconnaissance symbolique qui traversent le secteur, en particulier pour les établissements non-agrégés. Cette lecture constitue une catégorie structurante pour la suite de l'analyse, en rendant visibles deux écosystèmes partiellement distincts et des conditions différenciées de mise en œuvre.

Les musées nationaux

Les musées nationaux constituent une catégorie à part entière dans l'écosystème muséal. Ils relèvent directement du gouvernement du Québec, tant sur le plan administratif que budgétaire, et bénéficient d'un financement distinct ainsi que d'une mission de portée provinciale.

Le Québec en compte trois : le Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ), le Musée d'art contemporain de Montréal (MAC) et le Musée de la civilisation (MCQ). À ces établissements s'ajoute le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM), qui, bien qu'il relève d'un statut autonome régi par une loi spéciale, bénéficie d'un niveau de soutien comparable.

Ce statut leur confère une forte visibilité, des ressources importantes, et une capacité d'influence sur les orientations politiques et culturelles. Ils sont, de ce fait, souvent associés à la mise en œuvre prioritaire des politiques culturelles nationales.

Dans le cadre de cette recherche, les musées nationaux ont été exclus du corpus empirique, en raison de leur régime budgétaire particulier et de leur position institutionnelle distincte. Une fiche descriptive de ces établissements est disponible en [annexe 5](#).

5.2 Les cadres réglementaires et les instances de gouvernance

L'organisation du secteur muséal québécois repose sur un ensemble de cadres réglementaires qui guident les actions des acteurs culturels. Ces cadres, de nature et de portée variées, définissent les obligations, les orientations et les dispositifs de soutien qui structurent le fonctionnement des musées.

On distingue principalement deux types d'instruments :

- Les lois, adoptées par l'Assemblée nationale, ont un caractère obligatoire. Elles imposent des règles précises aux acteurs concernés et peuvent entraîner des conséquences juridiques en cas de non-respect.
- Les politiques, stratégies ou agendas, quant à eux, sont des documents d'orientation. Leur portée est indicative ou directive, mais sans contrainte légale formelle.

Comprendre cette distinction permet d'évaluer le degré de contrainte ou de souplesse qui s'applique aux organisations muséales. Dans le cas du Québec, on recense onze cadres majeurs structurant le champ culturel et muséal : lois, politiques, agenda et stratégie. Ces instruments structurent non seulement l'action publique « au sommet », mais aussi les conditions concrètes de mise en œuvre, en encadrant ce qui est attendu, ce qui est admissible et ce qui doit être démontré par les organisations.

Ces instruments se répartissent de manière relativement équilibrée selon trois axes : la culture, le patrimoine et les musées. Ce partage illustre l'importance accordée à chacune de

ces dimensions dans la gouvernance culturelle québécoise, tout en signalant des chevauchements qui peuvent complexifier l’articulation des dispositifs sur le terrain.

Certaines lois jouent un rôle particulièrement structurant, notamment :

- la *Loi sur les musées nationaux* (1983), qui définit le statut, les responsabilités et la gouvernance des musées d’État ; et
- la *Loi sur le patrimoine culturel* (2012), qui encadre la reconnaissance, la protection et la valorisation du patrimoine matériel et immatériel.

Ces deux lois forment la charpente juridique du secteur muséal. Elles définissent les droits et devoirs des musées, ainsi que les modalités de reconnaissance, de financement et de conservation ; elles contribuent aussi à stabiliser les catégories qui organisent le secteur (statuts, obligations, responsabilités) et à hiérarchiser les priorités d’intervention.

L’ensemble des cadres a été adopté entre les années 1970 et 2010. Toutefois, leur révision demeure peu fréquente, ce qui pose des enjeux d’adaptation aux réalités actuelles du secteur.

Par exemple :

- la *Politique d’intégration des arts à l’architecture* (1981) a été révisée après 15 ans ;
- la *Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal* (1972) a connu une mise à jour après près de 50 ans.

Cette temporalité de révision contribue à expliquer pourquoi certaines attentes contemporaines (inclusion, participation, durabilité, numérique) s’arriment parfois difficilement à des cadres plus anciens, au moment de la mise en œuvre.

Voici un tableau synthétique de ces cadres :

Cadre	Type	Année (modification)	Objet principal	Application	Concept
Loi sur les biens culturels	Loi	(1972) (2011)	Classement et conservation des biens	Obligatoire	Patrimoine

Loi sur le MBAM	Loi	(1972) (2021)	Statut du Musée des beaux-arts de Montréal	Obligatoire	Musée
Loi sur les musées nationaux	Loi	(1983) (2002)	Statut et gouvernance des musées d'État	Obligatoire	Musée
Loi sur les archives	Loi	(1983)	Gestion et conservation des archives publiques	Obligatoire	Patrimoine
Loi sur le MCC	Loi	(1994)	Mandat du ministère et gouvernance générale	Obligatoire	Culture
Loi sur le patrimoine culturel	Loi	(2012)	Protection du patrimoine matériel et immatériel	Obligatoire	Patrimoine
Politique culturelle du Québec	Politique	(1992) (2018)	Orientations générales de l'action culturelle	Indicative	Culture
Politique muséale	Politique	(2000)	Développement du réseau muséal	Indicative	Musée
Politique d'intégration des arts	Politique	(1981) (1996)	Intégration de l'art à l'environnement bâti	Directive	Patrimoine
Agenda 21 de la culture	Agenda	(2011)	Développement durable appliqué à la culture	Orientative	Culture
Plan culturel numérique	Stratégie	(2014)	Intégration du numérique dans le secteur culturel	Stratégique	Culture

Tableau 6. Cadres provinciaux structurant la culture, le patrimoine et les musées.

Ce tableau met en évidence :

- les chevauchements entre les domaines d'application (ex. : muséologie et patrimoine) ;
- les hiérarchies normatives, entre les lois contraignantes et les politiques plus souples ;
- et les zones d'ombre, c'est-à-dire les espaces où l'application des cadres est peu explicitée ou peu opérationnalisée pour certaines catégories d'établissements et certaines pratiques : les musées non agréés ne sont pas « hors cadre » sur le plan légal, mais ils se situent souvent à la marge des dispositifs de reconnaissance et de soutien qui traduisent ces cadres en exigences concrètes, tandis que certaines pratiques émergentes sont prises en charge de manière inégale ou indirecte.

Ainsi, ces cadres constituent à la fois des leviers de structuration — en assurant une cohérence et une légitimité institutionnelle — et des contraintes : ils peuvent exclure certains acteurs, homogénéiser les pratiques ou négliger la diversité du terrain. Autrement dit, l'incertitude porte moins sur l'existence des cadres que sur leur traduction en instruments, obligations et ressources, selon le statut des établissements (agréé / non agréé) et l'évolution des pratiques. Ils contribuent aussi à produire des conditions différenciées de mise en œuvre, selon que les organisations peuvent (ou non) accéder aux dispositifs de reconnaissance, satisfaire les exigences de reddition de comptes, et mobiliser les ressources nécessaires à l'adaptation.

Comprendre comment les musées s'inscrivent dans ces cadres, ou s'en écartent, permet d'interroger plus finement les conditions réelles de mise en œuvre de la politique culturelle *Partout, la culture* puisque celle-ci s'inscrit dans ce contexte « déjà là ».

5.3 Les autres acteurs de l'écosystème

L'écosystème muséal québécois repose non seulement sur les établissements muséaux eux-mêmes et les cadres réglementaires, mais aussi sur un ensemble de partenaires externes. Ces collaborations jouent un rôle déterminant dans la vitalité, la diversité et la résilience du

secteur, notamment en modulant l'accès aux ressources, les capacités d'action et les conditions de mise en œuvre sur le terrain.

Les municipalités, par exemple, soutiennent financièrement plusieurs établissements, assurent l'entretien d'infrastructures et organisent des activités de médiation culturelle. Les universités forment les futurs professionnels du secteur et contribuent à la production de savoirs scientifiques liés à la muséologie. De leur côté, les fondations privées et les mécènes soutiennent des initiatives muséales, en particulier dans les domaines de l'acquisition, de la recherche et de la programmation.

Les organismes communautaires, les associations professionnelles et les citoyens engagés contribuent également à animer la vie culturelle locale, en favorisant l'accès aux musées et la valorisation de la mémoire collective. Ces acteurs participent aussi à la circulation des récits patrimoniaux et à la légitimation sociale des musées, particulièrement à l'échelle locale.

Cette prochaine section examine plus en détail le rôle de certains de ces acteurs dans le fonctionnement global de l'écosystème muséal.

5.3.1 Le ministère de la Culture et les agences culturelles gouvernementales

Le ministère de la Culture et des Communications (MCC) est l'organisme gouvernemental responsable du développement, du soutien et de la coordination des politiques culturelles au Québec. Il est dirigé par un ministre nommé par le gouvernement.

Selon sa propre mission :

« Le MCC contribue au rayonnement de la culture et des communications, à l'épanouissement individuel et collectif de la population ainsi qu'à la mise en place d'un environnement propice à la création et à la vitalité des territoires » (MCC Québec, 2022b).

Le ministère agit sur plusieurs plans : soutien financier, conseils aux organisations, élaboration de cadres réglementaires, attribution de statuts légaux (ex. : désignation patrimoniale), diffusion d'outils de connaissance, mesures de contrôle et ententes avec les municipalités.

En muséologie, le MCC assume sept responsabilités principales :

1. Actualiser les orientations stratégiques ;
2. Coordonner les aides financières ;
3. Gérer le programme de soutien aux organismes nationaux ;
4. Fournir une expertise interne au ministère ;
5. Coordonner la Table interministérielle des affaires muséales ;
6. Gérer le processus d'agrément ;
7. Conclure des ententes de développement culturel avec les municipalités.

Le ministère opère également par l'entremise d'agences spécialisées comme le CALQ, la SODEC, la BAnQ, le Conseil du patrimoine culturel du Québec (CPCQ), ou encore le Centre de conservation du Québec qui offre une expertise technique en conservation préventive et en restauration.

À ces leviers s'ajoutent des mesures d'accessibilité culturelle, comme la gratuité dominicale. Instaurée en juin 2018, cette mesure offrait la gratuité d'accès aux musées agréés le premier dimanche de chaque mois, dans le but de démocratiser la culture et de diversifier les publics. Elle a d'abord été introduite sans consultation préalable des musées, ce qui a suscité certaines réserves dans le milieu muséal. La mesure a ensuite été resserrée : la gratuité le premier dimanche du mois est désormais réservée aux jeunes de moins de 20 ans².

¹ Cette mesure a progressivement évolué depuis sa création, les organisations ont toutefois reconnu l'intérêt de cette initiative, qui a permis d'augmenter la fréquentation, en particulier dans les musées privés. Entre mars 2023 et février 2024, plus de 200 000 entrées gratuites ont été enregistrées dans les musées agréés. En janvier 2025, le ministère a toutefois annoncé la fin de la gratuité universelle, désormais réservée aux jeunes de moins de 20 ans à compter du 2 mars 2025, soulevant des préoccupations sur les impacts de cette restriction.

La ministre responsable du MCC à l'arrivée au pouvoir de la Coalition Avenir Québec (CAQ) en octobre 2018, année de l'adoption de la politique culturelle, était Nathalie Roy, députée de Montarville. Avocate de formation et ancienne journaliste, elle est nommée ministre de la Culture et des Communications à la suite des élections générales. Elle a occupé ce poste jusqu'en octobre 2022, où elle a quitté ses fonctions ministérielles.

La vision culturelle portée par Nathalie Roy reposait sur trois piliers : fierté, identité, prospérité. Elle affirmait :

« Je défendrai avec passion notre langue, notre culture, notre histoire, notre patrimoine et l'importance de célébrer nos racines en tant que plus grande nation francophone des Amériques. Je le ferai avec vous... Et, pour y arriver, nous devons agir collectivement » (MCC Québec, 2018).

Cette posture est en cohérence avec le projet politique de la CAQ, qui milite pour un renforcement des compétences culturelles du Québec, notamment en matière de langue, d'immigration et d'autonomie dans le financement de la culture. Deux axes stratégiques sont mis en avant :

- promouvoir le français comme langue d'usage, en respectant les minorités linguistiques ;
- rapatrier la gestion des budgets culturels fédéraux, notamment pour les actions de promotion à l'étranger et dans le numérique.

Au moment de la rédaction de cette recherche, le ministère est désormais dirigé par Mathieu Lacombe, député de Papineau, nommé ministre de la Culture et des Communications en octobre 2022.

5.3.2 Les collaborateurs externes

Outre les instances gouvernementales, plusieurs acteurs externes contribuent à façonner l'écosystème muséal québécois : étudiants, enseignants, chercheurs, associations professionnelles et travailleurs indépendants.

Formations et recherche

Une dizaine de programmes spécialisés en muséologie, situés principalement dans les grands centres urbains, forment la relève professionnelle. Ils sont offerts à différents niveaux : collégial (ex. : Collège Montmorency), universitaire de premier cycle (ex. : certificat en cybermuséologie à l'UQO), ou de cycles supérieurs (ex. : doctorat en muséologie, médiation et patrimoine à l'UQAM). Une liste indicative de ces programmes figure à l'[annexe 6](#).

Plusieurs groupes de recherche universitaires explorent les enjeux liés à la muséologie sous divers angles : éducation, gouvernance, culture numérique, citoyenneté. Parmi eux :

- la Chaire de recherche du Canada en muséologie citoyenne (Université de Montréal) ;
- la Chaire sur la gouvernance des musées et le droit de la culture (UQAM) ;
- le Groupe de recherche sur l'éducation et les musées (UQAM).

D'autres disciplines contribuent également à l'étude du secteur muséal : histoire de l'art, anthropologie, sociologie, science politique, bibliothéconomie, administration publique, etc.

Associations professionnelles

Les associations jouent un rôle stratégique dans l'écosystème : elles représentent les intérêts des professionnels, offrent des services-conseils, participent à l'élaboration des politiques publiques et accompagnent la professionnalisation du secteur. Certaines sont sectorielles (muséologie, patrimoine), d'autres sont transversales (architecture, tourisme, communications).

La Société des musées du Québec (SMQ) occupe une place centrale en matière de représentation auprès du gouvernement. Une liste partielle des associations est présentée en

[annexe](#) 7. Ces instances contribuent aussi à stabiliser des référentiels communs (normes, pratiques, attentes), qui influencent indirectement la mise en œuvre au sein des établissements.

Travailleurs indépendants

Les pigistes et travailleurs autonomes jouent un rôle clé dans les opérations muséales. Ils interviennent dans des domaines variés : expositions, communications, marketing, édition, administration, planification, médiation, services juridiques, conservation ou emballage. Plus de 80 prestataires de services sont répertoriés dans l'espace professionnel de la SMQ (2021). Ces professionnels assurent une souplesse opérationnelle aux musées, mais leur statut précaire soulève des enjeux de reconnaissance et de conditions de travail.

En parallèle, de nombreux musées s'appuient sur l'implication de bénévoles pour accomplir des tâches essentielles. Ces personnes contribuent à l'accueil, à l'animation, à la gestion quotidienne ou à la valorisation du patrimoine local. Le bénévolat constitue ainsi une ressource humaine cruciale pour la survie et le dynamisme d'une part importante de l'écosystème muséal québécois. Toutefois, la dépendance à cette main-d'œuvre non rémunérée révèle aussi les limites des modèles de fonctionnement actuels et les inégalités de capacité entre établissements agréés et non agréés.

5.4 Synthèse : catégories structurantes et conditions de mise en œuvre

Les sections précédentes ont permis de brosser un portrait structuré de l'écosystème muséal québécois en mettant en évidence les cadres qui le composent (patrimoine, définitions institutionnelles du musée, catégories de reconnaissance), les instruments qui l'organisent (programmes, mécanismes de financement, exigences administratives) et les acteurs qui le soutiennent (MCC, agences culturelles, municipalités, associations, milieu universitaire, fondations, travailleurs autonomes et bénévoles). Cette synthèse vise à expliciter les

principales catégories qui structurent l'écosystème et à préciser en quoi elles constituent des conditions concrètes de mise en œuvre de la politique culturelle *Partout, la culture*.

5.4.1 Catégories structurantes et conditions différenciées de mise en œuvre

D'abord, le portrait fait ressortir la coexistence de deux grilles de catégorisation qui se superposent partiellement. La première, fonctionnelle, distingue les musées, les centres d'exposition et les lieux d'interprétation. La seconde, statutaire, distingue les musées nationaux, les musées agréés et les musées non agréés. Ces catégories ne relèvent pas uniquement d'un classement descriptif : elles organisent des attentes, des droits d'accès à certains programmes, et des obligations (notamment en matière de gouvernance, de reddition de comptes et de démonstration de capacités organisationnelles). Elles contribuent ainsi à produire des conditions de mise en œuvre différenciées au sein du secteur.

Dans cette configuration, l'agrément apparaît comme une catégorie pivot. D'un côté, il conditionne l'accès à des formes de soutien récurrent (dont le PAFIM) et à un ensemble d'instruments complémentaires (immobilisations, partenariats, mécénat, etc.), tout en agissant comme levier de légitimation auprès des partenaires publics, municipaux et privés. De l'autre, la situation des musées non agréés met en évidence un écosystème parallèle dont la visibilité institutionnelle, l'accès aux ressources et les marges de développement sont plus limitées, malgré leur rôle actif dans la vie culturelle locale. Les écarts de dénombrement disponibles selon les sources constituent à cet égard un indice supplémentaire : les frontières de l'écosystème muséal demeurent difficiles à stabiliser, et la reconnaissance institutionnelle ne coïncide pas toujours avec l'existence et l'activité des organisations sur le terrain.

Le portrait souligne également que le secteur muséal est encadré par des cadres de portée variable : lois contraignantes et documents d'orientation (politiques, agenda, stratégie). Cette architecture produit à la fois des effets de structuration (cohérence, légitimité, catégories stabilisées) et des zones d'ombre (notamment pour les organisations en dehors des dispositifs de reconnaissance). Elle contribue enfin à expliquer certaines tensions contemporaines : des

objectifs aujourd’hui valorisés dans les récits d’action publique (accessibilité, inclusion, durabilité, participation, numérique) doivent s’articuler à des cadres et instruments parfois plus anciens, ce qui complexifie les conditions de mise en œuvre.

Enfin, l’écosystème muséal se déploie dans un réseau d’acteurs et de capacités inégales. Le MCC et ses agences structurent l’accès aux ressources et aux statuts; les municipalités soutiennent des infrastructures et des activités de médiation; les associations professionnelles participent à la spécialisation et à la représentation du secteur; le milieu universitaire forme la relève et alimente la production de savoirs; les travailleurs autonomes et les bénévoles assurent une part importante de la capacité opérationnelle des établissements. Ces configurations contribuent à produire des capacités d’action inégales selon les organisations et les territoires, et à façonner les manières concrètes dont une politique culturelle peut être traduite en pratiques.

5.4.2 Tableau des jalons et sources documentaires du portrait

Afin d’appuyer la périodisation proposée et d’éviter une lecture uniquement narrative de l’évolution du secteur, une chronologie des actions publiques et jalons institutionnels a été construite à partir de données publiques et de la littérature sectorielle. Elle regroupe des actions de l’État, des transformations de cadres normatifs et des évolutions du réseau patrimonial et muséal, associées à des acteurs, à un palier d’intervention et à des notions centrales. Un extrait synthétique est présenté au tableau ci-dessous, et la version complète figure en [annexe 11](#).

Période	Jalons (action publique / institutionnelle)	Acteur(s) / palier	Catégorie(s) / effet structurant pour l’écosystème
1836–1919	Idée d’éducation populaire : le musée comme instrument éducatif	Fédéral / institutions culturelles (Canada)	Récit éducatif; ancrage de fonctions publiques (transmission)

1919– 1936	Vision culturelle d’Athanasie David	Gouvernement du Québec (Québec)	Institutionnalisation; structuration du rôle de l’État en culture/patrimoine
1961	Création du ministère des Affaires culturelles	Gouvernement du Québec (Québec)	Gouvernance : centralisation, capacité de pilotage sectoriel
1972	Loi sur les biens culturels	Gouvernement du Québec + local (Québec)	Protection patrimoniale; catégories juridiques de reconnaissance/classement
1981	Politique d’intégration des arts à l’architecture	Gouvernement du Québec + société civile (Québec)	Instrument directif; patrimonialisation/présence de l’art dans l’espace public
1983	Loi sur les musées nationaux	Gouvernement du Québec + institutions (Québec)	Catégorie statutaire « national »; régime distinct de gouvernance/financement
1992	Politique culturelle du Québec	Gouvernement du Québec + secteur (Québec)	Cadre d’orientation; consolidation des finalités et des instruments
1994	Création du CALQ	Gouvernement du Québec + milieu (Québec)	Architecture d’intervention; financement via agence; effets sur admissibilité/critères
1994	Loi sur le MCC (ministère de la Culture et des Communications)	Gouvernement du Québec (Québec)	Stabilisation institutionnelle; clarification du mandat et des leviers
2000– 2001	Politique muséale	Gouvernement/secteur (Québec)	Développement du réseau; articulation patrimoine– musées; attentes sectorielles
2006	Loi sur le développement durable + Fonds du patrimoine culturel (mise en valeur/conservation)	Gouvernement du Québec (+ institutions) (Québec)	Référentiel DD; instruments de soutien patrimonial; nouvelles exigences
2011	Agenda 21 de la culture du Québec	Gouvernement local + Québec (Québec)	Cadre orientatif; culture/DD; transversalité et territorialisation

2012	Loi sur le patrimoine culturel	Gouvernement du Québec + local (Québec)	Charpente juridique actuelle; élargissement/encadrement du patrimoine
2014	Plan culturel numérique	Gouvernement du Québec (Québec)	Référentiel numérique; adaptation des pratiques et dispositifs
2016–2018	Lancement du renouvellement + Révision de la politique culturelle (2018)	Gouvernement + local + société civile (Québec)	Renouvellement du récit d'action publique; nouvelles finalités (incl. transversalité)

Tableau 7. Jalons de structuration de l'écosystème patrimonial et muséal (1836–2018)

Ce chapitre a établi un portrait analytique de l'écosystème muséal québécois en mettant en évidence les catégories de reconnaissance, les cadres normatifs, les instruments de soutien et les acteurs qui structurent le secteur. Ce tableau ci-dessus et l'[annexe 11](#) viennent appuyer cette lecture en rendant visible la dimension cumulative des cadres et des instruments qui structurent l'écosystème.

Ce portrait fournit des repères essentiels pour l'analyse empirique des chapitres suivants : il permet notamment de situer la mise en œuvre comme un processus différencié, dans lequel une même orientation politique peut se traduire de manière variable selon les catégories de reconnaissance, les ressources mobilisables et les contraintes auxquelles les organisations font face. Sur cette base, le chapitre 6 examinera le récit institutionnel de la politique culturelle *Partout, la culture* et les instruments par lesquels l'État cherche à orienter l'action dans le secteur muséal.

Résumé du chapitre 5 : portrait de l'écosystème muséal québécois

Ce chapitre a présenté un portrait analytique de l'écosystème muséal québécois, composé d'un réseau hétérogène d'organisations — des musées nationaux aux établissements non agréés — dont le dénombrement varie selon les sources disponibles. Ces établissements

assurent des fonctions essentielles de préservation, de mise en valeur, de diffusion et d'éducation liées au patrimoine culturel, tout en évoluant dans un environnement institutionnel complexe et en constante transformation.

Cette présentation a mis en lumière la diversité des modèles administratifs, des statuts juridiques et des missions, ainsi que l'existence de catégories structurantes qui organisent le secteur. D'une part, une typologie fonctionnelle distingue musées, centres d'exposition et lieux d'interprétation; d'autre part, une classification statutaire distingue musées nationaux, musées agréés et musées non agréés. Ces catégories ne sont pas seulement descriptives : elles structurent l'accès aux instruments de soutien, les exigences de gouvernance et les conditions de reconnaissance. Alors que les musées nationaux bénéficient d'un cadre stable et fortement soutenu, les établissements non agréés, souvent plus petits ou situés en région, peinent à accéder aux ressources financières et aux leviers de reconnaissance publique. Cette hétérogénéité crée des écarts significatifs dans la capacité des organisations à traduire dans l'action la politique culturelle *Partout, la culture*.

Les cadres réglementaires — qu'il s'agisse de lois, de politiques ou de stratégies — jouent un rôle structurant, mais parfois contraignant. Leur portée variable, entre obligation légale et simple orientation, influe sur les marges de manœuvre des établissements, et peut laisser subsister des zones d'ombre, notamment pour les organisations situées en dehors des dispositifs de reconnaissance dominants du secteur.

Enfin, l'écosystème muséal s'appuie sur un ensemble élargi d'acteurs : ministère, agences culturelles, associations professionnelles, municipalités, universités, fondations, chercheurs, travailleurs indépendants et bénévoles. Si cette diversité favorise l'innovation et l'ancrage territorial, elle révèle aussi des déséquilibres persistants en matière d'accès aux ressources, de reconnaissance et de capacité d'action.

Ce chapitre offre ainsi une base essentielle pour comprendre comment les musées québécois, selon leurs profils et leurs contraintes, s'approprient — ou non — les

orientations de la politique culturelle. Le tableau 6 (et l'annexe 11) appuie cette lecture en rendant visible la dimension cumulative des cadres et instruments qui structurent le secteur. Ces dynamiques seront analysées plus en profondeur dans les chapitres suivants.

CHAPITRE 6 : LE RÉCIT GOUVERNEMENTAL DU DÉPLOIEMENT DE LA POLITIQUE CULTURELLE

Ce chapitre restitue le récit gouvernemental de la politique culturelle *Partout, la culture*, tel qu'il a été formulé dans les discours publics, les documents stratégiques et les instruments produits par les instances gouvernementales entre 2016 et 2022. Il s'agit d'une présentation descriptive du récit dominant sur le déploiement de la politique, qui met en évidence la séquence officielle d'action publique. Le chapitre mobilise ici le terme de « déploiement de la politique », entendu comme l'ensemble des actions, décisions et dispositifs par lesquels l'État orchestre la circulation, l'activation et la traduction de ses orientations dans le secteur culturel, notamment muséal. Le chapitre met ainsi en lumière les étapes, les outils et les justifications mobilisées par l'État pour structurer et légitimer cette politique, en rendant visibles les mécanismes de cadrage (temporalités, priorités transversales, instruments, registres de légitimation) qui balisent les conditions de mise en œuvre analysées dans les chapitres empiriques suivants.

Ce travail repose sur l'étude d'un corpus de documents produits par le ministère de la Culture et des Communications (MCC), ses agences associées, ainsi que d'autres documents publics tels que les plans d'action, les rapports ministériels, le discours budgétaire et les communiqués. À travers l'analyse de ces matériaux, le chapitre vise à dégager les composantes d'un récit gouvernemental structuré : les jalons temporels, les priorités transversales, les dispositifs mobilisés, ainsi que les figures de légitimation utilisées pour présenter l'action publique comme cohérente et ordonnée. Les instruments sectoriels propres au champ muséal, dont l'agrément, ont été présentés au chapitre 5; on observe ici comment ils s'inscrivent dans le récit de déploiement et dans la logique des mesures annoncées.

En complément, et afin de rendre visibles certains effets et tensions qui échappent aux récits institutionnels, le chapitre intègre ponctuellement des échos de la presse, au moment où le récit gouvernemental se traduit en instruments, mesures ou annonces ayant des impacts concrets sur les organisations. Ces articles ne sont pas mobilisés pour analyser la couverture médiatique comme telle, mais comme contrepoints ciblés permettant de documenter des enjeux de capacité (ressources, main-d'œuvre, fragilité financière) et des effets de

reconnaissance lorsque certains dispositifs deviennent conditionnels. Un tableau synthèse des articles repérés et mobilisés dans ce chapitre est présenté ci-dessous, et la liste complète du corpus de presse est fournie en [annexe 12](#).

6.1. Repères pour la lecture du récit gouvernemental

Ce chapitre correspond à une première étape dans l'analyse des récits entourant la politique *Partout, la culture*, tel que propose la démarche de Roe (1992) présenté au chapitre 3. Il vise à identifier les formes narratives mises en circulation par les institutions publiques pour rendre intelligible le processus de déploiement. Ces récits — produits par le MCC, ses partenaires et les instruments normatifs — organisent une réalité complexe en une séquence logique, appuyée sur des principes de transparence, d'efficacité et de concertation.

Le récit gouvernemental présenté ici est le fruit d'une reconstruction analytique en cours de route et a posteriori, fondée sur l'examen des documents officiels produits à différentes étapes du processus. Cette lecture met en évidence une séquence apparente — consultations initiales, élaboration, adoption, mise en œuvre — qui, bien qu'elle donne une impression de continuité stratégique, tend à lisser les tensions, à invisibiliser les hésitations, ou à occulter les ajustements progressifs ayant marqué la trajectoire de la politique culturelle. En ce sens, cette séquence n'est pas tant le reflet d'un plan linéaire formulé par l'État que le résultat d'une mise en cohérence a posteriori, soutenue par des instruments tels que le programme d'agrément muséal, les guides ministériels, les tableaux d'indicateurs, ou encore les discours et annonces publiques.

Pour analyser ce récit de manière systématique, le chapitre suit, à chaque étape, un ensemble de marqueurs : (1) les documents-pivots et leurs versions; (2) les registres de justification mobilisés; (3) les instruments et dispositifs mis en avant; (4) les catégories de publics/organisations visées (dont l'agrément); (5) les glissements sémantiques et zones d'ombre observables dans la documentation. Ces marqueurs permettent de rendre comparables les différentes étapes du récit et de repérer les ajustements internes sans anticiper l'analyse des récits de terrain.

Deux enjeux transversaux — le développement durable et la transition numérique — apparaissent comme de fils conducteurs à cette mise en récit. Portés initialement comme principes politiques, ils deviennent progressivement des impératifs opérationnels à travers leur inscription dans les documents normatifs, les critères d'évaluation et les programmes d'aide. Leur trajectoire illustre le mouvement progressif des priorités gouvernementales dans le champ muséal.

Le choix d'effectuer le suivi de ces deux enjeux ne s'est pas posé a priori mais est devenu évident au fil de la reconstruction et s'appuie sur une double justification. D'une part, ces deux enjeux étaient inscrits dans les "avenues de préoccupation" par rapport à la politique culturelle de 1992, identifiées par Grandmont (2011), où figurent explicitement l'adaptation au numérique et l'arrimage entre culture et développement durable parmi les transformations jugées structurantes pour le renouvellement de l'action publique culturelle. D'autre part, ces deux enjeux ressortent de manière récurrente dans le corpus empirique : ils sont **priorisés** par des instruments concrets (notamment l'agrément et les exigences associées) et reviennent dans les récits des acteurs rencontrés, ce qui permet d'en faire des fils conducteurs pour « suivre » la politique depuis ses énoncés jusqu'à ses traductions organisationnelles. Les deux autres préoccupations soulevées par Grandmont (diversité culturelle et rééquilibrage territorial) demeurent présentes dans le récit gouvernemental, mais elles sont moins stabilisées en exigences transversales comparables dans les instruments étudiés sur la période couverte ici; elles seront néanmoins discutées lorsque l'analyse portera sur les effets différenciés et les tensions de reconnaissance au sein de l'écosystème muséal.

Tout en adoptant une posture descriptive, ce chapitre relève certains décalages internes : reformulations d'objectifs, absences d'explication dans les versions successives de documents, ou glissements dans les modalités d'application. Ces indices de réajustement seront repris dans les chapitres suivants, à la lumière des récits recueillis auprès des établissements muséaux eux-mêmes. Lorsque ces décalages rencontrent des enjeux de capacité (financement, main-d'œuvre, survie organisationnelle), des échos médiatiques ciblés seront mobilisés comme contrepoids, sans se substituer au corpus gouvernemental.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des articles et des documents mobilisés à titre de contrepoints et d’éclairages complémentaires au fil du chapitre, et la liste complète du corpus est fournie en [annexe 12](#).

Type de document	Document exemple /	Émetteur / source	Période couverte	Usage dans le chapitre
Documents stratégiques	Politique culturelle <i>Partout, la culture</i> (version adoptée + documents préparatoires)	Gouvernement du Québec / MCC	2016–2018	Trame du récit officiel (consultation → adoption)
Plans d’action	Plans d’action du MCC liés à <i>Partout, la culture</i>	MCC	2018–2023	Séquençage, actions, suivis
Rapports reddition /	Rapports annuels / rapports d’étape MCC (réalisations, “en cours/à l’étude”)	MCC	2019–2022	Repérage des décalages, glissements d’état d’avancement
Discours budgets communiqués /	Discours budgétaires, communiqués, interventions publiques	Gouvernement / MCC	2016–2022	Registres de justification, glissements discursifs
Documents normatifs (instrument)	<i>Critères d’admissibilité – Agrément des institutions muséales</i>	MCC	n.d. (consulté 2026)	Définition du dispositif, admissibilité, validité, comité de pairs
Documents normatifs (instrument)	<i>Guide des exigences – Agrément des institutions muséales</i>	MCC	n.d. (consulté 2026)	Exigences, preuve documentaire, DD/numérique
Documents normatifs (instrument)	<i>Aide-mémoire – Agrément des institutions muséales</i>	MCC	n.d. (consulté 2026)	Liste structurée de documents attendus (charge documentaire)
Presse (contrepoints ciblés)	Articles <i>Le Devoir</i> (préélectoral +	Presse	2018–2019	Nuancer la linéarité :

	transition gouvernementale)			incertitudes, arbitrages, leviers
Presse (capacité / reconnaissance)	Série de portraits <i>Le Devoir</i> (Léouzon) sur musées « laissés à eux-mêmes »	Presse	2025	Effets de seuil, capacité, accessibilité, PAFIM
Source secondaire (cadre)	Grandmont (2011) « avenues de préoccupation »	Littérature (ch.2)	2011	Justification des deux fils conducteurs (DD/numérique)
Outil de repérage interne	Tableau des mesures muséales (partenaires, montants)	Construction de recherche	2016–2022	Visibiliser dispersion/opacité des contributions

Tableau 8. Tableau-synthèse du corpus documentaire mobilisé dans le chapitre 6

6.2. La construction du récit gouvernemental du déploiement

Dans les documents officiels, le déploiement de *Partout, la culture* est présenté comme un enchaînement ordonné d'étapes successives. Ce récit gouvernemental repose sur une narration linéaire du processus décisionnel, dans laquelle les phases de consultation, d'élaboration, d'adoption et de mise en application se succèdent de manière chronologique. Cette séquence temporelle, récurrente dans les discours publics, est également reprise dans les plans d'action du ministère de la Culture et des Communications (MCC), ainsi que dans la couverture médiatique de l'époque.

Le récit met en scène un long processus structuré, issu d'une planification étatique en apparence cohérente : des réflexions, des consultations, des analyses, puis l'adoption de la politique culturelle comme aboutissement rationnel de cette trajectoire. La figure 7 ci-dessous illustre cette chronologie telle qu'elle est communiquée dans les publications du MCC. Elle met en évidence des jalons clairs : lancement des travaux, consultations régionales, élaboration du projet, adoption à l'Assemblée nationale — suivi des élections — , puis activation des premiers dispositifs de mise en œuvre. Afin de rendre cette séquence comparable d'une étape à l'autre, l'analyse suit systématiquement : (1) les documents-pivots mobilisés; (2) les justifications mises de l'avant; (3) les instruments/mesures annoncés; (4)

les catégories d'organisations visées; (5) les décalages et chevauchements observables dans la documentation.

Pour une description détaillée de chaque étape, le lecteur est invité à consulter l'[annexe 8](#), qui présente l'ensemble du processus sous forme de frises chronologiques commentées.

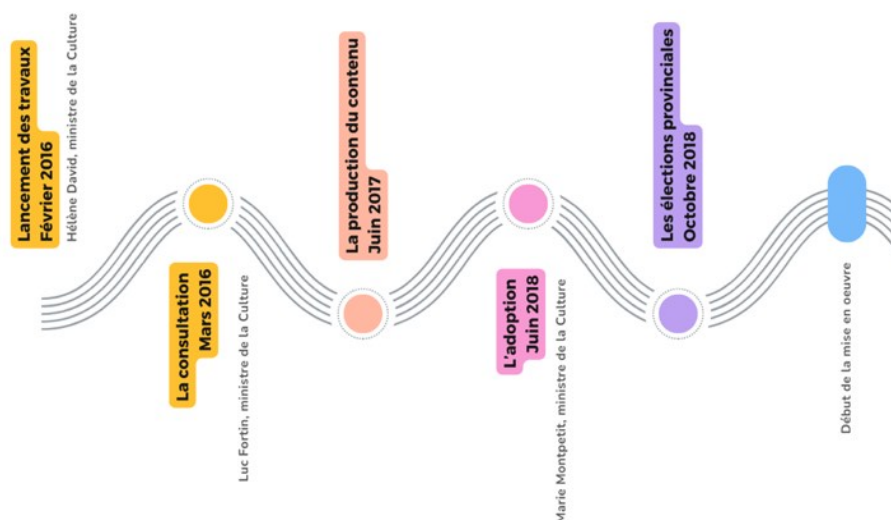


Figure 4. Le processus officiel du renouvellement de la politique culturelle

La première phase s'ouvre avec l'annonce du renouvellement de la politique culturelle en 2016 par la ministre de la Culture, Hélène David. S'ensuit une série de consultations publiques, de forums régionaux et de groupes de travail, menés jusqu'en septembre 2017 sous la direction du nouveau ministre Luc Fortin. Le projet de politique est finalisé à l'été 2018, peu avant les élections provinciales. L'adoption officielle de *Partout, la culture* par l'Assemblée nationale en juillet 2018 marque la deuxième phase du récit, cette fois sous la responsabilité de la ministre Marie Montpetit. La troisième phase s'amorce après les élections d'octobre 2018, avec le début de la mise en place des mesures gouvernementales sous le gouvernement de la Coalition Avenir Québec (CAQ) et sa nouvelle ministre de la Culture, Nathalie Roy. Cette séquence, de 2016 à 2022, permet de visualiser les principaux jalons du processus gouvernemental, notamment les changements ministériels et les glissements stratégiques intervenus à chaque étape. Comme on le verra plus loin, les échos

de la presse contribuent aussi à rythmer ce récit en rendant visibles, à certains moments, des enjeux de capacité (financement, accès, fragilité organisationnelle) moins saillants dans les documents officiels.

Cependant, un examen attentif des événements révèle des chevauchements et des décalages dans cette séquence officielle. Par exemple, bien que la consultation publique ait permis de faire émerger une diversité d'enjeux (développement durable, diversité culturelle, transformation numérique), certaines orientations intégrées au projet de politique en 2017 — notamment en matière de financement et de développement territorial — n'avaient pas été largement débattues. Ce type de décalage suggère que la séquence « consultation → choix → adoption » masque partiellement des opérations de cadrage et de priorisation qui s'effectuent entre les étapes, et dont les justifications deviennent plus visibles dans les documents produits au moment de l'adoption. Ces éléments semblent avoir été introduits à un moment charnière, à l'été 2018, dans un contexte préélectoral, ce qui leur confère un caractère stratégique. À l'approche de l'adoption, certains échos médiatiques rendent visible cette incertitude : l'article « Qu'advient-il de la politique culturelle ? » (*Le Devoir*, 16 juin 2018) souligne que, malgré une réception globalement positive, l'attention se déplace rapidement vers la suite du déploiement — notamment sa pérennité et ses moyens ; l'éditorial « Politique culturelle : et les pouvoirs ? » (*Le Devoir*, 18 juin 2018) réintroduit la question des leviers et des responsabilités nécessaires à l'action culturelle, nuancant l'image d'une trajectoire entièrement stabilisée au moment de l'adoption.

Le changement de gouvernement à l'automne 2018 a également entraîné une redéfinition des priorités programmatiques et budgétaires. Certaines mesures prévues ont été modifiées, reportées ou réorientées, révélant une discontinuité entre le récit formulé et le déploiement effectif des actions. Plusieurs articles publiés dans les mois qui suivent l'élection rendent visible ce moment de transition, en montrant comment le déploiement devient un objet d'attente, de clarification et d'arbitrage. Dès octobre 2018, un texte de presse pose explicitement la question de l'orientation que prendra la politique culturelle sous le nouveau gouvernement (« Plaidoyer pour la culture : Que fera la CAQ avec la culture ? », *Le Devoir*, 13 octobre 2018). En novembre 2018, un autre article signale l'attente de nouveaux

programmes dans le milieu culturel, ce qui renvoie à la temporalité réelle des instruments et à leurs conditions de relance (« Les arts de la scène en attente des nouveaux programmes... », *Le Devoir*, 12 novembre 2018). À l'hiver 2018–2019, d'autres textes déplacent l'attention vers les leviers budgétaires et fiscaux associés à la culture (par exemple autour de la TVQ, *Le Devoir*, 20 décembre 2018) et vers la manière dont certains engagements sont reconduits, ajustés ou recadrés (*Le Devoir*, 2 février 2019), avant que des annonces de réinvestissement en 2019 ne viennent reconfigurer la séquence (« Québec renchérit en culture », *Le Devoir*, 22 mars 2019).

Au-delà de ces articles, la transition électorale de 2018 introduit une tension de portage dans le récit : la politique est élaborée et adoptée sous un gouvernement (PLQ), alors que sa mise en œuvre — instruments, arbitrages budgétaires, priorités opérationnelles — est ensuite portée par un autre (CAQ). Autrement dit, le « récit gouvernemental » agrège une continuité institutionnelle (MCC et ses instruments) et une discontinuité politique (alternance gouvernementale), ce qui éclaire certains réajustements observables dans la suite du déploiement, notamment le rythme de production des outils et la rehiérarchisation des leviers.

Pris ensemble, les articles publiés entre octobre 2018 et mars 2019 introduisent ainsi un contrepoint récurrent au récit linéaire du déploiement : ils mettent l'accent sur la transition des instruments (programmes, mesures, leviers budgétaires), sur l'incertitude quant aux priorités, et sur la temporalité des annonces et des ajustements. La section suivante examine plus précisément l'un des instruments les plus structurants du déploiement : le programme de l'agrément muséal.

6.3. Le programme de l'agrément muséal et les outils de gestion publique comme instruments de structuration

6.3.1. L'agrément muséal : instrument, preuves et conditions

Dans le récit gouvernemental du déploiement de la politique culturelle *Partout, la culture*, le programme de l'agrément muséal occupe une place centrale. Cette section montre d'abord comment l'agrément fonctionne comme instrument de structuration (attendus, preuves,

accès), puis comment il s’articule à un ensemble plus large d’outils de gestion publique (plans d’action, cadres de référence, suivi) qui opérationnalisent le déploiement.

Présenté comme un dispositif structurant et un outil de professionnalisation, il est mobilisé dans les documents du ministère de la Culture comme un mécanisme destiné à encadrer la qualité, la cohérence et la légitimité des pratiques muséales à l’échelle du Québec. Dans le présent chapitre, l’agrément est analysé comme un instrument : un dispositif qui organise des catégories de reconnaissance, conditionne l’accès à des ressources et rend certaines attentes « démontrables » (par critères, documents et reddition de comptes). Concrètement, cette « démontrabilité » passe par une logique de preuves à produire : l’agrément repose sur des critères d’admissibilité (statut OBNL, ancienneté d’ouverture, présence d’un lieu physique, personnel rémunéré, visibilité Internet, etc.) et sur un processus formalisé qui exige la préparation de pièces justificatives et l’examen de la demande par un comité de pairs; l’agrément est accordé pour une période de cinq ans, avec un renouvellement prévu (MCC, *Critères...*, 2026). Autrement dit, le dispositif transforme des orientations en exigences vérifiables et comparables, en prescrivant des formats de preuve et des seuils d’admissibilité.

La réforme de ce programme a été amorcée dès 2016, soit avant même l’adoption formelle de la politique culturelle, ce qui témoigne d’une volonté de l’État d’aligner progressivement les dispositifs existants sur ses nouvelles orientations stratégiques. L’agrément est ainsi présenté à la fois comme un statut de reconnaissance officielle et comme un contrat symbolique entre l’État et les établissements muséaux.

En pratique, ce programme permet de distinguer les musées dits « reconnus » — c’est-à-dire conformes à des normes de gouvernance, de conservation et de diffusion — des autres établissements, tel que signalé au chapitre 5. Cette reconnaissance structure l’accès à une série de programmes de financement récurrents, et renforce la différenciation entre établissement selon leur capacité à répondre aux exigences, ce qui confère à l’agrément une fonction incitative et sélective importante.

Les critères de l'agrément, révisés à partir de 2017, intègrent désormais explicitement des dimensions transversales, en particulier le développement durable et la transition numérique. Ces enjeux apparaissent dans les grilles d'évaluation, les outils de reddition de comptes et les guides d'accompagnement produits par le ministère. Par exemple, le guide des exigences (MCC, *Gestion et qualité...*, 2026) prévoit explicitement que l'institution dispose d'orientations ou d'un plan d'action en développement durable, en cohérence avec des principes référencés dans la documentation sectorielle (notamment la SMQ).

Les musées sont ainsi encouragés à démontrer leur engagement envers l'écoresponsabilité (ex. : gestion des ressources, accessibilité durable) et l'innovation numérique, tant dans leurs pratiques internes que dans leurs dispositifs de médiation. Cette intégration contribue à transformer des orientations générales en exigences organisationnelles (plans, preuves, indicateurs), ce qui renforce le caractère opératoire des deux enjeux transversaux dans le déploiement. Dans le récit gouvernemental, ces deux enjeux cessent ainsi d'être uniquement des principes de cadrage : ils deviennent des points d'appui pour évaluer, comparer et suivre les organisations à travers des plans, des indicateurs et des pièces justificatives.

Si le récit gouvernemental présente l'agrément comme un mécanisme d'amélioration continue, certains articles de presse rendent visibles les tensions de capacité et de reconnaissance auxquelles font face des établissements, notamment lorsque l'accès aux dispositifs de soutien dépend de l'obtention du statut et de la capacité à répondre aux exigences. La série de portraits (Léouzon, R. 2025) publiée par *Le Devoir* sur des institutions muséales « largement laissées à elles-mêmes » constitue, à cet égard, un matériau éclairant : elle donne à voir des organisations qui poursuivent leur mission grâce au bénévolat, aux dons et à des revenus autonomes, tout en décrivant l'agrément comme un seuil décisif d'admissibilité au financement de fonctionnement.

Dans le cas du Centre d'histoire et d'archéologie de la Métabetchouane, l'article indique que les difficultés s'aggravent lorsque l'agrément devient requis pour recevoir la majorité du financement provincial : l'institution fait partie de celles qui échouent au processus, perd son budget de fonctionnement et s'endette rapidement — ce qui illustre concrètement la manière

dont un instrument de reconnaissance peut produire un effet de rupture sur la capacité d'action (Léouzon, R., 2025, 29 juillet).

