

Des facteurs déterminants dans la réussite d'une exposition thématique

Comme en cuisine où chaque chef se permet d'ajouter sa touche personnelle pour améliorer une recette classique, il en est de même pour le chargé de projet qui se voit confier la conception et la réalisation d'une exposition thématique. À Parcs Canada, quant à l'aspect classique de la chose, les principales phases d'un projet sont identifiées par un vocabulaire qui permet d'abord aux membres des équipes de travail de se comprendre entre eux, tout en correspondant généralement au langage en usage dans les institutions voisines.

Le présent exercice m'amène à ne considérer que quatre étapes clés dans une démarche de projet d'exposition thématique, à savoir :

- La conception et les orientations thématiques;
- L'étude préalable;
- Le programme de réalisation;
- Le design préliminaire.

Les facteurs déterminants auxquels prêter attention et réfléchir dans la réussite d'une exposition thématique se rattachent à chacun de ces points et leur pertinence s'est démontrée au fil des projets.

En premier lieu, en phase de conception : **chercher une perspective originale**

- Creuser le sujet et le retourner dans tous les sens;
- Trouver l'angle qui permet de faire des liens nouveaux;
- Faire voir les choses autrement.

Parallèlement, en phase d'étude préalable : **faire parler les visiteurs pressentis**

- Sonder les connaissances déjà acquises;
- Faire émerger les représentations et les préjugés;
- Tenir compte des intérêts exprimés sur le sujet.

Dans le programme de réalisation : **faire sentir l'exposition comme si vous y étiez**

- Prévoir une expérience à trois dimensions;
- Présenter un récit articulé autour d'un fil conducteur;
- Adopter le regard des visiteurs pressentis.

En phase de production : **passer d'une vue de l'esprit à un espace séduisant**

- Chercher à renouveler le genre avec des créateurs de talent;
- Laisser beaucoup de place au pouvoir de l'émotion;
- Se donner le temps de travailler l'écriture.

Au plaisir de pouvoir discuter du défi d'équipes que représenteront toujours les expositions au service des publics.

Les expositions au service des publics : un défi d'équipes

Journée de réflexion du GIS des professionnels en éducation et en action culturelle de la Société des musées québécois (SMQ) – Centre des sciences de Montréal, 30 novembre 2010

Panel : Points de vue ouvrant sur le dialogue des fonctions

Yves Bergeron, Études supérieures en muséologie, UQAM

Avec la collaboration de Dominic Hardy, Département d'histoire de l'art, UQAM

Dans le cadre de cette journée consacrée au service des publics, je vous propose une réflexion sur les défis que pose le travail d'équipe au sein des musées. Les points de vue qui suivent sont le fruit d'échanges avec mon collègue du département d'histoire de l'art, Dominic Hardy, qui a travaillé de nombreuses années dans les musées et qui a saisi les enjeux liés aux expositions, aux publics et aux services éducatifs.



Photographie :
Yves Bergeron, 2009

La question des publics¹

En guise d'introduction, il me semble essentiel de rappeler la complexité des publics auxquels les musées s'adressent. Ne perdons pas de vue que les variables sont multiples quand il s'agit de comparer les publics scolaires, les jeunes adultes ou ces « autres » venus d'ailleurs, les touristes². De plus, nous devons tenir compte des catégories d'âges et de chaque cohorte³ qui partage des valeurs différentes. Nous savons par ailleurs que le niveau de scolarité influence notamment la venue au musée et que les gens moins scolarisés forment ce que nous nommons maladroitement les « non-publics »⁴. Conséquemment, le niveau de revenus devient un facteur déterminant qui départage les nantis et les moins bien nantis de la société. Enfin, les pratiques

¹ Voir le concept de « public » dans *Concepts clés de muséologie*, Paris, ICOM / Armand Colin, 2010, p. 74-76.

² Voir : Yves Bergeron avec la collaboration de Marie-Thérèse Thibault, « Publics » et « touristes » dans le réseau des institutions muséales au Québec, *Statistiques en bref*, no 36, Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2008, 28 p.a

³ J'ai abordé cette question dans : Yves Bergeron (sous la direction de), *Musées et muséologie : Nouvelles frontières. Essais sur les tendances*, Québec, Musée de la civilisation – Société des musées québécois, 2005, 255 p. Je conseille la lecture de l'ouvrage suivant ; Louis Chauvel, *Le destin des générations. Structures sociales et cohortes en France au XXe siècle*, Paris, PUF, 2^e édition mise à jour 1998, 301 p.