De manière parallèle, le portrait de l'Afromusée met en évidence la « charge documentaire » associée à l'agrément et l'asymétrie de ressources qu'elle implique : le directeur évoque la lourdeur de la documentation à produire pour une très petite équipe, l'absence de visite d'agents lors de l'évaluation, et la nécessité de « tenir » l'institution grâce aux bénévoles et aux donateurs, faute de subvention au fonctionnement (Léouzon, R., 2025, 5 août). Cette charge est rendue visible par la structuration même du dispositif : l'aide-mémoire du MCC (2026) décline, par catégories d'institutions, une liste de documents attendus (statut juridique, gouvernance, plan d'action, bilan/rapport annuel, états financiers, etc.), et inclut aussi des exigences transversales qui doivent être documentées, par exemple des orientations ou un plan d'action en développement durable aligné sur des principes ciblés.

À titre d'exemple, un article plus transversal sur la situation financière du réseau relie ces enjeux de reconnaissance aux contraintes budgétaires : il rapporte des compressions et des arbitrages (réduction d'heures, diminution d'activités, épuisement des équipes) et rappelle le rôle structurant du PAFIM dans l'équilibre financier de nombreux musées (Léouzon, R., 2025, 19 mars).

Enfin, au-delà de l'agrément stricto sensu, la presse rend visible un autre type de tension de capacité lorsque des mesures d'accessibilité sont modifiées : après la fin de la gratuité universelle du premier dimanche du mois, le Musée McCord Stewart adopte une formule « payez ce que vous pouvez » en assumant lui-même le risque financier, ce qui illustre l'écart possible entre objectifs d'accès et marges de manœuvre organisationnelles (Léouzon, R., 2025, 25 mars).

6.3.2. Outils de gestion publique : plans d'action, suivi et standardisation

Ces éléments montrent que l'agrément ne fonctionne pas isolément : il s'inscrit dans une architecture plus large d'instruments de gestion publique qui cadrent la mise en œuvre, les attendus et la redevabilité. Au-delà du programme d'agrément, le MCC s'appuie sur un

ensemble d'outils de gestion publique visant à formaliser, opérationnaliser et encadrer le déploiement de la politique. Ces instruments — plans d'action, cadres de référence, outils de suivi et modèles d'autoévaluation — traduisent les grandes orientations de la politique en prescriptions concrètes, en précisant ce qui doit être fait, par qui, selon quel calendrier et avec quelles attentes de preuve.

Les plans d'action du MCC détaillent les objectifs poursuivis et les actions à réaliser, en y associant des jalons de réalisation, des modalités de suivi et des responsabilités. Le vocabulaire mobilisé (arrimage, résultats attendus, reddition de comptes) témoigne d'une adhésion aux principes de la gestion axée sur les résultats où l'action publique est organisée autour d'objectifs formulés, de livrables attendus et de dispositifs de redevabilité.

Les deux axes transversaux — le développement durable et le numérique — y sont systématiquement mis en avant. Le premier est associé à des pratiques de gestion environnementale, d'équité territoriale et d'accessibilité universelle. Le second est envisagé à la fois comme un levier de modernisation administrative (infrastructures technologiques, numérisation) et comme outil de médiation culturelle.

Ces priorités sont soutenues par des outils d'accompagnement développés par le MCC pour les musées : modèles de plan stratégique, guides de bonnes pratiques, grilles de conformité, notamment pour les demandes d'agrément. Ces outils, bien que présentés comme non contraignants, structurent de facto les attendus gouvernementaux. Ils contribuent à standardiser ce qui doit être planifié, documenté et démontré, et donc à rendre certaines dimensions plus « visibles » que d'autres dans la mise en œuvre.

Les documents ministériels soulignent à plusieurs reprises le rôle de l'agrément comme vecteur d'alignement entre les musées et les priorités gouvernementales. Il est présenté comme un dispositif normatif et stratégique, à la fois prescriptif et incitatif, qui traduit les orientations politiques en exigences concrètes à l'égard des musées. Le programme joue ainsi un double rôle : il formalise les attentes de l'État envers les musées, tout en accompagnant leur développement.

Par ailleurs, l'agrément est présenté comme un outil de dialogue entre le ministère et les organisations. Le processus d'évaluation est encadré par des experts et les directions régionales du MCC, ce qui renforce la légitimité du programme et donne l'image d'une politique fondée sur la reconnaissance mutuelle et l'amélioration continue.

Dans l'ensemble, l'agrément apparaît dans les matériaux gouvernementaux comme un levier privilégié pour soutenir les priorités transversales de la politique, notamment en matière de durabilité, de transformation numérique et de rayonnement territorial. Il constitue également un point d'entrée privilégié dans l'univers des aides financières, ce qui en fait un vecteur stratégique de participation aux politiques culturelles.

En somme, l'agrément muséal et les outils de gestion qui l'accompagnent forment un ensemble cohérent dans le récit gouvernemental : ils institutionnalisent les priorités de la politique culturelle et organisent le déploiement de l'action publique selon une logique de conformité, de performance et de professionnalisation. Les contrepoints médiatiques mobilisés ici rendent toutefois visibles les tensions de capacité qui accompagnent cette logique, lorsque les exigences de preuve et l'accès aux dispositifs de soutien se heurtent à des ressources limitées. Leur réception sur le terrain — entre adhésion, ajustement et contournement — sera analysée dans le chapitre suivant, à partir des récits recueillis auprès des acteurs muséaux.

6.4. Contradictions internes au récit

Bien que le récit gouvernemental du déploiement de *Partout, la culture* soit présenté comme un enchaînement cohérent de phases planifiées, plusieurs éléments issus des documents officiels viennent en nuancer la linéarité apparente. Ces éléments ne font pas ici l'objet d'une analyse interprétative approfondie, mais sont identifiés comme des indices documentaires de décalage dans la trajectoire de l'action publique, révélant des moments d'ajustement, d'instabilité ou de réorientation. Ils permettent de repérer, à même le corpus documentaire, des « points de tension » entre ce que le récit annonce et ce que ses instruments rendent effectivement visible ou faisable. Ils sont repérés à partir de marqueurs simples : (1) glissements de justification d'une version à l'autre; (2) silences thématiques; (3) opacité des

responsabilités; (4) dissociation entre priorités affichées et outils disponibles; (5) variations d'état d'avancement (« en cours » / « à l'étude »); (6) écarts entre objectifs annoncés et réalisations.

D'abord, des variations dans les discours ministériels entre 2016 et 2022 laissent entrevoir une évolution des priorités. Par exemple, à l'automne 2017, la ministre Marie Montpetit, alors en poste depuis octobre, adopte un style de communication plus technocratique et axé sur la performance, contrastant avec l'approche participative mise de l'avant par Hélène David et Luc Fortin au lancement et au début du processus. Alors que les discours de 2016 à 2017 insistaient sur la concertation et la proximité avec le milieu culturel, ceux publiés à l'approche de l'adoption officielle de la politique en juillet 2018 mettent davantage l'accent sur l'innovation, la compétitivité du secteur et la transformation numérique. Ce glissement discursif est documenté dans les communiqués, les notes budgétaires et les interventions publiques. Il signale une inflexion dans la manière de justifier l'action publique, renforçant une approche pilotée par les résultats au détriment d'une approche plus sociale ou collaborative.

Ensuite, certains enjeux pourtant récurrents dans les consultations, comme les conditions de travail dans le milieu muséal, sont peu présents dans les documents stratégiques. Malgré leur mention explicite dans plusieurs forums régionaux et mémoires d'organisations culturelles en 2016 et 2017, ces enjeux ne sont abordés que de manière marginale dans les plans d'action 2018–2023 ou dans les grilles d'agrément. Ils renvoient pourtant à des contraintes très concrètes — par exemple la précarité des emplois, le recours important à des postes temporaires ou saisonniers, la difficulté à recruter et retenir une main-d'œuvre qualifiée en région, la faiblesse des conditions salariales, ainsi que la surcharge de travail liée à des équipes réduites — qui pèsent directement sur la capacité organisationnelle des établissements.

Ce silence renforce le contraste entre les attentes du milieu et les priorités retenues par le gouvernement. Ce décalage constitue un « silence instrumenté » : la question apparaît dans l'espace consultatif, mais se traduit peu en dispositifs identifiables dans les instruments de

déploiement. Autrement dit, l'enjeu existe dans le registre consultatif, mais il se stabilise peu dans le registre instrumental (plans, critères, mesures dédiées). Plus encore, ces contraintes ne sont pas seulement des « enjeux de contexte » : elles constituent aussi, pour plusieurs établissements, des facteurs qui limitent l'accès à l'agrément, en rendant plus difficile la conformité aux exigences organisationnelles, la documentation des pratiques et la reddition de comptes. Elles alimentent ainsi un cercle vicieux : l'absence de ressources et de conditions de travail adéquates freine l'accès à l'agrément, tandis que l'absence d'agrément limite l'accès à certains dispositifs de soutien, ce qui contribue à reproduire la segmentation entre deux écosystèmes partiellement distincts.

Par ailleurs, bien que plusieurs partenaires ministériels et organismes parapublics soient identifiés comme contributeurs à la mise en œuvre de la politique, leurs actions spécifiques dans le champ muséal demeurent difficiles à distinguer dans les documents publics. Les mandats partagés, la formulation large de certaines mesures, ou encore l'absence de reddition de comptes détaillée, contribuent à une faible visibilité de leurs apports. Le tableau présenté en [annexe 1](#) permet toutefois de recenser les mesures explicitement liées au secteur muséal, en précisant les partenaires gouvernementaux impliqués ainsi que les montants financiers prévus. Il ne s'agit pas d'une évaluation des effets, mais d'un outil de repérage qui met en lumière la dispersion et, parfois, l'opacité des contributions gouvernementales. Cette opacité constitue un paramètre du déploiement : elle rend moins lisible la chaîne de responsabilité et les circuits de financement dans la documentation publique.

De même, les dimensions transversales du développement durable et du numérique, décrites comme prioritaires dès l'adoption de la politique en 2018, sont souvent renvoyées à des outils ou des guides produits entre 2020 et 2022, absents des documents initiaux (projet de politique de 2017, cadre stratégique de 2018). Cette dissociation entre priorités affichées et outils concrets constitue un autre signal d'ajustement. Autrement dit, la transversalité est affirmée tôt dans le récit, mais son « opérationnalisation » semble s'épaissir par étapes, au fil de la production d'outils, de guides et de critères — ce qui rend visible une temporalité propre aux instruments (énoncé → outillage → exigences démontrables).

Un autre décalage, plus spécifique au secteur muséal, concerne le statut même de l'agrément. La documentation ministérielle précise que l'agrément est attribué « sans égard à l'engagement financier du gouvernement envers l'institution » (MCC, *Critères...*, 2026), ce qui présente le dispositif comme une reconnaissance indépendante du financement. Or, dans l'architecture des aides, ce statut tend à fonctionner comme un seuil d'admissibilité et de participation à certains programmes, ce qui peut produire, dans les organisations, une lecture différente du rôle réel de l'agrément. Ce point n'est pas une contradiction « frontale » dans les textes, mais un écart entre la formulation du dispositif et ses effets structurants dans l'écosystème (reconnaissance déclarée vs conditions d'accès aux dispositifs).

Certaines fluctuations dans les formulations officielles viennent aussi brouiller la cohérence du récit. Par exemple, une mesure inscrite dans le plan d'action 2019–2020 du MCC évoquait la création d'un réseau numérique régional « en cours de réalisation », mais cette même mesure est désignée comme étant « à l'étude » dans le rapport annuel de 2020–2021. Ce type de changement sémantique, non expliqué, introduit une incertitude sur l'état d'avancement réel de certaines actions. Ces variations (« en cours » / « à l'étude » / « réalisé partiellement ») sont traitées comme des marqueurs documentaires de réajustement, en comparant explicitement les versions successives.

Enfin, plusieurs rapports d'étape publiés entre 2019 et 2022 mentionnent des retards ou des réalisations partielles sur certains objectifs annoncés, notamment en matière de soutien régional, d'accompagnement numérique ou de formation des acteurs culturels. Ces écarts sont rarement explicités, et l'absence d'analyse réflexive ou de justification contribue à maintenir une image d'ensemble cohérente, tout en laissant entrevoir certaines fragilités dans le déploiement. Ce type de décalage contribue à déplacer l'analyse vers la temporalité réelle des instruments : ce qui est annoncé, ce qui est outillé, et ce qui est effectivement mis en œuvre ne progressent pas nécessairement au même rythme.

Ces éléments seront réexaminés aux chapitres suivants, à la lumière des récits recueillis auprès des acteurs de terrain, afin d'éclairer comment ces écarts sont perçus, interprétés ou négociés dans les pratiques quotidiennes des établissements muséaux.

Résumé du chapitre 6 : Le récit gouvernemental du déploiement de la politique culturelle

Ce chapitre a présenté le récit gouvernemental entourant le déploiement de la politique culturelle *Partout, la culture*, tel qu'il se dégage des discours publics, des documents ministériels et des instruments de gestion produits entre 2016 et 2022. Ce récit met en scène une action publique structurée et planifiée, organisée autour de quatre grandes étapes : consultation, élaboration, adoption et mise en œuvre.

Au cœur de ce récit, le programme d'agrément muséal est présenté comme un instrument structurant, qui formalise des critères de reconnaissance et rend « démontrables » certaines attentes organisationnelles, notamment en matière de développement durable et de numérique. Le chapitre mobilise également, de manière ponctuelle, des échos de presse et un corpus documentaire comme contrepoints ciblés, présenté dans le tableau synthèse et dans l'annexe 12.

Trois constats ressortent de l'analyse documentaire. D'abord, le récit gouvernemental repose sur une mise en cohérence temporelle du déploiement, qui stabilise une séquence officielle et ses jalons. Ensuite, l'agrément et les outils qui l'accompagnent (guides, grilles, exigences) contribuent à traduire les orientations politiques en exigences opérationnelles (plans, preuves, indicateurs, pièces justificatives). Enfin, les plans d'action, cadres d'évaluation et dispositifs de reddition de comptes structurent le déploiement selon une logique de suivi et de redevabilité, en précisant ce qui doit être planifié, documenté et rendu visible.

Deux décalages documentaires nuancent toutefois la linéarité du récit. D'une part, des glissements de justification, des silences thématiques et des variations d'état d'avancement rendent perceptibles des ajustements et rehiérarchisations en cours de trajectoire. D'autre part, certaines priorités affichées (notamment la transversalité du développement durable

et du numérique) s'appuient sur un outillage produit progressivement, ce qui met en évidence une temporalité propre aux instruments (énoncé → outillage → exigences).

Le chapitre 7 prolonge cette analyse en reconstituant les trajectoires du développement durable et du numérique et en clarifiant ce que leur « traversée » par la politique culturelle transforme dans le champ muséal. Le chapitre 8 examine ensuite, à partir des entretiens, comment ces instruments et priorités sont perçus, traduits et négociés par les établissements, selon leur type et leur ancrage territorial.

CHAPITRE 7 : DEUX ENJEUX TRANSVERSAUX — DÉVELOPPEMENT DURABLE ET NUMÉRIQUE

Le développement durable et le numérique occupent une place croissante dans les politiques publiques contemporaines, notamment dans le secteur culturel. Présentés comme des enjeux transversaux, ils sont appelés à infléchir les orientations stratégiques, les modalités d'intervention et les modes de fonctionnement des organisations. Dans le champ muséal québécois, ces deux axes ont suivi des trajectoires distinctes, mais de plus en plus entremêlées, influençant à la fois les discours publics, les mécanismes d'encadrement et les attentes formulées à l'égard des musées. Ce chapitre répond à une question directrice : qu'est-ce que le fait d'être « traversés » par la politique culturelle fait au développement durable et au numérique — c'est-à-dire comment ces enjeux se reconfigurent lorsqu'ils deviennent des priorités de déploiement, d'instrumentation et d'évaluation dans l'action publique culturelle?

Ce chapitre propose une lecture contextuelle et diachronique de cette double intégration, en mobilisant la grille des « 3i » — idées, institutions, intérêts — afin de retracer les dynamiques d'émergence, de structuration et de circulation des référents politiques et administratifs associés à ces deux enjeux. À partir de deux frises chronologiques, il met en perspective les principaux repères décisionnels et dispositifs d'action publique qui ont jalonné leur évolution, en soulignant les temporalités différenciées et les logiques contrastées de leur intégration. Ces figures retracent l'évolution parallèle des idées, des institutions, et des intérêts, depuis les dynamiques internationales jusqu'aux stratégies propres au contexte muséal québécois. Dans une perspective néo-institutionnaliste, il s'agit d'identifier des séquences de stabilisation et de réajustement (dépendance au sentier, inflexions, et reconfiguration progressive des instruments et du langage) qui rendent ces enjeux progressivement traduisibles en exigences, en critères et en attentes institutionnelles, et, parfois, contraignants pour les organisations.

L'objectif est de mieux comprendre les référentiels normatifs, les instruments de pilotage et les cadres organisationnels dans lesquels les musées sont progressivement appelés à inscrire ces enjeux dans leurs pratiques. Cette mise en contexte prépare le terrain pour l'analyse des récits d'appropriation situés, qui seront présentés au chapitre suivant. Dans le triptyque

empirique, le chapitre 6 a montré comment l'État met en récit le déploiement et outille ses priorités; le chapitre 7 explicite les trajectoires qui stabilisent le développement durable et le numérique comme enjeux transversaux; et le chapitre 8 analysera, à partir des entretiens et du tableau de codage, la réception générale de la politique et les appropriations différenciées sur le terrain.

Le présent chapitre est organisé en deux sections parallèles (développement durable, puis numérique), chacune lue au prisme des 3i et conclue par une courte synthèse (résultats/tensions) servant de repères pour l'analyse empirique du chapitre 8.

7.1. L'intégration progressive du développement durable

L'ancrage du développement durable dans les politiques muséales québécoises s'est construit sur un temps long, marqué par l'évolution des idées à l'échelle internationale, l'adoption de cadres réglementaires provinciaux et l'émergence d'intérêts partagés entre l'État et les milieux culturels. Cette section retrace les étapes de cette intégration progressive, en mettant en lumière les reconfigurations qu'elle a entraînées dans les conceptions du rôle des musées, les instruments de gouvernance mobilisés et les pratiques institutionnelles qui en découlent. L'objectif est de montrer comment un référentiel d'abord général (durabilité) se stabilise progressivement en attentes plus opérationnelles dans le champ muséal, au fil de l'outillage et des instruments.

[Pour agrandir l'image cliquer ici](#)
 Pour revenir cliquer sur l'image

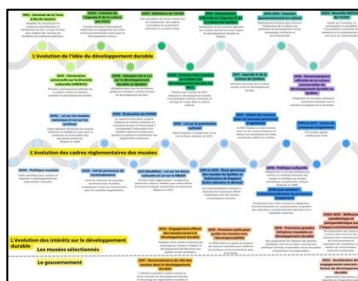


Figure 5. L'évolution des idées, des institutions et des intérêts sur le développement durable.

7.1.1. L'évolution des idées associées au développement durable dans le champ culturel

L'idée du développement durable émerge dans les arènes internationales dès les années 1990, notamment à travers le Sommet de la Terre de Rio en 1992, qui consacre le principe d'un développement conciliant équité sociale, protection environnementale et efficacité économique. Cette approche intégrée s'impose progressivement comme une référence globale pour l'action publique, y compris dans le champ culturel. Dans la logique des 3i, cette séquence correspond d'abord à une stabilisation des « idées » (principes, vocabulaire, cadres de justification) qui précède leur traduction institutionnelle.

Au début des années 2000, les débats sur la durabilité s'élargissent à la question de la culture. L'UNESCO joue ici un rôle structurant, en affirmant dès 2001 l'importance de la diversité culturelle comme condition essentielle du développement. Cette reconnaissance est reprise dans le champ muséal par l'ICOM, qui propose en 2007 une définition du musée soulignant sa fonction sociale, éducative et communautaire, et qui prépare le terrain pour une attention croissante aux enjeux de durabilité. On voit ainsi se former un langage commun — diversité, participation, rôle social — qui servira ensuite de support à des dispositifs et attentes plus formalisés, adressés aux institutions muséales. Pour matérialiser ce « socle » normatif, l'encadré ci-dessous rappelle les éléments structurants de la définition ICOM de 2007.

« Une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation ».

Éléments-clés mis de l'avant par la définition 2007 : (1) service à la société et à son développement ; (2) accès/public ; (3) fonctions patrimoniales (acquérir, conserver, étudier, exposer, transmettre) ; (4) finalités éducatives et sociales.

Encadré 1 - Définition du musée (ICOM, 2007) et « socle » normatif.

À l'échelle québécoise, la *Loi sur le développement durable* adoptée en 2006 constitue une première formalisation des principes de durabilité dans l'action publique. Cette loi est suivie en 2009 par un plan d'action gouvernemental, qui, sans cibler spécifiquement le secteur culturel, définit des objectifs généraux auxquels les musées seront progressivement associés. Ce passage du référentiel à la formalisation illustre la dépendance au sentier : les principes se sédimentent et deviennent progressivement incontournables dans plusieurs secteurs, dont la culture.

Le tournant s'opère au Québec en 2011 avec l'adoption de l'*Agenda 21 de la culture du Québec*, qui marque une reconnaissance explicite de la culture comme levier du développement durable. Cette orientation est consolidée au fil des années par le biais du Chantier gouvernemental en culture (2013–2015), puis par la nouvelle politique culturelle du Québec de 2018, *Partout, la culture*, qui intègre la durabilité comme principe transversal. À ce stade, l'enjeu devient plus directement « actionnable » : il peut être repris dans les instruments, les cadres de suivi et les attentes adressées aux organisations (ce que le chapitre 6 a montré au niveau du récit de déploiement).

Enfin, la nouvelle définition du musée adoptée par l'ICOM en 2022 vient renforcer cette dynamique de changement, en soulignant l'importance de l'inclusion, de la participation et de l'engagement pour la durabilité. Par rapport à 2007, la définition de 2022 explicite davantage des dimensions relationnelles et normatives (accessibilité, inclusion, participation des communautés) et fait apparaître la durabilité comme une attente formulée de manière plus directe. Cette inflexion fait écho à l'évolution plus large de la notion de développement durable : d'abord fortement structurée autour du couple développement–environnement (et de ses déclinaisons économiques), elle intègre progressivement de façon plus centrale le pilier social — équité, qualité des conditions de vie — et, par là même, ouvre un espace d'articulation avec les dimensions territoriales et culturelles.

« Un musée est une institution permanente à but non lucratif et au service de la société, qui recherche, collecte, conserve, interprète et expose le patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation des communautés, en offrant des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances ».

Cette nouvelle définition marque un déplacement important par rapport à celle de 2007, en mettant plus explicitement l'accent sur l'accessibilité, l'inclusion, la participation des communautés et la durabilité comme dimensions constitutives du rôle muséal.

Encadré 2 - Définition du musée (ICOM, 2022)

Dans cette perspective, la définition ICOM 2022 peut être lue comme un point de cristallisation : elle traduit, au niveau du langage professionnel et normatif du champ muséal, la montée en importance du social dans les cadres contemporains de la durabilité, en requalifiant le rôle du musée comme acteur de participation, d'accessibilité et de responsabilité envers les communautés. Cette trajectoire longue fournit un arrière-plan indispensable pour comprendre, au chapitre 8, pourquoi la durabilité peut être reçue tantôt comme un engagement « déjà-là », tantôt comme une nouvelle exigence à documenter et à traduire dans les pratiques. Autrement dit, le référentiel se stabilise plus vite que ses formats de preuve : l'idée circule et s'inscrit dans la conception institutionnelle du musée, mais l'outillage qui permet d'en attester la conformité demeure hétérogène.

7.1.2. L'évolution des institutions vue à travers les cadres réglementaires des musées

L'intégration du développement durable dans les politiques muséales au Québec ne suit pas un parcours linéaire, mais s'inscrit dans une série de transformations graduelles des cadres législatifs et stratégiques. Dès le tournant des années 2000, des documents clés structurent le champ muséal : la *Politique muséale* de 2000, la *Loi sur les archives* (2002), la *Loi sur les*

biens culturels (modifiée en 2011), puis la *Loi sur le patrimoine culturel* (2012). Si ces textes ne mentionnent pas explicitement le développement durable, ils en introduisent certains principes, notamment en matière de conservation, de pérennité des savoirs et de valorisation des ressources culturelles. Dans une perspective néo-institutionnaliste, on observe ici une sédimentation de normes en lien avec la mission patrimoniale et de conservation des musées (pérennité, responsabilité, continuité) qui rendent progressivement le référentiel de durabilité « compatible » avec le champ muséal, avant même qu'il ne soit nommé comme tel.

L'année 2011 marque un moment charnière : deux éléments majeurs sont adoptés et amorcés, l'A21CQ, et les États généraux des musées. Ce contexte ouvre la voie à une reconnaissance accrue du rôle des musées dans la durabilité sociale et territoriale. Le développement durable devient alors un cadre de référence de plus en plus mobilisé, bien qu'il ne soit pas encore appliqué de manière uniforme dans les instruments de gouvernance. Autrement dit, le référentiel se stabilise plus vite que son outillage : l'énoncé existe, mais les formats de preuve et les mécanismes d'application demeurent hétérogènes.

L'un des vecteurs importants de cette intégration est le processus d'agrément muséal, qui connaît plusieurs phases structurantes. Après un gel du programme en 2003, une évaluation du PAFIM (Programme d'aide au fonctionnement des institutions muséales) est menée en 2010, soulignant la nécessité d'adapter les critères de reconnaissance aux nouvelles réalités du secteur. En 2017, des travaux sont amorcés pour définir un nouveau processus d'agrément, qui sera formellement institutionnalisé en 2018. Ce processus prévoit désormais des cycles réguliers de reconnaissance, avec des évaluations en 2019 et 2021, intégrant de façon croissante des critères liés à l'écoresponsabilité, à l'ancrage communautaire et à la participation.

Du point de vue des institutions, l'agrément ne constitue pas seulement un « vecteur » : il agit comme un mécanisme de verrouillage du référentiel de durabilité dans la définition même de ce qu'est un musée « reconnu ». En transformant des orientations générales (durabilité) en exigences comparables et vérifiables (critères, pièces justificatives, cycles), il stabilise ce qui devient attendu — et, à terme, exigible — dans l'action muséale. Ce

verrouillage est renforcé lorsque la reconnaissance conditionne l'accès à certains dispositifs de soutien et de financement : la durabilité n'est plus seulement une intention, elle devient un paramètre de l'admissibilité et de la légitimité institutionnelle.

Ces évolutions traduisent une transformation des exigences de reconnaissance, où les indicateurs de performance prennent une place plus importante. La durabilité devient progressivement un critère implicite d'évaluation, notamment en matière de gestion responsable des ressources, de gouvernance éthique et d'ouverture aux enjeux sociaux contemporains. Ainsi, bien que le développement durable ne soit pas toujours explicitement formulé comme tel dans les cadres réglementaires, il s'impose peu à peu comme référent structurant dans les politiques muséales québécoises. On peut donc lire cette trajectoire comme un passage progressif du référentiel à une instrumentation : moins que l'apparition du développement durable, c'est sa traduction en exigences, critères et pièces justificatives qui reconfigure concrètement la gouvernance du secteur.

7.1.3. L'évolution des intérêts : musées sélectionnés et gouvernement

L'évolution des idées et des cadres réglementaires autour du développement durable s'accompagne d'un intérêt croissant, à la fois du côté du gouvernement et des musées sélectionnés pour cette recherche. Dès 2011, l'A21CQ reconnaît explicitement le rôle que peuvent jouer les musées dans la promotion du développement durable. Cette reconnaissance génère une mobilisation sectorielle : en 2012, les musées membres de la SMQ s'engagent officiellement par le biais d'une déclaration commune, affirmant leur volonté de contribuer aux objectifs de durabilité.

Cet engagement trouve une première traduction concrète en 2015, avec la publication d'un guide de pratiques écoresponsables destiné aux organisations muséales (SMQ, 2015). Le document propose des pistes d'action en matière de gestion des ressources, d'écoconception des expositions, de politiques d'achat et de réduction des déchets. Ces initiatives marquent une étape dans l'appropriation sectorielle, bien qu'encore librement consentie, du développement durable, qui se traduit non seulement par des déclarations d'intention, mais

aussi par des outils concrets de mise en œuvre en conformité et d'apprentissage adaptés aux réalités des musées.

À partir de 2019, sous l'effet de la politique et de l'agrément, plusieurs musées amorcent l'intégration concrète de principes écoresponsables, dans la conception d'expositions, la gestion quotidienne et les relations avec les communautés. Ces initiatives témoignent d'un intérêt grandissant pour une durabilité opérationnelle, souvent articulée autour d'objectifs comme la réduction de l'empreinte écologique ou l'ancrage local. Dans la logique des intérêts, cela renvoie aussi à des arbitrages de capacité (temps, ressources, compétences) et à des incitatifs liés aux dispositifs (programmes, critères, reconnaissance), ce qui rapproche progressivement la durabilité d'un enjeu de gestion — et pas seulement d'adhésion normative.

La pandémie de COVID-19 (2020–2021) agit comme un révélateur et un accélérateur. Elle invite les organisations muséales à repenser leurs usages de l'espace, leurs modes de fonctionnement et leurs impacts environnementaux. Cette période stimule des réflexions sur la transformation des bâtiments, la rationalisation des déplacements, ou encore l'optimisation énergétique. De part et d'autre — au sein du gouvernement comme dans les musées —, on observe un renouvellement des engagements pour une réduction de l'empreinte carbone et une meilleure intégration des principes de durabilité dans la gouvernance. La pandémie contribue également à reconfigurer les priorités et les contraintes, en rendant plus visibles les tensions entre ambitions transversales et marges de manœuvre organisationnelles — tensions qui seront documentées empiriquement au chapitre 8.

À ce stade, la politique culturelle *Partout, la culture* (2018) joue un rôle de charnière dans la trajectoire du développement durable : elle contribue à consolider le référentiel en le repositionnant comme enjeu transversal de l'action publique culturelle, et elle transforme les conditions d'intérêt et d'engagement du secteur muséal. Autrement dit, la durabilité cesse d'être uniquement un registre d'adhésion volontaire porté par le milieu (déclarations, guides, bonnes pratiques) pour devenir un horizon de mise en œuvre associé à des attentes plus explicites, à des mécanismes d'accompagnement et à des dispositifs de reconnaissance — en

particulier via l'agrément. Cette requalification a des effets concrets : elle renforce la légitimité institutionnelle des démarches écoresponsables, crée des incitatifs (symboliques et, selon les dispositifs, matériels) à formaliser des actions, et accentue en retour les arbitrages de capacité des organisations (temps, ressources, compétences) lorsqu'il s'agit de produire des plans, des preuves et des résultats.

L'intérêt pour le développement durable a d'abord été exprimé dans des documents d'orientation gouvernementaux, avant d'être repris par les acteurs du secteur muséal à travers des engagements collectifs. Ces démarches témoignent d'un élargissement des missions muséales et d'un repositionnement progressif du rôle des musées au sein de la société. Elles montrent surtout comment, à mesure que la durabilité est outillée et évaluée, elle se déplace d'un registre d'adhésion (valeurs/mission) vers un registre d'action (plans, preuves, indicateurs). Ces démarches annoncent également un autre chantier transversal — celui du numérique — qui, à son tour, contribue à redéfinir certains repères des politiques muséales, notamment en matière d'accès, d'innovation et de médiation.

Repères pour l'analyse empirique – Développement durable

À l'issue de cette trajectoire, trois résultats ressortent de la lecture en « 3i ». Du côté des idées, le développement durable se stabilise progressivement comme un référentiel élargi : d'un cadrage d'abord environnemental, il intègre de plus en plus des dimensions sociales, territoriales et culturelles (diversité, participation, rôle social du musée), ce qui rend l'enjeu compatible avec les missions muséales. Du côté des institutions, l'intégration ne passe pas seulement par des énoncés généraux, mais par une instrumentation graduelle : cadres stratégiques, exigences et dispositifs (dont l'agrément) traduisent le référentiel en formats d'action et de preuve, rendant certaines dimensions « démontrables » (plans, indicateurs, pièces justificatives). Du côté des intérêts, enfin, on observe une convergence progressive entre priorités gouvernementales et mobilisation sectorielle (SMQ, engagements collectifs, guides), mais aussi l'apparition d'arbitrages liés aux capacités : le développement durable

devient un enjeu de gestion (ressources, temps, compétences) autant qu'un engagement normatif.

Deux tensions structurantes se dégagent. Premièrement, une tension de temporalité : l'affirmation de la transversalité précède souvent son outillage, ce qui produit un décalage entre l'énoncé politique et les formats opérationnels disponibles (référentiel stabilisé vs application hétérogène). Deuxièmement, une tension de capacité : l'intégration du développement durable repose sur une logique de preuve et de planification qui peut accentuer des asymétries entre organisations selon leurs ressources et leurs marges de manœuvre (charge documentaire, compétences, temps de coordination).

Ces repères orientent l'analyse empirique du chapitre 8 : ils invitent à vérifier comment la durabilité est effectivement reçue et traduite dans les établissements (engagement « déjà-là » vs exigence à démontrer), quels arbitrages concrets elle entraîne, et comment ces traductions varient selon le type de musée, sa localisation (urbain/région) et ses capacités organisationnelles.

7.2. L'intégration progressive du numérique

Le numérique suit une trajectoire différente, marquée par une dynamique plus rapide et plus directive de la part du gouvernement. D'abord envisagé comme outil technologique, il devient progressivement un vecteur d'innovation, de transformation organisationnelle et de participation citoyenne. Cette section examine la manière dont le numérique s'est institutionnalisé dans les politiques muséales, en insistant sur ses temporalités propres, ses effets structurants et les formes d'intérêt qu'il a suscitées dans les établissements muséaux. Dans la logique néo-institutionnaliste adoptée ici, l'enjeu n'est pas seulement l'apparition de dispositifs numériques, mais la manière dont le numérique se stabilise comme langage d'action publique (innovation, découvrabilité, accessibilité) et se traduit en instruments, critères et formats de preuve.

[Pour agrandir l'image cliquer ici](#)
 Pour revenir cliquer sur l'image

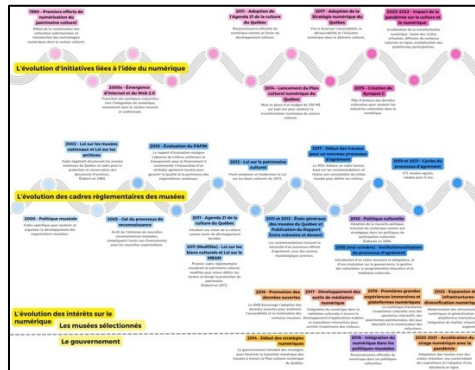


Figure 6. L'évolution des idées, des institutions et des intérêts sur le numérique.

7.2.1 L'évolution d'initiatives explicites liées à l'idée du numérique

L'enjeu du numérique émerge dans le secteur culturel à partir des années 1990, mais selon une trajectoire différente de celle du développement durable. Alors que ce dernier est d'abord porté par des référentiels normatifs internationaux, le numérique se manifeste d'abord comme un outil technique avant de devenir un objet de politique publique à part entière. Les premières initiatives de numérisation du patrimoine apparaissent dans les années 1990, dans un contexte de modernisation des pratiques archivistiques et documentaires, sans que le numérique soit encore envisagé comme une dimension structurante de l'action culturelle. Du point de vue des « idées » (3i), le numérique est d'abord associé à la technique (numériser, conserver, diffuser), avant d'être requalifié en enjeu transversal (innover, transformer, rendre accessible).

Ce n'est qu'à partir du milieu des années 2000, avec l'arrivée du web 2.0 et la montée en puissance des plateformes participatives, que le numérique commence à être intégré dans les stratégies gouvernementales. Contrairement au développement durable, qui s'inscrit rapidement dans une logique de principes transversaux, le numérique se présente d'abord comme un levier de diffusion et d'innovation technologique, davantage lié à la performance, à la compétitivité et à l'accessibilité. On observe ici un glissement de justification : du

numérique comme « outil » vers le numérique comme « levier » — un vocabulaire qui prépare sa traduction en dispositifs et programmes.

L'A21CQ (2011) constitue un premier jalon où le numérique est évoqué dans une perspective culturelle, mais c'est surtout avec l'adoption du *Plan culturel numérique du Québec* (2014) et de la *Stratégie numérique du Québec* (2017) qu'il devient un enjeu transversal clairement assumé par l'État. Ces documents positionnent le numérique comme vecteur d'innovation, de démocratisation de l'accès et de transformation des pratiques culturelles. La politique culturelle de 2018, *Partout la culture*, vient renforcer cette trajectoire en réaffirmant le numérique comme orientation transversale de l'action publique culturelle et en contribuant à son arrimage avec les instruments sectoriels de mise en œuvre, notamment dans le champ muséal. La création de Synapse C³ en 2019, centre d'expertise en données culturelles, illustre ensuite cette volonté d'outiller les milieux pour intégrer le numérique dans leurs modes de fonctionnement. Cette séquence marque une stabilisation du numérique comme référentiel d'action : l'enjeu est nommé, encadré et associé à des objectifs (découvrabilité, accès, modernisation) susceptibles d'être opérationnalisés.

La pandémie de COVID-19 marque un tournant dans cette trajectoire. Encore plus que pour le développement durable, la crise sanitaire agit ici comme accélérateur : elle force, par la nécessité, les musées à adapter rapidement leurs dispositifs de médiation, de production et de diffusion. Entre 2020 et 2022, de nombreuses initiatives voient le jour, telles que des visites virtuelles, des expositions numériques, ou encore des plateformes de participation citoyenne. Le numérique cesse alors d'être seulement un outil de soutien pour devenir une condition de maintien de l'offre culturelle, ce qui en renforce le statut dans les priorités gouvernementales. Cette accélération est aussi soutenue par des dispositifs d'aide déployés en contexte de crise, qui favorisent la continuité des activités et l'adaptation numérique (p. ex. fonds d'urgence en culture, mesures de relance du MCC, mesures et bonifications du CALQ, et initiatives

³ Synapse C c'est un organisme à but non lucratif fondé à l'initiative du ministère de la Culture et des Communications du Québec. Ce centre d'expertise en données culturelles a pour mission de favoriser une meilleure compréhension des comportements culturels à travers l'analyse de données, et de soutenir les milieux culturels dans l'intégration des outils numériques et de l'intelligence de données dans leurs pratiques.

numériques portées par des organismes nationaux). Dans une lecture néo-institutionnaliste, il s'agit d'une conjoncture critique : elle accélère des trajectoires déjà engagées, rehiérarchise les priorités et rend certains choix organisationnels difficilement réversibles.

Comparativement à l'évolution du développement durable, l'intégration du numérique repose sur une temporalité plus rapide et une dynamique de pilotage plus affirmée de la part de l'État. Là où la durabilité s'est imposée de manière diffuse et progressive dans les cadres muséaux, le numérique bénéficie d'une stratégie plus directive et d'un ancrage technopolitique fort. Ces différences n'empêchent pas certaines convergences : dans les deux cas, l'intégration des enjeux s'accompagne d'un élargissement des missions muséales et d'une reconfiguration des attentes à l'égard des institutions (muséales et gouvernementales), notamment en matière d'innovation, de participation et d'adaptation aux transformations sociales. Cette comparaison sert ici de repère : elle met en évidence une trajectoire plus « programmée » du numérique, dont les effets seront observés empiriquement au chapitre 8 (attendus, charge de preuve, capacités).

7.2.2 L'évolution des institutions à travers les cadres réglementaires

L'intégration du numérique dans les cadres réglementaires relatifs aux musées québécois suit aussi une trajectoire distincte de celle du développement durable. Alors que ce dernier s'est imposé progressivement comme principe transversal dans plusieurs textes de lois et politiques générales, le numérique s'est d'abord inscrit de manière marginale, concentrée autour de quelques jalons clés, avant de connaître une institutionnalisation gouvernementale plus rapide.

Les documents fondateurs du secteur muséal — notamment la *Politique muséale* de 2000, la *Loi sur les musées nationaux* (2002), et la *Loi sur le patrimoine culturel* (2012) — ne font que peu ou pas mention explicite du numérique. Comme pour le développement durable à ses débuts, les préoccupations technologiques ne sont pas encore centrales dans la régulation du champ muséal, bien qu'elles soient présentes de façon indirecte à travers les notions de conservation, de diffusion ou de mise en valeur. On retrouve ici une logique de

sédimentation : le numérique « entre » d'abord par des fonctions classiques (conserver/diffuser), avant d'être formalisé comme enjeu de gouvernance.

Un tournant s'amorce toutefois à partir de 2011, année déjà identifiée comme charnière pour le développement durable, avec l'adoption de l'A21CQ et le début des États généraux des musées. Ces initiatives ouvrent la voie à une prise en compte croissante du numérique comme enjeu de gouvernance culturelle. Le rapport des États généraux (2013) insiste notamment sur la nécessité d'adapter les organisations aux transformations technologiques, tant pour des raisons d'accessibilité que de pérennité des contenus. Ce moment contribue à stabiliser un diagnostic (retard, adaptation, accès) qui sera ensuite repris dans les instruments.

La publication du *Plan culturel numérique du Québec* (2014) puis de la *Stratégie numérique du Québec* (2017) ancre plus fermement cette orientation dans les priorités de l'État. Ces documents ne ciblent pas exclusivement les musées, mais ils posent un cadre d'intervention dans lequel les organisations muséales sont invitées à s'inscrire. Par rapport à la trajectoire du développement durable — souvent portée par des principes et intégrée de manière diffuse dans des cadres plus larges —, le numérique bénéficie ici d'un pilotage plus direct, avec des objectifs définis, des financements ciblés et des initiatives de structuration comme la création de Synapse C (2019). Du point de vue des institutions (3i), cela correspond à une montée en puissance de l'outillage : programmes, financement par projets, dispositifs d'accompagnement et cadres d'action qui rendent le numérique progressivement « attendu ». La politique culturelle de 2018, *Partout, la culture*, vient renforcer cette trajectoire en réaffirmant la transition numérique comme orientation transversale de l'action publique culturelle, et en créant un point d'articulation entre ces stratégies gouvernementales et les instruments sectoriels de mise en œuvre.

Le processus d'agrément muséal, revu à partir de 2017 et institutionnalisé en 2018, constitue un autre levier par lequel le numérique est progressivement intégré dans l'évaluation des musées. À l'instar de ce qui a été observé pour les critères de durabilité, le numérique n'y est pas toujours mentionné de manière explicite, mais il est pris en compte à travers des exigences en matière d'innovation, de médiation ou de transformation organisationnelle.

Cette intégration contribue à convertir le numérique en critères de conformité et de planification, en l'inscrivant dans des formats de preuve (stratégies, dispositifs, documents) et en alignant l'évaluation sectorielle sur les priorités transversales portées par la politique de 2018.

Enfin, la question de la numérisation des collections s'impose comme une composante importante de l'évolution des cadres. Elle interroge non seulement les modalités techniques de conservation, mais aussi la redéfinition du patrimoine muséal lui-même. Comme pour le développement durable, cette transformation invite à reconsidérer les fonctions traditionnelles du musée : conserver, interpréter, diffuser — mais désormais aussi numériser, médiatiser, rendre accessible à distance. Cette redéfinition touche à la fois les objets et les institutions, en inscrivant le numérique dans les logiques gouvernementales d'intervention culturelle. Elle prépare aussi un enjeu central pour l'analyse empirique : la tension entre des ambitions d'innovation et les contraintes d'entretien/maintenance des infrastructures numériques.

7.2.3 L'évolution des intérêts pour le numérique : gouvernement et musées sélectionnés

L'intérêt pour le numérique, tant du côté du gouvernement que des musées sélectionnés pour cette recherche, s'est développé de façon accélérée au cours de la dernière décennie, en réponse à des transformations technologiques globales et à des dynamiques internes de modernisation. Contrairement au développement durable, dont l'intégration s'est construite de manière plus progressive autour de principes partagés, le numérique a suscité une mobilisation plus rapide et fortement orientée vers la découverte, la compétitivité et la transformation.

Le gouvernement du Québec amorce ses premières stratégies numériques culturelles à partir de 2014, avec le lancement du Plan culturel numérique, suivi de la Stratégie numérique en 2017. Ces documents affirment une volonté claire d'intégrer le numérique dans l'ensemble des pratiques culturelles, tant pour soutenir la découvrabilité que pour élargir l'accès aux

contenus. Cette volonté se traduit par des incitatifs concrets, tels que des appels à projets, des programmes de financement ciblés ou des outils de veille et d'accompagnement. Toutefois, l'accès à ces dispositifs est différencié : plusieurs programmes structurants destinés au secteur muséal — notamment les programmes d'aide au fonctionnement et certains volets d'aide — sont réservés aux institutions agréées et/ou excluent explicitement les institutions non agréées. Dans la logique des intérêts, ces dispositifs produisent des **incitatifs** : ils orientent l'attention des organisations vers des projets « innovants », souvent au détriment de besoins moins visibles (maintenance, formation continue, pérennisation).

En parallèle, les musées sélectionnés dans cette recherche manifestent un intérêt croissant pour le numérique, d'abord par l'adoption de l'utilisation des données ouvertes à partir de 2016, puis par le développement d'outils de médiation numériques (applications, expositions interactives, expériences immersives) entre 2017 et 2019. La politique culturelle de 2018, vient consolider cette trajectoire en inscrivant la transition numérique parmi les orientations transversales attendues du secteur culturel, ce qui contribue à légitimer — et parfois à accélérer — ces initiatives au sein des organisations.

Contrairement à l'intégration du développement durable, souvent motivée par des préoccupations éthiques ou territoriales, l'adoption du numérique est fréquemment portée par des objectifs liés à la visibilité, à l'expérience des publics ou à l'efficacité interne. Ces motivations peuvent toutefois entrer en tension avec les formats d'intervention publique : l'innovation attendue par les programmes ne correspond pas toujours aux usages pédagogiques, locaux ou incrémentaux développés par certaines organisations, ni aux besoins d'entretien et de pérennisation des dispositifs mis en place.

La période de pandémie (2020–2022) joue ici encore un rôle d'accélérateur, comme observé pour le développement durable. Les musées doivent adapter rapidement leurs offres à des contextes de fermeture physique, ce qui stimule des investissements dans les plateformes numériques, les billetteries en ligne, les visites virtuelles et autres formes de contenus à distance. Cette accélération est soutenue par l'État au cours de la pandémie, qui réoriente certaines enveloppes pour accompagner cette transition, notamment par des fonds d'urgence

et des mesures de relance du milieu culturel, ainsi que par des ajustements et bonifications de programmes de soutien (p. ex. Fonds d'urgence à la culture, plan de relance du MCC, mesures et bonifications du CALQ). Cette accélération est également cohérente avec des volets d'aide visant explicitement le rayonnement et le développement culturel numérique, mobilisables par les organisations lorsque l'admissibilité le permet. Elle renforce également la dépendance à certains dispositifs et compétences : une fois les pratiques numérisées mises en place, le retour en arrière devient coûteux, ce qui reconfigure les arbitrages internes.