⁴ Voici à mon avis la meilleure réflexion sur les publics des musées : Joëlle Le Marec, « Le public : définitions et représentations » *Publics et musées. La confiance éprouvée*, Paris, L'Harmattan, 2007.

Les expositions au service des publics : un défi d'équipes

Journée de réflexion du GIS des professionnels en éducation et en action culturelle de la Société des musées québécois (SMQ) – Centre des sciences de Montréal, 30 novembre 2010

culturelles des hommes et des femmes présentent des distinctions majeures⁵. Impossible donc de tirer des conclusions probantes sans distinguer ces différentes catégories qui visitent le musée pour des raisons différentes. Bref, j'éprouve donc une sorte de malaise avec le concept de « publics », au sens sociologique du terme. Pourtant, les publics demeurent au cœur du projet muséal depuis l'apparition des premiers musées au 18^e siècle qui mettait de l'avant le concept de démocratisation de la culture et du savoir⁶. Force est de constater que l'on observe une dichotomie entre le principe de démocratisation et la réalité. En fait, les musées ont développé une connaissance savante et « objective » des publics, mais on doit constater qu'il y a là une forme d'utopie. Pourquoi lier « publics » et utopie? Parce qu'il faut rappeler que les musées ne retiennent que les expériences positives et publient les rapports qui confortent leur vision positiviste. Ainsi, quand les résultats ne sont pas jugés concluants, les rapports sont tout simplement écartés et ils ne sont pas rendus accessibles. Les muséologues n'ont donc pas accès à toutes les connaissances sur les publics, car les musées sélectionnent ce qui mérite d'être diffusé. À mon sens, c'est cette littérature occultée qui est la plus intéressante et la plus éclairante, car elle fait voir les failles dans le processus de médiation des musées. En somme, elle pose les vraies questions sur les écueils du projet muséal. En somme, la littérature sur les publics des musées et la réception des expositions reste à établir.

Un autre facteur déterminant influence les connaissances que nous avons des visiteurs. Les musées de manière générale ont opté pour l'étude des publics au sens « marketing » du terme. Or, parler des publics, c'est adopter le point de vue du marketing et du placement de produit⁷. C'est pourquoi l'évaluation s'est largement concentrée sur le service à la clientèle et la vente de produits muséaux. Il faut bien reconnaître que l'institution muséale vend des expositions et des expériences de médiation. Il apparaît donc incontournable que le musée s'inscrive dans la catégorie des industries culturelles.



Photographie :
Yves Bergeron
Yan Fabre au Louvre, 2008.

De publics à « visiteurs »

⁵ Voir : Rosaire Garon et Marie-Claude Lapointe, *État des lieux du patrimoine, des institutions muséales et des archives. Cahier 9. Le public des institutions patrimoniales*, Québec, Observatoire de la Culture et des Communications du Québec, 2009, 64 p.

⁶ Dominique Poulot a écrit le meilleur ouvrage sur le contexte d'émergence du musée public en Europe et des principes qui de démocratisation de la culture : Dominique Poulot, *Musées, nation, patrimoine 1789-1815*, Paris, Gallimard, 1997.

⁷ Le texte le plus éclairant à cet égard : Roland Arpin, « Culture et marketing », *Territoires culturels*, Montréal, Bellarmin, 2002, p. 243-273.

Les expositions au service des publics : un défi d'équipes

Journée de réflexion du GIS des professionnels en éducation et en action culturelle de la Société des musées québécois (SMQ) – Centre des sciences de Montréal, 30 novembre 2010

Et si on parlait plutôt de visiteurs pour mettre en quelque sorte de côté le concept de publics. En fait, le visiteur, ce n'est pas simplement cet « autre » venu d'ailleurs avec une autre culture et que l'on veut éduquer. Le visiteur, c'est fondamentalement celui que l'on reçoit. Il me semble plus éclairant de centrer notre attention sur le visiteur qui nous ramène à l'essentiel, c'est-à-dire à l'expérience de visite, car le musée est le lieu de rencontre entre des visiteurs qui se retrouvent dans une exposition autour de choses authentiques avec d'autres personnes. Il ne s'agit pas simplement d'une relation d'acquisition de connaissances. C'est pourquoi, à mon sens, on ne peut écarter le concept de sociabilité.