Cependant, alors que les engagements en matière de durabilité sont souvent portés par des principes communs partagés entre les musées et l'État, les usages du numérique révèlent parfois des écarts : entre les stratégies gouvernementales axées sur l'innovation globale, et les usages plus localisés, pédagogiques ou expérimentaux que développent certains musées. Ces usages prennent souvent la forme d'ajustements incrémentaux ancrés dans le quotidien des équipes : outils de médiation conçus pour un public scolaire ou local (capsules pédagogiques, parcours numériques liés à une exposition, activités hybrides en classe et au musée), projets pilotes à petite échelle (prototypes de visite virtuelle, tests d'outils participatifs, expérimentations immersives ponctuelles) ou encore initiatives de numérisation/diffusion ciblées sur des collections ou des enjeux territoriaux précis. Ils répondent davantage à des besoins d'accessibilité, de transmission et d'appropriation que à une logique de « vitrine technologique », ce qui peut créer un décalage avec des programmes orientés vers des projets fortement « innovants » et rapidement visibles.

Ces dynamiques renvoient aussi à des enjeux plus larges de transversalité, de collaboration intersectorielle et de circulation des savoirs. Elles constituent un repère direct pour le chapitre 8 : le numérique y sera analysé non seulement comme « thème », mais comme un ensemble d'attendus et d'arbitrages qui prennent des formes différentes selon les capacités et les contextes organisationnels.

Repères pour l'analyse empirique – Le numérique

À l'issue de cette trajectoire, trois résultats ressortent de la lecture en « 3i ». Du côté des idées, le numérique se stabilise progressivement comme un référentiel d'action publique : d'abord associé à la technique (numérisation, conservation, diffusion), il est requalifié en levier transversal d'innovation, de découvrabilité et d'accès, puis, à partir de 2020, en condition de continuité de l'offre culturelle. Du côté des institutions, cette trajectoire est marquée par un outillage plus direct et plus programmé que celui du développement durable : plans et stratégies dédiés (Plan culturel numérique, Stratégie numérique), dispositifs d'accompagnement et financement par projets, auxquels s'ajoutent des exigences plus ou moins explicites dans les instruments sectoriels (dont l'agrément), contribuant à rendre le numérique « attendu » et, dans certains cas, évalué à travers des formats de preuve (plans, dispositifs, livrables). Du côté des intérêts, enfin, on observe une convergence autour d'objectifs de visibilité, d'expérience des publics et d'efficacité interne, tout en laissant apparaître des écarts entre les logiques gouvernementales (innovation globale, transformation) et des usages plus localisés, pédagogiques ou incrémentaux développés par certaines organisations.

Deux tensions structurantes se dégagent. Premièrement, une tension entre innovation et pérennisation : les dispositifs publics favorisent souvent la nouveauté (projets, expérimentation), alors que les organisations doivent assumer des besoins de maintenance, d'entretien et de mise à jour (infrastructures, compétences, contenus) moins visibles dans les critères. Deuxièmement, une tension de capacité et d'inégalités organisationnelles : la transformation numérique suppose des ressources, des compétences et du temps de coordination qui varient fortement selon les établissements, ce qui peut accentuer des écarts entre musées dans la possibilité de « répondre » aux attendus.

Ces repères orientent l'analyse empirique du chapitre 8 : ils invitent à documenter comment le numérique est reçu et traduit sur le terrain (levier stratégique, outil de médiation, exigence de conformité), quels arbitrages il produit (projets vs entretien, visibilité vs ressources internes), et comment ces traductions varient selon le type de musée, son ancrage territorial (urbain/région) et ses capacités organisationnelles.

7.3 Transversalité, collaborations et créativité

En croisant les deux enjeux, cette dernière section s'intéresse aux conditions de leur mise en œuvre transversale. Elle interroge la coordination entre les ministères, la circulation des données et les espaces laissés à l'expérimentation. Si le développement durable et le numérique sont tous deux érigés en principes directeurs, leur concrétisation révèle des tensions entre cohérence stratégique, complexité institutionnelle et dynamiques créatives locales. L'objectif est de préciser ce que la « transversalité » produit concrètement : multiplication des acteurs, outillage fragmenté, et écarts possibles entre priorités affichées et conditions de mise en œuvre.

7.3.1 Une transversalité revendiquée, mais fragmentée ?

Le développement durable et le numérique sont présentés, dans les cadres gouvernementaux, comme des enjeux transversaux qui doivent guider l'ensemble de l'action publique. Cette transversalité est affirmée tant dans la *Loi sur le développement durable* (adoptée en 2006), que dans des documents stratégiques comme le *Plan culturel numérique* (2014) et la *Stratégie numérique* (2017). Ces documents insistent sur la nécessité de mobiliser plusieurs ministères et agences autour d'objectifs partagés, au-delà du seul secteur culturel. Du point de vue des institutions (3i), cela implique une chaîne d'intervention plus longue, où les responsabilités et les instruments se distribuent entre plusieurs acteurs.

Dans le cas du développement durable, la coordination implique le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs

(MELCCFP), qui agit comme ministère responsable de la stratégie gouvernementale, en collaboration avec le ministère des Finances, le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), et le ministère de la Culture et des Communications (MCC). Bien que la loi impose à chaque ministère de produire un plan d'action en développement durable, il n'existe pas de structure permanente de gouvernance intersectorielle pour assurer un arrimage spécifique au champ culturel, ce qui limite les synergies. Autrement dit, l'énoncé transversal existe, mais les mécanismes d'arrimage sectoriel demeurent faibles ou ponctuels. Dans le champ muséal, cet arrimage tend toutefois à se renforcer « par le bas » : la politique culturelle de 2018 et, surtout, les exigences associées au processus d'agrément contribuent à traduire le développement durable en attentes plus explicites (critères, pièces justificatives, planification), ce qui peut en faire un paramètre de reconnaissance — et, indirectement, d'accès à certains dispositifs de soutien.

Pour ce qui est du numérique, les responsabilités sont également éclatées. Le ministère de la Culture pilote les stratégies propres au secteur culturel, notamment à travers le *Plan culturel numérique* et les programmes du CALQ et de la SODEC. Parallèlement, le Conseil du trésor supervise la transformation numérique de l'appareil gouvernemental, tandis que le ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN) coordonne les enjeux plus larges liés à la gestion des infrastructures et à la cybersécurité. Des partenaires externes comme Synapse C jouent également un rôle, notamment dans le traitement et la mobilisation des données culturelles. Cette distribution des mandats peut soutenir l'innovation, mais elle rend aussi la gouvernance du numérique plus difficile à suivre dans un secteur qui dépend de programmes et d'instruments situés dans des périmètres différents.

Ainsi, dans les deux cas, la transversalité repose sur une multiplicité d'acteurs aux mandats distincts, sans guichet gouvernemental unique ni mécanisme stable de coordination. Les collaborations prennent souvent la forme de renvois croisés dans les documents stratégiques ou de projets ponctuels, plutôt que de véritables cadres de gouvernance partagée. Si le développement durable s'appuie sur une base législative claire, son application au secteur culturel demeure partielle. Quant au numérique, son intégration rapide dans les politiques culturelles a donné lieu à une diversité d'initiatives, mais aussi à une certaine fragmentation

dans les responsabilités. Ce diagnostic de fragmentation constitue un repère pour la suite : il aide à comprendre pourquoi les organisations peuvent percevoir des injonctions multiples (durabilité, numérique, accès) sans toujours identifier clairement les circuits de décision et de financement.

Cette situation pose la question de la capacité réelle à coordonner ces deux enjeux de manière transversale et intégrée. Elle invite à réfléchir aux mécanismes qui permettraient non seulement de clarifier les rôles respectifs des acteurs, mais aussi de renforcer la continuité et la cohérence des interventions. Sans anticiper l'analyse empirique, on retient ici que la transversalité, telle qu'énoncée, s'accompagne d'une gouvernance éclatée et d'un outillage hétérogène, ce qui peut contribuer à des décalages entre priorités et mise en œuvre. Ces tensions, déjà perceptibles à l'échelle des cadres gouvernementaux, seront examinées plus en profondeur dans le chapitre suivant, à travers les récits situés des musées qui doivent composer avec ces injonctions croisées.

7.3.2 Connaissances partagées et circulation des données

La transversalité des enjeux du développement durable et du numérique ne se joue pas uniquement dans les structures administratives ou les plans stratégiques : elle passe aussi par les mécanismes de production, de circulation et de mutualisation des connaissances. En ce sens, les données — leur accessibilité, leur lisibilité, leur interopérabilité — deviennent des ressources stratégiques pour favoriser l'alignement entre les acteurs, le suivi des actions et la transparence. Dans cette perspective, la « donnée » constitue un instrument : elle conditionne ce qui est mesurable, comparable et pilotable.

Dans le champ culturel québécois, plusieurs initiatives ont cherché à soutenir une telle circulation de l'information. La création de Synapse C, en 2019, visait à offrir aux milieux culturels un centre d'expertise en données, capable de soutenir des projets d'analyse et d'évaluation adaptés aux réalités du secteur. Cette orientation s'inscrit dans le prolongement de la politique culturelle de 2018, qui affirme la transition numérique comme enjeu transversal et encourage le développement d'outils de connaissance, de suivi et d'appui aux

organisations. De son côté, le ministère de la Culture et des Communications (MCC) met à disposition certaines API ouvertes (pour *Application Programming Interface*), c'est-à-dire des interfaces de programmation permettant d'accéder publiquement à des ensembles de données (par exemple sur les subventions, le patrimoine ou la fréquentation). On peut aussi mentionner le rôle de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, qui produit des statistiques et des indicateurs utiles pour éclairer les tendances du milieu.

Les constats qui suivent reposent sur la lecture croisée des documents publics recensés dans le corpus (MCC, Synapse C, OCCQ, plans et bilans disponibles) et sur les entretiens menés auprès des acteurs muséaux, qui soulignent la dispersion des sources, l'hétérogénéité des formats et des écarts de capacité à mobiliser les données. Ces initiatives restent toutefois inégalement connues et mobilisées. La fragmentation des sources, l'absence de formats normalisés et la sous-utilisation des données existantes limitent les possibilités de mutualisation. De plus, l'intention de coconstruction, souvent associée à l'approche du développement durable, suppose des diagnostics partagés, une lecture commune des enjeux, et une transparence accrue dans la gouvernance. Pourtant, dans la pratique, les canaux de partage demeurent souvent cloisonnés. Le numérique pourrait, en théorie, jouer un rôle de passerelle entre ces sphères — par des plateformes collaboratives ou des tableaux de bord partagés — mais cette fonction reste encore largement à construire. On retrouve ici une tension centrale : des ambitions d'ouverture et de collaboration, mais des conditions techniques et organisationnelles inégalement réunies (formats, compétences, temps).

Dès lors, la circulation des connaissances ne constitue pas seulement un enjeu technique, mais aussi politique et organisationnel, en ce qu'elle engage des choix sur ce qui est mesuré, diffusé et valorisé. Elle soulève également des questions sur l'autonomie des organisations et agences à interpréter leurs propres données et à en faire un levier d'action. Ces choix structurent indirectement la mise en œuvre, en privilégiant certaines dimensions « visibles » de l'action (indicateurs, suivis) au détriment d'autres dimensions moins facilement mesurables.

7.3.3 Et la créativité dans tout cela ?

Si le développement durable et le numérique sont désormais intégrés dans les politiques culturelles comme principes transversaux, leur mise en œuvre se déploie souvent à travers des logiques d'optimisation, de conformité ou de performance. Dans ce contexte, la place laissée à la créativité — entendue ici comme capacité à inventer, à expérimenter, à réinterpréter — mérite d'être interrogée. Cette sous-section ne vise pas à « discuter » la politique, mais à préciser un effet de cadrage : ce que les instruments rendent plus ou moins possible et plus ou moins valorisable.

Les cadres d'action qui accompagnent ces enjeux sont généralement associés à des plans d'action, des indicateurs, des référentiels ou des outils techniques, qui tendent à formaliser ce qui est attendu, mesurable ou reproductible. Cette dynamique produit des tensions entre une innovation encadrée — répondant à des critères normatifs, souvent technico-administratifs — et une créativité sociale ou artistique plus organique, ancrée dans les pratiques, les communautés ou les spécificités territoriales.

Les représentations de la culture qui structurent les politiques autour du développement durable et du numérique tendent à privilégier une vision instrumentale de la culture — comme levier de développement, d'inclusion ou d'innovation technologique. Cette approche repose sur une conception fonctionnelle, dans laquelle la culture est un moyen d'atteindre des objectifs économiques, sociaux ou environnementaux. Ce cadre laisse souvent de côté d'autres conceptions, plus proches d'une culture vécue comme expérience esthétique, expression symbolique ou imagination collective, qui sont pourtant au cœur des pratiques créatives. Or, dans les frises analysées ici, peu de place est accordée à ces dimensions : l'accent est mis sur les mécanismes de transformation structurelle, les dispositifs de gouvernance, ou les outils d'intervention, bien plus que sur les formes sensibles, imprévisibles ou poétiques de la culture. Du point de vue néo-institutionnaliste, ces dimensions sont moins encadrées par des règles et des indicateurs : elles restent difficiles à « prouver » dans les formats attendus.

C'est pourtant dans ce contexte que la créativité permet aux musées d'habiter autrement les injonctions transversales — c'est-à-dire ces grandes orientations structurantes, comme la durabilité ou le numérique, qui traversent l'ensemble des politiques publiques. En les réinterprétant à partir de leurs réalités, les musées réussissent parfois à faire des vecteurs d'expérimentation, en testant des usages, des formats, des récits ou des alliances inédites. Cette créativité expérimentale ouvre des marges de manœuvre pour négocier les prescriptions, contourner certaines contraintes, ou faire émerger des pratiques nouvelles — souvent fragiles, mais porteuses d'alternatives. Ce point prépare directement le chapitre 8 : les récits d'entretiens permettront d'identifier comment ces marges de manœuvre se construisent concrètement (adhésion, ajustement, contournement), et comment elles varient selon le type de musée et son ancrage territorial.

Résumé du chapitre 7 : Deux enjeux transversaux dans les politiques muséales récentes

Ce chapitre retrace l'évolution du développement durable et du numérique en tant qu'enjeux transversaux des politiques muséales québécoises. En mobilisant la grille des 3i — idées, institutions, intérêts — et à partir de deux images présentant leurs chronologies, ce chapitre propose une analyse croisée de leurs trajectoires d'intégration dans les politiques publiques, les cadres réglementaires et les pratiques muséales.

Le développement durable s'est imposé progressivement, porté par des principes normatifs internationaux et une série d'inflexions législatives, avant d'être approprié par les musées à travers des engagements sectoriels. Le numérique, quant à lui, a suivi une trajectoire plus rapide et stratégique, avec un pilotage affirmé de l'État et une série d'initiatives axées sur l'innovation et l'accessibilité.

Le chapitre examine également les tensions que cette double transversalité génère sur le plan organisationnel et décisionnel : fragmentation des responsabilités, coordination intersectorielle incomplète, circulation inégale des données, et place incertaine de la créativité dans un contexte normatif croissant. Il met en lumière les écarts entre les ambitions gouvernementales et les usages différenciés observés sur le terrain, ouvrant ainsi

la voie au chapitre suivant, qui s'attarde sur les récits situés d'appropriation de ces enjeux par les musées eux-mêmes. Le chapitre 8 commencera par une section présentant la réception générale de *Partout, la culture* dans les entretiens (constats transversaux), avant d'examiner plus précisément, à partir des mêmes repères, les appropriations liées au développement durable puis au numérique, en tenant compte des types de musées et de leur ancrage territorial.

CHAPITRE 8 : LES RÉCITS DES MUSÉES — LA MISE EN ŒUVRE VÉCUE SUR LE TERRAIN

Ce chapitre propose d'examiner les récits des directions d'établissements muséaux sélectionnés concernant la mise en œuvre de la politique *Partout, la culture*. Ces récits, recueillis à travers des entretiens, permettent de saisir comment cette politique est perçue, traduite et ajustée dans des contextes organisationnels et territoriaux variés. Alors que le chapitre 6 analysait la construction d'un récit gouvernemental ordonné et aligné, le présent chapitre fait émerger une pluralité de récits situés, parfois convergents, souvent en tension avec les cadres normatifs. Il prolonge ainsi les constats du chapitre 7, qui a montré comment des enjeux transversaux ont été formalisés dans les référentiels gouvernementaux, mais aussi fragmentés dans leur coordination et sélectifs dans leur intégration.

Afin de situer l'analyse, le chapitre s'ouvre par une section qui présente la réception générale de la politique dans les entretiens — sa saillance, ses effets perçus et les tensions de capacité qu'elle fait émerger —, avant de dégager des logiques d'appropriation différenciées à partir des récits recueillis. Le développement durable et le numérique n'y seront pas traités comme deux blocs thématiques autonomes, mais comme des analyseurs empiriques intégrés à ces logiques, permettant d'observer plus concrètement les formes de traduction, d'ajustement, de reformulation ou de limitation de la politique dans l'action.

Dans cette perspective, la grille des 3i — idées, intérêts, institutions — est mobilisée comme une lecture transversale des récits, afin de faire ressortir leurs croisements, leurs tensions et leurs effets combinés dans les pratiques, plutôt que de traiter séparément chacune de ces dimensions. Conformément au cadre conceptuel retenu dans cette recherche, la mise en œuvre n'est pas envisagée comme l'application linéaire d'un programme prédéfini, mais comme un processus situé de traduction, d'interprétation et d'ajustement, au sein duquel les orientations de la politique sont reprises, reformulées, modulées ou contournées selon des contextes organisationnels et territoriaux différenciés. Les institutions ne renvoient donc pas seulement ici aux règles, programmes et critères externes : elles renvoient aussi aux routines,

aux cadres stabilisés d'action, ainsi qu'au musée lui-même comme institution, avec sa mission, ses héritages, ses pratiques et sa manière propre de définir ce qui compte.

Sur le plan analytique, l'organisation des sous-sections s'appuie sur (a) la grille du guide d'entretien, (b) une analyse thématique des verbatims issus des entretiens, et (c) la typologie présentée au chapitre 5 (statut, mission/discipline, ancrage territorial), afin de caractériser les citations et de comparer les récits sans homogénéiser des situations organisationnelles différentes. L'analyse accorde d'abord une place à la réception générale de la politique par les acteurs, puis met en évidence des logiques d'appropriation différenciées qui permettent de lire ensemble les cadres de sens mobilisés par les répondants, les arbitrages organisationnels qu'ils décrivent et les conditions institutionnelles qui structurent leurs marges de manœuvre. Cette entrée permet de mieux répondre à la question centrale de la thèse, en replaçant l'attention sur la manière dont la politique est effectivement rencontrée sur le terrain, souvent moins comme un texte que comme un ensemble d'instruments, de critères, de priorités et d'exigences à traduire dans l'action.

Au fil de l'analyse, on observe des formes de réinterprétation, d'ajustement discursif, voire de mise en vitrine, qui témoignent d'une tension constante entre le langage prescrit des politiques culturelles et les réalités d'action des organisations muséales. Ces récits d'appropriation ne sont ni linéaires ni homogènes : ils révèlent des dynamiques d'ajustement stratégique, d'adhésion partielle ou de friction symbolique, éclairant ainsi les effets concrets de la mise en œuvre de la politique culturelle sur la diversité des pratiques muséales. Ils montrent également que l'appropriation de la politique ne dépend pas uniquement de l'adhésion à ses orientations, mais aussi des conditions concrètes dans lesquelles celles-ci deviennent finançables, démontrables, administrables et compatibles avec les capacités des organisations. Autrement dit, les récits recueillis mettent en évidence des trajectoires différenciées d'appropriation, façonnées à la fois par des registres de sens, des arbitrages stratégiques et des cadres institutionnels, dans un écosystème muséal marqué par des inégalités de reconnaissance, de ressources et d'accès aux instruments publics.

8.1. Réception générale de *Partout, la culture*

8.1.1. Saillance de la politique et modes de réception

Une première constante ressort : la politique est parfois perçue comme peu saillante (ou difficile à distinguer d'autres cadres), et sa présence se manifeste davantage par ses effets instrumentaux que par son texte. Autrement dit, le « moment politique » de 2018 est rarement raconté comme un tournant vécu en soi; ce qui demeure, ce sont surtout les modalités concrètes qui en découlent (programmes, critères, reddition). Plusieurs directions décrivent une réception distante ou périphérique de l'adoption de 2018 :

« C'est passé inaperçu. En fait, c'est ça. Je suis aussi impliquée, comme musée de science, en muséologie scientifique, science, recherche, technologie, innovation, et donc je suis davantage du côté de la SQRI, la Stratégie québécoise de recherche et d'innovation, que de la politique culturelle. » (Entrevue 1 — Culture scientifique et santé; région; OBNL; agréé).

Cette distance peut s'expliquer par l'inscription des musées dans d'autres univers d'action publique (ex. recherche et innovation), ou par le fait que la politique n'est repérable qu'au moment où elle « produit » des dispositifs.

« C'était pas quelque chose qu'on suivait de très près... c'est plus quand les programmes sortent, quand les mesures sortent, qu'on réalise qu'il y a des impacts. » (Entrevue 3 — Sciences de la nature / environnement; urbain; Municipal; agréé).

Plusieurs récits convergent ainsi vers une même idée : la politique est moins saisie comme un document que comme un ensemble d'effets qui se manifestent au fil des dispositifs.

« Honnêtement, la politique culturelle, on en entend parler, mais ce qui nous affecte, c'est surtout comment ça se traduit en programmes, en critères, en exigences. » (Entrevue 4 — Histoire et archéologie / patrimoine urbain; urbain; Municipal; agréé).

« On a vu passer des grandes orientations... mais après ça, sur le terrain, c'est davantage les dispositifs qui comptent. » (Entrevue 5 — Histoire sociale / culture populaire; région; OBNL; agréé).

Cette manière de « vivre » la politique par ses modalités n'est pas limitée à un type d'organisation : elle se retrouve autant en région qu'en milieu urbain, et dans des disciplines variées.

« Le discours est large... puis nous, on se retrouve surtout à répondre à des critères, à des cases, à des exigences. » (Entrevue 6 — Anthropologie / cultures du monde / patrimoine immatériel; région; OBNL; agréé).

« On a une mission très précise; les politiques, on les connaît surtout à travers les mécanismes d'aide, les demandes, les redditions. » (Entrevue 7 — Métiers d'art / artisanat / patrimoine matériel; urbain; OBNL; agréé).

« Les gens peuvent déposer un dossier aussi, ça change selon les programmes, selon les années... donc c'est plus ça qui devient concret. » (Entrevue 8 — Arts visuels & métiers d'art / centre d'art; région; Municipal; non agréé).

« Le cadre politique est là, mais on le vit surtout dans les modalités: ce qu'on nous demande, ce qui est admissible, ce qui est attendu. »

(Entrevue 9 — Arts visuels / galerie universitaire; urbain; Universitaire; agréé).

« Ce qui reste, c'est le langage et les exigences... pas forcément le souvenir de l'adoption comme moment marquant. » (Entrevue 10 — Art contemporain / galerie d'art; urbain; OBNL; agréé).

En somme, la saillance de la politique apparaît variable, mais un motif commun se dégage : la politique est d'abord perçue à travers ses médiations concrètes (critères, dispositifs, programmes) plutôt que comme un récit partagé au moment de son adoption. Les entretiens suggèrent ainsi que *Partout, la culture* est rarement reçue comme un texte structurant en soi, mais plus souvent comme un cadre qui devient lisible au moment où il se traduit en exigences, en opportunités ou en contraintes. Cette réception différenciée ne renvoie donc pas seulement à un déficit d'appropriation discursive; elle reflète aussi la manière dont la politique circule dans le champ muséal, moins par son énoncé que par ses effets de cadrage, ses conditions d'accès et ses formats d'interaction avec l'État. Elle invite déjà à déplacer l'analyse de la seule visibilité du texte vers les conditions concrètes dans lesquelles la politique est rencontrée, interprétée et prise en charge sur le terrain.

8.1.2. La politique « vue » à travers ses instruments

Quand la politique devient concrète, c'est souvent par l'instrumentation. La mise en œuvre se lit alors comme un ensemble de seuils, de preuves à produire et de conditions d'accès. Ce déplacement est central pour l'analyse : il montre que la politique est « rencontrée » dans des situations d'admissibilité, de demandes, de justification et d'évaluation. Autrement dit, la politique agit moins ici comme une orientation générale directement appropriée que comme un cadre opérationnel qui structure les possibilités d'action, les arbitrages organisationnels et les formes de reconnaissance accessibles aux musées.

Une première série de récits met l'accent sur la question des leviers et des moyens :

« Je pense qu'il faut avoir le courage de dire : vous êtes admissibles, mais nous n'avons pas l'argent, nous n'avons pas l'enveloppe, allons-y ensemble, frappons aux portes, faisons des représentations, mais ne nous dites pas que ce n'est pas important. » (Entrevue 1 — Culture scientifique & santé; région; OBNL; agréé).

D'autres récits rappellent que l'instrumentation s'inscrit dans des cycles politiques et des rapports de force (alternance, arbitrages, représentations). Plusieurs directions décrivent ensuite une tension récurrente : la logique de projets et de « nouveauté » se combine difficilement avec les besoins de continuité et d'entretien.

« Il y a des programmes qui demandent toujours du “nouveau”, du “projet”... mais ce qui est essentiel, c'est aussi l'entretien, la continuité, puis ça, c'est plus difficile à financer. » (Entrevue 3 — Sciences de la nature / environnement; urbain; Municipal; agréé).

Cette logique se traduit aussi par une gouvernance « par la preuve », où l'enjeu n'est pas seulement d'agir, mais de documenter, formaliser et démontrer.

« On se retrouve à devoir démontrer, à formaliser, à documenter... ça devient une façon de gouverner par les critères. » (Entrevue 4 — Histoire et archéologie / patrimoine urbain; urbain; Municipal; agréé).

« Il y a une logique de conformité : il faut que ça paraisse, que ce soit écrit, que ce soit prouvable. » (Entrevue 5 — Histoire sociale / culture populaire; région; OBNL; agréé).

Enfin, plusieurs récits pointent l'asymétrie de capacité face aux exigences : la même accumulation de demandes n'a pas les mêmes effets selon la taille et les ressources des équipes.

« Les exigences s'accumulent... puis selon la taille de l'équipe, c'est pas la même réalité. » (Entrevue 6 — Anthropologie / cultures du monde / patrimoine immatériel; région; OBNL; agréé).

Ces extraits montrent que l'instrumentation ne se limite pas à rendre la politique visible : elle en configure aussi l'expérience concrète. Les programmes, critères et formats de reddition ne font pas qu'accompagner l'action; ils hiérarchisent implicitement ce qui compte, ce qui peut être financé, ce qui doit être démontré et ce qui demeure plus difficile à soutenir dans la durée. Dans cette perspective, la mise en œuvre apparaît fortement structurée par des effets de cadrage institutionnels : les orientations de la politique deviennent opérantes lorsqu'elles sont traduites dans des dispositifs, mais cette traduction s'accompagne de filtres, de charges administratives et d'inégalités d'accès.

Ces effets institutionnels ne renvoient toutefois pas seulement à un cadre réglementaire externe. Ils rencontrent aussi des organisations déjà structurées par leurs propres routines, leurs héritages, leurs priorités et leurs manières de définir ce qui est faisable ou souhaitable. Autrement dit, les instruments publics n'entrent pas dans des espaces vierges : ils entrent dans des institutions muséales déjà constituées, qui les interprètent à partir de leur mission, de leurs capacités et de leurs pratiques stabilisées.

Cette dynamique aide aussi à comprendre pourquoi certaines formes d'appropriation demeurent partielles ou stratégiques. Lorsque l'accès aux ressources passe par la capacité à répondre à des appels, à produire des preuves ou à inscrire l'action dans les bons formats, les organisations ne sont pas simplement confrontées à une orientation politique : elles doivent continuellement ajuster leur langage, leurs priorités et leurs projets aux attentes des

instruments. Le poids de la politique se joue alors moins dans son énoncé que dans les conditions concrètes qu'elle impose ou ouvre à travers ses dispositifs.

Ces constats constituent un point d'appui pour la suite du chapitre. Ils suggèrent que les écarts observés entre établissements ne relèvent pas seulement d'une adhésion plus ou moins forte aux orientations de la politique, mais aussi de manières différenciées de les rencontrer à travers les instruments, de les interpréter à partir de cadres de sens propres, et de les traduire selon des capacités inégales. C'est dans cette perspective que seront examinées, dans la section suivante, des logiques d'appropriation différenciées.

8.2. Des logiques d'appropriation différenciées

Les éléments dégagés dans la section précédente invitent à dépasser une lecture binaire de la réception de *Partout, la culture*, qui opposerait simplement adhésion et résistance, ou appropriation et non-appropriation. Les récits recueillis montrent plutôt une gamme de rapports à la politique, allant de l'intégration relativement cohérente de certaines orientations à des formes plus ponctuelles, stratégiques, contraintes ou symbolique d'ajustement. Cette diversité justifie de dégager, à ce stade de l'analyse, des logiques d'appropriation différenciées, qui permettent de rendre compte des manières variables dont les établissements rencontrent, interprètent et traduisent la politique dans l'action.

Il ne s'agit pas ici d'établir une typologie rigide dans laquelle chaque musée entrerait entièrement, ni d'assigner une seule logique à chaque organisation. Les entretiens montrent au contraire des combinaisons, des déplacements et des tensions entre plusieurs modes d'appropriation, selon les enjeux, les moments, les ressources disponibles et les instruments mobilisés. L'objectif est plutôt de nommer des tendances empiriques récurrentes, afin de rendre l'analyse plus systématique, sans homogénéiser des situations organisationnelles différenciées. Parler de logiques d'appropriation différenciées permet ainsi de conserver l'hétérogénéité des cas tout en faisant ressortir des régularités dans les manières de s'approprier, d'ajuster, de reformuler ou de limiter la politique sur le terrain.

Quatre logiques principales ressortent du matériau analysé : une appropriation intégrée, une appropriation stratégique, une appropriation symbolique et une appropriation sous contrainte. Ces logiques ne renvoient pas uniquement à des attitudes subjectives; elles traduisent des combinaisons situées entre cadres de sens, arbitrages organisationnels et cadres institutionnels. Autrement dit, elles permettent de lire ensemble ce que les acteurs jugent légitime, ce qu'ils cherchent à préserver ou à obtenir, et les conditions institutionnelles — externes et internes — qui rendent certaines traductions plus probables, plus recevables ou plus difficiles à soutenir dans la pratique.

Dans cette perspective, les 3i sont mobilisées comme des dimensions en interaction dont la prépondérance relative varie selon les logiques d'appropriation observées. Les idées renvoient aux cadres de sens à partir desquels les enjeux sont interprétés; les intérêts, aux arbitrages, préférences et objectifs qui orientent l'action; les institutions, enfin, aux règles, dispositifs, routines et arrangements stabilisés qui encadrent les marges de manœuvre des acteurs. Cette dernière dimension renvoie non seulement aux instruments publics, mais aussi au musée lui-même comme institution, avec sa mission, ses valeurs, ses héritages organisationnels et ses pratiques déjà stabilisées.

Les trajectoires retracées au chapitre 7 montrent d'ailleurs que le développement durable et le numérique ne deviennent pas simultanément des idées, des intérêts et des institutions : ils circulent d'abord comme référentiels, se traduisent progressivement en attente et en instruments, puis sont repris de manière différenciée selon les positions et les capacités des organisations. L'objectif de présenter les différentes formes d'appropriations est de montrer, pour chaque logique, ce qui se joue entre elles, quelle dimension pèse davantage à un moment donné, et comment cette combinaison oriente la traduction concrète de la politique.

8.2.1. Une appropriation intégrée : lorsque l'enjeu prolonge déjà la mission

Dans plusieurs récits, les orientations portées par la politique ne sont pas d'abord décrites comme des injonctions externes à absorber, mais comme des préoccupations déjà présentes dans la mission, les valeurs ou la trajectoire de l'organisation. L'appropriation de la politique prend alors appui sur une cohérence interne préexistante : certains musées reconnaissent dans les priorités mises de l'avant par *Partout, la culture* des dimensions qu'ils considèrent déjà comme constitutives de leur rôle social, éducatif, scientifique ou citoyen.

Cette logique d'appropriation intégrée est importante, car elle permet de faire apparaître plus explicitement l'entrecroisement des 3i. Dans ces cas, ce sont surtout les idées et l'institution muséale qui se renforcent mutuellement. Les idées y sont présentes sous la forme de cadres de sens déjà investis par les établissements; les intérêts, dans la volonté de préserver une mission, une cohérence ou une manière propre de se définir; et les institutions, non seulement dans les cadres publics existants, mais aussi dans le musée lui-même comme institution, avec ses routines, ses héritages, ses valeurs et sa compréhension de ce qui relève de « sa base ». Lorsque les répondants disent qu'un enjeu est déjà « dans leur ADN », ils ne décrivent donc pas seulement une adhésion de principe : ils renvoient aussi à une orientation déjà institutionnalisée dans l'organisation, à partir de laquelle la politique est interprétée.

Autrement dit, dans cette première logique, l'idée circule comme orientation souhaitable et elle s'est déjà déposée dans l'institution muséale, au point de faire partie de la manière dont celle-ci se comprend, se justifie et définit son rôle. Le chapitre 7 a montré que, dans le cas du développement durable, cette antériorité du référentiel est importante : bien avant d'être relayé par les instruments de *Partout, la culture*, il s'était déjà stabilisé à travers d'autres cadres internationaux, gouvernementaux et muséaux. La politique intervient alors moins comme point d'origine que comme moment de relégitimation ou de reformulation d'une orientation déjà institutionnalisée dans certains établissements.

Cette logique apparaît clairement lorsque les répondants ne parlent pas d'abord de conformité ou d'admissibilité, mais de continuité avec ce qu'ils estiment être « la base » de leur institution. Un responsable résume bien cette posture en expliquant que « la grande ligne directrice à laquelle on se fie pour notre vision à long terme, c'est notre mission et nos valeurs », avant d'ajouter que la politique, même si elle est « tellement vague », « rejoint véritablement les valeurs [et] la mission » et que, dans le fond, « tout ça, c'est déjà ce qu'un musée à la base fait » (Entrevue 5 — Histoire sociale / culture populaire; région; OBNL; agréé). Dans ce type de récit, la politique n'est pas ignorée, mais elle n'agit pas comme point de départ principal de l'action : elle vient plutôt confirmer, légitimer ou reformuler des orientations déjà investies par l'organisation. On est ici au croisement d'une dimension institutionnelle forte — le rôle du musée comme institution porteuse d'une mission — et d'un registre d'idées déjà approprié, auquel la politique vient donner une nouvelle visibilité ou une nouvelle légitimité.

Le même type d'appropriation ressort lorsqu'un établissement lie explicitement la durabilité à sa mission éducative. Un répondant affirme ainsi : « L'écologie, ce n'est pas un critère de financement pour nous, c'est dans notre ADN. On forme des citoyens. On ne le fait pas parce qu'on nous le demande, mais parce que ça fait partie de notre mission » (Entrevue 3 — Sciences de la nature / environnement; urbain; Municipal; agréé). Ici, le développement durable n'apparaît pas comme une priorité importée de l'extérieur, ni comme une catégorie adoptée d'abord pour répondre à un appel à projets. Il s'inscrit dans une compréhension plus large du rôle du musée, envisagé comme lieu de formation, de sensibilisation et de responsabilité sociale. Cet extrait est particulièrement éclairant parce qu'il montre que l'idée de développement durable n'est pas reçue de manière univoque. Elle est ici interprétée à partir d'un cadre de sens lié à la mission éducative et à la formation de citoyens. L'appropriation intégrée ne signifie donc pas seulement qu'un enjeu est accepté; elle signifie aussi qu'il est retraduit à partir de significations déjà présentes dans l'institution.

Cette intégration à la mission prend parfois la forme d'un travail déjà amorcé autour de l'action citoyenne, sans dépendre entièrement de la politique ou d'un programme spécifique.

Dans un autre exemple, le responsable explique que le musée souhaite être « beaucoup plus proactif au niveau de l'action citoyenne » et qu'« en ce moment on amorce une réflexion là-dessus, pour être encore plus ancré dans l'action citoyenne » (Entrevue 4 — Histoire et archéologie / patrimoine urbain; urbain; Municipal; agréé). Interrogée sur le rôle de l'État dans ce type de démarche, il ajoute : « si on attendait après le gouvernement il ne se passerait pas grand-chose », précisant que les programmes publics agissent surtout comme incitatifs, mais que les établissements développent aussi leurs propres projets, leurs propres montages financiers et leurs propres priorités (Entrevue 4 — Histoire et archéologie / patrimoine urbain; urbain; Municipal; agréé). Cette posture n'exprime pas un rejet de la politique; elle suggère plutôt que certaines orientations trouvent déjà des appuis suffisamment solides dans les missions organisationnelles pour ne pas dépendre exclusivement d'un cadrage public explicite. Le mouvement analytique est ici central : ce qui domine n'est pas d'abord l'intérêt d'accès à une ressource, mais l'articulation entre une idée déjà investie et une institution muséale qui lui donne consistance. L'Idée de développement durable ne devient pas automatiquement pratique; elle est retraduite à partir d'un cadre déjà stabilisé dans l'organisation — mission éducative, rôle social, action citoyenne, responsabilité — de sorte que la politique vient moins imposer une orientation nouvelle qu'appuyer une institutionnalisation déjà en cours.

Ici encore, l'idée de développement durable ou de responsabilité sociale n'est pas reprise comme une formule générique, mais retraduite à partir d'un autre registre : celui de l'action citoyenne. Cela montre bien que, dans une appropriation intégrée, les idées ne circulent pas seulement comme des mots d'ordre stabilisés; elles sont réinterprétées à partir de cadres de sens propres aux établissements. Dans ce cas, l'intérêt de l'organisation n'est pas d'abord d'accéder à une ressource externe, mais de préserver une cohérence entre mission, rôle social et action menée sur le terrain.

Dans d'autres cas, l'appropriation intégrée se manifeste à travers des pratiques quotidiennes décrites comme allant de soi, même lorsqu'elles ne sont pas encore complètement formalisées. Un responsable explique ainsi : « On essaie de penser à l'environnement dans

nos choix : les matériaux des expos, les impressions, même dans notre billetterie. Mais on le fait à notre rythme, en fonction de nos moyens » (Entrevue 2 — Science et technologie / patrimoine industriel; région; Privé; agréé). Le développement durable est ici présent non comme doctrine abstraite, mais comme principe pratique de cohérence appliqué à des décisions concrètes. Ce type d'entretien montre qu'une appropriation peut être réelle sans être entièrement codifiée dans une politique interne ou dans un plan structuré.

Ce cas est intéressant parce qu'il rappelle que l'appropriation intégrée peut prendre la forme d'un ensemble de routines, de réflexes ou de choix ordinaires cohérents avec une certaine conception de l'action muséale. En ce sens, elle relève aussi d'une dimension institutionnelle au sens large : non pas seulement celle des règles écrites, mais celle de pratiques stabilisées qui encadrent l'action quotidienne.

Le registre de la responsabilité revient aussi dans certains entretiens sous une forme plus organisationnelle. Un responsable affirme par exemple : « nous sommes très développement durable », en associant immédiatement cette expression à une gestion serrée des ressources, à la recherche d'équilibre budgétaire et à la pérennité de l'organisation; il ajoute que son musée agit comme un « citoyen corporatif » soucieux de maintenir ses activités de manière responsable malgré des marges limitées (Entrevue 7 — Culture scientifique et santé; région; OBNL; agréé).

Cet extrait permet justement d'éviter une lecture trop uniforme de l'idée de développement durable. Ici, elle est interprétée moins comme enjeu environnemental ou éducatif que comme éthique de gestion, souci de pérennité et responsabilité organisationnelle. L'intérêt analytique de cette logique d'appropriation intégrée est donc de montrer que l'idée est bel et bien appropriée, mais selon des significations différentes d'un musée à l'autre. Autrement dit, ce qui est intégré n'est pas un contenu unique, mais une orientation retravaillée à partir de missions, de valeurs et de priorités organisationnelles différenciées.

Dans cette logique, les institutions ne sont donc pas seulement ce qui encadre l'action de l'extérieur; elles sont aussi ce qui donne une consistance propre au musée comme organisation déjà constituée. Les intérêts ne renvoient pas seulement à l'accès aux ressources, mais aussi à la préservation d'une cohérence interne et d'un rôle social revendiqué. Quant aux idées, elles apparaissent comme des cadres de sens réinterprétés à partir de missions et de trajectoires différenciées. Dans ce type d'appropriation, la politique ouvre donc moins une orientation nouvelle qu'elle ne vient reconnaître, relégitimer ou reformuler des orientations déjà présentes dans l'institution. C'est précisément leur articulation qui permet de comprendre pourquoi certaines orientations, comme le développement durable, peuvent être intégrées de manière relativement forte sans être vécues d'abord comme des injonctions externes.

Cela ne signifie pas que ces organisations échappent aux instruments, aux exigences de preuve ou aux contraintes de financement. Même dans les cas où l'orientation est fortement intégrée à la mission, sa traduction concrète demeure conditionnée par les ressources disponibles, les programmes accessibles et les arbitrages à effectuer. Toutefois, la logique dominante du récit reste ici celle d'une continuité revendiquée entre les priorités de la politique et l'identité de l'organisation.

Le numérique peut aussi être lu, plus ponctuellement, à partir de cette logique lorsqu'il est présenté non comme simple modernisation prescrite, mais comme prolongement d'une mission éducative, d'un souci d'accès ou d'un rapport déjà établi aux publics. Dans le corpus, cette logique apparaît moins nettement que pour le développement durable, mais elle rappelle que les appropriations intégrées ne concernent pas uniquement un thème : elles désignent plus largement des situations où les priorités publiques entrent en résonance avec des cadres déjà stabilisés dans l'institution.

8.2.2. Une appropriation stratégique : lorsque l'ajustement soutient aussi l'accès aux ressources et à la reconnaissance

D'autres récits montrent une logique d'appropriation différente, dans laquelle les orientations mises de l'avant par la politique sont reprises non seulement parce qu'elles paraissent souhaitables, mais aussi parce qu'elles deviennent utiles dans un environnement fortement structuré par les programmes, les appels à projets, les critères d'admissibilité et les attentes des bailleurs de fonds. Dans ces cas, les musées ne rejettent pas nécessairement les priorités gouvernementales; ils apprennent plutôt à les traduire dans des formats recevables, de manière à sécuriser des ressources, à maintenir leur admissibilité ou à renforcer leur position dans l'écosystème muséal.

Cette logique d'appropriation stratégique permet, elle aussi, de faire ressortir l'entrecroisement des 3i. Ici, ce sont surtout les intérêts organisationnels qui orientent la manière dont les idées sont reprises et retraduites. Les idées y circulent comme des registres de légitimité qu'il faut savoir mobiliser; les intérêts se manifestent dans la recherche de financement, de reconnaissance, de stabilité ou de survie organisationnelle; et les institutions encadrent fortement les formes recevables de l'action, à travers les critères d'admissibilité, les formulaires, les programmes et les catégories valorisées par les dispositifs publics. L'appropriation est ici stratégique parce qu'elle suppose un travail situé de traduction entre des priorités internes et des attentes externes, dans un contexte où l'accès aux ressources dépend de cette capacité d'ajustement.

Cette logique apparaît clairement lorsque les répondants décrivent la politique moins comme un guide d'action que comme un cadre dont il faut surtout comprendre les retombées concrètes. Dans un cas, par exemple, le responsable explique que la politique culturelle constitue un repère général, mais que « ce qui nous intéresse, c'est le plan d'action qui va avec la politique. Donc, ça va être quoi les programmes de financement qui vont être liés à ça? [...] ce qui nous intéresse, nous, c'est le programme de financement qui va avec » (Entrevue 5 — Histoire sociale / culture populaire; région; OBNL; agréé). Dans le même

entretien, cette personne précise que « si on n'avait pas d'argent à projet, on ne pourrait pas survivre » et que les expositions temporaires sont financées « le plus possible » par des programmes à projet, ce qui oblige l'organisation à multiplier les demandes et à bâtir des montages financiers plus complexes. L'appropriation passe ici par une lecture stratégique de l'environnement public : il faut repérer les bons véhicules, s'ajuster aux opportunités et faire entrer les projets dans des catégories finançables.

Dans ce type de récit, la politique n'est pas absente, mais elle est lue à travers ce qu'elle ouvre ou non comme possibilités concrètes. Les intérêts organisationnels apparaissent ici de manière explicite : il s'agit de maintenir des activités, de soutenir la programmation, voire de préserver la continuité même de l'organisation. Les idées portées par la politique importent, mais elles sont d'abord saisies à travers les instruments qui rendent certaines orientations finançables et d'autres plus difficiles à soutenir.

Cette logique est aussi formulée de manière très explicite dans plusieurs extraits déjà présents dans le chapitre. Un répondant résume ainsi la nécessité d'ajuster le discours aux attentes institutionnelles : « Il faut apprendre à parler le langage des bailleurs de fonds. Si on veut avoir une chance, il faut que nos projets cochent les bonnes cases » (Entrevue 9 — Arts visuels / galerie universitaire; urbain; Universitaire; agréé). Un autre précise : « Le défi, c'est de faire des projets qui soient à la fois pertinents pour la communauté et éligibles aux critères. On joue entre les deux » (Entrevue 8 — Arts visuels et métiers d'art / centre d'art; région; Municipal; non agréé). Ces entrevues montrent bien que l'appropriation stratégique ne consiste pas simplement à « suivre » la politique, mais à composer avec une tension récurrente entre pertinence locale, mission institutionnelle et formats de reconnaissance publique.

L'importance de cette logique est précisément de montrer que les intérêts des organisations ne s'opposent pas nécessairement aux idées promues par la politique. Ils en orientent plutôt la traduction concrète. Les musées cherchent ici à préserver une cohérence minimale avec leur mission ou leur ancrage local, tout en rendant leurs projets admissibles, lisibles et

recevables dans les cadres définis par les programmes. L'appropriation stratégique renvoie ainsi à une zone intermédiaire, où l'ajustement discursif et organisationnel devient une condition de possibilité de l'action.

Le caractère stratégique de cette appropriation ressort aussi lorsque les répondants décrivent l'instabilité ou la variabilité des catégories valorisées par les programmes. « Les subventions changent de vocabulaire aux 5 ans. Il faut être agile. Aujourd'hui c'est le DD, demain ce sera autre chose. Mais nos besoins, eux, changent moins vite », explique ainsi un responsable (Entrevue 6 — Anthropologie / cultures du monde / patrimoine immatériel; région; OBNL; agréé). Le développement durable, dans cette perspective, peut devenir un registre à activer parce qu'il ouvre des portes, sans que cela corresponde toujours à une transformation en profondeur des pratiques. Un autre répondant le formule d'ailleurs sans détour : « Le développement durable, on le coche sur le formulaire, mais ça ne veut pas dire qu'on a un plan structuré » (Entrevue 8 — Arts visuels et métiers d'art / centre d'art; région; Municipal; non agréé).

Ces extraits montrent que les idées circulent aussi comme des catégories de légitimation institutionnelle, dont la valeur varie selon les conjonctures programmatiques. Le développement durable peut alors être investi comme langage stratégique, non parce qu'il serait fictif en soi, mais parce qu'il devient un mot-clé particulièrement valorisé dans certains dispositifs. Cette logique permet de comprendre pourquoi une orientation peut être reprise, mobilisée et même partiellement investie sans pour autant transformer en profondeur l'ensemble des pratiques organisationnelles.

Dans cette logique, le développement durable apparaît comme une idée déjà stabilisée dans l'action publique culturelle, suffisamment souple pour être déclinée de plusieurs manières — engagement citoyen, innovation, responsabilité, accès, rayonnement, pérennité — selon les voies de passage qu'ouvrent les programmes et les besoins que les organisations cherchent à faire reconnaître. Le chapitre 7 montrait précisément que, à mesure que ce référentiel se diffuse, il devient plus facilement mobilisable dans des demandes, des projets ou des récits

de positionnement. C'est cette plasticité de l'idée, combinée à sa forte légitimité publique, qui permet son usage stratégique.

Dans certains cas, cette appropriation stratégique prend la forme d'un véritable travail de repositionnement organisationnel. Dans un cas, la personne responsable explique qu'après des compressions au fonctionnement, il a fallu « changer le modèle d'affaires » et « utiliser tous les véhicules financiers à projets qui existaient », y compris hors du seul champ culturel, en valorisant tour à tour la dimension touristique, éducative ou technologique de l'organisation pour accéder à d'autres programmes (Entrevue 5 — Histoire sociale / culture populaire; région; OBNL; agréé). Elle ajoute qu'en région, « il faut diversifier », « ouvrir nos œillères » et être « très créatif » dans les partenariats, tout en acceptant qu'« on en fait cinq puis on en a deux qui sont acceptées », ce qui représente « beaucoup de boulot » (Entrevue 5 — Histoire sociale / culture populaire; région; OBNL; agréé). L'appropriation stratégique renvoie donc aussi à une capacité de requalification : les musées apprennent à présenter différemment leurs projets, leurs missions ou leurs expertises selon les guichets de financement disponibles.

Ce travail de requalification montre bien que, dans cette logique, les intérêts ne s'opposent pas aux idées : ils passent par elles, en sélectionnant les interprétations les plus recevables dans l'environnement institutionnel du moment. Le numérique éclaire bien cette dynamique, dans la mesure où le chapitre 7 en a montré la montée comme enjeu transversal associé à l'innovation, à l'accès et au rayonnement. Dès lors, il peut être mobilisé comme orientation souhaitable, comme ressource argumentative et comme levier de positionnement dans un univers de financement sélectif.

Dans ces cas, il ne s'agit pas seulement d'adhérer à une orientation valorisée par les politiques publiques, mais de faire du numérique un levier de positionnement, de diversification et de reconnaissance. Il devient alors un terrain privilégié de l'appropriation stratégique, parce qu'il permet à la fois de répondre à des attentes institutionnelles, d'attirer certains soutiens et de reformuler l'action muséale dans des termes plus recevables pour différents bailleurs.

Cette logique ne relève pas d'une simple conformité de façade. Les récits montrent plutôt une zone intermédiaire, dans laquelle les organisations cherchent à maintenir une cohérence minimale avec leur mission tout en rendant leurs projets compatibles avec les cadres de financement. L'ajustement peut être tactique et substantiel à la fois, dans la mesure où il engage un réel travail de traduction entre des priorités institutionnelles internes et des attentes externes. C'est ce qu'illustre bien la formule selon laquelle il faut faire des projets à la fois « pertinents pour la communauté » et « éligibles aux critères » (Entrevue 8 — Arts visuels et métiers d'art / centre d'art; région; Municipal; non agréé).

Autrement dit, l'appropriation stratégique ne désigne pas seulement un usage instrumental du langage des politiques. Elle renvoie plus largement à un travail de composition entre plusieurs impératifs qui ne coïncident pas spontanément : pertinence locale, mission, admissibilité, financement, visibilité et reconnaissance. C'est précisément parce que ces impératifs sont partiellement hétérogènes que les musées doivent apprendre à reformuler leurs projets et à circuler entre différents registres de justification.

Dans cette perspective, ce type d'alignement renvoie surtout à l'adoption du vocabulaire, des signes de conformité et des justifications attendues dans les formulaires, les demandes et les récits institutionnels. Les entretiens montrent une large gamme d'ajustements partiels, où les musées apprennent à se rendre lisibles sans pour autant redéfinir entièrement leur action à partir des catégories gouvernementales.

L'appropriation stratégique apparaît ainsi comme une forme de mise en œuvre située, dans laquelle les organisations composent avec des dispositifs sélectifs, des ressources limitées et des attentes changeantes. Elle montre que le rapport à la politique se joue aussi dans des opérations de cadrage, de langage et de positionnement, par lesquelles les organisations cherchent à préserver leurs priorités tout en sécurisant l'accès aux soutiens publics.

Dans cette logique, les idées fournissent des registres de légitimation mobilisables; les intérêts orientent les arbitrages entre mission, survie, reconnaissance et développement; et les institutions définissent les formats dans lesquels ces arbitrages peuvent devenir recevables. Ce qui domine ici, ce n'est donc pas l'idée en elle-même, mais le travail d'ajustement qu'elle permet ou exige dans un environnement institutionnel sélectif. L'appropriation stratégique apparaît ainsi moins comme une adhésion simple ou une conformité de façade que comme une manière de rendre partiellement compatibles des priorités organisationnelles et des cadres publics sélectifs.

8.2.3. Une appropriation symbolique : lorsque la conformité passe d'abord par le langage

Entre l'appropriation stratégique, où les organisations ajustent activement leurs projets pour les rendre recevables, et l'appropriation sous contrainte, où cet ajustement devient plus coûteux ou plus déformant, certains récits font apparaître une logique intermédiaire, dans laquelle les orientations portées par la politique sont surtout reprises dans le langage des demandes, des formulaires, des plans ou des communications, sans toujours se traduire par une transformation durable et structurée des pratiques. Il ne s'agit pas nécessairement d'un rejet des priorités publiques, mais plutôt d'un rapport à la politique où la conformité se joue d'abord dans la capacité à mobiliser les bons mots, à produire les signes attendus et à rendre les projets lisibles à l'intérieur de cadres administratifs prédéfinis.

Cette logique d'appropriation symbolique se distingue de l'appropriation stratégique en ce que l'enjeu n'est pas d'abord de repositionner l'organisation ou de composer activement entre plusieurs priorités, mais de satisfaire à des attentes de lisibilité institutionnelle à travers des formulations, des documents et des marques de conformité. Les idées y circulent comme des registres de légitimité difficiles à contourner; les intérêts organisationnels apparaissent surtout dans la nécessité de demeurer recevable, compréhensible et admissible; et les institutions encadrent fortement les formes mêmes de cette lisibilité, en valorisant ce qui peut être écrit, classé, démontré et présenté comme preuve. Ce qui domine alors n'est pas tant un

véritable travail de repositionnement de l'organisation qu'un effort de lisibilité institutionnel : il s'agit avant tout de se rendre compatible avec les formats attendus, en donnant à voir des signes suffisant de conformité à des idées déjà largement légitimées dans l'espace public.

Cette logique apparaît d'abord dans la manière dont certains répondants décrivent la circulation du développement durable comme vocabulaire institutionnel. Un représentant sectoriel observe ainsi que « ça fait partie du jargon depuis toujours dans le ministère de la Culture », en rappelant qu'il y avait déjà, dans les documents ministériels, un encadré où « la culture était un des piliers du développement durable » (Entrevue 11 — Réseau/association; urbain; organisme sectoriel). Le développement durable fonctionne alors comme un langage stabilisé, largement reconnu dans l'environnement public, que les organisations apprennent à reprendre, parfois avant même de disposer des moyens nécessaires pour lui donner une traduction complète dans leurs pratiques.

Plusieurs entretiens montrent d'ailleurs que l'intégration des priorités publiques passe par une formalisation documentaire qui peut rester en partie détachée de la capacité réelle d'action. Une responsable rappelle, à propos de l'agrément, que « pour être agréé... il faut avoir beaucoup de politiques qui sont exigées... politique d'éducation, politique d'exposition, politique de ressources humaines, politique de développement durable. Il y a vraiment une structure qui doit être mise en place » (Entrevue 5 — Histoire sociale / culture populaire; région; OBNL; agréé). À l'inverse, une autre répondante souligne les limites de cette logique pour les plus petites organisations : « la plupart [des petites organisations] ne peuvent pas se payer de faire cinq politiques différentes : politique d'acquisition, politique de développement durable, politique de ceci, de cela... » (Entrevue 9 — Arts visuels / galerie universitaire; urbain; Universitaire; agréé). Ces extraits montrent que l'appropriation symbolique renvoie à une exigence de formalisation qui valorise ce qui peut être formulé, consigné et présenté dans les formats attendus, indépendamment du degré réel de structuration des pratiques.

La distance entre langage attendu et structuration réelle apparaît très clairement dans certaines entrevues. Un cas d'établissement non agréé le formule de manière particulièrement explicite : « Le développement durable, on le coche sur le formulaire, mais ça ne veut pas dire qu'on a un plan structuré » (Entrevue 8 — Arts visuels et métiers d'art / centre d'art; région; Municipal; non agréé). Une responsable ajoute dans le même esprit : « Alors oui, on met des bacs de recyclage et on fait attention, mais on ne peut pas dire que c'est structuré » (Entrevue 1 — Culture scientifique et santé; région; OBNL; agréé). Dans ces cas, l'orientation n'est pas absente du tout, mais elle demeure fragmentaire, ponctuelle ou insuffisamment stabilisée pour qu'on puisse conclure à une transformation organisationnelle plus profonde. Parler ici d'appropriation symbolique permet justement de rester prudente : ce qui est observable, c'est d'abord la reprise d'un registre attendu et sa mise en forme dans des signes de conformité recevables.

Cette logique se manifeste aussi lorsque les organisations adaptent leurs formulations pour correspondre à ce qu'elles perçoivent comme les attentes de l'État. Une responsable résume cette situation en expliquant : « On se retrouve à essayer de formuler des projets qui cadrent avec ce qu'on pense que le ministère veut entendre (...) souvent, on va remodeler une idée pour qu'elle réponde à l'appel, même si ça ne correspond pas exactement à nos priorités du moment. C'est un peu le prix à payer pour obtenir du financement » (Entrevue 10 — Art contemporain / galerie d'art; urbain; OBNL; agréé). Un autre répondant l'exprime de façon plus ramassée : « On adapte nos mots aux appels. Ce n'est pas qu'on ne croit pas à l'accessibilité ou au développement durable, mais ce n'est pas nécessairement ce qui structure notre mission au quotidien » (Entrevue 9 — Arts visuels / galerie universitaire; urbain; Universitaire; agréé). L'appropriation symbolique renvoie précisément à ce travail de reformulation minimale, par lequel un projet devient compatible avec les catégories attendues sans que celles-ci correspondent nécessairement aux priorités les plus structurantes de l'organisation.

Dans certains entretiens, cette distance est également liée à la manière dont les programmes imposent leurs propres priorités et leurs propres rythmes. Une direction résume cette

dynamique en affirmant que c'est « toujours une course en avant, courir après sa queue pour offrir de la nouveauté, pour répondre aux programmes des différents ministères » (Entrevue 1 — Culture scientifique et santé; région; OBNL; agréée). Ce type de récit suggère que certaines catégories transversales circulent comme des repères fortement valorisés dans l'action publique, sans pour autant correspondre à des priorités stables ou identiques dans l'expérience organisationnelle des musées. L'appropriation symbolique renvoie alors aussi à cette adaptation continue aux attentes programmatiques du moment, dans un environnement où les catégories jugées légitimes peuvent se renouveler plus vite que les besoins structurels des établissements.

Le numérique peut également relever de cette logique lorsqu'il apparaît d'abord comme un registre attendu de modernisation, d'innovation ou d'accessibilité, que les organisations doivent évoquer dans leurs demandes ou leurs récits institutionnels, sans toujours disposer des moyens de le structurer durablement. Comme pour le développement durable, ce qui est alors valorisé n'est pas seulement l'action elle-même, mais sa capacité à être nommée, présentée et inscrite dans un vocabulaire recevable. L'appropriation symbolique ne signifie donc pas que le numérique ou le développement durable seraient « fictifs », mais que leur présence dans les discours institutionnels peut excéder le degré réel de stabilisation des pratiques.

Il importe toutefois de ne pas comprendre cette logique comme une simple mise en scène déconnectée du réel. Dans plusieurs cas, la reprise du langage attendu constitue une manière pragmatique de rester admissible, reconnaissable et finançable dans un environnement public très codifié. Les formulaires, les plans, les gabarits ou les politiques internes à produire deviennent alors des médiations incontournables entre l'action menée sur le terrain et les critères à satisfaire. Cette dimension symbolique n'est donc pas sans effet : elle structure les manières de se présenter, de se justifier et de se rendre lisible dans l'espace public.

Parler d'appropriation symbolique permet ainsi de nommer une situation où la politique agit fortement sur les manières de se présenter, de justifier les projets et de rendre l'action

recevable, sans produire automatiquement une transformation profonde des pratiques. Cette logique met en évidence le poids des langages de conformité, des catégories valorisées et des formats documentaires attendus, tout en rappelant que l'alignement apparent à certaines priorités peut recouvrir des réalités organisationnelles beaucoup plus hétérogènes. Elle prépare aussi le passage vers une logique plus exigeante, celle de l'appropriation sous contrainte, lorsque la conformité attendue ne relève plus seulement du langage et des signes, mais impose des coûts organisationnels plus lourds ou des transformations plus profondes.

Le chapitre 7 aide ici à préciser le mécanisme : à mesure que le développement durable et le numérique se stabilisent comme enjeux transversaux dans les discours gouvernementaux, les cadres de pilotage et les attentes adressées au secteur, ils deviennent aussi des registres attendus de présentation de soi. Dans cette troisième logique, les idées demeurent présentes, mais surtout comme vocabulaire recevable; les intérêts portent sur la lisibilité et l'admissibilité; et les institutions pèsent à travers les formats documentaires, les catégories et les preuves qui définissent ce qu'il faut pouvoir nommer, démontrer et afficher.

8.2.4. Une appropriation sous contrainte : lorsque l'ajustement devient coûteux ou déformant pour l'organisation

Enfin, une dernière logique ressort avec une intensité particulière dans les entretiens : celle d'une appropriation sous contrainte, dans laquelle l'ajustement aux cadres publics ne se limite plus à un travail de traduction ou de mise en compatibilité, mais devient plus coûteux, plus asymétrique et parfois plus déformant pour l'organisation elle-même. Les orientations portées par la politique doivent être prises en charge dans des conditions qui rendent leur traduction particulièrement coûteuse, inégale ou, dans certains cas, partiellement déformante pour l'organisation. Cette logique ne renvoie donc pas seulement à un manque de capacité au sens général. Elle désigne plus précisément des situations où l'ajustement aux cadres de reconnaissance, d'admissibilité ou de financement exige des efforts disproportionnés, et peut parfois pousser les établissements à se restructurer, à restreindre leur marge de manœuvre ou

à reformuler leur positionnement d'une manière qui n'est pas entièrement conforme à leurs priorités propres.

L'intérêt de cette catégorie est de faire apparaître deux degrés de contrainte. Dans un premier cas, l'appropriation demeure possible, mais au prix d'un coût organisationnel élevé : temps, charge administrative, multiplication des documents, mobilisation d'expertises rares, effort disproportionné au regard des bénéfices attendus. Dans un second cas, plus fort, l'ajustement demandé par les cadres institutionnels peut devenir partiellement déformant, dans la mesure où il pousse l'organisation à modifier sa structure, ses modes de fonctionnement ou son positionnement pour correspondre à des standards qui ne recoupent pas entièrement sa logique propre.

Un premier ensemble de récits met en évidence ce coût d'ajustement. Dans plusieurs cas, les organisations ne contestent pas la pertinence des priorités publiques, mais soulignent que la capacité à y répondre dépend fortement du temps disponible, de la taille des équipes, de la possibilité de documenter les actions et d'absorber les exigences administratives qui accompagnent les programmes. Une direction explique ainsi que certaines subventions coûtent « cher en effort » et en temps, pour des sommes qui ne sont pas toujours à la hauteur de l'énergie investie, ce qui conduit à s'interroger sur l'intérêt réel de certaines démarches pour des organisations déjà fortement sollicitées (Entrevue 3 — Sciences de la nature / environnement; urbain; Municipal; agréé). La contrainte ne tient donc pas seulement ici à la rareté des ressources; elle tient aussi au rendement différencié des instruments, qui n'exigent pas les mêmes coûts d'entrée pour tous les établissements.

Cette asymétrie apparaît également dans les récits portant sur la production de documents, de politiques internes ou de dossiers complexes. Plusieurs établissements rappellent qu'une part importante du travail consiste à formaliser, prouver, justifier et mettre en forme leur action dans des catégories administrativement recevables. Dans ces cas, l'appropriation de la politique ne passe pas seulement par l'adhésion à certaines orientations, mais par la capacité de transformer cette adhésion en traces écrites, en politiques adoptées, en montages

recevables et en dossiers suffisamment complets pour franchir les seuils d'admissibilité. Ce coût documentaire et organisationnel n'est pas accessoire : il contribue à distinguer les établissements capables d'absorber ces demandes de ceux pour lesquels elles deviennent une charge disproportionnée.

Cette contrainte prend un relief particulier lorsqu'elle est liée à l'agrément. Dans plusieurs entretiens, celui-ci apparaît comme un levier important de reconnaissance et, dans certains cas, comme une condition d'accès à des programmes essentiels. Mais il est aussi décrit comme un cadre exigeant, qui suppose une forte structuration interne. Une répondante souligne ainsi que l'agrément exige « beaucoup de politiques », une organisation plus formalisée et un ensemble de documents que les plus petits établissements ont souvent de la difficulté à produire, au point où l'absence d'agrément peut les placer dans une situation de fragilité financière importante (Entrevue 5 — Histoire sociale / culture populaire; région; OBNL; agréé). Ce qui pèse ici, ce n'est pas seulement l'existence d'un standard, mais le fait que ce standard redistribue inégalement les possibilités de reconnaissance et d'accès aux ressources selon les capacités organisationnelles déjà en place.

Dans d'autres cas, l'ajustement demandé par ces cadres va plus loin qu'un simple surcroît de travail et tend vers une reconfiguration de l'organisation elle-même. Le cas d'une galerie universitaire est éclairant à cet égard. La personne responsable explique que l'agrément a servi d'argument pour obtenir l'embauche d'une direction, remettre en place un comité de direction et compléter l'ensemble des documents exigés, alors même que les bénéfices financiers associés à cette reconnaissance demeurent plus limités pour ce type d'établissement (Entrevue 9 — Arts visuels / galerie universitaire; urbain; Universitaire; agréé). L'agrément agit ici comme un levier de structuration, mais aussi comme un cadre qui impose un certain modèle d'institution recevable. L'organisation se transforme pour répondre à ce cadre, sans que les avantages qui en découlent compensent nécessairement de manière équivalente les efforts et les ajustements consentis.

Un autre entretien montre encore plus nettement cette dimension potentiellement déformante de la contrainte. À propos d'un éventuel agrément, une direction explique qu'une telle démarche supposerait non seulement des changements de gouvernance, mais aussi un repositionnement plus serré de l'institution, avec « un petit peu moins de liberté » dans la programmation et une ligne plus définie que celle qui fait actuellement sa souplesse et sa singularité (Entrevue 8 — Arts visuels et métiers d'art / centre d'art; région; Municipal; non agréé). Dans ce cas, l'ajustement ne devient pas seulement coûteux; il risque de modifier ce qui fait la valeur propre du modèle organisationnel en place. L'appropriation sous contrainte désigne alors une situation où l'accès à la reconnaissance ou à certains leviers institutionnels passe par une forme de recentrage susceptible de réduire la marge de manœuvre de l'établissement.

Cette logique permet ainsi de distinguer une appropriation stratégique d'une appropriation sous contrainte. Dans les deux cas, les organisations ajustent leur langage, leurs projets ou leur positionnement aux cadres publics. Mais ici, cet ajustement devient plus lourd, plus asymétrique ou plus structurant, au point de peser sur l'organisation elle-même. Il ne s'agit plus seulement de rendre un projet admissible ou recevable; il s'agit parfois de se rapprocher d'un modèle institutionnel attendu pour demeurer reconnaissable, soutenable ou finançable dans le système existant.

Les récits portant sur le numérique éclairent aussi cette logique, quoique de manière plus ponctuelle. Dans plusieurs cas, les établissements adhèrent aux objectifs d'innovation, d'accès ou de rayonnement associés au numérique, mais soulignent que leur mise en œuvre exige des compétences spécifiques, des suivis continus et des ressources d'entretien rarement soutenues à long terme. La contrainte tient alors au fait que les dispositifs soutiennent plus facilement l'expérimentation initiale que la continuité, la mise à jour ou la maintenance. Les organisations peuvent ainsi être poussées à investir un registre valorisé, sans disposer des conditions nécessaires pour le soutenir durablement. Le problème n'est donc pas l'absence d'intérêt pour le numérique, mais le coût différencié de son institutionnalisation dans les pratiques courantes.

Dans cette perspective, l'appropriation sous contrainte ne renvoie ni à une absence d'adhésion ni à une simple non-appropriation. Elle désigne plutôt des situations dans lesquelles des orientations jugées légitimes doivent être absorbées dans des conditions qui en rendent la prise en charge plus lourde, plus sélective ou plus transformatrice pour certaines organisations que pour d'autres. Les idées restent ici largement partagées; les intérêts organisationnels demeurent présents, notamment dans la volonté d'accéder à la reconnaissance, aux ressources ou à une plus grande stabilité; mais ce sont surtout les institutions — au sens des standards, des procédures, des exigences documentaires et des modèles organisationnels attendus — qui pèsent le plus fortement sur les formes concrètes que peut prendre cette appropriation.

Le déplacement analytique est donc clair : dans cette logique, les idées ne disparaissent pas et les intérêts demeurent présents, mais ils passent à l'arrière-plan sous l'effet de cadres institutionnels devenus plus prescriptifs. Le chapitre 7 montrait déjà que le développement durable et le numérique ne restent pas de simples référentiels : ils se traduisent progressivement en attentes, en critères et en instruments. L'appropriation sous contrainte correspond précisément au moment où cette traduction institutionnelle devient assez forte pour ne plus seulement cadrer l'action, mais pour peser sur la structure même de l'organisation et sur sa définition de ce qu'elle peut faire sans se déformer.

Parler d'appropriation sous contrainte permet ainsi de rendre compte d'un point de bascule important dans les récits : il ne s'agit plus seulement d'ajuster un projet à un critère, mais parfois d'assumer un coût organisationnel élevé, voire de modifier partiellement sa forme institutionnelle, pour rester admissible, reconnu ou finançable. Placée à la fin de la typologie, cette logique montre ainsi le point où la prépondérance institutionnelle devient la plus visible. Elle fait apparaître la limite des logiques précédentes : lorsque les voies de passage se referment, l'ajustement ne relève plus d'une retraduction des idées ou d'un travail de lisibilité, mais d'un rapport de contrainte qui atteint la structure, la gouvernance ou l'identité même de l'établissement.

8.2.5. Des logiques entremêlées et médiées par des figures d'ajustement

Les quatre logiques d'appropriation dégagées ci-dessus ne s'excluent pas mutuellement. Les entretiens montrent au contraire qu'un même établissement peut, selon les enjeux ou les moments, articuler une adhésion intégrée à certaines orientations, recourir à des ajustements stratégiques pour accéder à des ressources, se heurter à des contraintes fortes de capacité, ou encore reprendre certains langages de conformité de manière plus formelle. Les récits recueillis donnent ainsi à voir non pas des catégories étanches, mais des configurations mouvantes, dans lesquelles les organisations combinent plusieurs modes d'appropriation à la fois.

Cette imbrication tient en partie au fait que l'appropriation de la politique ne passe pas directement d'un texte à des pratiques. Elle suppose un travail de traduction, d'arbitrage, de reformulation et de mise en compatibilité, assuré par des personnes, des fonctions ou des instances intermédiaires qui prennent en charge, de manière ponctuelle ou plus stabilisée, l'ajustement entre attentes publiques, réalités organisationnelles et ressources disponibles. Parler ici de figures d'ajustement permet de désigner ces médiations concrètes sans les réduire à un seul type d'acteur : il peut s'agir de directions, d'experts internes, de membres de l'équipe, d'instances universitaires, de réseaux sectoriels ou d'autres relais capables d'interpréter les exigences, de reformuler les projets et de soutenir leur recevabilité.

Cette imbrication apparaît nettement dans les récits où les directions décrivent leur travail quotidien comme un effort constant de traduction entre des priorités internes, des besoins locaux et des cadres publics. Par exemple, une responsable explique que, pour financer les expositions temporaires, l'établissement doit aller chercher des ressources « au ministère du Tourisme », « au ministère de l'Innovation », « au ministère de la Culture et des Communications », « à Patrimoine » ou « à la Ville », en construisant « des montages financiers un petit peu plus variés » (Entrevue 5 — Histoire sociale / culture populaire; région; OBNL; agréé). Elle ajoute aussitôt que ce travail suppose « d'imaginer pour chacun

de ces bailleurs, quel est le besoin qui est comblé » afin de « répondre à chacun de leurs critères ». Ce type de récit montre bien que l'appropriation ne passe pas seulement par l'adhésion à ses orientations, mais aussi par un travail d'interprétation et de reformulation assuré par des acteurs capables de faire le lien entre les attentes des programmes et les projets de l'organisation, dans un environnement déjà structuré par une pluralité de cadre d'action publique.

Dans ce type de situation, les figures d'ajustement rendent l'articulation des 3i concrètement opérante. Elles traduisent des idées dans des langages recevables, arbitrent des intérêts parfois concurrents, et aident à naviguer dans des institutions qui imposent leurs formats, leurs critères et leurs seuils d'accès. Elles interviennent toutefois dans un mode déjà là, au sens néo-institutionnaliste du terme : la politique ne s'inscrit pas dans un espace vierge, mais dans un écosystème muséal déjà structuré par des routines, des règles, des instruments, de source de financement et des cadres réglementaires stabilisés. Comme le montre l'annexe 4, les musées évoluent déjà dans un univers balisé par une pluralité de lois, de politiques, d'un agenda et d'une stratégie qui circonscrivent la culture, le patrimoine et la muséologie. Les figures d'ajustement interviennent là où les logiques d'appropriation se superposent : lorsqu'un établissement cherche à demeurer fidèle à sa mission, tout en reformulant ses projets pour répondre à des cadres publics sélectifs ou à des opportunités de financement dispersées. Leur rôle ne consiste donc pas seulement à ajuster un projet à une politique donnée, mais à rendre partiellement compatibles des priorités organisationnelles avec un environnement institutionnel déjà dense, stratifié et traversé par plusieurs centres de prescription.

Dans le cas d'un musée, cette médiation s'exerce à l'interne, par l'entremise de personnes qui disposent d'un capital professionnel ou relationnel particulier. Dans un autre exemple, la direction explique ainsi que l'agrément muséal a servi d'argument pour convaincre l'université de professionnaliser davantage la galerie : « l'agrément exige d'avoir une direction », ce qui a permis d'aller chercher un poste, de remettre en place un comité de direction et de compléter l'ensemble des documents requis (Entrevue 9 — Arts visuels /

galerie universitaire; urbain; Universitaire; agréé). Plus loin, le même répondant ajoute que ce travail exige « un sens politique très fort » pour « comprendre comment naviguer à l'intérieur d'une université, comment naviguer auprès des acteurs externes ». L'appropriation de la politique apparaît ici comme un travail de navigation institutionnelle, rendu possible par des personnes capables de lire les règles du jeu, de les faire valoir à l'interne et de transformer une exigence externe en levier organisationnel.

Ce type d'exemple est particulièrement éclairant, car il montre que les figures d'ajustement ne sont pas seulement des exécutantes de la politique. Elles peuvent aussi transformer une contrainte en ressource, ou du moins en opportunité organisationnelle, en s'appuyant sur une bonne compréhension des règles du jeu. À l'inverse, l'absence de telles médiations peut accentuer le poids des contraintes, notamment lorsque les exigences documentaires, les critères d'agrément ou les dispositifs de financement dépassent les capacités ordinaires d'une petite équipe.

Cette fonction de médiation ne repose pas uniquement sur les directions. Dans certains entretiens, elle s'appuie sur des experts internes ou sur la redistribution des compétences à l'intérieur de l'équipe. Dans un autre exemple, la direction souligne qu'en arrivant en poste, elle s'est « beaucoup appuyée évidemment sur les experts » à l'interne, « qui eux [lui] faisaient remonter leur expertise » (Entrevue 7 — Métiers d'art / artisanat / patrimoine matériel; urbain; OBNL; agréé). Elle précise aussi que son parcours antérieur lui avait fourni un « schéma de référence » issu de l'entrepreneuriat culturel, utile pour penser autrement le mandat muséal et son développement (Entrevue 7 — Métiers d'art / artisanat / patrimoine matériel; urbain; OBNL; agréé). Ce type d'entretien montre que l'ajustement à la politique peut être soutenu par des profils hybrides, capables de croiser expertise muséologique, gestion, stratégie et compréhension des environnements de financement.

Le travail d'ajustement peut aussi prendre une forme plus concrète de mise en capacité des équipes. Dans un autre musée, la direction explique qu'une personne dédiée au numérique fera « le montage » et animera les médias sociaux, mais ajoute que « nos animateurs aussi,

nous les formons également à faire de l'animation sur une plateforme web, à se filmer, à faire du montage avec iMovie. Donc tout le monde développe cette capacité numérique » (Entrevue 1 — Culture scientifique et santé; région; OBNL; agréé). L'ajustement ne repose pas ici sur une seule personne, mais sur un travail de diffusion et de redistribution des compétences à l'intérieur de l'organisation. Les figures d'ajustement peuvent donc aussi être comprises comme des fonctions de mise en capacité, qui permettent de soutenir concrètement la traduction des priorités publiques dans l'organisation quotidienne du travail.

À une autre échelle, certains organismes du milieu jouent également un rôle d'appui et de médiation dans l'appropriation des instruments publics. Un représentant explique ainsi qu'au moment de la mise en place de l'agrément, la SMQ a été « mise à contribution » par le ministère pour valider, puis qu'elle a travaillé à rendre accessibles des outils pour aider les organisations, notamment les plus petites, à produire les politiques et documents exigés (Entrevue 11 — Réseau/association; urbain; organisme sectoriel). Il précise que la SMQ a notamment mis en ligne un espace pour soutenir les établissements qui « des fois, [étaient] de petites institutions qui n'avaient pas de politique d'éducation » ou seulement « des lignes directrices en matière de développement durable » (Entrevue 11 — Réseau/association; urbain; organisme sectoriel). Cet extrait rappelle que les figures d'ajustement ne se situent pas uniquement dans chaque musée : elles existent aussi dans les instances intermédiaires qui traduisent les normes, accompagnent les demandes et réduisent, partiellement, les asymétries de capacité face aux nouveaux instruments.

Cette observation est importante, car elle montre que les logiques d'appropriation différenciées ne tiennent pas seulement aux caractéristiques internes des établissements. Elles dépendent aussi de l'existence — ou non — de médiations capables d'accompagner la traduction des exigences publiques, de mutualiser certaines expertises et de rendre les standards plus accessibles à des organisations inégalement dotées. Autrement dit, les figures d'ajustement contribuent à redistribuer, au moins partiellement, les capacités nécessaires à l'appropriation.

Ces médiations aident aussi à comprendre pourquoi les logiques d'appropriation apparaissent souvent entremêlées dans les récits. En pratique, une même orientation peut être simultanément investie parce qu'elle rejoint la mission d'un établissement, reformulée pour répondre à des critères de financement, freinée par des capacités limitées et inscrite dans des formats documentaires attendus. Les figures d'ajustement interviennent précisément dans ces zones d'articulation : elles permettent de traduire, d'arbitrer et de rendre partiellement compatibles des logiques qui, autrement, apparaîtraient séparées dans l'analyse. Ainsi, une orientation peut être investie parce qu'elle rejoint la mission, alors que sa concrétisation dépend d'un montage financier complexe; un instrument peut être perçu comme contraignant, tout en servant de levier pour obtenir un poste ou restructurer une gouvernance interne; une exigence de conformité peut être lourde à porter, tout en suscitant un apprentissage organisationnel ou une professionnalisation accrue.

Dans cette perspective, les appropriations observées dans les musées ne peuvent être comprises uniquement à partir des idées promues par la politique, des intérêts des organisations ou des cadres institutionnels pris séparément. Elles résultent aussi d'un travail relationnel et pratique, porté par des acteurs situés, qui rendent compatibles — ou du moins partiellement compatibles — des attentes publiques, des ressources disponibles, des contraintes organisationnelles et des priorités locales. Les figures d'ajustement n'annulent pas les asymétries ni les contraintes, mais elles aident à comprendre pourquoi des établissements soumis à des cadres similaires ne développent pas nécessairement les mêmes formes d'appropriation.

Ce chapitre a permis de déplacer l'analyse de Partout, la culture du niveau du récit gouvernemental vers celui de sa mise en œuvre vécue dans les établissements muséaux. Les entretiens montrent d'abord que la politique est rarement appréhendée comme un texte structurant en soi. Elle est plus souvent rencontrée à travers ses médiations concrètes : programmes, critères d'admissibilité, exigences de reddition, formats de preuve et conditions d'accès aux ressources. En ce sens, la politique circule moins comme un récit partagé que

comme un ensemble de dispositifs qui rendent certaines priorités visibles, finançables et administrables.

À partir de cette réception générale, l'analyse a mis en évidence plusieurs logiques d'appropriation différenciées. Certaines orientations apparaissent comme déjà intégrées aux missions, aux valeurs ou aux pratiques stabilisées des établissements; d'autres donnent lieu à des ajustements plus stratégiques, lorsque les organisations doivent reformuler leurs projets pour les rendre admissibles, recevables ou finançables. D'autres encore passent surtout par la reprise de langages, de signes et de formats de conformité, sans transformation équivalente des pratiques. Enfin, certaines appropriations sont prises en charge sous contrainte, lorsque les cadres de reconnaissance ou de financement imposent des coûts organisationnels élevés, voire des reconfigurations plus exigeantes. Ces logiques ne s'excluent pas mutuellement : elles apparaissent souvent entremêlées et médiées par des figures d'ajustement qui rendent partiellement compatibles les attentes publiques, les ressources disponibles et les priorités organisationnelles.

Le développement durable et le numérique, mobilisés ici comme analyseurs empiriques intégrés à ces logiques plutôt que comme blocs autonomes, ont permis d'éclairer plus concrètement les formes prises par cette mise en œuvre. Le premier apparaît comme un registre largement légitime, mais investi selon des significations variables — mission éducative, action citoyenne, responsabilité sociale, pérennité organisationnelle — et inégalement structuré dans les pratiques. Le second met plus directement en lumière les dynamiques d'expérimentation, de repositionnement et de fragilité, en particulier lorsque l'innovation, l'accès et le rayonnement sont valorisés sans que les conditions de continuité, de mise à jour ou de maintenance soient durablement réunies. Dans les deux cas, l'analyse montre que l'appropriation ne dépend pas seulement d'une adhésion de principe, mais des conditions concrètes dans lesquelles ces orientations peuvent être traduites, soutenues et reconnues.

L'ensemble du chapitre permet ainsi de préciser le rôle différencié des 3i dans la mise en œuvre observée. Les idées fournissent des cadres de sens et de légitimité largement mobilisés par les acteurs; les intérêts orientent les arbitrages liés à la mission, à la survie organisationnelle, à la reconnaissance ou au développement; mais ce sont surtout les institutions, entendues à la fois comme instruments publics, standards, exigences documentaires et cadres organisationnels stabilisés, qui structurent le plus fortement les formes concrètes d'appropriation. Cette prépondérance institutionnelle n'annule toutefois ni les idées ni les intérêts : elle se manifeste différemment selon les logiques observées, qu'il s'agisse d'une orientation déjà déposée dans la mission, d'une reformulation stratégique, d'une conformité surtout langagière ou d'une contrainte plus directement déformante pour l'organisation. Les trajectoires observées apparaissent dès lors moins comme des réponses homogènes à une même politique que comme des appropriations situées, façonnées par des capacités inégales, des médiations différenciées et des formes variables de reconnaissance dans l'écosystème muséal. Ces constats doivent toutefois être interprétés avec prudence, le corpus étant majoritairement composé d'établissements agréés.

Ce chapitre montre ainsi que la mise en œuvre de la politique culturelle ne se joue pas seulement dans l'adhésion ou la distance à ses orientations, mais dans la manière dont celles-ci rencontrent un écosystème muséal déjà structuré par des cadres institutionnels, des instruments de reconnaissance et des capacités organisationnelles inégalement distribuées. Le numérique, en ce sens, ne renvoie toutefois pas uniquement, dans les récits recueillis, à un impératif de modernisation ou à un registre d'innovation. Il peut aussi être associé à un souci d'accès, de visibilité et de prolongement de la relation aux publics, notamment lorsqu'il permet de diffuser autrement certains contenus, de maintenir un lien avec des visiteurs à distance ou de diversifier les modes de médiation. Sans effacer les inégalités de capacité relevées plus haut, cette dimension rappelle que le numérique peut également être investi — de manière plus ou moins explicite selon les établissements — comme une modalité contemporaine de la démocratisation culturelle.

Le chapitre suivant reviendra sur ces résultats en les replaçant dans une perspective de discussion. Il s'agira de remettre en relation les appropriations observées avec les fils de la littérature, de la problématique et du cadre conceptuel, afin d'éclairer ce qu'elles révèlent du mode de pilotage de la politique culturelle, des effets de capacité et de reconnaissance qui en découlent, ainsi que des marges de manœuvre réelles dont disposent les musées pour traduire, infléchir ou contourner les priorités transversales.

Résumé du chapitre 8 : Les récits des musées — la mise en œuvre vécue sur le terrain

Ce chapitre examine la mise en œuvre de la politique culturelle *Partout, la culture* à partir des récits situés de directions d'établissements muséaux québécois. En contraste avec le récit gouvernemental analysé au chapitre 6 et les référentiels transversaux examinés au chapitre 7, il montre comment la politique est perçue, traduite et ajustée dans des contextes organisationnels et territoriaux variés. L'analyse s'ouvre sur la réception générale de la politique, qui est rarement saisie comme un texte structurant en soi, mais plus souvent à travers ses médiations concrètes — programmes, critères, exigences de reddition et formats de preuve —, qui en rendent les effets perceptibles de manière différenciée.

À partir de cette réception, le chapitre met en évidence plusieurs logiques d'appropriation différenciées. Certaines orientations apparaissent comme déjà intégrées aux missions, aux valeurs ou aux pratiques stabilisées des établissements; d'autres donnent lieu à des ajustements plus stratégiques, lorsque les organisations reformulent leurs projets pour les rendre admissibles, recevables ou finançables. D'autres encore relèvent surtout d'une appropriation symbolique, lorsque la conformité passe d'abord par le langage, les signes et les formats documentaires attendus, sans transformation équivalente des pratiques. Enfin, certaines appropriations sont prises en charge sous contrainte, lorsque les cadres de reconnaissance ou de financement imposent des coûts organisationnels élevés, voire des reconfigurations plus exigeantes. Ces logiques ne s'excluent pas mutuellement : elles apparaissent souvent entremêlées et médiées par des figures d'ajustement qui rendent

partiellement compatibles les attentes publiques, les ressources disponibles et les priorités organisationnelles.

Le développement durable et le numérique sont mobilisés dans le chapitre non comme deux blocs thématiques autonomes, mais comme des analyseurs empiriques intégrés à ces logiques d'appropriation. Le développement durable apparaît comme un registre largement légitime, mais investi selon des significations variables — mission éducative, action citoyenne, responsabilité sociale, pérennité organisationnelle — et inégalement structuré dans les pratiques. Le numérique met plus directement en lumière des dynamiques d'expérimentation, de repositionnement et de fragilité, notamment lorsque l'innovation, l'accès et le rayonnement sont valorisés sans que les conditions de continuité, de mise à jour ou de maintenance soient durablement réunies. Dans les deux cas, l'analyse montre que l'appropriation ne dépend pas seulement d'une adhésion de principe, mais des conditions concrètes dans lesquelles ces orientations peuvent être traduites, soutenues et reconnues.

Le chapitre met ainsi en évidence un écosystème muséal différencié, dans lequel les conditions d'accès aux instruments, aux ressources et à la reconnaissance contribuent à produire des trajectoires d'appropriation distinctes dans le corpus étudié. Il montre aussi que, si les idées fournissent des cadres de sens et de légitimité et que les intérêts orientent les arbitrages organisationnels, ce sont surtout les institutions — entendues à la fois comme instruments publics, standards, exigences documentaires et cadres organisationnels stabilisés — qui structurent les conditions concrètes de leur appropriation. Cette prépondérance institutionnelle varie toutefois selon les logiques observées : elle peut prendre la forme d'une orientation déjà déposée dans la mission, d'une reformulation stratégique, d'une conformité surtout langagière ou d'une contrainte plus directement structurante pour l'organisation. Ces constats rendent compte des établissements rencontrés, majoritairement agréés, et doivent donc être interprétés avec prudence lorsqu'il s'agit d'étendre l'analyse à l'ensemble du champ muséal québécois. Le chapitre suivant prolonge ces résultats dans une perspective de discussion, en examinant ce qu'ils révèlent

du mode de pilotage de la politique culturelle, des effets de capacité et de reconnaissance qui en découlent, ainsi que des marges de manœuvre réelles dont disposent les musées dans la mise en œuvre.

CHAPITRE 9 : DISCUSSION — ENTRE RÉCIT PLANIFIÉ ET MISE EN ŒUVRE SITUÉE

Les chapitres précédents ont montré que la mise en œuvre de *Partout, la culture* ne peut être comprise ni comme l'application linéaire d'orientations gouvernementales, ni comme un simple décalage entre des intentions formulées en amont et des résultats observés en aval. Elle se donne plutôt à voir comme un processus situé, traversé par des écarts, des ajustements, des reformulations et des arbitrages, qui prennent forme à l'intersection de récits institutionnels, de cadres normatifs, de capacités organisationnelles et d'interprétations produites par les acteurs du milieu muséal.

Dans cette perspective, le présent chapitre met en relation les résultats des trois chapitres empiriques précédents afin de répondre à la question centrale de cette recherche : comment la politique culturelle québécoise *Partout, la culture* est-elle mise en œuvre dans le milieu muséal québécois, et que révèle cette mise en œuvre quant aux rapports entre idées, intérêts et institutions dans l'action publique culturelle ? Le chapitre 6 a permis d'analyser le récit gouvernemental du déploiement de la politique ; le chapitre 7 a montré comment le développement durable et le numérique se sont progressivement stabilisés comme enjeux transversaux ; le chapitre 8 a enfin fait entendre les récits situés des musées, à partir desquels apparaissent les formes concrètes d'appropriation, de traduction et de négociation de la politique.

L'objectif de cette discussion est de relire ces résultats à partir de la problématique générale de la thèse, du cadre conceptuel présenté au chapitre 4 et plus particulièrement du néo-institutionnalisme historique, qui permet de situer la mise en œuvre dans des trajectoires déjà structurées par des héritages, des routines, des instruments et des formes de reconnaissance stabilisées, tout en apportant un éclairage sur les formes de changement institutionnel et organisationnel qui se manifestent dans la rencontre entre la politique culturelle et le milieu muséal. Dans une posture constructiviste et interprétative, et dans une approche néo-institutionnaliste historique attentive aux continuités, aux déplacements et aux reconfigurations graduelles, la mise en œuvre est ici envisagée comme un espace où les politiques culturelles sont non seulement appliquées, mais aussi interprétées, reformulées et

reconfigurées. L'approche des 3i — idées, intérêts, institutions — permet alors d'éclairer les tensions observées entre les orientations officielles, les logiques d'acteurs et les cadres institutionnels qui structurent le champ muséal québécois.

9.1 Ce que révèle la mise en œuvre dans une perspective de changement institutionnel : des appropriations situées, différenciées et non linéaires

À partir de cette lecture transversale, le chapitre défend que la mise en œuvre de *Partout, la culture* produit moins un alignement uniforme des pratiques qu'une série d'appropriations situées, différenciées et non linéaires. Ces appropriations varient selon les types de musées, leur reconnaissance institutionnelle, leur mission, leurs ressources et leur capacité à composer avec les attentes normatives portées par les instruments de la politique. La discussion vise ainsi à montrer que les écarts observés éclairent des dynamiques plus profondes de hiérarchisation, de sélection, d'ajustement, de traduction et de changement institutionnel dans l'action publique culturelle. La question porte alors moins sur l'application de la politique que sur les lieux où elle produit du changement, sur les médiations par lesquelles celui-ci s'opère et sur ses effets dans les organisations.

Ce constat rejoint les perspectives issues de la littérature sur la mise en œuvre mobilisée dans cette recherche, qui invitent à considérer les politiques publiques non comme de simples programmes à exécuter, mais comme des processus traversés par des ajustements, des négociations et des reconfigurations (O'Toole, 1995 ; Sabatier, 2007a, 2007b ; Smith et Larimer, 2013). Des travaux plus récents insistent également sur l'intérêt d'observer cette phase au plus près de ses effets émergents, afin de saisir les recompositions qu'elle produit dans les organisations, les instruments et les pratiques (Boussaguet et al., 2019 ; Paquette et Redaelli, 2015). Dans le cadre conceptuel de cette thèse, cette lecture est renforcée par le néo-institutionnalisme historique, qui permet d'appréhender la mise en œuvre à partir de trajectoires déjà structurées par des héritages, des routines, des catégories d'action publique et des arrangements institutionnels antérieurs. Comme le rappelle le chapitre 4, ce courant

permet de penser ensemble continuité et changement, en portant attention aux mécanismes de reproduction et de changement graduel dans des secteurs déjà fortement structurés par des règles, des routines et des rapports historiques à l'État. Les travaux de Mahoney et Thelen (2010) permettent d'aller plus loin en montrant que le changement institutionnel peut se produire de manière graduelle, à travers les usages, les déplacements, les réinterprétations et les appropriations différenciées des règles et des instruments par les acteurs.

Dans le cas étudié ici, les écarts observés entre le récit gouvernemental, les référentiels progressivement institutionnalisés et les récits des musées constituent une dimension centrale de la politique en action. Ils rendent visibles les conditions concrètes dans lesquelles une orientation publique devient praticable, recevable et soutenable dans les organisations. Ils montrent aussi que la politique arrive dans un monde déjà là. Le secteur muséal québécois est déjà engagé dans une pluralité de cadres, de règles, de dispositifs et de mécanismes de reconnaissance qui orientent les marges de manœuvre des établissements. Dans cette perspective, la mise en œuvre de *Partout, la culture* s'inscrit dans un environnement institutionnel stratifié, où les programmes, les critères d'admissibilité, les exigences documentaires et les instruments de reconnaissance agissent comme des médiations décisives. Cette lecture rejoint directement le chapitre 4, qui souligne que les instruments existants, les catégories d'action publique et les arrangements institutionnels antérieurs continuent d'exercer des effets sur les interprétations et sur les capacités d'action des acteurs.