Pour l'institution muséale, le visiteur apparaît à première vue comme l'« autre » que l'on souhaite séduire. Dans un article intitulé à juste titre « De séduction et de muséologie »⁸, Annette Viel parle des deux pôles de la séduction : l'objet au sein de l'exposition et le visiteur. Séduire, c'est le désir d'établir une relation avec l'autre. Cette dynamique qui se met en place entre les visiteurs et l'institution relève à plusieurs égards de la relation amoureuse. C'est pourquoi la première rencontre reste la plus importante, car on souhaite revoir cette personne au musée. Est-ce un hasard si la littérature scientifique parle d'ailleurs de fidélisation des publics?

Un constat s'impose, cette dynamique de séduction, qui constitue un des moteurs du musée, a fait en sorte que cette préoccupation pour les visiteurs est devenue une responsabilité partagée par les différents services (exposition, éducation, action culturelle, communication, marketing, collections, gestion). Bien qu'on ait tendance à découper le mandat du musée en plusieurs fonctions, on ne peut segmenter le fonctionnement des musées en isolant une fonction muséale. D'ailleurs, n'oublions pas que **le musée est un et unique aux yeux des visiteurs**. C'est pourquoi on ne peut appréhender le musée en séparant les diverses fonctions qui sont interdépendantes les unes des autres.

La prise en compte des visiteurs nous apparaît différente dès que l'on se retrouve ailleurs et plus particulièrement en Europe par exemple. Il existe au Québec et en Amérique du Nord, une préoccupation réelle pour les publics. Cette perspective est présente depuis des décennies, car le musée ne joue pas le même rôle qu'en Europe. Les musées nord-américains apparaissent différents dans la mesure où la culture muséale fait en sorte que l'on se préoccupe spontanément des visiteurs. Pourquoi? Parce que les musées ici ne peuvent pas vivre en vase clos. Parce que les musées sont majoritairement privés. Parce que les musées sont historiquement au service des citoyens⁹. En fait, ils ne pourraient pas survivre autrement parce que les musées participent depuis le 19^e siècle au projet de société des États-nations.

Un défi de gestion

Au musée, les enjeux sont humains de sorte que le véritable défi qui se pose aux équipes en est un de gestion. Pourtant, les formations muséologie ont trop négligé les études sur la gestion des institutions muséales.

⁸ Annette Viel, « De séduction et de muséologie », *La Lettre de l'OCIM*, no 54, 1997, p. 32-36.

⁹ J'ai exposé ce point de vue dans l'article consacré au 50^e anniversaire de la Société des musées québécois. Yves Bergeron, « La révolution du réseau des musées québécois », *Musées. 50^e anniversaire de la SMQ*, Montréal, Société des musées québécois, *Musées* vol. 28, 2009, p. 14-29.

Les expositions au service des publics : un défi d'équipes

Journée de réflexion du GIS des professionnels en éducation et en action culturelle de la Société des musées québécois (SMQ) – Centre des sciences de Montréal, 30 novembre 2010

Pendant des générations, les musées ont formé ceux qui y travaillent en silos. Chaque fonction étant occupée par des personnes qui provenaient de disciplines différentes et qui se retrouvaient rapidement en compétition. Quand on connaît bien l'univers des musées, on constate qu'il existe des règles non écrites dont une est étonnamment paradoxale : « Certaines fonctions sont plus importantes que d'autres... » C'est une des choses que les étudiants de muséologie découvrent lorsqu'ils réalisent leur premier stage. Au-delà de la théorie, les musées partagent des valeurs qui sont enracinées dans le temps et qui relèvent de ce que les anthropologues identifient comme des traditions. Le défi que révèle ce constat, c'est que chaque fonction au musée est essentielle. L'étude approfondie de l'institution muséale montre bien que chaque fonction est interdépendante des autres. Le musée forme en quelque sorte un écosystème et il est important de le voir comme tel. Cette vision de l'institution muséale comme le résultat de fonctions complémentaires destinées à réaliser le projet culturel et social du musée était à la base des objectifs de la formation en muséologie. Je ne crois pas que l'on peut conclure que la formation en muséologie n'a pas atteint ses objectifs. Je pense plutôt qu'il faut du temps pour changer les perceptions et les valeurs. On ne peut transformer une institution qui a hérité de pratiques et de valeurs transmises depuis plus de trois siècles. Je crois d'ailleurs que les choses changent au Canada et plus particulièrement au Québec, car le profil de ceux qui travaillent dans les musées tend à changer depuis deux décennies. Ils sont de plus en plus nombreux à être formés en muséologie et à partager une culture commune.