Sous cet angle, le changement institutionnel observé passe moins par le texte politique lui-même que par les instruments à travers lesquels il se décline. C'est surtout à ce niveau que la politique devient opératoire pour les acteurs : dans l'agrément, dans les programmes de financement, dans les critères, dans les formats de preuve et dans les conditions d'accès aux ressources. Dans une perspective proche de celle de Mahoney et Thelen, ces instruments n'agissent pas uniquement comme relais techniques de la politique : ils constituent aussi des sites de déplacement graduel, à travers lesquels se reconfigurent les attentes, les possibilités d'action et les formes de reconnaissance dans le secteur muséal. La politique culturelle apparaît ainsi moins comme un cadre directement mobilisé dans les récits des musées que

comme un ensemble d'orientations retraduites dans des dispositifs concrets, à partir desquels se reconfigurent les attentes, les possibilités d'action et les formes de reconnaissance dans le secteur muséal.

Cette mise en œuvre différenciée ne signifie pas pour autant que les musées se situent simplement entre adhésion et refus. Les matériaux analysés montrent plutôt une gamme de positions intermédiaires : ajustements pragmatiques, reformulations locales, conformités symboliques, appropriations partielles ou innovations marginales. Autrement dit, la politique culturelle ne produit pas uniquement de l'alignement ou de la résistance ; elle génère aussi des formes de traduction situées, par lesquelles les établissements muséaux négocient leur place dans un champ institutionnel fortement cadré. De ce point de vue, la mise en œuvre de *Partout, la culture* révèle moins l'application uniforme d'un projet que la coexistence de plusieurs manières de « faire avec » la politique.

Ce premier constat permet de répondre à la question de recherche en un sens précis : la mise en œuvre de *Partout, la culture* dans le milieu muséal québécois se caractérise par une forte hétérogénéité des appropriations, qui tient à la fois aux référentiels portés par la politique, aux intérêts et arbitrages des organisations, et aux institutions qui organisent la reconnaissance, les ressources et les marges d'action. Cette hétérogénéité n'est pas périphérique ; elle constitue l'un des principaux résultats de la thèse. Elle met en lumière la rencontre entre une politique culturelle, ses instruments de traduction et un écosystème muséal déjà structuré par des trajectoires institutionnelles, des cadres antérieurs et des capacités inégalement distribuées. Elle invite à lire la politique culturelle non comme un cadre stabilisé qui s'imposerait uniformément au terrain, mais comme un espace d'interprétation et de mise en forme, dans lequel les écarts entre intentions, instruments et pratiques deviennent eux-mêmes des objets d'analyse.

9.2 Des idées en circulation, mais interprétées différemment : conceptions de la culture et cadres de sens

L'un des premiers enseignements de cette recherche est que les écarts observés dans la mise en œuvre de *Partout, la culture* ne tiennent pas seulement à des différences de ressources, de la position institutionnelle ou de la capacité organisationnelle qu'aux idées distinctes de ce qu'est la culture, de ce qu'elle doit produire, et de la manière dont une politique culturelle doit être interprétée dans l'action. Dans cette thèse, la catégorie des idées ne désigne donc pas uniquement les orientations formulées dans les documents gouvernementaux. Elle renvoie aussi aux conceptions de la culture qui traversent les politiques culturelles québécoises, ainsi qu'aux interprétations situées que les musées produisent à partir de ces cadres.

À cet égard, les récits analysés font apparaître une tension déjà bien documentée dans la littérature sur les politiques culturelles : celle qui oppose, sans jamais les séparer complètement, une conception de la culture centrée sur la diffusion d'un bien commun et une conception de la culture pensée davantage comme droit à la participation, à la coconstruction et à la reconnaissance de pratiques plurielles (Evrard, 1997 ; Bellavance, Santerre et Boivin, 2000 ; Dubois, 2011). Cette tension, que le chapitre 2 a remise en perspective à travers le clivage entre démocratisation de la culture et démocratie culturelle, ne demeure pas cantonnée au registre des principes (Gattinger et Saint-Pierre, 2011 ; Paquette et Beauregard, 2021 ; Jeannotte, 2022). Elle réapparaît, sous des formes renouvelées, dans les récits de mise en œuvre recueillis auprès des musées. Certains récits restent proches d'une logique de transmission, de rayonnement ou de mise en valeur patrimoniale encadrée ; d'autres accordent davantage de place à l'ancrage territorial, à la participation des communautés, à la co-construction des contenus ou à la reconnaissance de formes culturelles moins stabilisées (Bérubé et coll., 2024 ; Gunter, 2023).

Ces conceptions ne sont pas simplement abstraites. Elles orientent la manière dont les acteurs comprennent les injonctions associées à la politique et évaluent leur propre capacité à y

répondre. Une même orientation gouvernementale peut ainsi être lue comme une occasion de consolider des pratiques déjà valorisées dans certains établissements, ou au contraire comme une injonction floue, partielle ou décalée dans d'autres contextes. C'est en ce sens que les idées agissent ici comme des cadres de sens : elles filtrent ce qui est perçu comme pertinent, légitime, faisable ou prioritaire. Elles contribuent aussi à expliquer pourquoi certains musées se reconnaissent plus facilement dans les orientations promues par la politique culturelle, alors que d'autres expriment une distance plus marquée à l'égard de ce qu'elle valorise.

Cette différenciation apparaît également lorsqu'on tient compte des disciplines muséales, des trajectoires organisationnelles et des cultures professionnelles propres aux établissements. Les musées ne reçoivent pas tous la politique à partir du même point d'ancrage. Les récits montrent que les façons de nommer la culture, de définir la mission du musée ou de comprendre les priorités publiques varient selon les types d'organisation, leurs pratiques antérieures, leurs publics de référence et leurs ancrages territoriaux. Il ne s'agit donc pas seulement d'un écart entre un récit étatique et une réception locale, mais d'une pluralité de cadres interprétatifs déjà présents dans le champ muséal lui-même. En ce sens, la mise en œuvre met au jour non seulement des tensions entre l'État et les organisations, mais aussi des pluralités internes au milieu muséal.

Le développement durable permet de préciser encore cette fonction des idées. Comme le montre le chapitre 7, il se stabilise progressivement comme un référentiel élargi : issu d'un cadrage d'abord environnemental, il intègre de plus en plus des dimensions sociales, territoriales et culturelles, ce qui le rend compatible avec des missions muséales variées. Cette plasticité explique qu'il soit décliné de différentes façons dans les récits des acteurs. Pour certains établissements, il renvoie à une mission éducative ou à la formation de citoyens; pour d'autres, à l'action citoyenne, à la responsabilité sociale, à des gestes plus opérationnels liés à l'environnement ou encore à une éthique de gestion et de pérennité organisationnelle. Le développement durable apparaît ainsi moins comme une idée univoque que comme un

cadre de sens suffisamment souple pour être approprié, retraduit et investi selon des logiques organisationnelles différenciées.

Le numérique permet de prolonger ce constat. Comme l’a montré le chapitre 7, le numérique circule comme un référentiel transversal, mais il est interprété différemment selon les établissements : tantôt comme levier de modernisation, d’innovation ou de rayonnement, tantôt comme moyen d’élargir l’accès aux contenus, de diversifier les modes de médiation et de maintenir une relation avec les publics, y compris à distance. Toutefois, les récits recueillis au chapitre 8 montrent qu’il peut également être investi comme une modalité contemporaine de la démocratisation culturelle, même si cette promesse demeure étroitement conditionnée par les capacités organisationnelles et les ressources disponibles. En ce sens, le numérique apparaît lui aussi moins comme une idée univoque que comme un cadre de sens pluriel, approprié de manière différenciée selon les logiques organisationnelles des établissements, sans pour autant effacer les inégalités de capacité qui conditionnent sa mise en œuvre et sa continuité.

Relire les résultats sous cet angle permet aussi de préciser le rôle analytique de la catégorie des idées dans la grille des 3i. Les idées ne doivent pas être réduites à un simple arrière-plan discursif ou à la rhétorique gouvernementale. Elles constituent un niveau d’analyse à part entière, parce qu’elles structurent les référentiels de la politique, mais aussi parce qu’elles orientent les manières concrètes dont les acteurs comprennent la culture et ajustent leurs pratiques. Dans le cas étudié ici, les écarts de mise en œuvre tiennent donc en partie au fait que *Partout, la culture* s’inscrit dans un espace déjà traversé par des conceptions concurrentes ou inégalement compatibles de la culture. Ils tiennent aussi au fait que certains référentiels transversaux, comme le développement durable ou le numérique, laissent place à des interprétations multiples, dont les acteurs se saisissent différemment selon leur mission, leurs priorités et leurs capacités. C’est ce qui explique que certaines orientations soient reprises comme allant de soi, tandis que d’autres donnent lieu à des reformulations, à des appropriations sélectives ou à des formes de distance critique.

9.3 Un modèle québécois hybride sous tension : entre coordination publique, reconnaissance sectorielle et ajustements organisationnels

Les résultats de cette recherche invitent à relire la mise en œuvre de *Partout, la culture* à partir du modèle d'intervention publique dans lequel elle s'inscrit. Comme l'a montré la recension des écrits, à travers les exemples présentés par Bérubé et coll. (2024) et Gunter (2023), les politiques culturelles contemporaines correspondent rarement à des modèles purs : elles combinent plutôt différentes logiques d'intervention, de régulation et de légitimation. La littérature récente, comme celle de Paquette et Beauregard (2021), insiste d'ailleurs sur l'hybridation croissante des régimes d'action culturelle, marqués par l'entrecroisement de finalités artistiques, sociales, territoriales, économiques et administratives, ainsi que par la coexistence d'instruments sectoriels, transversaux et partenariaux. Le cas québécois s'inscrit dans cette dynamique, en articulant une volonté de pilotage public relativement forte à des mécanismes de concertation, de délégation sectorielle et de reconnaissance différenciée.

Relu à la lumière des chapitres empiriques, ce modèle apparaît comme une configuration hybride sous tension. Le pilotage de la politique culturelle prend la forme d'un agencement composite dans lequel se croisent les orientations du ministère, les instruments de reconnaissance, les relais sectoriels, les logiques professionnelles du milieu muséal et les capacités variables des établissements. Cette hybridation produit des marges de négociation, mais elle génère aussi des attentes parfois diffuses, des responsabilités distribuées de manière inégale et des effets différenciés selon les types d'organisations. Le modèle d'intervention structure ainsi les conditions dans lesquelles les musées peuvent se reconnaître dans la politique, y répondre et rendre visibles leurs efforts de mise en œuvre.

Les résultats montrent aussi que cette hybridation ne se traduit pas uniquement par une pluralité d'acteurs, mais par une coexistence de logiques parfois difficilement conciliables. La politique culturelle mobilise en effet un vocabulaire d'ouverture, de transversalité, d'inclusion et d'adaptation aux réalités contemporaines, tout en s'appuyant sur des dispositifs de reconnaissance et de reddition de comptes qui tendent à standardiser les formes légitimes

de réponse. Il en résulte une tension durable entre, d'une part, un imaginaire de concertation et de souplesse, et, d'autre part, des mécanismes qui reconduisent des hiérarchies organisationnelles, des formats de preuve attendus et des critères implicites de lisibilité institutionnelle. En ce sens, l'hybridité du modèle québécois désigne plutôt une forme de gouvernance où se combinent ouverture discursive et cadrage normatif (Bell et Oakley, 2014).

Le chapitre 2 montrait déjà que les modèles d'intervention culturelle doivent être compris comme des configurations évolutives, traversées par des tensions entre normes administratives, missions culturelles et attentes sociales, et que le cas québécois relevait précisément de ces formes d'hybridation. L'analyse permet maintenant de montrer que cette hybridation constitue l'un des ressorts centraux de la mise en œuvre observée. Elle aide à comprendre pourquoi les musées sont à la fois conviés à participer, à innover et à se transformer, tout en étant évalués à partir de mécanismes de reconnaissance et de conformité qui ne leur offrent pas les mêmes prises.

Sous cet angle, le modèle québécois apparaît à la fois hybride et différenciateur. Il ouvre des espaces de circulation entre politiques, acteurs et référentiels, mais il ne distribue pas de manière égale les ressources nécessaires pour habiter ces espaces. Les établissements les mieux reconnus, les plus dotés ou les plus compatibles avec les cadres de lisibilité publique disposent plus facilement des moyens requis pour traduire les orientations gouvernementales dans leurs pratiques. À l'inverse, les musées plus petits, plus précaires, moins arrimés aux dispositifs de reconnaissance ou davantage ancrés dans des logiques locales doivent souvent composer avec des attentes qu'ils partagent partiellement, reformulent à leur manière ou peinent à satisfaire de façon visible. Ainsi, l'hybridation produit aussi des écarts de capacité et de reconnaissance, qui sont au cœur des formes différenciées de mise en œuvre analysées dans cette thèse.

Relire les résultats à partir de cette hybridité permet enfin de mieux situer la contribution de la thèse dans les débats sur l'action publique culturelle. L'importance du cas étudié tient moins au simple constat d'une interaction entre un ministère, des organismes sectoriels et des

musées qu'à la mise en évidence d'un régime d'intervention où la concertation, la reconnaissance, la normalisation et l'ajustement s'entremêlent. La mise en œuvre de *Partout, la culture* présente ainsi un modèle québécois hybride, dont les tensions deviennent particulièrement visibles dès lors qu'on observe la politique depuis ses conditions concrètes de réception, d'appropriation et de traduction dans les musées.

9.4 Les 3i en interaction

La relecture transversale des chapitres 6, 7 et 8 confirme la pertinence du cadre des 3i pour analyser la mise en œuvre de *Partout, la culture*. Comme le rappellent Palier et Surel (2005), cette approche permet de saisir l'action publique à partir de l'articulation contingente des idées, des intérêts et des institutions, sans réduire l'analyse à une seule logique explicative. Dans cette thèse, cette grille est mobilisée à l'intérieur d'une lecture néo-institutionnaliste historique, qui permet de situer l'interaction des 3i dans le temps, à partir de trajectoires déjà structurées par des héritages, des routines, des instruments et des arrangements stabilisés.

Dans le cas étudié ici, les idées, les intérêts et les institutions agissent de manière imbriquée, mais leur poids relatif n'apparaît pas équivalent. Les idées cadrent les référentiels de l'action, les intérêts orientent les arbitrages et les priorités des acteurs, et les institutions exercent l'effet le plus structurant sur les formes concrètes de mise en œuvre.

Les idées demeurent essentielles, parce qu'elles définissent les cadres cognitifs et normatifs à partir desquels les problèmes, les priorités et les solutions sont formulés. Les orientations de la politique culturelle, les conceptions concurrentes de la culture, ainsi que les lectures différentes (Saint-Pierre et Gattinger, 2011 ; Dubois, 2011 ; Paquette et Beauregard, 2021) du développement durable ou du numérique contribuent à structurer la manière dont les musées interprètent ce qui leur est demandé. À ce titre, les idées ne se limitent ni à la rhétorique gouvernementale ni à des principes généraux : elles participent à la définition de ce qui apparaît désirable, légitime ou pertinent dans l'action. Cette lecture rejoint les travaux qui montrent que les politiques culturelles sont traversées par des conceptions différenciées

de la culture, lesquelles influencent à la fois les choix d'intervention, les instruments de mise en œuvre et les mécanismes de reconnaissance. Le chapitre 7 l'a montré de manière particulièrement nette pour le développement durable, qui circule comme un référentiel suffisamment flexible pour être investi de façons diverses — mission éducative, action citoyenne, responsabilité sociale, pérennité organisationnelle — selon les missions et les cadres de sens des établissements. Pour sa part, le numérique relève lui aussi de cette dynamique : il peut être investi tantôt comme levier de modernisation, d'innovation ou de rayonnement, tantôt comme moyen d'élargir l'accès aux contenus, de diversifier les modes de médiation et de maintenir une relation avec les publics, y compris à distance. Il apparaît ainsi, comme un cadre de sens pluriel, pouvant être associé — de manière plus ou moins explicite selon les établissements — à une modalité contemporaine de la démocratisation culturelle. Toutefois, les résultats montrent aussi que les idées n'agissent jamais seules. Leur circulation et leur appropriation dépendent des conditions dans lesquelles elles s'incarnent dans des organisations déjà dotées de missions, de routines, de cultures professionnelles et de contraintes particulières. Leur pouvoir explicatif est donc réel, mais toujours médié par d'autres dimensions.

Les intérêts jouent eux aussi un rôle important. Ils apparaissent dans les arbitrages opérés par les organisations, dans leurs priorités de survie, de positionnement ou de développement, ainsi que dans les stratégies mises en œuvre pour répondre — ou répondre partiellement — aux attentes publiques. Les musées ne reçoivent pas la politique comme des entités passives : ils sélectionnent, hiérarchisent, interprètent et ajustent les orientations en fonction de leurs ressources, de leurs objectifs, de leurs publics, de leurs contraintes et des occasions qu'ils perçoivent. L'importance de cette dimension est de montrer que la mise en œuvre n'est pas seulement un problème de conformité à un cadre normatif ; elle est aussi travaillée par des calculs pratiques, des arbitrages internes et des choix de priorisation. Comme le soulignent Paquette et Redaelli (2015), l'approche des 3i permet précisément de tenir ensemble ces rationalités idéelles, stratégiques et institutionnelles, sans réduire l'action publique à un seul registre. Dans le cas étudié, cette logique apparaît notamment dans la place prise par les projets comme véhicules d'accès aux ressources : les établissements apprennent à reformuler

leurs priorités, à découper leurs actions et à s'ajuster aux thématiques valorisées par les programmes disponibles. Les entretiens montrent toutefois que cette logique de financement par projet soutient difficilement des transformations pérennes, puisqu'elle permet d'amorcer des initiatives sans garantir leur continuité, leur entretien ou leur stabilisation dans le temps. Les intérêts eux-mêmes se forment dans des contextes institutionnels déterminés et ne peuvent être compris indépendamment des règles, procédures et dispositifs dans lesquels ils prennent sens.

C'est précisément sur ce point que la dimension institutionnelle apparaît comme particulièrement déterminante. Les institutions renvoient d'abord aux cadres publics de reconnaissance, aux instruments, aux critères, aux formats de preuve, aux routines administratives et aux mécanismes de financement qui encadrent l'action muséale. Mais elles renvoient aussi aux musées comme institutions, c'est-à-dire à des organisations dotées d'une mission, d'une trajectoire, d'une culture professionnelle et de formes de stabilisation internes qui orientent elles aussi la réception de la politique. Ce double niveau institutionnel est crucial, car il permet de comprendre pourquoi certaines orientations trouvent plus facilement prise dans certains établissements que dans d'autres. Les travaux du néo-institutionnalisme historique invitent précisément à lire ces dynamiques à partir de trajectoires stabilisées, d'héritages organisationnels et de dépendances au sentier qui encadrent les possibles (Pierson, 2000 ; Hall et Taylor, 1997). Dans cette thèse, ces héritages apparaissent notamment dans la manière dont l'agrément, les routines de reddition de comptes, les exigences documentaires et les cadres déjà consolidés de professionnalisation façonnent ce qu'un musée peut démontrer, faire reconnaître et soutenir dans la durée.

Sous cet angle, les institutions apparaissent comme le lieu où se condensent plusieurs des écarts observés dans la mise en œuvre. Elles façonnent ce qui est reconnaissable, finançable, démontrable et administrativement lisible. Elles contribuent à rendre certaines réponses plus recevables que d'autres, à favoriser certains types d'organisations et à rendre plus coûteuses ou plus difficiles des formes d'appropriation moins compatibles avec les formats dominants. C'est aussi à ce niveau qu'apparaît le « déjà-là » institutionnel mis en évidence dans la

thèse : *Partout, la culture* arrive dans un secteur déjà traversé par une pluralité de cadres réglementaires, de programmes, de mécanismes de reconnaissance et d'exigences administratives. L'annexe 4 sur les cadres qui circonscrivent l'écosystème muséal, comme les analyses des chapitres 5 et 6, montrent bien que la politique n'intervient pas sur une page blanche. C'est pourquoi, dans plusieurs situations examinées, les effets des politiques antérieures, des cadres réglementaires, des mécanismes d'agrément et des capacités institutionnellement distribuées pèsent très fortement sur les formes concrètes d'appropriation. En ce sens, il devient possible de dire que, dans cette recherche, les institutions exercent une prépondérance explicative relative, parce qu'elles organisent les conditions mêmes dans lesquelles des idées peuvent circuler et des intérêts se déployer.

Cette prépondérance institutionnelle peut également être lue à partir d'une perspective néo-institutionnaliste historique. Les cadres de mise en œuvre observés dans le milieu muséal ne surgissent pas au moment de l'adoption de *Partout, la culture* ; ils s'inscrivent dans des trajectoires antérieures, des routines de reconnaissance, des héritages réglementaires et des arrangements stabilisés qui orientent les possibles. Comme l'a montré Pierson (2000), les institutions produisent des effets cumulatifs et tendent à renforcer certaines trajectoires plutôt qu'à ouvrir uniformément le champ des possibles. Les résultats de cette thèse permettent de donner un contenu plus précis à cette idée. L'agrément agit ici comme un passage structurant : il conditionne plus directement l'accès à certaines formes de financement récurrent, oriente les exigences documentaires, et contribue à fixer les formats de lisibilité institutionnelle attendus. En parallèle, les financements par projet demeurent plus accessibles sans cet arrimage, mais ils sont souvent liés à des thématiques changeantes, plus ponctuels et moins stabilisateurs. Cette articulation contribue à reconduire des écarts de capacité entre établissements, tout en orientant les formes d'ajustement qu'ils jugent possibles ou nécessaires. Les instruments publics participent ainsi à la reconfiguration des comportements attendus, à la consolidation de certaines normes de conformité et à la reproduction de certains écarts de capacité. Les résultats mettent également en lumière des effets de rétroaction : les dispositifs existants façonnent les réponses organisationnelles, qui à leur tour confortent ou accentuent des hiérarchies déjà présentes dans le champ muséal.

Cette lecture appelle toutefois une nuance importante. Affirmer une prépondérance de la dimension institutionnelle ne signifie pas à réduire toute la discussion à un déterminisme structurel. Les résultats montrent au contraire que les musées disposent encore de marges d'interprétation, d'ajustement et de reformulation. C'est ce qui explique que des orientations identiques produisent des effets différents selon les contextes, et que des organisations soumises à des cadres semblables ne réagissent pas toutes de la même manière. Les apports de Mahoney et Thelen (2010) sont particulièrement utiles ici, puisqu'ils permettent de penser le changement institutionnel à partir des usages, des appropriations et des déplacements opérés par les acteurs à l'intérieur même de cadres relativement stabilisés. La thèse montre bien cette dynamique : les institutions pèsent fortement, mais elles ne ferment pas entièrement l'espace d'action. Les organisations traduisent, infléchissent, sélectionnent et réarticulent les attentes publiques, parfois en les intégrant à leur mission, parfois en les reformulant de manière stratégique, parfois en les absorbant au prix de contraintes plus lourdes. La variabilité observée n'infirme donc pas le poids des institutions ; elle montre plutôt que les idées, les intérêts et les institutions doivent être pensés ensemble, en reconnaissant que certaines dimensions structurent plus fortement que d'autres les conditions de la mise en œuvre. Dans le cas étudié ici, la politique culturelle ne devient pas seulement opératoire parce qu'elle est énoncée ou souhaitée ; elle devient praticable, visible et recevable dans la mesure où elle rencontre des institutions — publiques et muséales — capables de la porter, de l'encadrer et de la rendre intelligible dans l'action.

Relue ainsi, la grille des 3i permet de montrer que la mise en œuvre de *Partout, la culture* résulte d'une interaction asymétrique entre des référentiels, des stratégies d'acteurs et des cadres institutionnels. Les idées rendent les orientations pensables ; les intérêts orientent les arbitrages ; et les institutions structurent plus fortement les formes concrètes de reconnaissance, de conformité et de capacité à agir. Cette lecture prépare directement l'analyse suivante, consacrée à l'agrément et aux instruments, qui constituent l'un des lieux les plus visibles où cette prépondérance institutionnelle se matérialise dans le champ muséal québécois.

9.5 L'agrément : reconnaissance, formatage, différenciation

L'un des résultats les plus marquant de cette recherche est que la mise en œuvre de *Partout, la culture* ne passe pas uniquement par la circulation d'orientations générales ou de récits gouvernementaux, mais aussi par des instruments qui rendent certaines attentes plus concrètes, plus lisibles et plus exigeables que d'autres. Dans le cas du milieu muséal québécois, l'agrément occupe à cet égard une place centrale. Présenté comme un mécanisme de professionnalisation, de qualité et de reconnaissance, il agit aussi comme un instrument de cadrage qui organise les catégories de musées recevables, structure l'accès aux ressources et transforme des orientations générales en formats d'action démontrables et comparables. Cette lecture rejoint les travaux qui montrent que les instruments ne sont pas de simples supports techniques de l'action publique, mais des dispositifs qui orientent les conduites, hiérarchisent les réponses jugées légitimes et contribuent à produire les publics et les organisations auxquels ils s'adressent (Ahearne, 2009 ; Vestheim, 2012 ; Paquette et Redaelli, 2015). Elle prolonge aussi le chapitre 4, qui a montré que les instruments font partie des institutions en ce qu'ils matérialisent des règles, des procédures, des routines et des attentes stabilisées, à travers lesquelles l'action publique devient concrètement opératoire.

Dans cette perspective, l'agrément apparaît moins comme un simple statut administratif que comme un mécanisme de reconnaissance sélective. Le dispositif repose sur des critères d'admissibilité, sur des pièces justificatives, sur une logique de reddition de comptes et sur des cycles d'évaluation réguliers. Il transforme ainsi des orientations politiques en exigences vérifiables, en prescrivant des formats de preuve et des seuils d'admissibilité. Ce passage du référentiel à l'instrumentation est particulièrement important, car il déplace la question de la mise en œuvre : la question devient celle de la conformité démontrable selon des formats institutionnellement reconnus. Autrement dit, la politique devient opératoire dans la mesure où elle est traduite en critères, en documents, en traces et en formes de démonstrabilité compatibles avec les attentes du système de reconnaissance publique.

L'agrément contribue de ce fait à structurer une frontière entre les établissements qui peuvent plus facilement se rendre lisibles dans les cadres publics de reconnaissance et ceux qui peinent davantage à le faire. En distinguant les musées dits « reconnus » de ceux qui demeurent hors de ce statut, il n'organise pas seulement un classement symbolique ; il façonne aussi l'accès différencié à des programmes de soutien récurrents, à des ressources, à des leviers de visibilité et à des formes de légitimité institutionnelle. Il agit ainsi comme un instrument sélectif et incitatif, au sens où il encourage certaines formes d'organisation, de gouvernance, de documentation et de priorisation, tout en rendant plus coûteuses ou plus difficiles des formes d'action moins compatibles avec ses critères. Cette lecture s'inscrit dans une perspective institutionnaliste attentive aux effets différenciés des règles de financement, des cadres administratifs et des dispositifs de reconnaissance sur les organisations culturelles (Kangas et Vestheim, 2010 ; Jensen, 2019). Dans le cas étudié ici, l'agrément apparaît ainsi moins comme un instrument parmi d'autres que comme un passage structurant, à partir duquel se distribuent plus directement la stabilité du soutien public, la lisibilité institutionnelle et les formes de professionnalisation attendues.

Les résultats montrent également que cette logique de reconnaissance s'est reconfigurée avec l'intégration croissante d'enjeux transversaux comme le développement durable et le numérique. Le chapitre 7 montre bien que ces référentiels se stabilisent plus rapidement que leurs formats de preuve, puis qu'ils sont progressivement traduits dans les instruments de gouvernance et d'évaluation. L'agrément agit à cet égard comme un lieu de verrouillage ou de stabilisation : en transformant des orientations générales en exigences comparables et vérifiables, il inscrit certains référentiels dans la définition même de ce qu'est un musée reconnu. Dès lors, le développement durable — aujourd'hui souvent reformulé en termes de transition écologique — et le numérique ne relèvent plus seulement d'une rhétorique d'ouverture ou d'adaptation contemporaine ; ils deviennent des paramètres de l'admissibilité, de la qualité attendue et de la légitimité institutionnelle. C'est en ce sens que les instruments participent activement à la mise en œuvre : ils ne traduisent pas seulement la politique, ils contribuent à en fixer les modalités de réception et les conditions de recevabilité.

Cette centralité de l'agrément n'épuise toutefois pas l'ensemble des instruments mobilisés dans le secteur. Les récits recueillis montrent aussi l'importance du financement par projet, qui constitue souvent une voie d'accès plus ouverte pour des établissements moins directement arrimés aux mécanismes de reconnaissance récurrente. Cette voie demeure néanmoins plus ponctuelle et moins stabilisatrice. Elle permet de soutenir une initiative, parfois d'ouvrir un espace d'expérimentation ou de repositionnement, sans garantir pour autant la continuité du financement ni l'institutionnalisation durable des orientations soutenues. Les thématiques elles-mêmes peuvent varier d'un programme à l'autre ou d'une période à l'autre, ce qui oblige les organisations à reformuler leurs projets en fonction des catégories momentanément valorisées. En ce sens, le financement par projet peut favoriser une mise en mouvement, mais il soutient plus difficilement une transformation pérenne comparable à celle que permet l'accès à des mécanismes plus stabilisés.

Cette dynamique permet de mieux comprendre les effets asymétriques observés dans les récits des musées. Les établissements qui disposent déjà de ressources administratives, de personnel, d'une structuration organisationnelle stable ou d'une familiarité avec les dispositifs publics de reddition de comptes sont généralement mieux placés pour répondre aux exigences instrumentales. À l'inverse, d'autres organisations, notamment plus petites, moins dotées ou moins bien arrimées aux formats de reconnaissance attendus, doivent composer avec des injonctions qu'elles partagent parfois sur le fond, mais qu'elles peinent à rendre visibles de manière conforme. Les écarts de mise en œuvre tiennent donc aussi à une inégale capacité de démonstration, et non seulement à des écarts d'adhésion ou de volonté. Cette lecture éclaire pourquoi certaines pratiques ancrées localement, certaines formes de créativité organisationnelle ou certains apports territoriaux peuvent demeurer peu reconnus : non parce qu'ils seraient absents, mais parce qu'ils ne prennent pas toujours la forme de preuves recevables dans les dispositifs existants.

Sous cet angle, l'agrément et, dans une moindre mesure, les autres instruments de financement et d'évaluation participent à un travail de formatage des réponses organisationnelles. Ils orientent ce qui doit être nommé, planifié, documenté, priorisé et

justifié. Ils favorisent certaines formes de professionnalisation et de visibilité, mais ils contribuent également à reconduire des hiérarchies entre les musées selon leur capacité à répondre à ces exigences. Ces instruments laissent subsister des marges d'interprétation, de reformulation et d'ajustement, mais ces marges se déploient dans un cadre fortement structuré par les mécanismes de reconnaissance et par une distribution inégale des possibilités d'action.

Relire les résultats à partir de cette logique instrumentale permet ainsi de préciser le rôle des institutions dans la mise en œuvre de *Partout, la culture*. Les instruments ne sont pas de simples relais neutres entre la formulation de la politique et son application ; ils constituent l'un des lieux où s'opère la sélection des formes légitimes de réponse. En transformant des orientations en critères, des référentiels en formats de preuve et des intentions en conditions d'admissibilité, ils rendent certaines trajectoires plus faciles à soutenir, à financer et à reconnaître que d'autres. Dans le cas du secteur muséal québécois, l'agrément apparaît ici comme le principal point de condensation de cette dynamique, tandis que les autres instruments, notamment les financements par projet, offrent des voies plus ponctuelles, plus thématiques et plus fragiles. Cette dynamique prépare directement la section suivante, qui propose de lire ces écarts non seulement comme des effets différenciés de l'action publique, mais comme l'expression d'un double écosystème muséal, au sein duquel les musées n'occupent pas la même place face aux mécanismes de reconnaissance et aux attentes institutionnelles.

9.6 Du double écosystème muséal aux agents d'ajustement

La lecture transversale des résultats conduit à mettre en évidence une différenciation structurelle du champ muséal québécois au regard de la mise en œuvre de *Partout, la culture*. Au fil de la démonstration, la grille des 3i a montré comment les idées véhiculées par la politique se heurtent à des intérêts divergents et à des organisations et institutions — gouvernementales comme muséales — qui, loin d'être neutres, orientent les pratiques. Il en résulte une cartographie mouvante, dans laquelle certains musées, généralement agréés,

urbains et mieux dotés, occupent une position plus centrale, tandis que d'autres, plus fragiles, plus expérimentaux ou davantage ancrés dans des territoires périphériques, peinent à être entendus ou à se reconnaître dans ce que la politique valorise. Cette différenciation renvoie à une structuration inégale du champ muséal face aux mécanismes de reconnaissance, aux instruments de soutien et aux formats de lisibilité publique.

C'est dans ce contexte qu'apparaît ce que cette recherche propose de nommer un double écosystème muséal. D'un côté, se trouvent des musées reconnus, visibles, dotés d'un capital relationnel et plus directement en dialogue avec l'État ; de l'autre, des musées souvent non agréés, porteurs d'initiatives locales, critiques, participatives ou atypiques, mais plus rarement intégrés aux mécanismes décisionnels et aux circuits ordinaires de légitimation. Cette lecture prolonge les constats formulés au chapitre 5 sur la dualité entre musées agréés et non agréés, et permet d'en montrer les effets dans la mise en œuvre de la politique culturelle. Elle met aussi en lumière le rôle structurant des instruments de reconnaissance, en particulier de l'agrément, dans la production de positions différenciées au sein du champ muséal. Une politique qui se présente comme inclusive peut ainsi reconduire des logiques de hiérarchisation liées aux instruments de reconnaissance, aux cadres d'admissibilité et aux capacités inégalement distribuées dans le secteur.

Le double écosystème muséal désigne moins une séparation fixe ou absolue entre deux ensembles homogènes qu'une manière de rendre visibles des positions différenciées dans le champ, selon le degré de reconnaissance institutionnelle, l'accès aux ressources, la proximité avec les codes administratifs et la capacité à répondre aux formats attendus. Cette lecture s'inscrit dans les travaux qui montrent que les politiques culturelles, loin de s'adresser à des organisations abstraitement équivalentes, produisent et reconduisent des hiérarchies entre formes culturelles, types d'institutions et modalités de participation à l'espace public (Dubois, 2011 ; Bell et Oakley, 2014 ; Paquette et Beauregard, 2021). Dans le cas étudié ici, ces hiérarchies ne passent pas uniquement par l'allocation des ressources ; elles passent aussi par la distribution inégale de la lisibilité institutionnelle, c'est-à-dire par la capacité des

musées à apparaître comme des interlocuteurs recevables dans le langage de l'action publique.

Dans cet espace différencié, les résultats montrent également que les thèmes récurrents de la thèse — gouvernance, reconnaissance, territoire, diversité — s'articulent étroitement. Ils forment un système d'interactions, d'injonctions et d'interprétations, dans lequel l'ajustement devient une condition de la mise en œuvre. Cet ajustement ne relève pas d'une seule logique. Il peut consister à intégrer une orientation déjà compatible avec la mission d'un établissement, à reformuler stratégiquement un projet pour le rendre finançable, à produire des signes de conformité dans les formats attendus, ou encore à absorber des contraintes plus lourdes lorsque les cadres de reconnaissance pèsent davantage sur l'organisation. Dans cet espace de tension apparaissent des figures peu visibles, mais essentielles : les agents d'ajustement. Situés au sein des musées, ces individus traduisent, reformulent ou négocient les attentes gouvernementales à travers des stratégies organisationnelles souvent informelles. Ils incarnent une forme d'action discrète, mais décisive, dans la modulation des politiques publiques.

Ces agents d'ajustement synthétisent plusieurs manifestations déjà observées dans les chapitres 7 et 8. Les récits de terrain ont montré que les organisations muséales expriment fréquemment un sentiment d'ajustement constant, parfois à rebours de leur mission ou de leur capacité réelle. Les pratiques correspondantes mobilisent des compétences relationnelles, une bonne connaissance des codes administratifs et une capacité à anticiper les critères d'évaluation. Elles reposent souvent sur un travail discret de veille, de reformulation, de priorisation et de médiation entre les attentes externes et les réalités internes. Comme le montrent Bérubé et Gauthier (2024) dans leur étude sur les artistes-entrepreneurs en région, ces stratégies de traduction sont inégalement accessibles et peuvent engendrer une surcharge administrative, une perte de sens ou un épuisement organisationnel. Dans le cas des musées, elles apparaissent comme des conditions souvent implicites de la recevabilité institutionnelle.

La mise en évidence de ces agents d'ajustement permet de préciser ce que signifie, concrètement, la mise en œuvre située d'une politique culturelle. Les musées ne se contentent pas d'appliquer ou de subir des orientations ; ils les traduisent dans leurs pratiques à travers un travail organisationnel souvent invisible. Cette traduction n'est pas neutre. Elle peut favoriser des formes de conformité stratégique, conduire à reformuler des actions déjà amorcées pour qu'elles cadrent avec les priorités en vigueur, ou encore marginaliser des initiatives qui ne se laissent pas aisément insérer dans les formats prescrits. Elle peut aussi, dans certains cas, soutenir des formes d'innovation et de résilience, en permettant aux organisations de maintenir un équilibre fragile entre attentes externes et missions locales. Les musées deviennent ainsi non seulement des opérateurs culturels, mais aussi des traducteurs institutionnels et organisationnels, constamment en train de reformuler leurs pratiques pour rester visibles. Ce travail d'ajustement ne se réduit donc pas à la seule capacité de « parler le langage attendu » : il engage aussi des arbitrages de mission, des choix de priorisation, des montages organisationnels et des médiations concrètes entre plusieurs logiques d'appropriation. Cette posture d'interprétation stratégique participe aussi à façonner ce qui est reconnu comme culturellement valable.

Relue sous cet angle, la contribution de cette recherche tient autant à l'identification d'écarts entre la politique formulée et la politique mise en œuvre qu'à la mise au jour des formes intermédiaires par lesquelles ces écarts sont rendus habitables dans les organisations. Le double écosystème muséal met en évidence les asymétries structurelles du champ ; les agents d'ajustement montrent comment ces asymétries sont vécues, travaillées et négociées au quotidien. Ensemble, ils permettent de comprendre que la mise en œuvre de *Partout, la culture* ne produit pas seulement des effets différenciés entre établissements, mais repose aussi sur un travail de médiation inégalement réparti, souvent invisibilisé, et pourtant central pour la possibilité même d'agir dans le cadre de la politique culturelle. À ce titre, cette section constitue un point d'aboutissement de la discussion : elle rassemble les effets différenciés des mécanismes de reconnaissance, les écarts de capacité entre établissements et le travail discret d'ajustement par lequel la politique devient, ou non, praticable dans le champ muséal québécois.

Résumé du chapitre 9 : Discussion — entre récit planifié et mise en œuvre située

Ce chapitre propose une analyse transversale des écarts entre les récits gouvernementaux (chapitre 6), les référentiels institutionnalisés (chapitre 7) et les récits situés des musées (chapitre 8) à propos de la mise en œuvre de la politique *Partout, la culture*. En mobilisant la grille des 3i dans une lecture ancrée dans le néo-institutionnalisme historique, il montre que cette mise en œuvre prend la forme d'appropriations situées, différenciées et non linéaires, qui varient selon les missions des établissements, leur reconnaissance institutionnelle, leurs ressources et leur capacité à composer avec les instruments de la politique.

Le chapitre met en lumière des conceptions concurrentes de la culture — comme bien commun à diffuser ou comme droit à la participation, à la coconstruction et à la reconnaissance de pratiques plurielles — qui traversent les récits analysés. Il montre aussi que certains référentiels transversaux, comme le développement durable, circulent comme des idées suffisamment plastiques pour être interprétées et retraduites de façons diverses selon les missions, les cadres de sens et les priorités des établissements.

La discussion met également en évidence un modèle québécois d'intervention culturelle hybride, dans lequel se combinent coordination publique, relais sectoriels, reconnaissance institutionnelle et ajustements organisationnels. Cette hybridation ouvre des espaces de circulation et de négociation, mais elle produit aussi des écarts de capacité et de reconnaissance entre les établissements. Relus au prisme des 3i, les résultats montrent que les idées cadrent les référentiels de l'action, que les intérêts orientent les arbitrages organisationnels, et que les institutions structurent plus fortement les formes concrètes de reconnaissance, de conformité et de capacité à agir.

Cette prépondérance institutionnelle se manifeste particulièrement dans le rôle de l'agrément, qui agit comme un passage structurant dans le champ muséal québécois. En

transformant des orientations générales en critères, en formats de preuve et en conditions d'admissibilité, il contribue à organiser l'accès différencié aux ressources, à la visibilité et à la légitimité institutionnelle. Les financements par projet apparaissent, pour leur part, comme des voies plus ponctuelles et plus fragiles, susceptibles de soutenir certaines initiatives sans garantir leur continuité ni l'institutionnalisation durable des orientations soutenues.

Le chapitre fait enfin ressortir un double écosystème muséal, au sein duquel les établissements n'occupent pas la même place face aux mécanismes de reconnaissance et aux attentes institutionnelles. D'un côté, des musées plus reconnus, mieux dotés et plus directement arrimés aux circuits ordinaires de légitimation ; de l'autre, des établissements plus fragiles, atypiques ou moins bien arrimés aux dispositifs publics. Dans cet espace différencié, les agents d'ajustement jouent un rôle discret mais décisif : ils traduisent, reformulent et négocient les attentes publiques à travers un travail organisationnel souvent peu visible, mais central pour rendre la politique praticable, recevable et visible dans l'action.

Ainsi, la discussion montre que la mise en œuvre de *Partout, la culture* dans le milieu muséal québécois s'explique par la rencontre entre des orientations portées par l'État, des instruments qui en organisent la traduction, et des appropriations situées produites dans des organisations engagées dans des trajectoires institutionnelles différenciées. Elle met en lumière les effets structurants des mécanismes de reconnaissance, la pluralité des cadres de sens et le rôle des médiations organisationnelles dans les formes concrètes de mise en œuvre. La conclusion générale reviendra sur ces principaux apports afin de dégager plus largement ce que cette recherche apporte à l'analyse de la mise en œuvre des politiques culturelles, à la compréhension du modèle québécois d'intervention en culture et aux transformations contemporaines du milieu muséal.

CONCLUSION

Cette thèse s'est construite à partir d'un questionnement central : que deviennent les orientations portées par la politique culturelle *Partout, la culture* lorsqu'elles se traduisent dans les pratiques concrètes des musées québécois ? Plus précisément, comment ces orientations sont-elles reçues, interprétées, reformulées ou transformées au contact du terrain ? En prenant appui sur une approche qualitative et interprétative, cette recherche a cherché à rendre visibles les écarts entre les récits normatifs produits par l'État et les récits situés des acteurs muséaux, afin de mieux comprendre la mise en œuvre de la politique culturelle dans le milieu muséal québécois. Elle montre plus largement que l'appropriation de la politique culturelle constitue un espace en tension, où se croisent prescriptions publiques, missions organisationnelles, capacités inégales et cadres de reconnaissance différenciés.

Contribution de la thèse

Cette thèse contribue d'abord à l'analyse de la mise en œuvre des politiques culturelles en déplaçant le regard depuis la formulation des orientations vers leurs conditions concrètes d'appropriation. Elle montre que les musées ne se contentent pas d'appliquer des prescriptions venues d'en haut : ils les interprètent, les ajustent, les traduisent et parfois les contournent, selon leurs ressources, leurs missions et leur place dans le champ institutionnel. En ce sens, elle offre un regard renouvelé sur la mise en œuvre des politiques publiques, qui ne sont pas seulement des programmes à appliquer, mais des espaces de négociation, d'appropriation et parfois de dissonance.

Le cadre d'analyse mobilisé — celui des idées, des intérêts et des institutions — s'est avéré particulièrement opérant. Il a permis de structurer l'enquête sans figer la complexité des phénomènes observés. En analysant les trajectoires différenciées de deux enjeux majeurs, le développement durable et le numérique, la thèse a montré comment ces trois dimensions interagissent, s'entrecroisent ou se mettent en tension. Cette approche a permis d'appréhender la profondeur historique des idées, la diversité des logiques d'intérêt et le poids structurant — mais évolutif — des institutions. Elle a également permis de montrer

que, dans les situations étudiées, ces dimensions ne pèsent pas à parts égales, les institutions exerçant souvent un effet particulièrement structurant sur les possibilités concrètes d'action, de reconnaissance et de visibilité.

La thèse apporte aussi une contribution à la compréhension du milieu muséal québécois. Elle met en lumière le rôle central des instruments de reconnaissance dans la structuration du secteur, ainsi que les effets différenciés produits par les cadres d'agrément, les programmes de soutien et les formats de reddition de comptes. Elle montre que ces dispositifs ne sont pas de simples relais administratifs, mais qu'ils participent activement à définir ce qui est lisible, démontrable et légitime dans le champ muséal. En cela, elle contribue à documenter les hiérarchies qui traversent le secteur et les tensions qui opposent parfois les établissements les mieux arrimés aux cadres publics à ceux qui demeurent en marge ou aux frontières de ces mécanismes de reconnaissance. Elle met également en évidence ce qu'elle propose de nommer un double écosystème muséal, au sein duquel les établissements n'occupent pas la même place face aux mécanismes de reconnaissance, aux ressources et aux formats de lisibilité publique. Elle fait aussi ressortir le rôle d'agents d'ajustement, chargés de traduire, reformuler ou négocier les attentes publiques dans le travail quotidien des organisations.

Enfin, la thèse apporte une contribution originale au champ de l'administration publique en montrant comment les politiques culturelles se déploient dans les marges de l'action publique, et comment les musées, en tant qu'organisations et institutions, négocient leur rôle à l'intersection des exigences administratives, des attentes sociales et des identités professionnelles. Elle propose notamment une réflexion sur la dimension institutionnelle des musées, entendue non pas seulement comme organisation, mais comme porteurs d'un sens collectif, d'une mission civique et d'une promesse culturelle.

Limites et angles morts

La portée de cette thèse est aussi façonnée par les choix méthodologiques opérés, qui délimitent certaines zones d'ombre, autant de pistes pour des recherches futures.

Le point de vue retenu est d'abord celui des établissements muséaux. Les fonctionnaires ministériels n'ont pas été rencontrés. Ce choix, assumé, a permis une plongée en profondeur dans les logiques internes aux musées, mais il limite la compréhension directe des dynamiques étatiques, qui gagneraient à être croisées avec celles du terrain. La reconstruction du point de vue ministériel repose donc sur les documents gouvernementaux, sur les instruments publics et sur les effets perçus par les organisations.

Le matériau empirique couvre une phase précoce de la mise en œuvre de la politique culturelle. Les effets à plus long terme, les inflexions plus discrètes ou les transformations systémiques n'ont pu être observés, ce qui limite une lecture longitudinale des appropriations. Cette limite est importante, dans la mesure où les enjeux de transition numérique, de développement durable — aujourd'hui plus souvent reformulé en termes de transition écologique — et de financement culturel continuent d'évoluer rapidement.

Enfin, l'échantillon d'entretiens s'est révélé porté par des musées agréés, à l'exception d'un cas. Cela restreint les possibilités de généralisation, mais permet une analyse fine d'un sous-ensemble fortement structuré par les politiques publiques. Ce déséquilibre a néanmoins eu une valeur heuristique importante : il a permis de faire apparaître, en creux, l'importance analytique des établissements moins reconnus ou partiellement exclus des dispositifs publics de soutien, révélant de fait l'existence de deux écosystèmes distincts appelant à être mieux documentés. Plus largement, certains acteurs moins institutionnalisés — notamment des musées non agréés, autochtones, communautaires ou informels — demeurent à l'arrière-plan de cette recherche. La thèse n'en documente pas les trajectoires, mais elle montre justement que leur relative invisibilité constitue en elle-même un résultat important pour l'analyse des politiques culturelles.

Ouvertures pour la recherche et l'action

La prise de conscience des angles morts de cette recherche ouvre plusieurs pistes fécondes, tant pour l'analyse des politiques culturelles que pour l'action publique elle-même. Les résultats de cette thèse invitent d'abord à poursuivre l'enquête auprès d'acteurs moins visibles dans les cadres officiels, en particulier les musées non agréés, autochtones,

communautaires ou informels. Peu présents dans les dispositifs de reconnaissance institutionnelle, ces établissements constituent pourtant un terrain essentiel pour interroger d'autres logiques de légitimité, de financement, d'innovation et d'ancrage territorial. Leur insertion dans des écosystèmes locaux, souvent plus ancrés que structurés, mérite une attention spécifique, notamment pour mieux comprendre ce que deviennent les politiques culturelles lorsqu'elles rencontrent des organisations qui ne disposent pas des mêmes leviers de visibilité publique.

La thèse ouvre également vers une réflexion sur le fait que l'action publique en culture repose sur des articulations complexes entre l'État, les municipalités, les organismes intermédiaires et les établissements eux-mêmes. Mieux comprendre ces configurations permettrait d'identifier plus finement les marges de manœuvre réelles des organisations, les points de blocage administratifs et les dépendances qui traversent le financement muséal. Dans un contexte où le rehaussement budgétaire n'est pas toujours certain, et s'ajoute à l'augmentation des besoins, il devient particulièrement important de documenter les effets concrets de cette pression sur les conditions de travail, les arbitrages organisationnels et la capacité des musées à répondre aux attentes publiques.

Un prolongement important consisterait aussi à intégrer plus directement les voix ministérielles, administratives et intermédiaires dans l'analyse. Le croisement de ces récits avec ceux des musées offrirait une compréhension plus systémique de la gouvernance culturelle, des arbitrages internes à l'État et des conditions de fabrication des instruments. Il permettrait également de mieux saisir comment certaines priorités sont traduites, hiérarchisées ou reformulées avant même d'atteindre les organisations qui doivent ensuite les mettre en œuvre. Une telle démarche aiderait à compléter le regard porté ici sur la politique en action, en articulant plus directement les logiques de formulation, d'instrumentation et de réception.

Enfin, un suivi longitudinal permettrait de mieux capter les trajectoires des transformations en cours. Les enjeux liés au numérique et au développement durable — aujourd'hui plus souvent reformulé en termes de transition écologique — continuent d'évoluer rapidement,

tout comme les cadres de financement, de reddition de comptes et de reconnaissance institutionnelle. Observer leur intégration dans les pratiques muséales sur plusieurs années permettrait de mieux comprendre les temporalités de l'appropriation, les déplacements de priorités, les continuités plus discrètes, ainsi que les nouvelles formes de tension ou d'innovation qui pourraient émerger. Plus largement, cette recherche invite à poursuivre la réflexion sur les dispositifs de reconnaissance et d'évaluation dans le champ culturel, et sur les conditions d'une action publique plus attentive à la pluralité des pratiques, des territoires et des missions muséales.

Plutôt que de clore cette thèse sur une synthèse définitive, il convient d'en ressortir avec des questions. Comment évaluer les politiques culturelles autrement qu'en termes de conformité ? Quels mécanismes permettraient une véritable reconnaissance des récits pluriels ? De quelle manière les savoirs situés peuvent-ils influencer les futurs cycles de planification ? Et surtout : comment penser l'action publique non pas comme un programme à appliquer, mais comme un espace disputé de significations, d'expérimentations et de redéfinitions collectives ? En ce sens, cette recherche montre aussi que ce sont souvent les marges, les ajustements et les récits dissonants qui rendent le plus visible le fonctionnement ordinaire de l'action publique culturelle.

En 2026, huit ans après le lancement de *Partout, la culture*, ces interrogations résonnent avec une acuité renouvelée. Les discours sur la diversité, le développement durable et la transition numérique se sont imposés, mais leurs effets restent inégalement distribués. Dans un contexte marqué par les urgences sanitaires, sociales et environnementales, la culture peine encore à faire entendre sa pertinence transversale. Comme l'écrivait Odile Tremblay (2018) dans *Le Devoir*, à la veille du lancement de la politique, la culture peut offrir un peu d'espoir pour affronter ces temps difficiles.

« À l'heure où la santé, la houle autour des questions migratoires, l'éducation, l'écologie imposent leurs priorités, reste à voir si le gouvernement comprendra que miser aussi sur la culture, c'est donner à sa population de précieuses

lanternes pour affronter le brouillard en nos temps troublés »
(p.3).

Cette réflexion conserve toute son actualité. Les lanternes évoquées par Tremblay ne résident pas seulement dans les grandes institutions, mais aussi dans les marges, les micro-initiatives, les récits oubliés ou les pratiques émergentes. Penser l'appropriation comme un espace en tension, c'est reconnaître la valeur de ces récits dissonants, leur potentiel d'innovation, et leur capacité à redéfinir l'intérêt général à partir de la pluralité des vécus.

Cette thèse, en documentant les écarts entre les promesses du discours et les récits du terrain, espère justement offrir quelques lanternes : des lanternes critiques, modestes, mais éclairantes, pour celles et ceux qui, dans les musées, les administrations ou les collectivités, continuent de croire que la culture est un levier de transformation — non pas à condition d'entrer dans les cases, mais à condition d'en réinventer les contours.

BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES

- Ahearne, J. (2009). Cultural policy explicit and implicit : A distinction and some uses. *International Journal of Cultural Policy*, 15(2), 141-153.
<https://doi.org/10.1080/10286630902746245>
- Ahearne, J. (2017). Cultural policy through the prism of fiction (Michel Houellebecq). *International Journal of Cultural Policy*, 23(1), 1-16.
<https://doi.org/10.1080/10286632.2015.1035266>
- Beauregard, D. (2021). Culture in transition : The cultural policy legacy of the Massey Commission. Dans *Canadian Cultural Policy in Transition*. Routledge.
- Beauregard, D., & Paquette, J. (2021). *Canadian Cultural Policy in Transition* (Vol. 1-1 online resource (297 p.)) Taylor & Francis Group.
- Béland, D., Campbell, A. L., & Weaver, R. K. (2022). *Policy feedback: How policies shape politics*. Cambridge University Press.
- Bell, D., & Oakley, K. (2014). *Cultural Policy*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203129975>
- Bellavance, G. 1953-, Boivin, M. 1939-, Santerre, L. 1956-, INRS-Culture et société., & Québec (Province). Ministère de la culture et des communications (1994-2007). (2000). *Démocratisation de la culture ou démocratie culturelle ? : Deux logiques d'action publique*. Éditions de l'IQRC.
- Bennett, O. (1997). Cultural policy, cultural pessimism and postmodernity. *International Journal of Cultural Policy*, 4(1), 67-84.
<https://doi.org/10.1080/10286639709358063>
- Bennett, T. (1998). Culture and policy—Acting on the social. *International Journal of Cultural Policy*, 4(2), 271-289. <https://doi.org/10.1080/10286639809358076>
- Bennett, T., & Savage, M. (2004). Introduction: Cultural capital and cultural policy. *Cultural Trends*, 13(2), 7–14.
- Belfiore, E. (2004). *Auditing culture: The subsidised cultural sector in the new public*

- management. *International Journal of Cultural Policy*, 10(2), 183–202.
<https://doi.org/10.1080/10286630042000255808>
- Bérubé, J., Doris, J., & Pouliot, A. (2024). The role of cultural organisations in matters of equity, diversity, and inclusion. *Cultural Trends*, 1-16.
<https://doi.org/10.1080/09548963.2024.2387771>
- Bérubé, J., & Gauthier, J.-B. (2024). The practices of artist-entrepreneurs located outside Canada's creative hubs viewed through the lens of the pragmatic sociology of critique. *Canadian review of sociology = Revue canadienne de sociologie*, 61(3), 283-307. <https://doi.org/10.1111/cars.12479>
- Boisvert, Y. (1996). *Le monde postmoderne : Analyse du discours sur la postmodernité*. Harmattan ; L'Harmattan.
- Boisvert, Y. (1998). *Postmodernité et sciences humaines : Une notion pour comprendre notre temps*. Liber.
- Borgeat, L., & Giroux, I. (1997). Droit et administration publique : Entre tradition et postmodernité. *Canadian Public Administration*, 40(2), 307-327.
- Boussaguet, L., Jacquot, S., & Ravinet, P. (2019). *Dictionnaire des politiques publiques* (4e édition précédée d'un nouvel avant-propos.). SciencesPo. Les Presses.
- Buttel, F. H., & Hajer, M. A. (1997). The Politics of Environmental Discourse : Ecological Modernization and the Policy Process. *Social Forces*, 75(3), 1138.
<https://doi.org/10.2307/2580543>
- Carter, S. M., & Little, M. (2007). Justifying Knowledge, Justifying Method, Taking Action : Epistemologies, Methodologies, and Methods in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1316-1328.
- Caust, J. (2026). *Is 'Revive' a 'game changer' or more of the same? Whose needs are addressed in Australia's new cultural policy and what will change?* *International Journal of Cultural Policy*. <https://doi.org/10.1080/10286632.2024.2421304>
- Chartrand Hillman, H., & McCaughey, C. (1989). The Arm's Length Principle And The Arts : An International Perspective—Past, Present And Future. Dans M. C. Cummings Jr & J. Mark Davidson Schuster (Éds.), *Who's to Pay ? For the Arts : The International Search for Models of Support*. American Council for the Arts.

- Coleman, A., Billings, J., Allen, P., Mikelyte, R., Croke, S., MacInnes, J., & Checkland, K. (2021). *Ambiguity and conflict in policy implementation: The case of the New Care Models (Vanguard) Programme in England*. *Journal of Social Policy*, 50(2), 285–304.
- Collège Montmorency. (1994). *Stages en techniques de museologie*. UQÀM.
<https://www.musees.qc.ca/actualites/stages-en-techniques-de-museologie>
- Corbo, C., Lacroix, L., & Lavigne, M. (2013). *Rapport du groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal québécois Entre mémoire et devenir*.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design : Choosing among five approaches* (Third edition.). SAGE.
- Cunliffe, A. L. (2011). Crafting Qualitative Research : Morgan and Smircich 30 Years On. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647-673.
<https://doi.org/10.1177/1094428110373658>
- Czarniawska-Joerges, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. Sage.
- Dâmaso, M., & Rex, B. (2025). *Towards a regenerative approach to cultural policy*. *International Journal of Cultural Policy*, 31(4), 409–421. <https://doi.org/10.1080/10286632.2025.2470825>
- Denzin, N. K. (1989). *The research act : A theoretical introduction to sociological methods* (3rd ed). Prentice-Hall.
- DeVereaux, C., & Griffin, M. (2013). *Narrative, identity, and the map of cultural policy : Once upon a time in a globalized world* (ix, 184 pages). Routledge.
- Dévoilement de la Stratégie numérique—Le Québec, leader en matière de transformation numérique. (2017). Gouvernement du Québec.
<https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/devoilement-de-la-strategie-numerique-le-quebec-leader-en-matiere-de-transformation-numerique>
- DiMaggio, P. (1983). Cultural Policy Studies : What They are and why We Need Them. *Journal of Arts Management and Law*, 13(1), 241-248.
<https://doi.org/10.1080/07335113.1983.9942100>

- Dubois, V. (2011). Lowbrow culture and French cultural policy : The socio-political logics of a changing and paradoxical relationship. *International Journal of Cultural Policy*, 17(4), 394-404. <https://doi.org/10.1080/10286632.2010.549563>
- Dumouchel, G., Québec (Province). Direction générale du patrimoine Direction des services centraux, & Québec (Province). Ministère des affaires culturelles. (1972). *La Loi sur les biens culturels et son application*. Ministère des affaires culturelles.
- Evrard, Y. (1997). Democratizing Culture or Cultural Democracy? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 27(3), 167-175. <https://doi.org/10.1080/10632929709596961>
- Fioretos, K. O., Falleti, T. G., & Sheingate, A. D. (Eds.). (2016). *The Oxford handbook of historical institutionalism*. Oxford University Press.
- Fischer, F. (2003). *Reframing public policy : Discursive politics and deliberative practices*. Oxford University Press.
- Fischer, F., & Gottweis, H. (2012). *The argumentative turn revisited : Public policy as communicative practice* (Vol. 1-1 online resource (vi, 392 pages)). Duke University Press.
- Gattinger, M., Saint-Pierre, D., & Baillargeon, J.-P. (2011). *Les politiques culturelles provinciales et territoriales du Canada : Origines, évolutions et mises en oeuvre*. Presses de l'Université Laval.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures : Selected essays*. Basic Books.
- Genc, E. A., Kennedy-Schtyk, B., & Miles, S. (2023). Reimagining the cultural impact of neoliberalism: An analysis of Istanbul and Liverpool biennials. *International Journal of Cultural Policy*, 29(5), 618–633.
- Gibson, L. (2008). In defence of instrumentality. *Cultural Trends*, 17(4), 247-257. <https://doi.org/10.1080/09548960802615380>
- Grandmont, G. (2011). *50 ans de politique culturelle au Québec : 10 dates majeures qui ont marqué cette politique et questionnements pour l'avenir*. HEC Montréal.
- Gray, C. (1996). Comparing cultural policy : A reformulation. *The European Journal of Cultural Policy*, 2(2), 213-222. <https://doi.org/10.1080/10286639609358015>

- Gray, C. (2007). Commodification And Instrumentality In Cultural Policy. *International Journal of Cultural Policy*, 13(2), 203-215.
<https://doi.org/10.1080/10286630701342899>
- Gray, C. (2010). *Analysing cultural policy: Incurably plural or ontologically incompatible?* *International Journal of Cultural Policy*, 16(2), 215–230. <https://doi.org/10.1080/10286630902935160>
- Groupe-conseil, P. du patrimoine culturel du Q., & Arpin, R. 1934-. (2000). *Notre patrimoine, un présent du passé : Abrégé de la proposition présentée à madame Agnès Maltais ... Par le Groupe-conseil sous la présidence de monsieur Roland Arpin*. [Ministère de la culture et des communications].
- Gunter, C. (2018). *Participation and Policy : Exploring the Social Action Museum*
<https://ruor.uottawa.ca/server/api/core/bitstreams/5dd1fd36-48b5-4d8f-a4fd-a403d198dc51/content>
- Gunter, C. (2023). *Asia-Pacific Journal of Canadian Studies (APJCS)*. <http://apjcs.or.kr/>
- Gunter, C., & Nelson, R. (2022). Producing the Past : The Changing Protagonists of Canadian Heritage. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 52(6), 369-386. Taylor and Francis Journals.
<https://doi.org/10.1080/10632921.2022.2093807>
- Hall, P. A. (1993). Policy Paradigms, Social Learning, and the State : The Case of Economic Policymaking in Britain. *Comparative Politics*, 25(3), 275-296.
<https://doi.org/10.2307/422246>
- Hall, P., & Taylor, R. (1997). La science politique et les trois néo-institutionnalismes. *Revue française de science politique*, 3, 469-496.
- Harguindeguy, J.-B. (2014). Cycle (Policy Cycle). Dans Laurie Boussaguet et al (Éd.), *Dictionnaire des politiques publiques* (p. 196-201). CAIRN.
- Heclo, H. (1994). Ideas, Interests, and Institutions. Dans *The Dynamics of American Politics : Approaches and Interpretations* (p. 366-392).
<https://doi.org/10.4324/9780429496677-16>
- Hill, M. J., Hupe, P. L. (2002). *Implementing public policy : Governance in theory and in practice*. Sage.

- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying public policy : Policy cycles & policy subsystems* (3rd ed.). Oxford University Press.
- ICOM. (2022). *Définition du musée*. International Council of Museums.
<https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>
- ICOM, (2007). *Définition du musée*. International Council of Museums.
<https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>
- Isar, Y. R. (2009). “Cultural policy”: Towards a global survey. *Culture Unbound*, 1(1), 61–65. <https://doi.org/10.3384/cu.2000.1525.091551>
- Jancovich, L. (2011). *Great art for everyone? Engagement and participation policy in the arts*. *Cultural Trends*, 20(3–4), 271–279. <https://doi.org/10.1080/09548963.2011.589708>
- Jeannotte, M. S. (2022). Digital Platforms and Analogue Policies : Governance Issues in Canadian Cultural Policy. *Canadian Journal of Communication*, 47(2), 293-312.
- Jeannotte, M. S., Dick, B. (2024). Measuring sustainability is hard to sustain : Lessons from a case study on collaborative cultural indicator development in Ottawa, Canada. *City, Culture and Society*, 36. ScienceDirect.
- Jensen, C., Johansson, S., & Löfström, M. (2018). *Policy implementation in the era of accelerating projectification: Synthesizing Matland’s conflict–ambiguity model and research on temporary organizations*. *Public Policy and Administration*, 33(4), 447–465.
- Jensen, S. K. (2019). *From generalist to specialist: The professionalization of the Danish museum occupation 1958–2018* [Thèse doctoral, University of Copenhagen].
- Jobert, B., & Muller, P. (1987). *L’État en action : Politiques publiques et corporatismes*. Presses universitaires de France.
- Kangas, A., Vestheim, G. (2010). *Institutionalism, cultural institutions and cultural policy in the Nordic countries*. *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift*, 13(2), 267–284
- Kübler, D., & de Maillard, J. (2016). *Analyser les politiques publiques* (2e éd.). Presses universitaires de Grenoble.

- Lemasson, G. (2013). *Evolution of the Rationales for Quebec's Cultural Policy from 1959 to 1992 : In Search of a Compromise*. Warwick University.
- Léouzon, R. (2025a). *Consternation dans les musées après le dépôt du budget du Québec—Google Search*. <https://www.ledevoir.com/culture/861268/consternation-parmi-musees-apres-budget-quebec?>
- Léouzon, R. (2025b). Les travailleurs culturels d'ici réclament des protections contre l'IA. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/culture/889198/travailleurs-culturels-quebecois-reclament-protections-contre-ia>
- Léouzon, R. (2025c). Utiliser l'IA pour libérer du temps de création? *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/culture/888925/utiliser-ia-liberer-temps-creation>
- Léouzon, R. (2025, 25 mars). Après les dimanches gratuits dans les musées, les dimanches « payez ce que vous pouvez ». *Le Devoir*.
- Léouzon, R. (2025, 5 août). L'Afromusée, ou promouvoir l'art africain d'ici. *Le Devoir*.
- Léouzon, R. (2025, 19 mars). Des musées luttent pour leur survie. *Le Devoir*.
- Léouzon, R. (2025, 19 août). À Kamouraska, un musée et son succès. *Le Devoir*.
- Léouzon, R. (2025, 29 juillet). Un médecin retraité à la défense d'un site historique au Lac-Saint-Jean. *Le Devoir*.
- Léouzon, R. (2025, 12 août). Des bénévoles de l'âge d'or, gardiennes de leur histoire régionale. *Le Devoir*.
- Locating Narrative Inquiry Historically : Thematics in the Turn to Narrative. (2007). *Handbook of Narrative Inquiry: Mapping a Methodology*. SAGE Research Methods (SRM). <https://doi.org/10.4135/9781452226552.n1>
- MAC, M. d'art contemporain de M. (2022). *Le Musée*. MAC Montréal. <https://macm.org/le-musee/>
- MAC Québec. (1992). *La Politique culturelle du Québec : Notre culture, notre avenir*. Ministère des affaires culturelles, Direction des communications.
- Mahoney, J., & Thelen, K. (2010). *A theory of gradual institutional change*. In J. Mahoney & K. Thelen (Eds.), *Explaining institutional change: Ambiguity, agency, and power*. Cambridge University Press.
- Mangset, P. (2020). *The end of cultural policy? International Journal of Cultural Policy*,

- 26(3), 398–411.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). The New Institutionalism : Organizational Factors in Political Life. *The American Political Science Review*, 78(3), 734-749.
- Matland, R. E. (1995). *Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 145–174.
- MCC Québec. (2011). *Agenda 21 de la culture du Québec*. Gouvernement du Québec.
- MCC Québec. (2018, février 15). *Détail allocution*. <https://www.mcc.gouv.qc.ca/index-i%3d2425-n%3d8251.html>
- MCC Québec, M. de la C. et des C. (2016, février). *Discours_de_la_ministre_Helene_David_au_Corim.pdf*.
https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/actualites/Discours_de_la_ministre_Helene_David_au_Corim.pdf
- MCC Québec, M. de la C. et des C. (2021, mai 20). *Déclaration de services aux citoyens*.
<https://www.quebec.ca/gouv/ministere/culture-communications/declaration-de-services-aux-citoyens>
- MCC Québec, M. de la C. et des C. (2022a). *Devenir un musée agréé*.
<https://www.quebec.ca/culture/musees/devenir-musee-agree>
- MCC Québec, M. de la C. et des C. (2022b). *Ministère de la Culture et des Communications*. <https://www.quebec.ca/gouv/ministere/culture-communications/>
- McGuigan, J. (2001). Problems of Cultural Analysis and Policy in the Information Age. *Cultural Studies Critical Methodologies*, 1(2), 190-219.
- McGuigan, J. (2010). Creative labour, cultural work and individualisation. *International Journal of Cultural Policy*, 16(3), 323-335.
- Mettler, S., & Sorelle, M. E. (2023). *Policy feedback theory*. In *Theories of the policy process* (5th ed., pp. 100–129). Routledge.
- Miller, H., & Fox, C. J. (2007). *Postmodern Public Administration*. (2nd ed.). Routledge.
- Miller, H. T. (2002). *Postmodern public policy*. State University of New York Press;
- Ministre de la Culture et des Communications. (2018). *Partout, la culture. Politique culturelle du Québec*.

- MNBAQ. (2022). *Nouvelles par MNBAQ*. Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ). <http://www.mnbaq.org/blogue/2018/11/07/le-conseil-d-administration-du-mnbaq-annonce-la-nomination-de-jean-luc-murray-a-la-direction-generale>
- Mulcahy, K. V. (2006). Cultural Policy : Definitions and Theoretical Approaches. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 35(4), 319-330.
- Mulcahy, K. V. (2017). Combating coloniality : The cultural policy of post-colonialism. *International Journal of Cultural Policy*, 23(3), 237-253.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press.
- O'Toole, J. (1995). *Leading change : Overcoming the ideology of comfort and the tyranny of custom*. Jossey-Bass.
- Palier, B., & Surel, Y. (2005). Les « trois I » et l'analyse de l'État en action. *Revue française de science politique*, 55(1), 7-32.
- Paquette, J. (2008). *Nouvelle gestion publique et identités professionnelles : Crise et recomposition identitaire dans le secteur culturel : " Le cas des communicateurs des sciences de Science Nord "*. [Thèse de doctorat, École nationale d'administration publique].
- Paquette, J. (2010). La reforme des musees nationaux du Canada : Les defis professionnels et manageriaux de la recherche. *Canadian Public Administration / Administration Publique Du Canada*, 53(3), 375-394.
- Paquette, J. (2019). Les politiques muséales au Québec : Trajectoire historique et politique d'un service public. *Politique et Sociétés*, 38(3), 129-146.
- Paquette, J., Beauregard, D., & Gunter, C. (2017). Positivism as cultural policy : Art and social change in the works of Comte and Saint-Simon. *Modern & Contemporary France*, 25(1), 15-30.
- Paquette, J., Dholandas, C., & Beauregard, D. (2021). Canadian cultural policy : Policy rationale, values, and debates. Dans *Canadian Cultural Policy in Transition*. Routledge.
- Paquette, J., & Redaelli, E. (2015). *Arts Management and Cultural Policy Research*. Palgrave MacMillan.

- Paquin, M. (2015). Évaluation de l'appréciation des premiers diplômés du programme court de 2^e cycle en interprétation et médiation culturelles. *Éducation et francophonie*, 43(1), 116-130.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications Sage.
- Paul J. DiMaggio, & Walter W. Powell. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Association*, 48(2), 147-160.
- Peter DeLeon. (2006). The Historical Roots of the Field. Dans M. Moran, M. Rein, & R. E. Goodin (Éds.), *The Oxford handbook of public policy* (p. xii, 983 p.). Oxford University Press.
- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *The American Political Science Review*, 94(2), 251-267.
- Plan culturel numérique du Québec. (2014). Plan culturel numérique.
<https://culturenumerique.mcc.gouv.qc.ca/a-propos/>
- Pollitt, C. (2016). *Advanced introduction to public management and administration*. Edward Elgar Publishing.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B. (1984). *Implementation : How great expectations in Washington are dashed in Oakland : Or, why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the economic development administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes* (3rd ed). University of California Press.
- Québec (Province). (2000). *Vivre autrement- la ligne du temps : Politique muséale* (Vol. 1-1 ressource en ligne). Ministère de la culture et des communications.
- Québec (Province). Direction générale du patrimoine Direction des services centraux. (1994). *Loi sur le ministère de la Culture et des Communications m-17.1*. Ministère des affaires culturelles.
- Québec (Province). Loi sur les archives. (1983). *Loi sur les archives : L.R.Q., chapitre A-21.1*. Gouvernement du Québec.

- Québec (Province). Loi sur les archives. (2012). *Loi sur le patrimoine culturel p-9.002*.
Gouvernement du Québec.
- Québec (Province). Loi sur les musées nationaux. (1972). *Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal M-42* (2021^e éd.). Gouvernement du Québec.
- Québec (Province). Loi sur les musées nationaux. (1983). *Loi sur les musées nationaux : L.R.Q., chapitre M-44* (2002^e éd.). Gouvernement du Québec.
- Québec (Province). Ministère des affaires culturelles. (1981). *Politique d'intégration des arts aux édifices gouvernementaux : Decret 505-81, 18 février 1981 : Loi sur le Ministère des affaires culturelles*. Gouvernement du Québec.
- Québec (Province). Ministère du développement durable, de l'environnement et des parcs. (2006). *Loi sur le développement durable : Une loi fondamentale pour le Québec*.
Gouvernement du Québec.
- Radaelli, C. M. (2014). Récits (policy narrative). Dans *Dictionnaire des politiques publiques* (Vol. 4, p. 548-554). Presses de Sciences Po.
- Roaldsnes, A. (2025). Blind to culture. How classed cognition prevents cultural policy initiatives from increasing cultural participation for children. *International Journal of Cultural Policy*, 31(2), 230–252.
- Roe, E. (1994). *Narrative policy analysis : Theory and practice*. Duke University Press.
- Sabatier, P. A. (1998). The advocacy coalition framework : Revisions and relevance for Europe. *Journal of European Public Policy*, 5(1), 98-130.
- Sabatier, P. A. (2007a). The Need for Better Theories. Dans *Theories of the policy process* (Paul A. Sabatier). Westview Press.
- Sabatier, P. A. (2007b). *Theories of the policy process* (2nd ed.). Westview Press.
- Sager, F., & Gofen, A. (2022). *The polity of implementation: Organizational and institutional arrangements in policy implementation*. *Governance*, 35(2), 347–364.
- Saint-Pierre, D. (2001). *La politique culturelle du Québec de 1992 : Continuité ou changement ? : Les acteurs, les coalitions et les enjeux*. [Thèse de doctorat, École nationale d'administration publique].

- Saint-Pierre, D. (2003). *La politique culturelle du Québec de 1992 : Continuité ou changement ? : Les acteurs, les coalitions et les enjeux*. Presses de l'Université Laval.
- Saint-Pierre, D. (2007). Politiques culturelles et patrimoines au Québec et au Canada. *Culture & Musées*, 9(1), 121-140.
- Sandberg, J., & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions : Gap-spotting or problematization? *Organization*, 18(1), 23-44.
- Sirois, G. (2021). *Design: An emergent area of cultural policy in Montreal. The Journal of Arts Management, Law, and Society*.
- Smith, K. B., & Larimer, C. W. (2013). *The public policy theory primer* (Second edition.). Westview Press.
- SMQ. (2012a). *L'écoresponsabilité : Conseils pratiques pour les responsables d'institutions muséales*.
- SMQ, S. des musées du Q. (2012b). *Charte Musées et développement durable*.
- SMQ, S. des musées du Q. (2021). *Firmes et travailleurs en muséologie*.
<https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/produits-services/firmes-travailleurs>
- Soltero, G. (2016). Crime urban legends in Mexico : A case study of authorless narratives that contribute to implicit cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 22(2), 181-199.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. Dans *The Sage handbook of qualitative research* (3^e éd.). Sage Publications.
- Steinmo, S. (2021). Historical Institutionalism the Cognitive Foundations of Cooperation. *Public Performance & Management Review*, 44(5), 1140-1159. Taylor and Francis Journals.
- Sun, Q., & Xiao, D. (2026). *The rise of Chinese animation: Policy evolution and industry development since the 1990s. International Journal of Cultural Policy*, 32(1), 17–30.
- Surel, Y. (2000). The role of cognitive and normative frames in policy-making. *Journal of European Public Policy*, 7(4), 495-512. Taylor and Francis Journals.

- Surel, Y. (2014). Approches cognitives. Dans Laurie Boussaguet et al (Éd.), *Dictionnaire des politiques publiques* (p. 90-98).
- Synapse C. (2025). Analyse de données et marketing relationnel. <https://synapsec.ca/>
- Tran, T. (2024). *Cultural policy on the move: Between the paradigmatic and the pragmatic*. *International Journal of Cultural Policy*, 30(5), 567–582.
- UNESCO. (1982). *UNESCO - 1982 - 2000 : De MONDIACULT à “Nuestra diversidad creativa”*. <https://ich.unesco.org/es/1982-2000-00309>
- Unesco. (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. Unesco.
- Unesco & Québec (Province). (2005). *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*.
- Université de Montréal. (1987). *Muséologie Cycles supérieurs*. <https://admission.umontreal.ca/programmes/maitrise-en-museologie/>
- Université de Montréal. (2012). *Doctorat disciplinaire avec Option muséologie*. <https://fas.umontreal.ca/museologie/doctorats-avec-option-en-museologie/>
- Université de Québec à Montréal, U. (1987). *Muséologie Cycles supérieurs*. UQÀM. <https://museologie.uqam.ca>
- Université de Québec à Montréal, U. (2005). *Doctorat en muséologie, médiation, patrimoine*. UQÀM. <https://etudier.uqam.ca/programme?code=3122>
- Université de Québec en Outaouais, U. (2007). *Certificat en muséologie et patrimoines*. UQÀM. <https://etudier.uqo.ca/programmes/4038>
- Université Laval. (2009). *Doctorat en ethnologie et patrimoine* [Communication personnelle].
- Urfalino, P. (2004). *L'invention de la politique culturelle*. Hachette littératures.
- Vestheim, G. (2012a). Cultural policy and democracy : An introduction. *International Journal of Cultural Policy*, 18(5), 493-504.
- Vestheim, G. (2012b). Cultural policy-making : Negotiations in an overlapping zone between culture, politics and money. *International Journal of Cultural Policy*, 18(5), 530-544.

- Vuyk, K. (2010). The arts as an instrument ? Notes on the controversy surrounding the value of art. *International Journal of Cultural Policy*, 16(2), 173-183.
- Weible, C. M., & Sabatier, P. A. (2018a). *Theories of the policy process* (Fourth edition.). Westview Press.
- Weible, C. M., & Sabatier, P. A. (2018b). *Theories of the policy process* (Fourth edition, Vol. 1-1 ressource en ligne (ix, 402 pages) : illustrations.). Westview Press.
- Williams, R. (1976). *Keywords : A vocabulary of culture and society* (1st ed). Croom Helm.

ANNEXE 1 Les mesures en matière de muséologie et les ministères et organismes responsables de leur mise en œuvre

[Revenir, chapitre 1](#)

[Revenir, chapitre 6](#)

Mesure	Ministères ou organismes responsables	Montant alloué
Offrir aux Québécoises et aux Québécois l'accès gratuit aux musées un dimanche par mois	MCC	5 M\$
Bonifier le Fonds du patrimoine culturel québécois pour soutenir la connaissance, la mise en valeur et la transmission du patrimoine culturel	MCC, MFQ, MEES, MDDELCC, MFFP, MTO, MAPAQ, MAMOT, SAA, CALQ, SODEC, MCQ	35,5 M\$
Soutenir les communautés mobilisées pour la protection et la mise en valeur du patrimoine culturel religieux	MCC, CPCQ	25 M\$
Agir de manière exemplaire dans la gestion du patrimoine culturel de l'État	MCC, MEES, MAMOT, MDDELCC, MERN, MSSS, MJQ, MFFP, MTMDDET, CCNQ, SEPAQ, SQI, SODEC, BAnQ, CPCQ, MNBAQ, MACM, MCQ, Commission de toponymie	5 M\$
Appuyer l'essor de grandes institutions culturelles de la capitale nationale	MCC	24,2 M\$
Appuyer l'essor de grandes institutions culturelles de la métropole	MCC	38,5 M\$

ANNEXE 2 Caractéristiques de la politique et du plan d'action en matière de muséologie

[Revenir, chapitre 1](#)

Élaboré d'après la politique *Notre culture, notre avenir* et le *Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023*.

Aspects en continuité avec la 1 ^{re} politique culturelle :		Engagements formels en faveur de :		Nouveaux aspects explicites dans la politique :	
- La langue française - L'éducation - Le travail - Le territoire		- La créativité - L'éducation - La qualité de vie - L'innovation - Le monde en évolution		- Le patrimoine - Le numérique - La démographie - Les autochtones - La communauté anglophone	
Plan d'action					
Orientation		# Objectifs connexes	# Mesures	Responsable	
Épanouissement		5 objectifs spécifiques	11 mesures	10 agences étatiques	
Création-diffusion		7 objectifs spécifiques	7 mesures	Le MCC et les sociétés d'État en culture	
Dynamiser le territoire		4 objectifs spécifiques	16 mesures	7 agences étatiques	
Apport économique		6 objectifs spécifiques	7 mesures	Le MCC et une agence publique	
Total		22 objectifs spécifiques	41 mesures	19 participants	
Éléments du Plan d'action connexes à la muséologie					
- Orientation 1. Mesures 5, 6, 7, 8, 9 et 10 — Budget : 87,35 M\$ - Orientation 2. Mesures 14 et 17 — Budget : 66,3 M\$ - Orientation 3. Mesures 20, 23, 24, 25, 30 et 33 — Budget : 142,8 M\$ - Orientation 4. Mesures 40 et 41 — Budget : 29 M\$					
Budget en matière de muséologie : 325,45 M\$/600,0 M\$					

ANNEXE 3 Modèle du guide d'entretien

[Revenir, chapitre 4](#)

Le contexte de la recherche
Partout la culture, politique culturelle du Québec a été adoptée à l'Assemblée nationale en juillet 2018. Cette politique est composée de quatre sections. La première fait un survol historique des gestes posés par le gouvernement en matière culturelle. La deuxième propose des démarches particulières à l'égard des autochtones, concernant leurs cultures, leurs langues, et le rapprochement entre les nations. La troisième offre une explication détaillée de quatre orientations qui guideront l'action gouvernementale. Enfin, la quatrième souligne la présence de deux plans d'action qui accompagne la politique.
L'objectif de la recherche
Je souhaite comprendre ce qui se passe après que la politique culturelle du Québec a été adoptée depuis juillet 2018. Quels processus sont déclenchés ? Comment la politique est-elle interprétée ? Bref, comment se déploie l'intervention de l'État en culture à la suite de l'adoption de cette politique ?
Les intérêts
Les préoccupations, les perceptions et recommandations face aux orientations proposées.
- Quelle a été votre réception de cette nouvelle politique culturelle lorsqu'elle a été présentée en 2018 ?
- A-t-elle répondu à vos préoccupations ou attentes ?
- Les 4 orientations ⁴ ont été formulées, que pensez-vous de ses propositions.
- Que pensez-vous de ses propositions ?
- Est-ce qu'elles reflètent des problématiques nouvelles du milieu muséal ?
Les institutions

⁴ A) La société, pour contribuer à l'épanouissement individuel et collectif grâce à la culture. B) La création, production et diffusion, pour façonner un environnement propice à la création et au rayonnement des arts et de la culture. C) Le territoire, pour dynamiser la relation entre la culture et le territoire. D) L'économie, pour accroître l'apport de la culture et des communications à l'économie et au développement du Québec.

L'impact de la nouvelle politique sur les institutions muséales au niveau du financement, des règles, des démarches et des façons de faire.
- Depuis quelle année votre institution est-elle devenue une institution agréée ? Quels sont les bénéfices qu'apporte cette reconnaissance ?
- De quelle manière arrive-t-elle à se financer ?
- De quels programmes bénéficie-t-elle ? Est-ce qu'il y a eu des changements après l'adoption de la nouvelle politique ?
- Que pensez-vous du programme « accès gratuit aux musées le premier dimanche de chaque mois » ?
Les idées
Comprendre les enjeux de longue date, les débats et les nouvelles tendances.
- Lorsque vous êtes arrivée en poste, quels étaient les principaux enjeux pour votre institution ?
- Est-ce que ce sont des problématiques particulières ou elles sont aussi liées à d'autres institutions muséales ?
- Pensez-vous que la nouvelle politique les a pris en compte ? Est-ce qu'elle propose des pistes pour parvenir à les surmonter ?
- Après la parution de la politique en 2018, est-ce que ces problématiques existent toujours ?
- Quelles sont les problématiques les plus ancrées dans votre institution ?
La pandémie
- À cause du choc causé par la pandémie, quels enjeux se sont exacerbés dans le milieu muséal ?
- Pour votre institution, est-ce qu'il y a eu de nouveaux enjeux apparus avec cette situation ?
- L'aspect numérique représente un enjeu majeur actuellement. Quels défis a dû surmonter ou devra surmonter votre institution face à cela ?
Conclusion
- Est-ce que la politique vous interpelle ? La consultez-vous pour prendre des décisions ?
- Qu'est-ce qui vous guide lorsque vous avez des décisions à prendre pour votre institution ? (Au-delà de la politique)

ANNEXE 4 Les cadres réglementaires qui circonscrivent l'écosystème muséal

[Revenir, chapitre 5](#)

Un aspect qu'il faut regarder pour comprendre davantage le contexte dans lequel s'inscrive cette politique, ce sont les cadres réglementaires qui l'englobent. Particulièrement, ceux qui concernent les notions de culture, de patrimoine et de muséologie.

Ce sont onze règlements qui délimitent l'écosystème muséal dans la province. Ils sont composés par six lois, trois politiques, un agenda et une stratégie ; quatre visent la culture de manière générale ; quatre, le patrimoine ; et trois, les institutions muséales. L'ensemble des cadres réglementaires contiennent des prescriptions et des énoncés de principes qui délimitent et gèrent cet écosystème.

De manière chronologique, le premier cadre adopté en 1972 (et révisé en 2011), c'est la *Loi sur les biens culturels* qui concerne principalement le patrimoine. La même année a été publiée la *Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM)* (modifiée en 2021) concernant le statut du musée.

Par la suite, dans les années 80, on retrouve la *Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux publics* (révisée en 1996) ; la *Loi sur les musées nationaux* (modifiée en 2002) ; et la *Loi sur les archives*.

Ensuite, les années 90 ont amené la première *Politique culturelle* (renouvelée en 2018), et la *Loi sur le ministère de la Culture et des Communications*. Enfin, dans les années 2000, ce fut la publication de la *Politique muséale* ; de l'*Agenda 21 de la culture du Québec* ; de la *Loi sur le patrimoine culturel* ; et de la *Stratégie culturelle numérique*.

Ce répertoire montre, d'une part, que les trois concepts clés — culture, patrimoine et institution muséale — sont apparus depuis les années 70, et dès lors ont accru leur présence dans la sphère étatique, avec une augmentation des cadres réglementaires liés à ceux-ci.

On remarque également que cinq de onze cadres ont eu de modifications depuis leur adoption. Par exemple, en 2011, la *Loi sur les biens culturels* a été révisée pour ajouter de nouveaux termes⁵ et mieux définir le patrimoine. En 2018, après un long processus de préparation, le renouvellement de la *Politique culturelle* s’est mis en place. Et en juillet 2021, une réévaluation majeure de la *Loi sur le MBAM* a eu lieu à cause d’un conflit survenu entre la direction générale et le conseil d’administration.

D’autre part, cet inventaire présente une répartition presque égale des cadres quant aux trois concepts, quatre pour la culture et pour le patrimoine, et trois pour les institutions muséales. Il semblerait que tous les concepts ont la même importance, puisqu’ils ont tous le même nombre de cadres pour les réguler.

D’ailleurs, on remarque que le patrimoine et les institutions muséales sont encadrés, principalement, par des lois. Pour sa part, la culture est administrée par divers types de cadres : loi, politique, agenda et stratégie.

Il faut signaler qu’au Québec les lois sont des règles prescrites par des législateurs et des élus (par rapport aux domaines d’intervention provinciaux), votées à l’Assemblée nationale, imposées à toute la société, ayant des conséquences si elles ne sont pas respectées. Pour leur part, les politiques et les autres cadres sont des énoncés généraux qui servent à indiquer une ligne de conduite ou un nombre de règles à suivre pour un secteur donné.

On a préparé le tableau suivant pour montrer, de manière chronologique, la liste répertoriée des lois, politiques et autres cadres réglementaires, leur date d’adoption et de modification, ainsi que le concept clé auquel ils sont associés.

	Cadre législatif	Date d’adoption et modification	Concept clé
1	Loi sur les biens culturels	(1972, 2011)	Patrimoine
2	Loi sur le MBAM	(1972, 2021)	Musée

⁵ Les nouveaux termes apparus dans cette révision sont : bien culturel; œuvre d’art; bien historique; monument historique; site historique; arrondissement historique et arrondissement naturel.

3	Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics	(1981, 1996)	Patrimoine
4	Loi sur les musées nationaux	(1983, 2002)	Musée
5	Loi sur les archives	(1983)	Patrimoine
6	Loi sur le ministère de la Culture et des Communications	(1994)	Culture
7	Politique culturelle	(1994, 2018)	Culture
8	Politique muséale	(2000)	Musée
9	Agenda 21 de la culture du Québec	(2011)	Culture
10	Loi sur le patrimoine culturel	(2012)	Patrimoine
11	Plan culturel numérique	(2014)	Culture

On a signalé que plusieurs cadres réglementaires ont été modifiés depuis les années 70. Néanmoins, on remarque que le temps pour que des changements se concrétisent est assez long. Par exemple, la plus récente modification a été apportée après 15 ans à la *Politique d'intégration*. Mais ce fut la *Loi sur les MBAM* qui a pris le plus de temps à être révisée après 49 ans.

D'ailleurs, six de onze cadres n'ont pas encore eu de révision ou de modification à ce jour. Ce qui montre que les transformations réglementaires dans les domaines de la culture, du patrimoine et de la muséologie sont peu courantes.

ANNEXE 5 Fiche descriptive des caractéristiques des musées d’État

[Revenir, chapitre 5](#)

Les musées nationaux du Québec — aussi appelés musées d’État — regroupent trois institutions majeures :

- le Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ),
- le Musée d’art contemporain de Montréal (MAC),
- et le Musée de la civilisation à Québec (MCQ).

À ces institutions s’ajoute le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM), qui, bien qu’établi sous une loi spéciale, est généralement reconnu comme ayant un statut équivalent.

Ces établissements se distinguent par leur statut juridique de sociétés d’État, leur financement public direct, leur mission nationale et leur ancrage institutionnel. Leur trajectoire reflète des choix stratégiques alignés de manière étroite avec les grandes orientations culturelles du gouvernement québécois. Ils bénéficient d’un accès privilégié aux leviers publics et d’un fort rayonnement symbolique.

MNBAQ

Créé en 1933, le MNBAQ a été transformé en société d’État en 1983 par la *Loi sur les musées nationaux*. Il détient une collection de plus de 42 000 œuvres, représentant l’art québécois de toutes les périodes.

« Le MNBAQ est une institution incontournable et essentielle pour la valorisation de la culture et de l’identité québécoises, dans une vision d’ouverture sur le monde » (MNBAQ, 2022), Jean-Luc Murray, directeur général depuis 2018.

MAC

Fondé en 1964 à l’initiative d’artistes et de collectionneurs, le MAC est le premier musée canadien dédié exclusivement à l’art contemporain. Devenu société d’État en 1983, il abrite aujourd’hui une collection de plus de 8 000 œuvres.

« Le MAC se veut avant tout visionnaire et ouvert, soucieux de convaincre un public toujours plus nombreux de l’importance de l’art contemporain » (MAC, 2022), John Zeppetelli, directeur général et conservateur en chef entre 2013 et 2024.

MCQ

Constitué en société d’État en 1984, le MCQ regroupe plusieurs entités : le Musée de la Place-Royale, le Musée de l’Amérique francophone et le Centre national de conservation et d’études des collections. Sa mission est de faire connaître l’histoire et les composantes de la civilisation.

MBAM

Fondé en 1860, le MBAM est une institution privée à but non lucratif dotée d’un statut particulier en vertu d’une loi spéciale. Bien qu’il ne soit pas une société d’État, il joue un rôle central dans l’écosystème muséal québécois, notamment en matière de rayonnement international et d’innovation muséale. Il bénéficie d’un soutien public important et d’un fort ancrage institutionnel, ce qui le rend comparable à certains égards aux musées nationaux.