Pour qu'il y ait un véritable travail d'équipe au sein des musées, le défi consiste à faire partager une culture commune. Les musées qui réussissent sont les musées où la direction parvient à instaurer un équilibre des fonctions. Or, cette position devient visible autour des projets d'expositions. L'eurythmie des fonctions n'a pourtant rien d'utopique. On peut l'observer dans certains musées. Cet équilibre tient à la gestion et à la vision des directeurs et des directrices qui demeurent les premiers responsables.

Acteurs de changements

Il y a cinq ans, j'ai mis en place avec François Mairesse un projet de recherche consacré à la genèse de la muséologie québécoise à travers le regard de directeurs, de directrices et de muséologues qui ont été marquants pour la discipline. Je m'intéresse tout particulièrement à la vision et au leadership, car je constate à travers l'histoire des musées et de la muséologie qu'une seule personne peut parfois être acteur de changement.

Je voudrais donc terminer avec un exemple tiré de ce projet de recherche intitulé « Mémoire de la muséologie ». Il s'agit d'une entrevue réalisée avec Roland Arpin qui exprime son point de vue de l'éducation au musée :

« R.A L'éducation a comme caractéristique d'être très normée. Il y a des programmes d'enseignement, des manuels scolaires, des règles de diplomation. La culture est le lieu de la création, donc avec toute une marge de manœuvre particulière.

Y.B. Avec le recul, quinze années après l'ouverture du Musée de la civilisation, quel est aujourd'hui votre définition du musée en 2002?

Les expositions au service des publics : un défi d'équipes

Journée de réflexion du GIS des professionnels en éducation et en action culturelle de la Société des musées québécois (SMQ) – Centre des sciences de Montréal, 30 novembre 2010

R.A. Simplement un lieu de rencontre entre des personnes, des idées, entre la connaissance et l'ignorance. Normalement, tu visites un musée comme un autre et quand tu en ressors, tu devrais être un petit peu plus fin, un peu plus connaissant. C'est aussi un lieu de rencontre entre des personnes. Beaucoup de gens viennent au musée pour rencontrer du monde. Il serait intéressant de faire une vidéo en suivant des visiteurs. On s'apercevrait que beaucoup de gens, surtout les plus âgés, viennent pour parler. Les guides, c'est nouveau, avant il y avait le personnel d'accueil le plus traditionnel. On attachait beaucoup d'importance aux guides. Environ trois mois après l'ouverture du Musée, j'avais rencontré les guides, près d'une quarantaine étaient employés par le Musée. Ceci afin d'échanger sur leur travail et les entendre. Je me souviens d'une guide qui m'avait dit, écoutez Monsieur Arpin, on n'est pas capable de livrer nos messages, l'information, car quand il y a des personnes âgées, elles passent leur temps à discuter et à nous parler. Et je lui ai demandé ce qu'elles pouvaient bien leur dire. Elle m'a répondu que les questions étaient de savoir leur âge, s'ils avaient des enfants, si le guide allait à l'université ou les études effectuées. Et je lui ai dit et bien répondez-leur! Occupez-vous de ça. C'est beaucoup plus important que de savoir que l'artefact qui est là est beau et important. Les personnes âgées ne parlent plus à des jeunes de vingt ans. Qui va les voir? Je leur ai dit de s'occuper d'abord de ces gens-là.

Y.B C'est loin de la définition formelle de l'ICOM...