ANNEXE 6 Programmes d'études en muséologie au Québec en 2022

[Revenir, chapitre 5](#)

Liste non exhaustive des programmes en muséologie au Québec

	Programme	Établissement d'enseignement	Année du début du programme
1.	Programme de maîtrise en muséologie	Université du Québec à Montréal (conjoint avec UdeM)	(1987)
2.	Programme de maîtrise en muséologie	Université de Montréal (conjoint avec UQAM)	(1987)
3.	Diplôme d'études supérieures spécialisées en muséologie (dans Paquin, 2015)	Université Laval	1988
4.	Techniques de muséologie	Collège Montmorency	(1994)
5.	Doctorat en muséologie, médiation et patrimoine	Université du Québec à Montréal	(2005)
6.	Certificat en muséologie et patrimoines	Université du Québec en Outaouais	(2007)
7.	Certificat en cybermuséologie (dans Paquin, 2015)	Université du Québec en Outaouais	2007
8.	Certificat en muséologie et diffusion de l'art (dans Paquin, 2015)	Université du Québec à Montréal	2012
9.	Maîtrise en muséologie et pratiques des arts (dans Paquin, 2015)	Université du Québec en Outaouais	2013

10.	Doctorat en ethnologie et patrimoine (<u>Université Laval, communication personnelle, 2009</u>)	Université Laval	2009 ⁶
11.	Doctorat avec option en muséologie	Université de Montréal	(<u>2012</u>) ⁷

⁶ « Les programmes ont porté le nom de maîtrise et de doctorat en ethnologie des francophones en Amérique du Nord à partir de 1992, et ont reçu leur appellation actuelle en 2009, à la suite de la dernière évaluation périodique des programmes en 2007-2008 ». Extrait du rapport d'évaluation des programmes, selon Martine Roberge, Professeure titulaire d'ethnologie, Directrice des programmes d'ethnologie, Faculté des lettres et des sciences humaines, Département des sciences historiques, Université Laval.)

⁷ « L'UdeM offre effectivement un Doctorat disciplinaire avec Option muséologie : Il est offert par 4 départements de la FAS : histoire de l'art et études cinématographiques, anthropologie, sciences naturelles et école de bibliothéconomie et sciences de l'information. Ce doctorat a été créé il y a environ dix ans ». L'équipe du SAFIRE, Programmes interdisciplinaires – Cycles supérieurs, Muséologie/Arts, création et technologies/Édition numérique/Études féministes, des genres et des sexualités, Université de Montréal – Faculté des Arts et des Sciences.

ANNEXE 7 Associations liées au domaine du patrimoine et de la muséologie

[Revenir, chapitre 5](#)

Liste non exhaustive d'associations liées au domaine de la muséologie et du patrimoine au Québec en 2022.

Partenaires la SMQ
Alliance de l'industrie touristique
Association des journalistes indépendants du Québec
Association des musées canadiens
Association québécoise des éducateurs et éducatrices spécialisés en arts plastiques
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Centre de conservation du Québec
Comité de formation continue — Arts et culture de l'île de Montréal
Commission franco-québécoise sur les lieux de mémoire communs
Compétence Culture, comité sectoriel de main-d'œuvre en culture
Fédération professionnelle des journalistes du Québec
Institut canadien de conservation
Institut du patrimoine de l'Université du Québec à Montréal
Kéroul
La Fabrique culturelle, une production de Télé-Québec
Lussier, Dale, Parizeau
Musée et Société en Wallonie
Observatoire de la culture et des communications du Québec
Office de coopération et d'information muséales (OCIM)
Programme de maîtrise en muséologie de l'Université du Québec à Montréal
Réseau canadien d'information sur le patrimoine
Société des professeurs d'histoire du Québec
Université du Québec à Montréal

Autres regroupements (ces regroupements du domaine de la muséologie et du patrimoine ont déposé un mémoire auprès du MCC dans le cadre des travaux de consultation de la nouvelle politique culturelle en 2016)
Action patrimoine
Alliance pour la Sauvegarde du site patrimonial de Sillery
Amis et propriétaires de maisons anciennes du Québec
Association des archéologues professionnels du Québec
Association des Architectes en pratique privée du Québec
Association des archivistes du Québec
Association des bibliothèques publiques du Québec
Association des communicateurs scientifiques du Québec
Association du patrimoine d'Aylmer
Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation
Association québécoise pour le patrimoine industriel
Association québécoise des éducateurs et éducatrices spécialisés en arts plastiques
Association québécoise des comités culturels scolaires
Centre d'archives de Laval — Société d'histoire et de généalogie de l'île Jésus
Centre d'archives régional des Îles
Collectif de spécialistes en archéologie et patrimoine
Conseil du patrimoine religieux du Québec
Conseil québécois du patrimoine vivant
Département Techniques de muséologie, Collège Montmorency
Fondation villes et villages d'art et de patrimoine
Fiducie du patrimoine culturel des Augustines et Monastère des Augustines
Fédération Écomusée de l'Au-Delà pour le patrimoine funéraire du Québec
Héritage Montréal

ANNEXE 8 Frises chronologiques détaillées du déploiement de la politique culturelle

[Revenir, chapitre 8](#)

On présente des représentations visuelles complémentaires à la Figure 4 du chapitre 6. Elles permettent de suivre, de manière plus granulaire, les différentes étapes du processus tel que présenté dans les documents institutionnels produits entre 2016 et 2022. Ces frises ont été élaborées à partir de sources publiques (plans d'action, communiqués, pages web ministérielles, documents parlementaires), et sont organisées en trois séquences principales correspondant à la logique chronologique mise de l'avant par le ministère.

Les images visent à illustrer la construction du récit officiel dans sa forme la plus linéaire : lancement des travaux, production du contenu politique, et transition postélectorale vers la mise en œuvre.

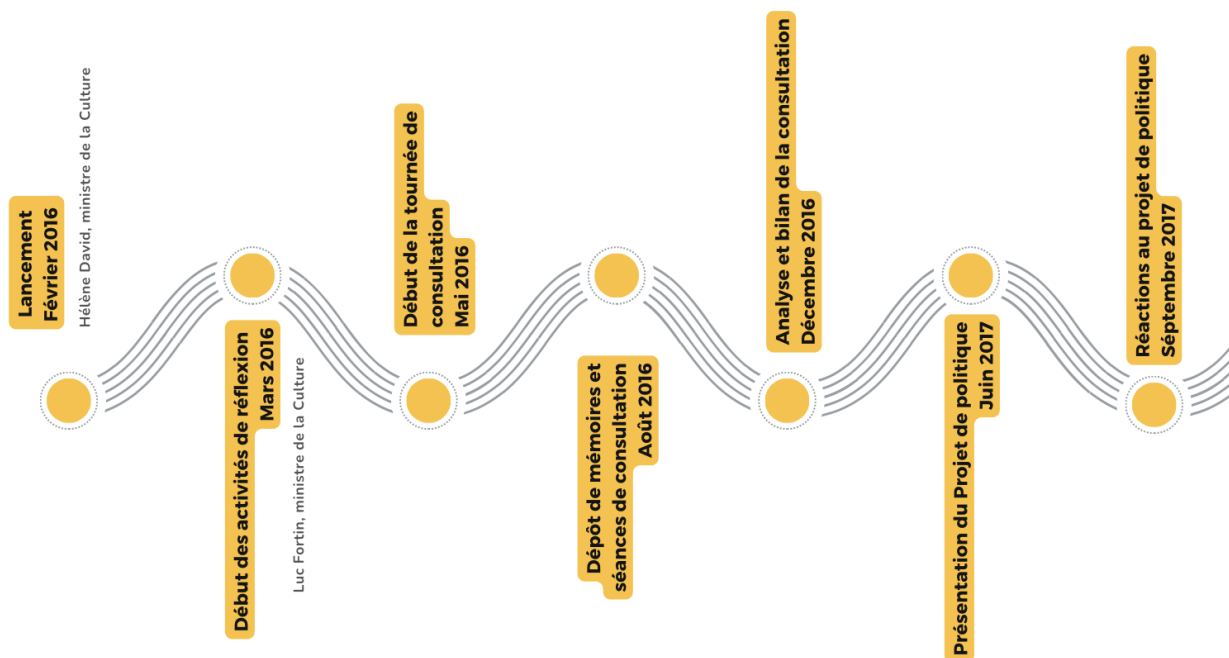


Figure 7. Travaux de renouvellement de la politique culturelle (2016–2017)

Cette frise présente le déroulement des consultations publiques, forums régionaux, groupes de travail et autres dispositifs participatifs ayant jalonné la première phase du processus, depuis l'annonce de 2016 jusqu'aux dernières consultations en septembre 2017.

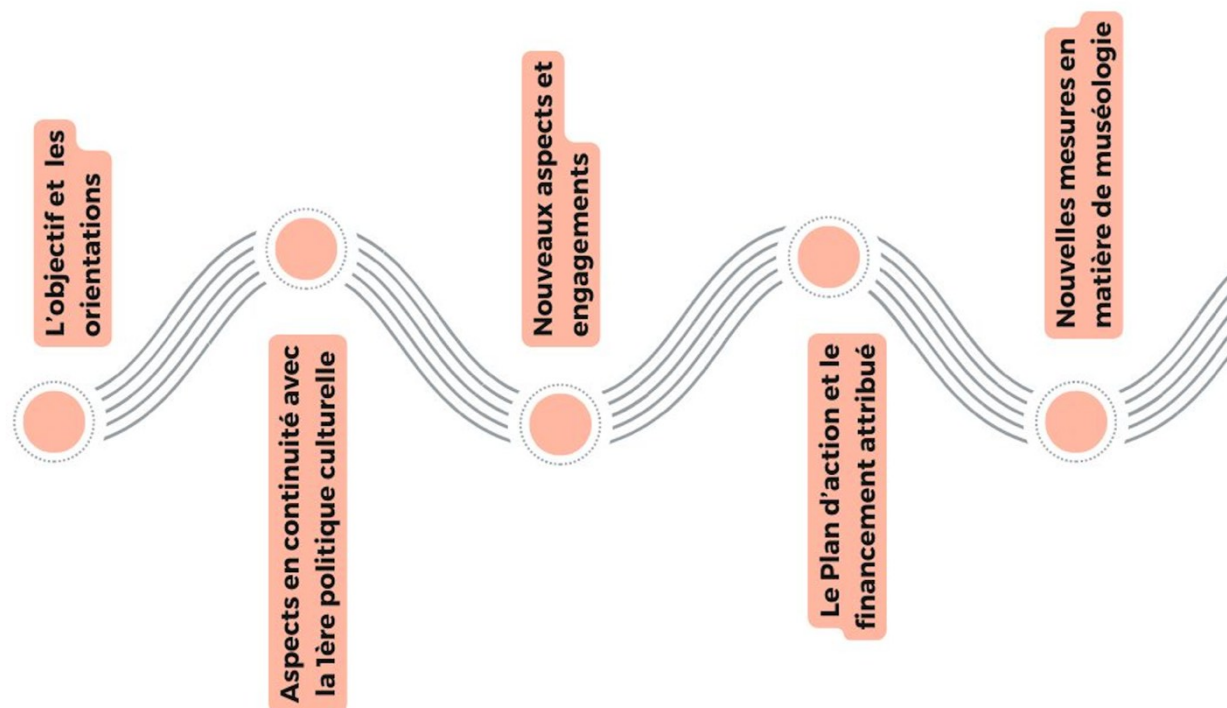


Figure 8. Élaboration et validation du contenu politique (2017–2018)

Cette séquence correspond à la phase de production du document de politique culturelle, incluant la formulation des orientations, la rédaction des documents préparatoires et l'adoption officielle de la politique à l'Assemblée nationale à l'été 2018.

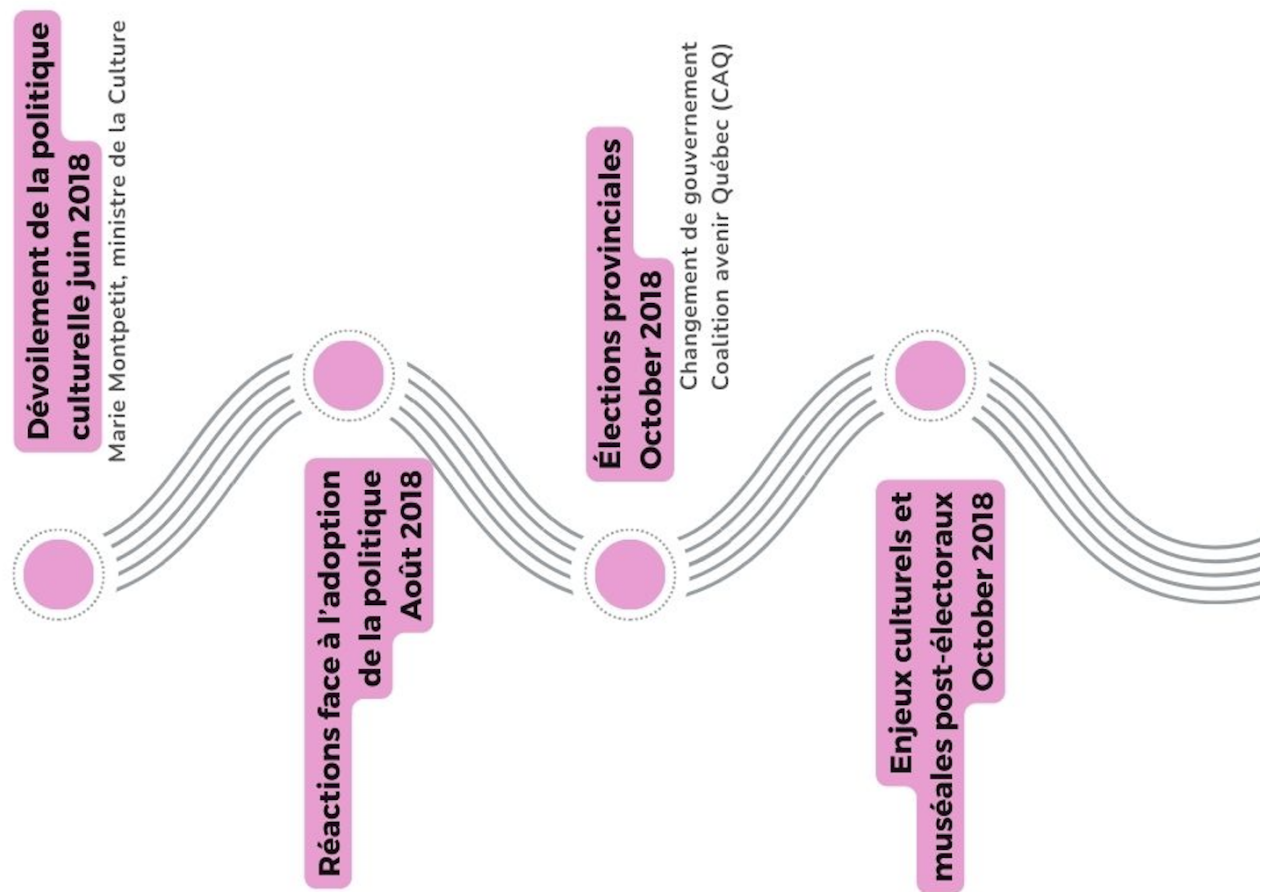


Figure 9. Élections provinciales et relance sous un nouveau gouvernement (2018–2022)

Cette frise illustre le contexte de transition gouvernementale suivant l'élection d'octobre 2018, ainsi que la relance de certains chantiers sous la Coalition Avenir Québec. Elle permet de visualiser les ajustements opérés entre les intentions initiales et les premières actions de mise en œuvre.

ANNEXE 9 Programmes de financement en matière de muséologie

[Revenir, chapitre 1](#)
[Revenir, chapitre 5 \(a\)](#)
[Revenir, chapitre 5 \(b\)](#)

Liste non exhaustive de programmes d'aide financière pour le secteur de la muséologie du ministère de la Culture et
 Communication en date du 1er janvier 2022.

Programme	Aide au fonctionnement (PAFIM)	Aide aux projets		Immobilisations	Initiatives de partenariat	Mécénat Placements Culture
Objectifs	Appuyer dans l'accomplissement de leur mission et la réalisation de leur plan d'action	– De maintenir ou d'augmenter le soutien offert par les organismes du milieu pour aider et encourager la création, la participation et la consommation de biens et services culturels et de communications ; – D'augmenter l'offre d'opportunités pour la création, la participation et la consommation de biens et services culturels et de communications. Le présent programme qui accueille des projets échappant à la portée de ses autres programmes.		– Assurer la protection et la mise en valeur des biens patrimoniaux, ainsi qu'à améliorer les équipements et la qualité des infrastructures culturelles, en soutenant notamment des projets de construction, d'agrandissement, de rénovation et de restauration d'infrastructures culturelles – Ils visent aussi à favoriser l'accès et la participation des citoyens aux arts et à la culture	Soutenir le développement de la culture et des communications au Québec en favorisant la concertation entre le Ministère et ses partenaires.	Assurer l'autonomie et la sécurité financière des organismes à but non lucratif des domaines de la culture et des communications. Stimule la création de fonds permanents ; Et encourage le développement et l'habitude de réaliser des collectes de fonds.
Aide	Aide de base pour la mission de l'organisme, pouvant représenter entre 70 % et 80 % de la subvention du Ministère	Volet Accueil : Appuyer les organismes des secteurs de la culture et des communications en situation	Volet Appel : Varie selon le l'appel de projets Programmes : rayonnement	Volet 1 : Restauration de biens patrimoniaux Volet 2 : Maintien et bonification des	Aide aux initiatives de partenariat (1) : – valoriser une vie culturelle participative et engagée ;	Aide financière offerte sous forme de dons et de contributions par des donateurs (individus ou

	Et une aide supplémentaire à la production		financière précaire*, ou ceux en phase de développement cruciale et structurante	numérique, développement culturel numérique, appropriation numérique, ambition numérique, culture et inclusion, documentation et numérisation patrimoniales, expositions permanentes et itinérantes, offre culturelle, parcours éducatif	équipements et des infrastructures culturelles 2.1. Intervention visant un bien meuble 2.2. Intervention visant un immeuble Volet 3 : Conservation des œuvres d'intégration L'aide financière maximale estimée du gouvernement du Québec à un projet ne peut pas excéder 20 M\$	– mettre en valeur les éléments identitaires du territoire ; – positionner la culture comme un moteur de développement durable économique, social et territorial. Entente ciblée (2) : Convenir d'ententes mettant en œuvre des actions structurantes dans un des secteurs d'interventions du ministère	corporations privées), des fondations ou d'autres organismes de bienfaisance enregistrés du Québec de même que certaines sommes dont peuvent disposer les organismes afin de se constituer des fonds Volet A : stimule la création de fonds capitalisés à perpétuité dans une fondation associée Volet B : encourage la réalisation de collectes de fonds collectives et la création de fonds cédés et investis au profit des regroupements Volet C : incitatif à la réalisation des premières collectes de fonds
Admissibilité	Volet 1 : pour les institutions muséales de portée régionale et nationale – OBNL – Siège social au Québec – Accessible au public	Volet 2 : Aide au fonctionnement pour les institutions muséales gestionnaires de biens patrimoniaux protégés en vertu de la <i>Loi sur le patrimoine culturel</i> – OBNL et coopératives	Volet Accueil : vise spécifiquement les projets de maintien ou d'augmentation du soutien ou de la présence d'opportunités de création et de consommation de biens et de services culturels et de communications qui ne sont pas admissibles	Volet Appel : des projets correspondant aux objectifs du MCC Exemple de participants : – artistes professionnels – organismes culturels professionnels	– Respecté ses engagements envers le ministre lors de l'octroi d'une précédente aide financière – respectant les dispositions de la Loi sur le patrimoine culturel	(1) Les municipalités et les MRC Les actions non récurrentes, limitées dans le temps, structurantes (2)	Des organismes à but non lucratif des domaines de la culture et des communications.

	– En respect avec d’autres engagements avec le MCC – Institutions agréées	– Siège social au Québec – Accessible au public – En respect avec d’autres engagements avec le MCC – Institutions agréées	- aux autres interventions du Ministère – OBNL et coopératives – Siège social au Québec – Correspondre aux orientations et aux priorités du Ministère tant dans le secteur d’intervention où il s’inscrit que sur le territoire concerné par sa réalisation	– bibliothèques publiques – écoles supérieures de formation		Le programme s’adresse aux autorités publiques ou aux organismes légalement constitués et sans but lucratif, notamment les coopératives	
Exclusions	Les institutions muséales non agréées ; le centre d’exposition en arts visuels, les institutions de gestion municipale ou scolaire, les maisons de la culture, des institutions déjà soutenues par d’autres programmes (ex. CALQ ou SODEC), et les centres d’archives.	Les institutions muséales non agréées ; les maisons de la culture, les institutions de gestion municipale ou scolaire, des institutions déjà soutenues par d’autres programmes (ex. CALQ ou SODEC), et les centres d’archives.	– Portant sur le fonctionnement courant d’un organisme – Financés dans le cadre d’un autre programme – Admissibles à l’un des programmes d’aide des CALQ, SODEC ou BAnQ – De nature récurrente – D’achat d’entreprise	Exemples : – Les projets ayant déjà fait l’objet d’une aide financière du ministère – Les projets n’impliquant pas une participation active	– Un organisme autre que budgétaire de <i>la Loi sur l’administration financière (RLRQ, chapitre A-6.001)</i> ; – Le Musée des beaux-arts de Montréal ; – Un organisme du réseau de l’éducation ou du réseau de la santé – Les demandeurs qui sont inscrits au Registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA) – Les demandeurs qui ont fait défaut de respecter leurs obligations	(1) Les villes de Montréal et de Québec (2) Ententes constituées de projets : – Financés dans le cadre d’un autre programme – admissibles à l’un des programmes d’aide des CALQ, SODEC ou BAnQ – portant sur le fonctionnement courant d’un organisme	s/o
Site internet	https://www.mcc.gouv.qc.ca/index-i%3d1313.html	https://www.mcc.gouv.qc.ca/index-i%3d283.html	https://www.mcc.gouv.qc.ca/index-i%3d1919-14.html	https://www.mcc.gouv.qc.ca/index-i%3d282.html	https://www.mcc.gouv.qc.ca/index-i%3d1367-14.html	https://www.mcc.gouv.qc.ca/index-i%3d5803.html	https://www.mcc.gouv.qc.ca/index-i%3d5803.html

ANNEXE 10 Corpus d'analyse

[Revenir, chapitre 4 \(a\)](#)
[Revenir, chapitre 4 \(b\)](#)
[Revenir, chapitre 4 \(c\)](#)

Corpus documentaire

Année	Type de document	Titre officiel du document	Institution émettrice	Rôle dans la recherche
1978	Politique culturelle	<i>La politique québécoise de développement culturel</i>	Gouvernement du Québec	Point d'ancrage historique de la trajectoire institutionnelle
1992	Politique culturelle	<i>La politique culturelle du Québec : Notre culture, notre avenir</i>	Gouvernement du Québec	Cadrage structurant de l'intervention culturelle avant le renouvellement
2016	Document de consultation	<i>Cahier de consultation – Vers une nouvelle politique culturelle</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Lancement formel du chantier de renouvellement
2016	Document institutionnel	<i>Contexte général</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Mise en contexte institutionnelle du renouvellement
2016	Document de consultation	<i>Projet de politique culturelle pour consultation</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Version de travail soumise à la consultation publique
2016	Document institutionnel	<i>Comité-conseil</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Encadrement consultatif du chantier
2016	Document institutionnel	<i>Comité scientifique</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Encadrement scientifique du chantier
2016	Document institutionnel	<i>Comité scientifique – Résumé</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Synthèse des travaux scientifiques

2017	Document institutionnel	<i>Document de synthèse</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Synthèse des contributions et enjeux du renouvellement
2018	Politique culturelle	<i>Partout, la culture – Politique culturelle du Québec</i>	Gouvernement du Québec	Document central de l'étude de cas
2018	Plan d'action gouvernemental	<i>Plan d'action gouvernemental en culture 2018–2023</i>	Gouvernement du Québec	Instrument de mise en œuvre de la politique
2018	Plan d'action gouvernemental	<i>Plan d'action gouvernemental pour les arts et la culture autochtones</i>	Gouvernement du Québec	Instrument sectoriel associé à la politique
2018	Allocution	<i>Allocution de la ministre Hélène David</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Cadrage politique et discursif du renouvellement
2018	Document institutionnel	<i>Ligne du temps</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Reconstitution chronologique du processus
2018	Document institutionnel	<i>Foire aux questions</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Clarification institutionnelle des orientations
2019	Plan stratégique ministériel	<i>Plan stratégique 2019–2023</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Cadre stratégique de l'action ministérielle
2019	Document institutionnel	<i>L'affirmation des liens entre la langue française et la culture québécoise pour valoriser la langue française</i>	Gouvernement du Québec	Cadrage thématique transversal
2019	Document institutionnel	<i>Une stratégie dynamique de promotion et de valorisation de la langue française</i>	Gouvernement du Québec	Cadrage transversal des orientations culturelles
2020	Document institutionnel	<i>Rapport sur la gouvernance du patrimoine</i>	Gouvernement du Québec	Réflexion sur les modalités de gouvernance
2020	Communiqué officiel	<i>Agrément des institutions muséales – 24 musées de plus obtiennent le sceau de qualité du gouvernement du Québec</i>	Gouvernement du Québec	Présentation officielle du dispositif d'agrément
s.d.	Liste institutionnelle	<i>Liste des institutions muséales agréées</i>	Gouvernement du Québec	Référence sur le statut institutionnel des musées

Corpus médiatique

Communiqués institutionnels (2016)				
Date	Type de document	Titre officiel du document	Institution / source	Rôle dans la recherche
15/02/2016	Communiqué / actualité	<i>Lancement des travaux sur le renouvellement de la politique culturelle</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Annonce publique du démarrage du processus
11/03/2016	Communiqué / invitation	<i>Renouvellement de la politique culturelle du Québec – Invitation à participer à la consultation publique</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Appel public à la participation
20/04/2016	Communiqué	<i>Report du début de la consultation publique sur le renouvellement de la politique culturelle</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Ajustement du calendrier public
4/05/2016	Communiqué	<i>Renouvellement de la politique culturelle – Le ministre Fortin amorce les consultations publiques</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Lancement officiel des consultations
30/05/2016	Communiqué	<i>Report des séances de consultation publique à Baie-Comeau et Joliette</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Ajustement logistique des consultations
30 /06/2016	Communiqué	<i>Renouvellement de la politique culturelle – Mi-parcours de la tournée de consultation publique</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Point d'étape public sur les consultations
1/08/2016	Communiqué	<i>Renouvellement de la politique culturelle – Le ministre Luc Fortin reprend les travaux de consultation publique</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Reprise et continuité du processus
29/08/2016	Communiqué	<i>Renouvellement de la politique culturelle – Le ministre Luc Fortin clôture</i>	Ministère de la Culture et des Communications	Clôture officielle des consultations

		<i>aujourd'hui les séances de consultation publique</i>		
21/12/2016	Bilan / allocution publique	<i>Bilan 2016 – « Des gestes rassembleurs dans toutes les sphères de la culture au Québec »</i>	Ministère de la Culture et des Communications (Luc Fortin)	Mise en récit politique et bilan public

Articles de presse (2018–2019)				
Date	Type de document	Titre officiel du document	Institution / source	Rôle dans la recherche
02/06/2018	Article	<i>Les musées désormais gratuits un dimanche par mois</i>	La Presse — La Presse Canadienne	Couverture médiatique des premières traductions de la politique
11/06/2018	Article	<i>Politique culturelle: Québec va légiférer pour améliorer le sort des artistes</i>	Le Devoir — Jocelyne Richer - La Presse Canadienne	Cadrage médiatique des orientations et enjeux de la politique culturelle
12/06/2018	Article	<i>Une politique culturelle des libéraux aux accents électoraux</i>	Le Devoir — Guillaume Bourgault-Côté	Cadrage médiatique des orientations et enjeux de la politique culturelle
13/06/2018	Article	<i>Couillard met en scène sa politique culturelle</i>	Le Devoir — Guillaume Bourgault-Côté	Cadrage médiatique des orientations et enjeux de la politique culturelle
13/06/2018	Chronique	<i>L'otage des prochaines élections</i>	Le Devoir — Odile Tremblay	Lecture critique / normative des orientations culturelles

16/06/2018	Article	<i>Qu'advient-il de la politique culturelle?</i>	Le Devoir — Guillaume Bourgault-Côté	Cadrage médiatique des orientations et enjeux de la politique culturelle
18/06/2018	Éditorial	<i>Politique culturelle: et les pouvoirs?</i>	Le Devoir — Brian Myles	Positionnement éditorial sur l'action publique culturelle
22/06/2018	Article	<i>La face cachée de la gratuité des musées</i>	Le Devoir — Catherine Lalonde	Couverture médiatique des premières traductions de la politique
23/06/2018	Opinion	<i>Politique culturelle, un appel à la cohérence</i>	Le Devoir — Texte collectif	Lecture critique / normative des orientations culturelles
24/08/2018	Article	<i>Un secret bien gardé en culture</i>	Le Devoir — Catherine Lalonde	Cadrage médiatique des orientations et enjeux de la politique culturelle
25/08/2018	Chronique	<i>Une culture à rêver</i>	Le Devoir — Odile Tremblay	Lecture critique / normative des orientations culturelles
10/09/2018	Article	<i>La CAQ quadruplerait le budget pour les sorties culturelles à l'école</i>	Le Devoir — Guillaume Bourgault-Côté	Mise en contexte politique et électorale
17/09/2018	Éditorial	<i>L'exception culturelle vaut bien une pinte de lait</i>	Le Devoir — Brian Myles	Positionnement éditorial sur l'action publique culturelle
18/09/2018	Article	<i>Des candidates au secours des bibliothèques scolaires</i>	Le Devoir — Caroline Montpetit	Mise en contexte politique et électorale
22/09/2018	Article	<i>Le retour inattendu des promesses culturelles</i>	Le Devoir — Catherine Lalonde	Cadrage médiatique des orientations et

				enjeux de la politique culturelle
22/09/2018	Opinion	<i>Le patrimoine, parent pauvre de l'action gouvernementale</i>	Le Devoir — Texte collectif	Lecture critique des priorités institutionnelles (patrimoine)
27/09/2018	Article	<i>Des artistes à la défense de l'exception culturelle</i>	Le Devoir — Catherine Lalonde	Cadrage médiatique des orientations et enjeux de la politique culturelle
29/09/2018	Opinion	<i>Des activités culturelles pour tous à l'école</i>	Le Devoir — Texte collectif	Lecture critique / normative des orientations culturelles
06/10/2018	Article	<i>Le «nous» québécois, un concept flou</i>	Le Devoir — Guillaume Bourgault-Côté	Mise en débat médiatique des cadres identitaires
13/10/2018	Chronique	<i>Plaidoyer pour la culture</i>	Le Devoir — Odile Tremblay	Lecture critique / normative des orientations culturelles
18/10/2018	Opinion	<i>Pour de meilleures ressources à BAnQ et aux archives privées</i>	Le Devoir — Suzanne Girard	Lecture critique / normative des orientations culturelles
24/10/2018	Article	<i>Plus d'argent pour l'Internet et moins pour les artistes</i>	Le Devoir — Philippe Papineau	Cadrage médiatique des orientations et enjeux de la politique culturelle
29/10/2018	Éditorial	<i>Exception culturelle: un gain incertain</i>	Le Devoir — Brian Myles	Positionnement éditorial sur l'action publique culturelle

12/11/2018	Article	<i>Les arts de la scène en attente des nouveaux programmes d'aide</i>	Le Devoir — Philippe Papineau	Lecture économique et financière de la mise en œuvre
24/11/2018	Éditorial	<i>Le bingo du patrimoine</i>	Le Devoir — Marie-Andrée Chouinard	Cadrage éditorial des enjeux patrimoniaux
25/11/2018	Article	<i>Québec envisage d'établir un répertoire du patrimoine à risque</i>	Le Devoir — La Presse Canadienne	Cadrage médiatique des orientations patrimoniales
01/12/2018	Article	<i>Qu'est-ce qui cloche dans la gestion du patrimoine québécois?</i>	Le Devoir — Jean-François Nadeau	Cadrage médiatique des orientations patrimoniales
03/12/2018	Opinion	<i>Canadien français, un terme qui peut cacher une méprise</i>	Le Devoir — Yvan Lalonde	Lecture critique / normative des orientations culturelles
13/12/2018	Chronique	<i>Les leçons de l'année culturelle</i>	Le Devoir — Odile Tremblay	Lecture critique / normative des orientations culturelles
20/12/2018	Article	<i>La TVQ servira-t-elle la culture?</i>	Le Devoir — Guillaume Bourgault-Côté	Lecture économique et financière de la mise en œuvre
28/12/2018	Article	<i>L'année à travers le prisme de la culture</i>	Le Devoir — Catherine Lalonde	Cadrage médiatique des orientations et enjeux de la politique culturelle
08/01/2019	Article	<i>La gentrification menace de chasser les artistes du Mile-Ex</i>	Le Devoir — Caroline Montpetit	Cadrage médiatique des orientations et enjeux de la politique culturelle
25/01/2019	Article	<i>Diffusion: «On ne peut pas attendre la loi»</i>	Le Devoir — Philippe Papineau	Débat médiatique sur les instruments

				(réglementation / diffusion)
26/01/2019	Opinion	<i>Pour une loi sur la diffusion équitable</i>	Le Devoir — Brian Myles	Lecture critique / normative des orientations culturelles
02/02/2019	Article	<i>La ministre Nathalie Roy veut maintenir les investissements en culture</i>	Le Devoir — Lia Lévesque - La Presse canadienne	Lecture économique et financière de la mise en œuvre
20/02/2019	Article	<i>De la culture... si le conseil municipal le veut bien</i>	Le Devoir — Guillaume Bourgault-Côté	Mise en visibilité des dynamiques locales et territoriales
22/03/2019	Article	<i>Québec renchérit en culture</i>	Le Devoir — Guillaume Bourgault-Côté	Lecture économique et financière de la mise en œuvre
22/05/2019	Article	<i>La culture, le 4e pilier du développement durable</i>	Le Devoir — Catherine Martellini	Cadrage médiatique des orientations et enjeux de la politique culturelle
25/05/2019	Article	<i>Un réseau fort, la clé d'une industrie culturelle et créative en santé</i>	Le Devoir — Émilie Corriveau	Lecture économique et financière de la mise en œuvre
20/06/2019	Opinion	<i>La déperdition du patrimoine documentaire québécois</i>	Le Devoir — BAnQ	Lecture critique des priorités institutionnelles (patrimoine)
20/08/2019	Opinion	<i>Notre culture est menacée à haute vitesse, il est urgent d'agir!</i>	Le Devoir — Texte collectif	Lecture critique / normative des orientations culturelles
11/10/2019	Article	<i>Une aide de 50 millions par année pour la presse écrite</i>	Le Devoir — Marco Bélaire-Cirino	Lecture économique et financière de la mise en œuvre

10/12/2019	Article	<i>Québec fait appel à Liza Frulla et à Louise Beaudoin pour guider sa réforme du statut de l'artiste</i>	Le Devoir — Guillaume Bourgault-Côté	Lecture économique et financière de la mise en œuvre
------------	---------	---	--------------------------------------	--

Corpus Mémoires (domaines muséologie et patrimoine)

Date	Titre officiel du document	Institution / source
Mars 2016	<i>Cahier de consultation</i>	Ministère de la Culture et des Communications (MCC)
31/03/2016	<i>Mémoire du Syndicat du Musée des beaux-arts de Montréal - CSN Consultation du Ministère de la Culture et des Communications</i>	Syndicat du Musée des beaux-arts de Montréal (CSN)
4/04/2016	<i>Mémoire Musée des religions du monde de Nicolet</i>	Musée des religions du monde
8/04/2016	<i>Mémoire présenté par l'association amis et propriétaires de maisons anciennes du Québec</i>	Association Amis et propriétaires de maisons anciennes du Québec (APMAQ)
28/04/2016	<i>Mémoire présenté par Action patrimoine dans le cadre de la consultation publique en vue du renouvellement de la politique culturelle</i>	Action patrimoine
28/04/2016	<i>Mémoire du Centre de valorisation du patrimoine vivant pour le renouvellement de la Politique culturelle du Québec</i>	Centre de valorisation du patrimoine vivant (CQPV)
29/04/2016	<i>Mémoire déposé par le Conseil du patrimoine religieux du Québec dans le cadre des consultations publiques</i>	Conseil du patrimoine religieux du Québec
Avril 2016	<i>Mémoire Renouveau de la politique culturelle du Québec « Notre culture, notre avenir » Déposé auprès du Ministère de la</i>	Réseau des ÉCONOMUSÉE
6/05/2016	<i>Mémoire sur le projet de politique culturelle du Québec Présenté dans le cadre de la consultation générale</i>	Association québécoise pour le patrimoine industriel (AQPI)

13/05/2016	<i>Mémoire déposé par le Musée québécois de culture populaire</i>	Musée québécois de culture populaire
26/05/2016	<i>Mémoire déposé À Monsieur Luc Fortin Ministre de la Culture et des Communications du Québec</i>	Association des archivistes du Québec (AAQ)
Juillet 2016	<i>Mémoire du Musée des Ursulines de Trois-Rivières Réflexions pour une politique culturelle bonifiée</i>	Musée des Ursulines (Trois-Rivières)
25/08/2016	<i>Mémoire préparé par la permanence et le Comité Patrimoine et Aménagement (COPA)</i>	Héritage Montréal
25/08/2016	<i>Mémoire présenté par le Musée des beaux-arts de Sherbrooke</i>	Musée des beaux-arts de Sherbrooke
26/08/2016	<i>Mémoire du Centre d'interprétation de l'eau Présenté dans le cadre du renouvellement de la politique culturelle du gouvernement du Québec</i>	Centre d'interprétation de l'eau
26/08/2016	<i>Mémoire des Amis de la montagne portant sur le renouvellement de la politique culturelle du Québec</i>	Les amis de la montagne
26/08/2016	<i>Mémoire présenté par le Musée de l'ingéniosité</i>	Musée de l'ingéniosité
26/08/2015	<i>Mémoire présenté dans le cadre de la consultation publique sur le renouvellement de la politique culturelle</i>	Pointe-du-Buisson, Musée québécois d'archéologie
Août 2016	<i>Mémoire du Musée McCord Stewart Pour un pacte culturel entre le Musée et l'État Faire mémoire vive aujourd'hui pour demain</i>	Musée McCord Stewart
2016	<i>Mémoire</i>	Pointe-à-Callière, Cité d'archéologie et d'histoire de Montréal
2016	<i>Mémoire de la Société des musées du Québec (SMQ) – Consultation sur le renouvellement de la politique culturelle</i>	Société des musées du Québec (SMQ)

2016	<i>Société du réseau ÉCONOMUSÉE – Résumé (mémoire déposé dans le cadre de la consultation publique)</i>	Société du réseau ÉCONOMUSÉE
2016	<i>Patrimoine vivant</i>	Centre de valorisation du patrimoine vivant

Liste d'entretiens sollicités

Organisation	Domaine / discipline	Localisation
Centre d'interprétation de l'eau (C.I.EAU)	Centre d'interprétation / environnement	Laval (Sainte-Rose), Québec
Centre du patrimoine vivant de Lanaudière	Patrimoine vivant / traditions	Saint-Côme (Lanaudière), Québec
Conseil québécois du patrimoine vivant (CQPV)	Patrimoine immatériel / traditions vivantes (organisme national)	Québec (ville), Québec
Centre d'art Diane-Dufresne	Centre d'exposition / arts visuels et métiers d'art	Repentigny (Lanaudière), Québec
Espace pour la vie	Musées de sciences de la nature (complexe)	Montréal, Québec
Galerie – Université de Montréal	Galerie / centre d'exposition (arts visuels)	Montréal, Québec
Minéro – Musée de Thetford KB3	Musée / géologie et histoire minière	Thetford Mines (Chaudière-Appalaches), Québec
Musée Armand-Frappier (Musée de la santé)	Musée scientifique / sciences de la santé	Laval, Québec
Musée Laurier / LHN Maison Wilfrid-Laurier	Musée d'histoire / lieu historique national	Victoriaville, Québec
Musée POP	Musée / culture populaire	Trois-Rivières, Québec
Musée de l'ingéniosité J. Armand Bombardier	Musée / innovation, patrimoine scientifique et technique	Valcourt, Québec
Musée des beaux-arts de Sherbrooke	Musée d'art	Sherbrooke, Québec
Musée des Ursulines	Musée d'histoire / patrimoine religieux	Trois-Rivières, Québec

Musée des cultures du monde (ex-Religions du monde)	Musée / ethnologie, cultures, diversité	Nicolet, Québec
Musée des métiers d'art du Québec (MUMAQ)	Musée / métiers d'art	Montréal (Saint-Laurent), Québec
Musée d'art de Joliette	Musée d'art	Joliette, Québec
Pointe-à-Callière	Musée d'archéologie et d'histoire	Montréal (Vieux-Montréal), Québec
SBC galerie d'art contemporain	Galerie / centre d'exposition (art contemporain)	Montréal, Québec
Société des musées du Québec (SMQ)	Association professionnelle (milieu muséal)	Montréal, Québec

ANNEXE 11 Chronologie des actions publiques et jalons institutionnels du réseau patrimonial et muséal

[Revenir, chapitre 5](#)

Cette annexe présente la version complète de la chronologie mobilisée au chapitre 5. Le tableau a été construit à partir de données publiques et de la littérature sectorielle mobilisée dans la thèse; chaque entrée associe un jalon (action publique / cadre / institution) à une période, à des acteurs, à un palier d'intervention et à des notions centrales. Un extrait synthétique est présenté dans le chapitre 5 afin d'appuyer la périodisation et de rendre visible la dimension cumulative des cadres et instruments.