R.A C'est probablement vrai ce que l'ICOM raconte, sauf que cela n'a pas d'âme. D'abord les personnes. »¹⁰

Bien sûr, je n'ai pas choisi cet exemple au hasard. Roland Arpin a exercé une influence unique sur la conception que l'on se fait d'un musée. Avant l'ouverture du Musée de la civilisation en 1988, il a tout mis en œuvre pour permettre le développement de la fonction éducative en accordant une place majeure au service de l'éducation dans l'organigramme du musée, car à titre de gestionnaire, il savait pertinemment que la reconnaissance d'une fonction ne dépend pas de ce qu'on en dit, mais de ce que l'on fait concrètement en mettant en place un mode de production des exposition fondé sur le travail d'équipe et une approche multidisciplinaire. Il a exprimé sa philosophie dans l'ouvrage *Le musée de la civilisation. Concepts et pratiques* :

« L'éducation s'inscrit au cœur de la pensée et de l'action du Musée. Elle n'y est pas considérée comme une simple activité périphérique, mais plutôt comme une ligne directrice qui parcourt toute son action muséologique. C'est dans l'exercice de la fonction d'éducation que le Musée remplit le plus intensément son rôle d'institution au service des personnes. Éducation et pédagogie renvoient à l'adaptation, à l'évolution, au soutien des démarches individuelles, au respect des dynamiques de groupes, à la capacité de vulgariser les connaissances et de développer des moyens didactiques variés pour favoriser la démarche cognitive.

¹⁰ Roland Arpin, verbatim de l'entrevue réalisée en 2002 par Yves Bergeron. Bilan : regards sur l'expérience du Musée de la civilisation, p. 15-16.

Les expositions au service des publics : un défi d'équipes

Journée de réflexion du GIS des professionnels en éducation et en action culturelle de la Société des musées québécois (SMQ) – Centre des sciences de Montréal, 30 novembre 2010

En recevant les visiteurs comme des invités, en segmentant son public pour mieux s'adapter à ses besoins particuliers, en variant les lieux d'accueil et les moyens d'apprentissage et de contact, en fournissant aux visiteurs des documents d'information, le Musée de la civilisation recherche l'optimisation de son action éducative. »¹¹

Je persiste à croire que la réponse à l'équilibre des fonctions demeure fondamentalement une question de gestion et de vision de l'institution muséale. C'est donc sur ce terrain que nous pouvons trouver des réponses tangibles et structurantes pour l'avenir.

Yves Bergeron, Études supérieures en muséologie, UQAM
Avec la collaboration de Dominic Hardy, Département d'histoire de l'art, UQAM

¹¹ Roland Arpin, *Le musée de la civilisation. Concepts et pratiques*, Montréal, Québec, MultiMondes, 1992, p. 69.

Les expositions au service des publics : un défi d'équipes

Journée de réflexion du GIS des professionnels en éducation et en action culturelle de la Société des musées québécois (SMQ) – Centre des sciences de Montréal, 30 novembre 2010

Journée de réflexion du 30 novembre 2010 – Les expositions au service des publics : un défi d'équipes!

Lorsque le Musée d'art contemporain de Montréal planifie une exposition, entre un à deux ans à l'avance, chaque département pense à sa stratégie. Environ quatre mois avant l'ouverture, le commissaire de l'exposition, la conservatrice en chef et le directeur des communications choisissent les visuels les plus vendeurs et peaufinent l'axe de communication. Les gens de marketing ne pensent pas toujours comme les intellectuels de l'art : voilà un défi de collaboration qui revient à chaque exposition!

Un mois avant l'ouverture, nous sollicitons les médias à couvrir la nouvelle exposition en leur présentant le propos et les activités reliés à l'événement, dont les ateliers de création et les visites éducatives.

Nos plus grands succès résident lors de la présentation annuelle de la Nuit blanche du Festival Montréal en lumière en mars ou encore lors de la Journée des musées montréalais en mai où la Direction des communications et le service de l'Éducation collaborent pour offrir au public des activités de création et d'animation reliées directement à la programmation. Par exemple, lors du dimanche des Journées de la culture en septembre dernier, l'exposition hommage à Borduas, à l'occasion du 50^e anniversaire de son décès, était pour nous une occasion de présenter au public en salle des entretiens avec des artistes qui ont été influencés par le travail de Borduas en plus d'offrir des performances de l'Opéra de Montréal dans les salles même de l'exposition pour le plaisir de tous. Un succès qui a fait beaucoup jaser! Même sur YouTube... Nos guides étaient alors aussi présents en salle pour répondre aux questions du public.

Par contre, il arrive que le personnel du Musée responsable de la programmation, i.e. la Conservation, ne soit pas toujours en accord avec nos choix et nos formules d'animation en salle et s'inquiètent beaucoup de la sécurité et de la protection des œuvres exposées lorsque nous attirons des centaines et des milliers de personnes au Musée lors de ces événements spéciaux. Ces événements grand public sont gérés par la Direction des communications.