Action de l'État	Période	Fin de la période	Description de l'action	Notions centrales	Acteur	Palier
Création des premières collections canadiennes	1800		St-Pierre (2007) ajoute que lors des premières décennies du XIXe siècle se sont constitué « les premières grandes collections grâce à des communautés religieuses, à des sociétés privées et à des collectionneurs » (p.123).	Patrimoine	Communautés religieuses, Sociétés privées, Collectionneurs	Canada
Idée de musée au Canada	1820		L'idée de musée a germé dans la société et la psyché canadiennes. « L'histoire de la politique muséale nationale du Canada est enracinée dans le développement de son premier fleuron, le Musée national, dont les origines remontent au rassemblement de spécimens géologiques exposés à Montréal, puis à Ottawa, pour ensuite servir de base à un musée administré sous l'autorité de la Commission géologique du Canada » (Paquette, 2010, p. 379).	Institutions muséales	Société civile, Gouvernement fédéral	Canada
Idée d'éducation populaire	1836	1919	Recherche, création, travaux d'érudition « Associée à la recherche, à la création et aux travaux d'érudition qu'à un espace à visiter et ouvert au grand public » (Paquette, 2019a, p. 133). « L'État perçoit rapidement le pouvoir de l'institution et son potentiel à favoriser des mesures d'éducation populaire » (Paquette 2019a, p.143). 1ère période de genèse du réseau muséal.	Culture	Gouvernement fédéral, Institutions culturelles	Canada

Début politique culturelle canadienne	1840	1920	Animé par la notion de patriotisme et par un sentiment d'optimisme culturel, ayant comme base l'idée de construction d'une nation. « Cultural institutions were seen for their essential contribution to education and to the generation erudition of Canadians » (Dholandas et Paquette, 2021, p. 10).	Culture	Institutions culturelles, Gouvernement du Québec, Société civile	Canada
Musées canadiens	1850		Dans la deuxième moitié de ce siècle, les musées canadiens ont servi comme institutions éducatives ou outils d'éducation publique. C'est une époque où le gouvernement fédéral s'est investi dans le champs muséal de manière plus soutenu.	Institutions muséales	Institutions culturelles, Gouvernement fédéral, Société civile	Canada
Le Musée des beaux-arts de Montréal	1860		Le plus ancien musée d'art au Canada, créé à travers la fondation de l'Art Association of Montreal.	Institutions muséales	Collectionneurs	Canada, Québec
Service public, préservation et accessibilité	1919	1984	« L'accélération du rapprochement entre musées et éducation, une idée qui s'impose avec une certaine force et un certain engouement » (Paquette, 2019a, p.133). « L'institution est alors envisagée comme un service public et abordée sous le prisme des questions patrimoniales et des enjeux d'accès à ce patrimoine. Le gouvernement est producteur des collections » (Paquette, 2019a, p. 143). 2ème période de genèse du réseau muséal	Patrimoine, Institutions muséales	Gouvernement-collectionneur, Société civile	Canada
La Commission des lieux et monuments historiques du Canada	1919		La création de la Commission marque la mise en valeur du patrimoine à travers de stratégies d'affirmation nationale, comme le développement d'un système de parcs soutenu par le gouvernement fédéral dans tout le pays.	Patrimoine, Institutions muséales	Gouvernement fédéral, Société civile	Canada
Vision culturelle d'Athanase David	1919	1936	Titulaire du Secrétariat de la province, Athanase David est le premier à énoncer les grandes lignes d'une vision culturelle pour le Québec. Il a jeté les bases de nombreuses institutions culturelles, notamment la Commission des monuments historiques, le Service provincial des archives et le Musée de la province de Québec. Il a proposé la Loi pour encourager la production d'œuvres littéraires ou scientifiques, à l'origine des Prix du Québec. (Ligne du temps MCC, 2017, p.1)	Culture, Patrimoine, Institutions muséales	Gouvernement du Québec	Québec

Objet précieux et exceptionnel	1922	1963	La notion de patrimoine au Québec est passée par différentes étapes. Selon St-Pierre (2007), elle a évolué de cette idée d'objet précieux et exceptionnel, conçue comme un trésor entre 1922 et 1963	Patrimoine	Gouvernement du Québec	Québec
Musée de la province	1933		Début du développement du réseau muséal québécois	Institutions muséales	Gouvernement-collectionneur	Québec
Création du Conseil international des musées	1946		Pour la protection du patrimoine international	Patrimoine	Institutions culturelles	International
1ère esquisse de politique culturelle canadienne	1949	1951	À travers les travaux de la Commission royale d'enquête sur l'avancement des arts, des lettres et des sciences, mieux connue sous le nom de « Commission Massey ».	Culture	Gouvernement fédéral	Canada
Nouveau nom- Le Musée des beaux-arts de Montréal	1950		A adopté le nom de Musées des beaux-arts de Montréal 1960 : Célébration du centenaire et démocratisation de l'art, y compris les premiers appuis de mécènes provenant des milieux francophones.	Institutions muséales	Collectionneurs, Gouvernement-collectionneur	Québec
Conseil des arts du Canada	1957		Établi	Culture	Gouvernement fédéral	Canada
Création du réseau muséal québécois	1958			Institutions muséales	Gouvernement du Québec	Québec
Création du ministère des Affaires culturelles	1961		Georges-Émile Lapalme propose la création d'un ministère de la Culture. Il en devient le premier titulaire. (Ligne du temps, MCC, 2017, p.1)	Culture	Gouvernement du Québec	Québec
Rôle secondaire en culture des municipalités québécoises	1961	1992	L'action culturelle des municipalités québécoises joue un rôle secondaire. 1ère moment pour les municipalités québécoises	Culture	Gouvernement local, Société civile	Québec
Politique d'embellissement	1961	1981	Tout ministre chargé de l'exécution des travaux pour un édifice public doit affecter un pourcentage précis du budget	Culture	Gouvernement du Québec	Québec

nt des édifices publics			à l'embellissement de ses espaces intérieurs ou extérieurs. (p.3) Consulté le 11 juillet 2023 https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2858664 Cette politique sera modifiée et deviendra la Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics en 1981.			
Objet- Témoin	1963	1972	La notion de patrimoine au Québec est passée par différentes étapes. Selon St-Pierre (2007), elle a évolué de cette idée d'objet précieux et exceptionnel, conçue comme un trésor entre 1922 et 1963; à cette conception d' « objet-témoin » entre 1963 et 1972	Patrimoine	Société civile, Gouvernement du Québec, Gouvernement local	Québec
Le Musée d'art contemporain de Montréal	1964		Fondée mais officiellement ouvert en 1965	Patrimoine, Institutions muséales	Gouvernement-collectionneur	Québec
Livre blanc de Pierre Laporte	1965		Ministre des Affaires culturelles, Pierre Laporte saisit l'importance de doter le Québec d'un cadre culturel et commande un livre blanc sur la culture. Même si l'ouvrage a la facture et la portée d'une véritable politique culturelle, il ne sera jamais approuvé par le Conseil des ministres. (Ligne du temps, MCC, 2017, p.1)	Culture	Gouvernement du Québec	Québec
Actuelle politique culturelle canadienne	1967	2022	La notion d'identité, de citoyenneté et de droits de la personne, façonnent le développement de la politique culturelle Canadienne.	Culture	Gouvernement fédéral	Canada
CRTC	1968		Établi le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	Culture	Gouvernement fédéral	Canada
Ouverture du Centre d'accueil et d'interprétation de Place Royale à Québec.	1971		Place Royale est l'endroit où Samuel de Champlain a fondé Québec en 1608. L'architecture d'influences française et britannique des habitations qui l'entourent, ainsi que la plus vieille église en pierres d'Amérique du Nord, lui confèrent un charme unique.	Patrimoine, Institutions muséales	Gouvernement du Québec, Société civile	Québec

Champs disciplinaires spécialisés	1972	1985	À cette conception d' « objet-témoin » entre 1963 et 1972; puis, s'est subdivisé, entre 1972 et 1985, en champs disciplinaires spécialisés (patrimoine ethnographique, archéologique, artistique, entre autres); pour finalement, être traduit dans des ensembles patrimoniaux.	Patrimoine	Gouvernement du Québec	Québec
Loi sur le MBAM	1972		Son statut a été modifié pour devenir une société sans but lucratif de type mixte Changement de statut	Institutions muséales	Collectionneurs, Gouvernement-collectionneur	Québec
1ère politique muséale canadienne	1972	1990	Cette politique a apporté « la création de l'Institut canadien de conservation, le programme d'aide aux musées, le réseau canadien d'information sur le patrimoine, un programme de financement du transport des prêts d'œuvres d'art et de spécimens, ainsi que plusieurs autres initiatives favorisant le réseautage et le développement professionnel » (p.381-2).	Institutions muséales	Gouvernement fédéral, Institutions culturelles	Canada
Loi sur les biens culturels	1972		Les municipalités se voient attribuées des compétences en agissant comme partenaire du gouvernement provincial et gestionnaire du patrimoine local.	Culture, Patrimoine	Gouvernement du Québec, Gouvernement local	Québec
Convention concernant la protection du patrimoine mondial culturel et naturel	1972		Adhésion à cette convention de l'UNESCO	Culture, Patrimoine	Gouvernement fédéral	International, Canada
Création du programme d'aide au fonctionnement (introduction de la notion d'accréditation)	1974		Le ministère des Affaires culturelle crée le Service des musées privés. Il met en œuvre le programme d'aide au fonctionnement.	Institutions muséales	Gouvernement du Québec	Québec
Livre vert de Jean-Paul L'Allier	1976		Jean-Paul L'Allier, ministre des Affaires culturelles, dépose le Livre vert intitulé Pour l'évolution de la politique culturelle. Inspiré de certains thèmes abordés par le	Culture	Gouvernement du Québec	Québec

			ministre Laporte, ce document marquera la réflexion et l'action ministérielles.			
Livre blanc de Camille Laurin	1978		Intitulé La politique québécoise du développement culturel, ce livre blanc tente de faire de la culture un projet de développement collectif en proposant une conception élargie de la culture. (Ligne du temps, MCC, 2017, p.1)	Culture	Gouvernement du Québec	Québec
Loi sur l'aménagement et l'urbanisme	1979		Adoption de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme qui reconnaît l'importance du patrimoine Cette loi sert de cadre légal au gouvernement et aux instances municipales (communautés métropolitaines [CM], municipalités régionales de comté [MRC], municipalités locales et arrondissements) pour la planification et l'administration de l'aménagement et de l'urbanisme sur leur territoire. (https://env4016.telug.ca/2-2/ Consulté le 5 juillet 2023)	Patrimoine	Gouvernement du Québec, Gouvernement local	Québec
Début du soutien de la SMQ	1979		Le ministère des Affaires culturelles soutient financièrement pour la première fois la Société des musées québécois dont la mission est d'œuvrer aux intérêts supérieurs du réseau muséal.	Institutions muséales	Institutions culturelles, Gouvernement du Québec	Québec
Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux publics	1981	1996	La Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics prévoit qu'un pourcentage du budget de construction d'un bâtiment ou d'aménagement d'un site public doit être dédié à la réalisation d'œuvres d'art précisément conçues pour ceux-ci. Ces œuvres doivent tenir compte de l'architecture du bâtiment, de ses espaces intérieurs ou extérieurs, de la vocation des lieux et du type d'usagers. Consulté le 5 juillet 2023 Date de mise à jour : 2017-12-05 https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/gerer?g=gerer&t=o&e=1646460316:2324909304:968449277 En 1981, le gouvernement adopte par voie de décret la Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics. Cette décision constitue un	Patrimoine	Gouvernement du Québec, Société civile	Québec

			tournant décisif en la matière. Dès lors, le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, alors appelé « ministère des Affaires culturelles », se voit confier la responsabilité de l'application de cette politique sur l'ensemble du territoire québécois. À ce jour, elle demeure la seule mesure gouvernementale en Amérique du Nord, tant à l'échelle provinciale que fédérale, qui a pour objet l'intégration des arts dans les bâtiments et les lieux publics. Consulté le 11 juillet 2023 https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2858664			
Rapatriement de la constitution canadienne	1982		Le Québec refuse de reconnaître la nouvelle Loi constitutionnelle, le Canada s'émancipe complètement de son passé colonial et rapatrie sa Constitution. En effet, il transfère la loi suprême qui régit le pays, l'Acte de l'Amérique du Nord britannique (renommé Loi constitutionnelle de 1867), de la compétence du Parlement britannique aux gouvernements fédéral et provinciaux du Canada.	Culture	Gouvernement fédéral, Gouvernement du Québec	Canada, Québec
Déclaration pour la conservation du patrimoine québécois	1982		Déclaration de Deschambault, élaborée par le Conseil des monuments et sites du Québec, tente de définir la nature particulière du patrimoine québécois, tout en mettant l'accent sur la responsabilité du citoyen à son égard et l'importance qu'il participe à sa préservation. Cette déclaration définit le patrimoine comme étant « l'ensemble des créations et des produits conjugués de la nature et de l'homme, qui constituent le cadre de notre existence dans le temps et dans l'espace ». (État des lieux du patrimoine, des institutions muséales et des archives, Cahier 1 : Premier regard, p. 26)	Patrimoine	Gouvernement du Québec, Société civile	Québec
Loi sur les musées nationaux	1983		- Musée national des beaux-arts du Québec - Le Musée d'art contemporain de Montréal Constitué en société d'État La Loi sur les musées nationaux l'a transformé en société d'État (avant Musée de la province)	Institutions muséales	Institutions culturelles, Gouvernement du Québec	Québec

			Un musée est un mandataire de l'État. Les biens d'un musée font partie du domaine de l'État mais l'exécution de ses obligations peut être poursuivie sur ces biens autres que les biens qui sont des œuvres d'une personne ou des produits de la nature et qui font partie de ses collections. Consulté le 6 juillet 2023 https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/m-44#:~:text=Un%20musée%20est%20un%20mandataire,font%20partie%20de%20ses%20collections.			
Politique culturelle municipale	1983		Chaque politique comprend une vision du développement culturel envisagé pour un territoire spécifique; des principes directeurs qui posent les bases des valeurs promues; des orientations qui définissent les lignes d'intervention; et des objectifs généraux – spécifiés dans un plan d'action – pour leur mise en œuvre. La Ville de Sherbrooke est pionnière. La multiplication des interventions municipales, qui s'intensifient à compter des années 1940, fait naître la nécessité d'une coordination et d'une planification ordonnées. Une convergence d'ordre culturel – création du Conseil de la culture de l'Estrie, en 1979, mise sur pied des Services récréatifs et communautaires, en 1980, installation d'un bureau régional du ministère des Affaires culturelles – suscite la tenue d'états généraux de la culture. Ces derniers aboutissent à la proclamation, en 1982, et à l'entrée en vigueur, en 1983, de la première politique culturelle de la Ville de Sherbrooke. Sherbrooke devient ainsi la première ville du Québec et l'une des premières villes au Canada à se doter d'une politique culturelle. Consulté le 6 juillet 2023 https://contenu.maruche.ca/Fichiers/3337a882-4a53-e611-80ea-00155d09650f/Sites/333dd3d3-915d-e611-80ea-00155d09650f/Documents/Politiques/VDS_PolitiqueCulturelle2026_LOW.pdf	Culture	Gouvernement local	Québec
Loi sur les archives	1983		Dans la présente loi, à moins que le contexte n'indique un sens différent, on entend par « archives » l'ensemble des documents, quelle que soit leur date ou leur nature, produits ou reçus par une personne ou un organisme pour ses	Patrimoine	Gouvernement-collectionneur	Québec

			besoins ou l'exercice de ses activités et conservés pour leur valeur d'information générale; Dans la présente loi, le versement d'un document, contrairement à son dépôt, en transfère la propriété. Bibliothèque et Archives nationales coordonne la mise en œuvre de cette politique, en surveille l'application et conseille ces organismes en cette matière.			
L'État est un accompagnateur	1984	2022	Conscience patrimoniale qui voit le jour particulièrement lors de l'adoption de la première Politique muséale et une nouvelle sensibilité étatique quant aux questions artistiques. « Les enjeux artistiques vont prédominer et orienter le développement des musées nationaux au Québec » (Paquette, 2019, p.136) jusqu'à nos jours. « Les politiques muséales des dernières décennies voient émerger un rapport plus distant dans lequel l'État se construit comme un accompagnateur et comme un gestionnaire des conditions qui permettront au secteur d'évoluer et de se prendre en main » (Paquette, 2019a, p. 143). 3ème période de genèse du réseau muséal		Gouvernement-accompagnateur, Les artistes	Québec
Le Musée de la civilisation à Québec	1984		Constitué comme une société d'État Le Musée de la civilisation est une société d'État constituée le 19 décembre 1984 en vertu de la Loi sur les musées nationaux. Cette dernière en établit les grandes fonctions ainsi : - 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 de médiation culturelle et éducative. Consulté le 11 juillet 2023 https://mcq.org/a-propos/profil-institutionnel/	Patrimoine, Institutions muséales	Institutions culturelles, Gouvernement du Québec	Québec

Ensembles patrimoniaux	1985	2022	...à cette conception d' « objet-témoin » entre 1963 et 1972; puis, s'est subdivisé, entre 1972 et 1985, en champs disciplinaires spécialisés (patrimoine ethnographique, archéologique, artistique, entre autres); pour finalement, être traduit dans des ensembles patrimoniaux. La richesse historique et patrimoniale du Vieux-Québec est aujourd'hui reconnue bien au-delà de ses frontières. Le 3 décembre 1985, l'UNESCO inscrivait l'arrondissement historique du Vieux-Québec sur sa prestigieuse Liste du patrimoine mondial. Québec a été la première agglomération urbaine située au nord du Mexique à recevoir cet honneur. Consulté le 11 juillet 2023 https://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/portrait/attraits/vieux-quebec-patrimoine-mondial.aspx	Patrimoine	Gouvernement local	International
Loi sur l'exportation et l'importation des biens culturels	1985		Loi concernant l'exportation de biens culturels et l'importation de biens culturels exportés illégalement Lié à la circulation des objets au pays et à l'étranger L.R. c.C-51 (État des lieux du patrimoine, des institutions muséales et des archives, Cahier 1 : premier regard, p.31) Consulté le 11 juillet 2023 https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/c-51/page-1.html	Institutions muséales	Gouvernement fédéral, Gouvernement du Québec, Gouvernement local	Canada
Début du programme d'aide aux projets en 3 volets	1985		Trois volets d'aide aux projets sont mis sur pied par le Ministère : - Soutien au développement muséologique du réseau: ce volet vise à favoriser les échanges entre les institutions d'ici et d'ailleurs (expositions itinérantes; promotion, animation et diffusion); - Accessibilité : il offre des bourses de perfectionnement et de déplacement; - Compensation aux artistes exposant dans les musées : il vise à rétribuer les artistes lors de la tenue d'expositions. Ces trois volets sont remplacés à la suite de l'Énoncé d'orientations pour le réseau muséal québécois de 1994, par des paramètres de calcul dont la somme détermine la subvention d'aide au fonctionnement.	Institutions muséales	Gouvernement du Québec, Institutions culturelles, Les artistes	Québec

			(Évaluation PAFIM 2010, p. 5-6)			
Lois sur le statut de l'artiste	1987	1988	Le gouvernement se penche sur la condition socio-économique de l'artiste. Il permet ainsi d'établir un rapport de force plus équitable entre les artistes, les producteurs et les distributeurs. (Ligne du temps, MCC, 2017, p.1)	Culture	Gouvernement du Québec, Les artistes	Québec
Loi sur le multiculturalisme canadien	1988		Celle-ci a élargi la notion de patrimoine à tout groupe représentatif de la société canadienne, tels que les peuples autochtones et Inuits, les communautés culturelles, les minorités visibles, et dans une certaine mesure les Canadiens-français.	Patrimoine	Société civile, Gouvernement fédéral	Canada
Modification de la politique muséale canadienne	1990		Cette politique a été modifiée, ayant par but la décentralisation et la démocratisation de la culture. « Elle envisagée (...) une meilleure répartition géographique des œuvres et spécimens des collections canadiennes » (Paquette, 2010, p. 385).	Institutions muséales	Société civile, Gouvernement fédéral	Canada
Consolidation du rôle des municipalités québécoises	1992	2000	Elles deviennent un partenaire privilégié et prioritaire pour le gouvernement du Québec. L'animation culturelle, la sensibilisation et la diffusion des arts et de la culture, deviennent une dimension centrale pour la municipalité, le palier le plus « [proche] de la vie communautaire et des besoins des citoyens » (La politique culturelle du Québec. <i>Notre culture, notre avenir</i> , 1992, p. 104). 2ème moment pour les municipalités québécoises	Culture	Gouvernement local, Société civile	Québec
Politique culturelle	1992		Elle a fourni un cadre philosophique et théorique pour garantir l'accessibilité et pour concevoir de nouveaux moyens pour financer les arts et encadrer la contribution de l'État. Énonce la nécessité d'élaborer des orientations spécifiques au domaine de la muséologie. (Évaluation PAFIM, 2010, p.6)	Culture	Institutions culturelles, Société civile, Gouvernement du Québec, Les artistes	Québec

Patrimoine canadien	1993		Création du ministère responsable du patrimoine, des affaires culturelles et des questions sur le multiculturalisme. Il joue un rôle important en appuyant la culture et les arts, la participation citoyenne, la jeunesse et les sports, ainsi que la promotion « de l'identité et des valeurs canadiennes, du développement culturel et du patrimoine canadien » (Patrimoine, 2017).	Culture, Patrimoine	Gouvernement fédéral	Canada
Loi sur le ministère de la Culture et des Communications	1994		Nouveau ministère de la Culture et Communication « 9.1 Le ministre est responsable de la culture et des communications au Québec ; il suscite, en ces matières, des retombées positives aux plans culturel, social et économique. ». (Loi modifiant la loi sur le ministère de la culture et d'autres disposition législatives, 1994, Ch.14, p.161) Gérard D. Levesque, alors ministre des Finances, annonce en mai 1993 l'élimination prochaine de deux ministères dont celui des communications. Lorsque Daniel Johnson succède à Robert Bourassa et forme son gouvernement en janvier 1994, il procède à une réduction sensible du nombre de ministères ⁸ . Le ministère de la Culture récupère les attributions de celui des Communications et celles liées à la Francophonie à partir du 11 janvier 1994 pour devenir le ministère de la Culture et des Communications ⁹ . La loi constitutive de ce nouveau ministère est sanctionnée le 17 juin 1994. Consulté le 11 juillet 2023 https://fr.wikipedia.org/wiki/Ministère_de_la_Culture_et_des_Communications#cite_note-10	Culture	Gouvernement du Québec	Québec
Création du CALQ	1994		Levier de la 1ère politique culturelle Dans une perspective de développement culturel, le CALQ a pour mission de soutenir, dans toutes les régions du Québec, la création artistique et littéraire, l'expérimentation, la production et la diffusion. Les domaines dans lesquels le CALQ exerce ses attributions sont la littérature et le conte, les arts de la scène (théâtre, danse, musique, chanson, arts du cirque) les arts multidisciplinaires, les arts médiatiques (arts numériques, cinéma et vidéo), les arts visuels, les métiers d'art ainsi que	Culture	Gouvernement- accompagnateur, Institutions culturelles, Les artistes	Québec

			la recherche architecturale. Le CALQ soutient également le rayonnement des artistes, des écrivains et des écrivaines, des organismes artistiques et de leurs œuvres au Québec, au Canada et à l'étranger. Consulté le 11 juillet 2023 https://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil_des_arts_et_des_lettres_du_Qu%C3%A9bec#:~:text=Le%20Conseil%20des%20arts%20et,par%20le%20gouvernement%20du%20Qu%C3%A9bec.			
Référendum sur la souveraineté du Québec	1995		Déclenchement	Culture	Gouvernement du Québec	Québec
Création de la Société de développement des entreprises	1995		En 1988, le gouvernement du Québec crée un nouvel organisme, la Société générale des industries culturelles (SOGIC), qui consacre une partie de ses activités au cinéma et absorbe la SGCQ (Société générale des industries culturelles) et bientôt l'IQC (Institut québécois du cinéma). Plus qu'une modification d'appellation, ce changement marque la volonté du gouvernement d'appuyer l'industrie privée du cinéma et de la télévision, et de subordonner la culture à ses dimensions commerciales. En 1994, le gouvernement libéral adopte une nouvelle loi, et la SOGIC change encore une fois de nom pour s'appeler Société de développement des entreprises culturelles (SODEC). Consulté le 11 juillet 2023 https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/societe-de-developpement-des-entreprises-culturelles	Culture	Gouvernement du Québec	Québec
Ententes de développement culturel	1995		Ententes de développement culturel avec les municipalités (Ligne du temps, MCC, 2027, p.1)	Culture	Gouvernement du Québec, Gouvernement local	Québec
Révision - Politique d'intégration des arts à l'architecture et à	1996		La Politique, que l'on nomme familièrement la « Politique du 1% » s'applique au gouvernement, à ses ministères et à ses organismes. Elle s'applique également à une personne à qui le gouvernement ou un de ses ministères ou organismes verse une subvention pour réaliser un projet de construction	Culture, Patrimoine	Gouvernement du Québec, Société civile	Québec

l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux publics			ou d'agrandissement, dont le coût est de 150 000 \$ ou plus. Révisée en 1996, la Politique définit le champ ainsi que les modalités de son application. Par souci d'équité et de transparence, le gouvernement exige que ces modalités soient régies par un processus démocratique rigoureux de sélection des artistes et des œuvres. Ces choix relèvent de la responsabilité de comités dont la composition est formellement énoncée dans le décret. Cette façon de faire amène de nombreux intervenants – propriétaires, architectes, artistes professionnels en arts visuels et en métiers d'art, spécialistes des arts, experts régionaux, usagers, fonctionnaires – à collaborer pour atteindre les objectifs de la Politique. Consulté le 11 juillet 2023 https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2858664			
Politique de diffusion des arts de la scène	1996	1997	La décision, en 1996, d'élaborer une politique de la diffusion des arts de la scène participe à ce virage en reconnaissant, d'une part, l'apport majeur de la diffusion des arts de la scène à l'essor du projet culturel québécois et, d'autre part, l'importance d'aborder les enjeux culturels aussi bien en fonction des rapports que les citoyens entretiennent avec les arts qu'en fonction de la perspective des artistes et de la création. Consulté le 11 juillet 2023 https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/politique-diffusion-arts-scene.pdf	Culture	Société civile, Institutions culturelles, Gouvernement du Québec	Québec
Protocole d'entente culture-éducation	1997		La signature du Protocole d'entente culture-éducation vise le renforcement des partenariats avec le ministère de l'Éducation. Elle constitue un geste majeur pour conjuguer deux missions complémentaires. (Ligne du temps, MCC, 2017, p.2)	Culture	Gouvernement du Québec	Québec
Loi sur l'agence Parcs Canada	1998		L'agence Parcs Canada, que celle-ci devient un organisme autonome. Cette loi a par but de désigner, sauvegarder et mettre en lumière plus de huit cents sites historiques nationaux, que selon St-Pierre (2007), « reflètent à la fois la	Patrimoine	Gouvernement fédéral	Canada

			richesse de son histoire, la diversité de ses habitants et de leurs cultures » (p.122).			
Politique de la lecture et du livre	1998	1999	Soulignant des réalisations éclatantes et durables comme la création de la Grande Bibliothèque et de l’Observatoire de la culture et des communications du Québec. Consulté le 11 juillet 2023 https://www.erudit.org/fr/revues/documentation/2007-v53-n1-documentation01765/1029215ar/	Culture	Gouvernement du Québec	Québec
Loi sur les parcs nationaux du Canada	2000		Adoptée dans le but de moderniser le rôle historique de Parcs Canada en faisant de l’intégrité écologique sa priorité.	Culture, Patrimoine	Gouvernement fédéral	Canada
Réforme territoriale des municipalités québécoises	2000	2018	Bien qu’elle ait créé une base pour le développement culturel local, celui-ci dépend de la taille des villes et ne détermine pas nécessairement un essor des politiques culturelles municipales. 3ème moment pour les municipalités québécoises. La réforme de l’organisation municipale aura laissé un contexte complètement changé. Des mesures énergiques ont été adoptées par le gouvernement pour favoriser le regroupement des municipalités, particulièrement dans les agglomérations urbaines, et pour créer des structures de concertation et de planification pour prendre en charge les grands enjeux métropolitains des régions de Montréal et de Québec. Les municipalités régionales de comté ont vu leur rôle renforcé par une révision de leurs compétences et de leurs règles de fonctionnement qui sont mieux adaptés au contexte dans lequel elles évoluent. Consulté le 11 juillet 2023 https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/observatoire_municipal/veille/Reforme_municipale_Quebec.pdf	Culture	Gouvernement du Québec, local	Québec
Politique muséale	2000	2001	La Politique muséale Vivre autrement... la ligne du temps propose une approche originale en plaçant les citoyennes et les citoyens au cœur des préoccupations des institutions muséales. Dans la foulée de la Politique, des crédits additionnels de 10 M\$ non récurrents sont accordés pour	Institutions muséales	Institutions culturelles, Société civile, Gouvernement du Québec	Québec

			que les institutions muséales puissent réaliser des interventions ciblées et des projets précis. Le ministère de la Culture et des Communications (MCC) utilise pour la première et unique fois son mécanisme de reconnaissance des institutions muséales. Se sont ajoutées 71 institutions muséales aux 120 autres institutions muséales accréditées déjà soutenues financièrement pour leur fonctionnement. (Évaluation PAFIM, 2010, p.6-7) C'est le MCC qui délivre un sceau de qualité à des établissements qui respectent des « normes reconnues internationalement en matière de pratiques muséologiques, de planification, de protection et de mise en valeur du patrimoine » (MCC Québec, 2015).			
Révision - Loi sur les musées nationaux	2002		Ce projet de loi modifie l'appellation actuelle du « Musée du Québec » par « Musée national des beaux-arts du Québec ». Il modifie le mode de nomination des membres du conseil d'administration d'un musée et prévoit la consultation d'organismes socio-économiques et culturels. Ce projet de loi allège les contrôles gouvernementaux sur les musées nationaux en abrogeant notamment l'obligation pour les musées de faire approuver leur règlement intérieur. Il permet aussi aux musées de louer un immeuble pour une durée de deux ans et moins sans obtenir l'autorisation du gouvernement. Ce projet de loi prévoit également l'obligation pour les musées de faire approuver, par le ministre, leur plan triennal d'activités qui devra tenir compte des orientations et des objectifs donnés par ce dernier. Consulté le 11 juillet 2023 https://www.canlii.org/fr/qc/legis/loisa/lq-2002-c-64/derniere/lq-2002-c-64.html	Institutions muséales	Institutions culturelles	Québec
Mise en place du Service de soutien aux institutions muséales (SSIM)	2004		Le Ministère met sur pied le Service de soutien aux institutions muséales (SSIM) afin de soutenir, sur le plan national, la consolidation du réseau muséal, l'amélioration de sa performance et une meilleure synergie entre les institutions muséales. Les quatre musées relevant d'une loi	Institutions muséales	Institutions culturelles, Gouvernement du Québec	Québec

			mettent à profit leurs ressources et leur expertise ainsi que le Centre de conservation du Québec (CCQ). (Évaluation PAFIM, 2010, P.7)			
Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles	2005		En réponse aux mutations des industries culturelles et des traités de libre-échange entre les pays. Selon Aylette (2010), le Québec s'implique fortement dans la promotion de cette convention, ce qui crée un précédent des principes défendus à l'intérieur de certaines politiques culturelles municipales.	Culture, Patrimoine	Gouvernement du Québec, Gouvernement local	Québec, International
Mécénat Placements Culture	2005		Le programme Mécénat Placements Culture constitue l'une des principales initiatives pour stimuler les dons des particuliers et des entreprises au profit des organismes culturels (Ligne du temps, MCC, 2017, p.2)	Culture	Institutions culturelles, Gouvernement du Québec	Québec
Loi sur le développement durable	2006		Oblige les ministères à élaborer des actions innovatrices pour répondre aux problématiques sociales contemporaines. Conformément à cette loi, le ministère de la Culture et des Communications a présenté en 2011 un document appelé l'Agenda 21 de la Culture du Québec (A21CQ)	Culture	Gouvernement du Québec	Québec
Mise en place du Fonds du patrimoine culturel québécois	2006		Vise la mise en valeur et la conservation du patrimoine. Le volet 4 « Expositions permanentes » constitue l'un des quatre volets de ce fonds dont l'objectif est de soutenir la conservation et la mise en valeur des éléments les plus significatifs du patrimoine en réalisant, actualisant ou renouvelant les expositions permanentes des institutions muséales. Ce volet dispose d'une enveloppe budgétaire de 20 M\$, et ce, jusqu'à l'épuisement des sommes disponibles.	Institutions muséales, Patrimoine	Gouvernement du Québec, Institutions culturelles	Québec
Agenda 21 de la culture du Québec	2011		S'inspire des agendas culturels, instruments qui intègrent la culture dans les politiques publiques locales en vue de créer des conditions propices pour un développement durable local centré sur la culture. Ce document vise à établir les principes et les objectifs pour faire de la culture une composante essentielle de la société, intégrée à l'approche systémique du développement durable (Parra & Moulaert, 2011, p. 10), en	Culture	Gouvernement local, Gouvernement du Québec	Québec

			rapprochant les acteurs économiques, environnementaux, sociaux, politiques et culturels afin de travailler ensemble.			
Révision - Loi sur les biens culturels	2011		Révisée pour ajouter de nouveaux termes et mieux définir le patrimoine Consult le 12 juillet 2023 https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/b-4#:~:text=Nul%20ne%20peut%20altérer%2C%20restaurer,d%27au%20moins%2060%20jours	Culture, Patrimoine	Gouvernement du Québec	Québec
Loi sur le patrimoine culturel	2012		La Loi sur le patrimoine culturel témoigne de l'élargissement de la notion de patrimoine. Cette loi tient compte du rôle croissant des municipalités et confie des pouvoirs aux nations autochtones. (Ligne du temps, MCC, 2017, p.2) La présente loi a pour objet de favoriser la connaissance, la protection, la mise en valeur et la transmission du patrimoine culturel, reflet de l'identité d'une société, dans l'intérêt public et dans une perspective de développement durable. Elle a également pour objet de favoriser la désignation de personnages historiques décédés, d'événements et de lieux historiques. Le patrimoine culturel est constitué de personnages historiques décédés, de lieux et d'événements historiques, de documents, d'immeubles, d'objets et de sites patrimoniaux, de paysages culturels patrimoniaux et de patrimoine immatériel. Consulté le 12 juillet 2023 https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/P-9.002	Patrimoine	Gouvernement du Québec, Gouvernement local	Québec
Plan d'action en matière de développement durable	2013		Le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les Changements climatiques a adopté l'A21CQ comme fondement pour articuler son Plan d'action en matière de développement durable (MDDELCC Québec, 2015b). Après l'élaboration de ce plan, tous les ministères sont désormais obligés d'inclure dans leurs plans stratégiques des actions qui favorisent l'atteinte d'objectifs de développement social,	Culture	Gouvernement du Québec	Québec

			économique, territorial et environnemental, au-delà de leurs frontières disciplinaires, utilisant comme assise un ou plusieurs objectifs culturels de l'A21CQ. C'est une nouvelle approche pour faire en sorte qu'une culture partagée soit un fer-de-lance pour l'avenir de la société québécoise (MCC Québec, 2012).			
Plan culturel numérique	2014		Le plan a été conçu avec la vision suivante : assurer, grâce au numérique, la vitalité de la culture québécoise, son renouvellement et son rayonnement, chez nous, partout. Le PCNQ stimule la concertation des acteurs du milieu culturel, incluant les sociétés d'État, et les sensibilise sur les avantages à travailler en étroite collaboration. Une culture de la donnée pour l'ensemble du réseau est également au cœur des préoccupations afin de permettre au plus grand nombre de tirer son épingle du jeu à l'ère numérique. Consulté le 12 juillet 2023 https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/culture-communications/publications/plan-culturel-numerique Appelé aussi Stratégie culturelle numérique	Culture	Gouvernement du Québec	Québec
Lancement du projet de renouvellement de la politique culturelle	2016	2018	Par Hélène David, petite-fille d'Athanase David, ministre de la Culture et des Communications et ministre responsable de la Protection et de la Promotion de la langue française, lance les travaux de renouvellement de la politique culturelle du Québec. (Ligne du temps, MCC, 2017, p.2)	Culture	Gouvernement du Québec	Québec
Rôle centrale des municipalités québécoises	2018	2022	La nouvelle Politique culturelle du Québec confirme le rôle central des municipalités dans le développement culturel maintenu depuis 1992. La municipalité devient, de manière explicite, l'un des nombreux acteurs dans la gouvernance culturelle locale, intégré comme dimension transversale à la vie de la collectivité. 4ème moment pour les municipalités québécoises	Culture	Gouvernement local, Gouvernement du Québec	Québec
Révision - Politique culturelle	2018		Dévoilé le 12 juin 2018 « En lien avec les initiatives fortes prises par le dernier gouvernement Bourassa, nous avons souhaité écrire une nouvelle page de l'histoire culturelle du Québec, à travers le	Culture	Société civile, Gouvernement local, Gouvernement du Québec	Québec

			renouvellement de la politique culturelle québécoise. La nouvelle politique s'inscrira ainsi en complément du plan culturel numérique lancé en 2014. » (p.3) (Dossier Culture, pcq.org 19/5/2020) « Cette démarche envisage la culture dans une approche globale à l'ère du numérique. » (p.3) « ...la nouvelle politique culturelle québécoise consacrera le principe de 'diversité' afin de prendre en compte les apports culturels des communautés culturelles immigrées et autochtones. » (p.3) « ...au niveau de la gouvernance, le gouvernement souhaite une participation active de tous les échelons administratifs - municipalités et régions - à la politique culturelle et entend faire du citoyen un acteur proactif dans ce domaine » (p.3)			
COVID-19	2020		La fermeture des frontières pèse sur les musées Le coronavirus sème de vives inquiétudes chez les travailleurs du spectacle. Déjà fragiles, les entreprises culturelles et leurs travailleurs souvent précaires pansent leurs plaies. (Le Devoir, Philippe Papineau, Natalie Wysocka, 14 mars 2020)	Culture	Société civile, Institutions culturelles, Les artistes	International, Canada, Québec
Révision - Loi sur le MBAM	2021		La loi 81 prévoit ainsi des « modalités de planification, de vérification et de reddition de comptes » auprès de la ministre. Il est également question de « réduire le nombre d'administrateurs sur le C.A. » et à « intégrer des exigences relatives à l'indépendance des administrateurs ». Consulté le 12 juillet 2023 https://www.lapresse.ca/arts/2021-06-09/quebec-modifie-la-loi-sur-le-musee-des-beaux-arts-de-montreal.php#:~:text=La%20loi%2081%20pr%C3%A9voit%20ainsi,l%27ind%C3%A9pendance%20des%20administrateurs%20	Culture	Institutions culturelles, Gouvernement du Québec	Québec

ANNEXE 12 Liste du corpus de presse et du corpus institutionnel

[Revenir, chapitre 6](#)

Corpus de presse

Type	Référence	Date	Média	Objet / angle
Article de presse	Léouzon, R. (2025, 19 mars). <i>Avec la baisse du financement provincial, des musées rencontrent d'importantes difficultés financières. Le Devoir.</i>	2025-03-19	Le Devoir	Fragilité financière / capacité / PAFIM
Article de presse	Léouzon, R. (2025, 25 mars). <i>Après les dimanches gratuits, le Musée McCord Stewart propose les dimanches « payez ce que vous pouvez ». Le Devoir.</i>	2025-03-25	Le Devoir	Accessibilité vs capacité (risque assumé)
Article de presse	Léouzon, R. (2025, 29 juillet). <i>Faute de financement, l'avenir du Centre d'histoire et d'archéologie de la Métabetchouane demeure incertain. Le Devoir.</i>	2025-07-29	Le Devoir	Agrément comme seuil / rupture capacité
Article de presse	Léouzon, R. (2025, 5 août). <i>À Montréal, l'Afromusée promeut l'art africain d'ici. Le Devoir.</i>	2025-08-05	Le Devoir	“Charge documentaire” / asymétrie de ressources
Article de presse	Léouzon, R. (2025, 19 août). <i>Le Musée régional de Kamouraska survit essentiellement grâce aux entrées et à sa boutique. Le Devoir.</i>	2025-08-19	Le Devoir	Survie / revenus autonomes / capacité
Article de presse	Léouzon, R. (2025, 12 août). <i>Un musée en Outaouais abrite plus de 1000 objets appartenant à une époque révolue. Le Devoir.</i>	2025-08-12	Le Devoir	Conditions matérielles / fragilité / mission
Article de presse	<i>Le Devoir.</i> (2018, 16 juin). <i>Qu'adviendra-t-il de la politique culturelle ?</i>	2018-06-16	Le Devoir	Contexte préélectoral / incertitude déploiement
Éditorial	<i>Le Devoir.</i> (2018, 18 juin). <i>Politique culturelle : et les pouvoirs ?</i>	2018-06-18	Le Devoir	Leviers / responsabilités
Article de presse	<i>Le Devoir.</i> (2018, 13 octobre). <i>Plaidoyer pour la culture : Que fera la CAQ avec la culture ?</i>	2018-10-13	Le Devoir	Changement de gouvernement / attentes
Article de presse	<i>Le Devoir.</i> (2018, 12 novembre). <i>Les arts de la scène en attente des nouveaux programmes...</i>	2018-11-12	Le Devoir	Relance des programmes / temporalité instruments

Article de presse	Bourgault-Côté, G. (2018, 20 décembre). <i>La TVQ servira-t-elle la culture? Le Devoir.</i>	2018-12-20	Le Devoir	Leviers fiscaux
Article de presse	Lévesque, L. (2019, 2 février). <i>La ministre Nathalie Roy veut maintenir les investissements en culture. Le Devoir.</i>	2019-02-02	Le Devoir	Ajustements / recadrage
Article de presse	<i>Le Devoir.</i> (2019, 22 mars). <i>Québec renchérit en culture.</i>	2019-03-22	Le Devoir	Réinvestissement / reconfiguration séquence

Corpus institutionnel (MCC)

Type	Référence	Année	Émetteur	Rôle dans le chapitre
Rapport annuel de gestion	Ministère de la Culture et des Communications. (2020). <i>Rapport annuel de gestion 2019–2020.</i> Gouvernement du Québec.	2019–2020	MCC	Suivi / états d’avancement / glissements (“en cours/à l’étude”)
Rapport annuel de gestion	Ministère de la Culture et des Communications. (2021). <i>Rapport annuel de gestion 2020–2021.</i> Gouvernement du Québec.	2020–2021	MCC	Suivi / états d’avancement / glissements
Rapport annuel de gestion	Ministère de la Culture et des Communications. (2022). <i>Rapport annuel de gestion 2021–2022.</i> Gouvernement du Québec.	2021–2022	MCC	Suivi / résultats / temporalité instruments
Guide / instrument	Ministère de la Culture et des Communications. (s. d.). <i>Guide des exigences : Agrément des institutions muséales.</i> Gouvernement du Québec.	2026 (consulté)	MCC	Démontrabilité / exigences transversales (DD, etc.)
Guide / instrument	Ministère de la Culture et des Communications. (s. d.). <i>Critères d’admissibilité : Agrément des institutions muséales.</i> Gouvernement du Québec.	2026 (consulté)	MCC	Admissibilité / seuil / pièces attendues
Aide-mémoire	Ministère de la Culture et des Communications. (s. d.). <i>Aide-mémoire : Agrément des institutions muséales.</i> Gouvernement du Québec.	2026 (consulté)	MCC	“Charge documentaire” / liste de documents à fournir

1992 – Sommet de la Terre à Rio de Janeiro

Adoption du concept par les instances internationales et introduction du A21, un plan d'action pour intégrer des mesures de durabilité aux politiques publiques.

2004 – Création de l'Agenda 21 de la culture par CGLU

Premier document international établissant un engagement des villes et des gouvernements locaux pour le développement culturel.

2007 – Définition de l'ICOM

Une conception du musée comme lieu de transmission qui rendent accessibles les productions culturelles à un public élargi.

2011 – Présentation officielle de l'Agenda 21 de la culture du Québec

Introduction d'une nouvelle approche où la culture devient un levier majeur du développement durable au Québec.

2013-2015 – Chantier gouvernemental en culture

Déploiement d'actions pour favoriser l'intégration de la culture aux politiques de développement social, économique, territorial et environnemental.

2022 – Nouvelle définition de l'ICOM

Insiste sur l'inclusion, la participation, la durabilité, l'accessibilité, la diversité des mémoires et la coconstruction du sens avec les communautés.

L'évolution de l'idée du développement durable

2001 – Déclaration universelle sur la diversité culturelle (UNESCO)

Première reconnaissance officielle de la culture comme un élément essentiel du développement durable.

2006 – Adoption de la Loi sur le développement durable au Québec

Obligation pour tous les ministères québécois d'élaborer un Plan d'action de développement durable.

2009 – Premier Plan d'action en matière de développement durable du MCC

Premier plan d'action du MCC intégrant le développement durable à ses pratiques internes, amorçant un ancrage de l'enjeu dans le secteur culturel.

2011 – Agenda 21 de la culture du Québec

Introduit une vision de la culture comme levier de développement durable.

2018 – Reconnaissance officielle de la culture comme pilier du développement durable au Québec

Intégration de nouvelles politiques culturelles orientées vers la transition écologique et la durabilité.

2002 – Loi sur les musées nationaux et Loi sur les archives

Cadre législatif structurant les musées nationaux du Québec et cadre pour la protection et conservation des documents d'archives. Élaboré en 1983.

2010 – Évaluation du PAFIM

Le rapport d'évaluation souligne l'absence de critères uniformes et transparents pour le financement il recommande l'instauration d'un véritable agrément muséal pour garantir la qualité et la pertinence des organisations soutenues.

2012 – Loi sur le patrimoine culturel

Vient remplacer et moderniser la Loi sur les biens culturels de 1972.

2017 – Début des travaux pour un nouveau processus d'agrément

Le MCC élabore un cadre formel, basé sur les recommandations et réalise une consultation du milieu muséal pour définir les critères.

2019 et 2021 – Cycles du processus d'agrément

171 musées agréés, valable pour 5 ans.

L'évolution des cadres réglementaires des musées

2000 – Politique muséale

Cadre spécifique pour soutenir et organiser le développement des organisations muséales.

2003 – Gel du processus de reconnaissance

Arrêt de l'émission de nouvelles reconnaissances muséales, compliquant l'accès aux financements pour les nouvelles organisations.

2011 (Modifiée) – Loi sur les biens culturels et Loi sur le MBAM

Premier cadre réglementaire encadrant le patrimoine culturel, modifiée pour mieux définir les termes et élargir la protection du patrimoine. Élaboré en 1972.

2011 et 2013 – États généraux des musées du Québec et Publication du Rapport Entre mémoire et devenir

Les recommandations incluent la nécessité d'un processus officiel d'agrément, avec des normes muséologiques précises.

2018 – Politique culturelle

Adoption de la nouvelle politique qui renforce le maillage territorial des musées et réintègre les musées scientifiques au patrimoine culturel. Élaborée en 1994.

2018 (mai-octobre) – Institutionnalisation du processus d'agrément

Introduction d'un cadre structuré et obligatoire, et d'une évaluation sur la gouvernance, la gestion des collections, la programmation éducative et la médiation culturelle.

2020-2021 – Réflexion pandémique et postpandémique sur l'impact environnemental

Reconfiguration des espaces muséaux pour favoriser des pratiques plus respectueuses de l'environnement et adaptation des expositions en matière de consommation culturelle responsable.

L'évolution des intérêts sur le développement durable

Les musées sélectionnés

Le gouvernement

2012 – Engagement officiel des musées envers le développement durable

Adoption d'une charte sectorielle qui encourage les musées à intégrer le développement durable dans leur gestion et leurs pratiques.

2015 – Premiers outils pour guider les musées vers l'écoresponsabilité

La SMQ réalise un guide qui propose des mesures concrètes pour améliorer les pratiques environnementales dans les musées.

2019 – Premières grandes initiatives muséales en développement durable

Des programmes de réduction des déchets plastiques sont mis en place, ainsi que des politiques d'achats responsables et de conception d'expositions écoresponsables.

2011 – Reconnaissance du rôle des musées dans le développement durable

L'A21CQ reconnaît la culture comme un levier essentiel du développement durable et encourage les organisations muséales à adopter des pratiques durables.

2022 – Accélération des engagements concrets en faveur du développement durable

Optimisation énergétique et réduction de l'empreinte carbone

1990 - Premiers efforts de numérisation du patrimoine culturel

Début de la numérisation des collections patrimoniales et introduction des technologies numériques dans le secteur culturel.

2011 - Adoption de l'Agenda 21 de la culture du Québec

Reconnaissance officielle du numérique comme un levier du développement culturel.

2017 - Adoption de la Stratégie numérique du Québec

Vise à favoriser l'accessibilité, la découvrabilité et l'inclusion numérique dans le domaine culturel.

2020-2022 - Impact de la pandémie sur la culture et le numérique

Accélération de la transformation numérique : boom des visites virtuelles, diffusion de contenus culturels en ligne, multiplication des plateformes participatives.

2000s - Émergence d'Internet et du Web 2.0

Transition des politiques culturelles vers l'intégration du numérique, notamment dans le secteur musical et audiovisuel.

2014 - Lancement du Plan culturel numérique du Québec

Mise en place d'un budget de 100 M\$ sur sept ans pour soutenir la transformation numérique du secteur culturel.

2019 - Création de Synapse C

Pôle d'analyse des données culturelles pour soutenir les industries culturelles dans le numérique.

2002 - Loi sur les musées nationaux et Loi sur les archives

Cadre législatif structurant les musées nationaux du Québec et cadre pour la protection et conservation des documents d'archives. Élaboré en 1983.

2010 - Évaluation du PAFIM

Le rapport d'évaluation souligne l'absence de critères uniformes et transparents pour le financement et recommande l'instauration d'un véritable agrément muséal pour garantir la qualité et la pertinence des organisations soutenues.

2012 - Loi sur le patrimoine culturel

Vient remplacer et moderniser la Loi sur les biens culturels de 1972.

2017 - Début des travaux pour un nouveau processus d'agrément

Le MCC élabore un cadre formel, basé sur les recommandations et réalise une consultation du milieu muséal pour définir les critères.

2019 et 2021 - Cycles du processus d'agrément

171 musées agréés, valable pour 5 ans.

L'évolution des cadres réglementaires des musées

2000 - Politique muséale

Cadre spécifique pour soutenir et organiser le développement des organisations muséales.

2003 - Gel du processus de reconnaissance

Arrêt de l'émission de nouvelles reconnaissances muséales, compliquant l'accès aux financements pour les nouvelles organisations.

2011 - Agenda 21 de la culture du Québec

Introduit une vision de la culture comme levier de développement durable.

2011 (Modifiée) - Loi sur les biens culturels et Loi sur le MBAM

Premier cadre réglementaire encadrant le patrimoine culturel, modifiée pour mieux définir les termes et élargir la protection du patrimoine. Élaboré en 1972.

2011 et 2013 - États généraux des musées du Québec et Publication du Rapport Entre mémoire et devenir

Les recommandations incluent la nécessité d'un processus officiel d'agrément, avec des normes muséologiques précises.

2018 - Politique culturelle

Adoption de la nouvelle politique, inclusion du numérique comme axe stratégique dans les politiques de participation culturelle. Élaborée en 1994.

2018 (mai-octobre) - Institutionnalisation du processus d'agrément

Introduction d'un cadre structuré et obligatoire, et d'une évaluation sur la gouvernance, la gestion des collections, la programmation éducative et la médiation culturelle.

L'évolution des intérêts sur le numérique

Les musées sélectionnés

Le gouvernement

2016 - Promotion des données ouvertes

La SMQ encourage l'adoption des données ouvertes pour améliorer l'accessibilité et la réutilisation des contenus muséaux.

2017 - Développement des outils de médiation numérique

Intégration du numérique dans la médiation culturelle à travers le développement d'applications mobiles et expositions interactives pour enrichir l'expérience des visiteurs.

2019 - Premières grandes expériences immersives et plateformes numériques

Le numérique transforme l'expérience culturelle avec des spectacles interactifs, des plateformes patrimoniales, des jeux éducatifs et la numérisation des collections.

2022 - Expansion des infrastructures et diversification numérique

Modernisation des infrastructures numériques et généralisation des plateformes interactives et intégration de réalités virtuelle et augmentée.

2014 - Début des stratégies numériques

Le gouvernement introduit des stratégies pour favoriser la transition numérique des musées à travers le Plan culturel numérique du Québec.

2018 - Intégration du numérique dans les politiques muséales

Reconnaissance officielle du numérique dans les politiques culturelles

2020-2021 - Accélération du virage numérique avec la pandémie

Adaptation des musées avec des visites virtuelles, une numérisation des expositions et l'adoption d'une billetterie en ligne.