Éric Bilodeau, directeur des communications
Musée d'art contemporain de Montréal
17 novembre 2010

Les expositions au service des publics : un défi d'équipes

Journée de réflexion du GIS des professionnels en éducation et en action culturelle de la Société des musées québécois (SMQ) – Centre des sciences de Montréal, 30 novembre 2010

Être proactif et déterminé au nom des publics

À titre de professionnel de l'éducation et de l'action culturelle ayant œuvré dans des musées de tailles et de missions variées, j'ai expérimenté divers modèles d'implication de ces fonctions dans le processus de réalisation des expositions. De manière générale, j'étais impliqué à la fin du processus, mon rôle se limitant alors à adapter (ou suradapter) les contenus de l'exposition à un large spectre de publics (groupes scolaires, spécialistes, familles, etc.). Dans la majorité des cas, cette situation n'était pas liée à une intention affirmée de l'institution mais plutôt à la dynamique des équipes de travail.

Depuis 2008, je suis chef de l'éducation et de l'action culturelle au Musée des beaux-arts de Montréal. À mon arrivée, la dynamique des équipes de travail faisait que l'éducation n'était pas impliquée en amont des expositions temporaires. Le premier défi fut de sensibiliser nos collègues aux réalités et aux besoins des publics. Pour y arriver, quelques outils essentiels : des photos et de courtes vidéos documentant nos activités, des invitations personnalisées à assister ou à s'impliquer dans nos programmes, des rencontres de discussion ou de formation avec nos médiateurs (guides et éducateurs), etc. Le second défi : assurer la présence du service de l'éducation aux réunions de travail (moments décisionnels) et surtout qu'il se positionne comme le porte-parole positif des publics toujours prêt à partager des expériences de terrain (anecdotes).

Récemment dans le cadre de l'élaboration de l'exposition *L'Empereur guerrier de Chine et son armée de terre cuite*, les grands espoirs d'achalandage pour cette exposition ont créé un contexte propice à l'implication du service de l'éducation. Afin de répondre aux réalités des visites en groupe, le plan et le design de l'exposition ont été modifiés. Ces interactions avec les autres professionnels ont également permis de préciser la ligne éditoriale de l'exposition et de bonifier la programmation d'activités éducatives et culturelles qui inclura, entre autres, un colloque sur l'archéologie chinoise, un cycle de films documentaires signé par René Rozon, le directeur du Festival des Films du Monde et notre premier audioguide destiné au public famille.

Le contexte du Musée des beaux-arts de Montréal n'est pas exceptionnel. Bien que le mot éducation apparaisse dans la première ligne de la mission d'une institution, cela ne garanti pas l'intégration de cette fonction au processus de réalisation des expositions temporaires ou des expositions liées à sa collection permanente. Pour assurer une intégration harmonieuse de la fonction éducative au processus de travail, les professionnels de l'éducation doivent être proactifs et déterminés afin de promouvoir les réalités et les besoins des publics qui sont la « raison d'être » de toute institution culturelle.

Jean-Luc Murray, chef du service de l'éducation et de l'action culturelle
Musée des beaux-arts de Montréal

Les expositions au service des publics : un défi d'équipes

Journée de réflexion du GIS des professionnels en éducation et en action culturelle de la Société des musées québécois (SMQ) – Centre des sciences de Montréal, 30 novembre 2010

Les expositions au service des publics : un défi d'équipes

Intégrations réussies, parfois avec un bémol.

Des réussites oui, parfois sans heurts, parfois plus difficilement.

Le Musée de la civilisation, en 22 ans, a développé différents modèles d'intégration ou de cohabitation des expositions, des activités éducatives et des activités culturelles qui relèvent de trois unités administratives distinctes.

En ce qui concerne l'Action culturelle, la majorité des activités se réalisent en d'autres lieux que les espaces d'exposition. Il y a tout de même diverses expériences, en dehors des heures de fréquentation habituelles. Mais on a aussi développé des productions originales, in situ, pour lesquelles les expériences se sont améliorées au fil des années.

Du côté des produits éducatifs, plusieurs modèles. Le produit éducatif complètement intégré à l'exposition, inséré dans l'exposition ou en périphérie avec différents résultats.

Et là où les choses se corsent, c'est quand dans une même salle on veut faire vivre toutes les fonctions en même temps.

De quoi dépend la réussite :

- Compréhension et respect des mandats respectifs, des objectifs communs et spécifiques et des conditions de réalisation des différentes unités administratives;
- Intégration rapide à l'équipe de projet des expositions;
- Écoute et dialogue, écoute et dialogue, écoute et dialogue!

Hélène Pagé, directrice
Service de l'Action culturelle et des Relations avec les musées québécois
Musée de la civilisation

Les expositions au service des publics : un défi d'équipes

Journée de réflexion du GIS des professionnels en éducation et en action culturelle de la Société des musées québécois (SMQ) – Centre des sciences de Montréal, 30 novembre 2010

Une équipe multidisciplinaire « Aux portes de l'Afrique »! L'importance d'intégrer le secteur éducation et animation dès le début de la démarche

Au terme de son projet de modernisation 2004-2007, le Zoo de Granby a terminé l'une des réalisations les plus importantes de son histoire avec l'ouverture complète de la section « Aux portes de l'Afrique ». Les sommes reliées à cette nouvelle zone se chiffrent à près de 15 millions de dollars et font partie d'un projet de modernisation plus large financé notamment par le ministère du Tourisme du gouvernement du Québec, par Développement économique Canada, par la ville de Granby et par la Société zoologique de Granby.

Cette zone représente près d'un kilomètre de sentiers où les visiteurs peuvent observer et entrer en interaction avec une vingtaine d'espèces animales d'Afrique telles les suricates, les rhinocéros, les éléphants, les zèbres, les girafes, les autruches, les gorilles, les lémurs et les hippopotames. Afin d'établir le concept d'immersion et d'authenticité, puis de réaliser les habitats des animaux, les sentiers et les bâtiments, il a fallu une équipe constituée de collègues de plusieurs départements au sein du jardin zoologique pour penser et créer l'ambiance recherchée. Ainsi, les départements des soins animaliers, des communications, de la construction (incluant le secteur horticulture) et bien sûr le secteur éducation et animation ont participé à l'élaboration du projet, étape par étape. Tous ont pu ainsi contribuer à la réflexion et à la scénarisation du projet. Puis, le travail s'est poursuivi au niveau des contenus, du design et des plans de construction et d'aménagement.

L'histoire vécue à travers « les Sentiers d'Afrique » représente incontestablement un travail d'équipe rehaussé par des professions et des expertises différentes, dans un souci d'excellence et de qualité pour les visiteurs. Trois années se sont écoulées depuis l'ouverture de cette zone et les commentaires sont très élogieux de la part du public et des collègues d'autres institutions zoologiques.

Patrick Paré, biologiste, M.Sc.,
Directeur, éducation, recherche et environnement
Zoo de Granby
Tél. : 450 372-9113, poste 2174
ppare@zoodegranby.com

Les expositions au service des publics : un défi d'équipes

Journée de réflexion du GIS des professionnels en éducation et en action culturelle de la Société des musées québécois (SMQ) – Centre des sciences de Montréal, 30 novembre 2010

Les expositions au service des publics : un défi d'équipes

Je débute mon exposé par la présentation de la mission du Centre des sciences de Montréal (CSM). La mission du CSM est de contribuer à ce que chaque individu devienne capable de s'approprier les sciences et les technologies pour construire son avenir.

Les objectifs institutionnels du CSM sont les suivants :

- Développer une culture scientifique d'innovation et de créativité;
- Contribuer à l'acquisition d'un esprit critique;
- Sensibiliser les jeunes aux carrières en sciences et en technologies;
- Favoriser la persévérance scolaire;
- Encourager le partenariat avec les acteurs de la culture scientifique canadienne;
- Promouvoir les compétences et le savoir-faire des entreprises d'ici;
- Collaborer aux apprentissages des formateurs;
- Participer à l'essor de l'industrie touristique montréalaise.

Politique de programmation

Les objectifs de la politique de programmation du CSM sont :

- d'harmoniser les différents types d'expérience proposés à ses publics;
- de soutenir la mise en place d'une approche originale, basée sur l'interactivité, le plaisir d'apprendre et l'audace;
- de proposer une démarche pédagogique répondant aux critères et aux cheminements du programme d'études de la province de Québec ;
- d'encadrer l'élaboration de programmes en partenariat;
- de travailler à l'atteinte des objectifs de revenus, de fréquentation et de notoriété;
- d'encourager le développement de programmes avec les institutions muséales du Québec, du Canada et de l'étranger;
- de structurer l'offre de service en fonction de la capacité d'accueil du CSM et de ses possibilités de production et de mise en marché.

Trois directions travaillent de concert pour répondre à ces objectifs :

- Direction des expositions
- Direction de l'action culturelle et éducative
- Direction des ventes, commerces et divertissement

À mon avis il est clair qu'au CSM, le public c'est une affaire d'équipe.

Les expositions au service des publics : un défi d'équipes

Journée de réflexion du GIS des professionnels en éducation et en action culturelle de la Société des musées québécois (SMQ) – Centre des sciences de Montréal, 30 novembre 2010

Et puis, il y a cette thématique ce matin : les expositions au service des publics.

Je crois entendre : les services éducatifs veulent être impliqués dans le développement des expositions. Encore?!?

Pourtant, en dix ans, plusieurs actions ont vu le jour dont :

- l'embauche d'une conseillère en éducation pour développer les produits éducatifs in situ avec la collaboration du personnel de terrain;
- l'implication de l'équipe d'éducation dans le rodage et l'amélioration des expositions;
- le développement de circuits, de rallyes, de démonstrations pour les salles d'exposition par l'équipe éducation et la collaboration de l'équipe exposition pour la mise en œuvre des espaces et des outils;
- la présentation systématique des scénarios d'exposition aux équipes de terrain;
- la participation des employés à la sélection des futurs thèmes d'exposition maison.

Malgré les efforts de tous et chacun, l'impression de travailler en silo demeure :

- L'équipe des expositions pense que l'éducation souhaite faire de la conception d'exposition;
- L'éducation se positionne en championne de l'expérience du visiteur compte tenu de leurs relations avec ces derniers.

J'ai fait un examen de conscience et tenté de voir à quel moment l'éducation est intervenu ou non dans le développement de notre dernière exposition *Sexe : l'expo qui dit tout!*

Pour des raisons administratives, il a été décidé, avant même la conception de l'exposition, que celle-ci serait autonome donc, sans personnel de l'éducation pour l'animer. Donc, pas besoin de consulter les collègues de l'éducation.

Le service des expositions a travaillé pendant deux années au développement de l'exposition. L'équipe, composée de quatre personnes de la direction des expositions (développement des expositions et développement du contenu) se réunissait de deux à quatre fois par semaine. Un comité scientifique d'experts composé de sexologue, psychologue, médecin et chercheur, a suivi le développement de l'exposition. Une sexologue de la Direction de la santé publique de la Capitale-Nationale a collaboré de très près au scénario de l'exposition. À au moins six reprises, des éléments de l'exposition ont été testés auprès de la clientèle cible : les adolescents. Nous avons entendu les parents, les enseignants, les infirmières et les conseillers pédagogiques. Suite à ces consultations, il a été décidé d'ajouter au projet un outil d'accompagnement des groupes et un site Web incluant une situation d'apprentissage à réaliser en classe. Ces derniers ont été développés par le service éducation. Un comité consultatif interne, dont faisait partie la directrice et la conseillère éducation, a suivi le développement du projet dans ses grandes étapes.

Les expositions au service des publics : un défi d'équipes

Journée de réflexion du GIS des professionnels en éducation et en action culturelle de la Société des musées québécois (SMQ) – Centre des sciences de Montréal, 30 novembre 2010

Est-ce que le service éducation aurait pu apporter une expertise supplémentaire, par exemple dans le développement des interactifs? Est-ce leur rôle? Est-ce que le fait de ne pas avoir décidé, dès le début de l'exposition, d'intégrer des outils pédagogiques a nui à l'exposition ou aux produits eux-mêmes?

Pour le développement de la prochaine exposition temporaire, *Musique*, l'équipe éducation sera impliquée plus en amont afin d'avoir son avis sur le concept et le scénario de l'exposition. Déjà, certains membres de l'équipe ont participé à des séances de remue-méninges. Sachant dès le départ qu'il y a des sommes qui seront allouées au développement de produits éducatifs, nous essayerons, dès le début, d'harmoniser les produits et les approches.

Le défi : comment faire pour travailler ensemble, se faire confiance et respecter l'expertise de chacun, tout en demeurant efficace (qualité, temps, budget). À suivre...

Carol Pauzé, directrice des expositions
Centre des sciences de Montréal