



IMPLANTER UNE APPROCHE PARTICIPATIVE AU MUSÉE

André Fortin
expérience créative et
design d'innovation sociale

Janvier 2023

Cet article est le fruit de recherches autour de la dimension participative dans les musées, effectuées dans l'objectif d'élaborer une formation avec la Société des musées du Québec (SMQ). Certains contenus proviennent de mon expérience d'une trentaine d'années en animation de processus créatifs et collaboratifs ainsi qu'en consultation et participation citoyennes. D'autres contenus sont issus d'ateliers réalisés avec les treize personnes présentes lors de la première édition de la formation, donnée fin novembre 2022 à Montréal. Notre prétention n'est pas de faire le tour complet du sujet, mais d'offrir des pistes d'inspiration afin de faire progresser le champ d'intervention sur les approches participatives muséales.

Révision

Céline Le Merlus, Société des musées du Québec

Aseman Sabet, Société des musées du Québec

Conception graphique

Marlène Malenfant, Studio Agito

Avec la participation financière de :



LA PARTICIPATION CITOYENNE

La participation citoyenne est un concept central pour réfléchir à la dimension participative dans les musées.

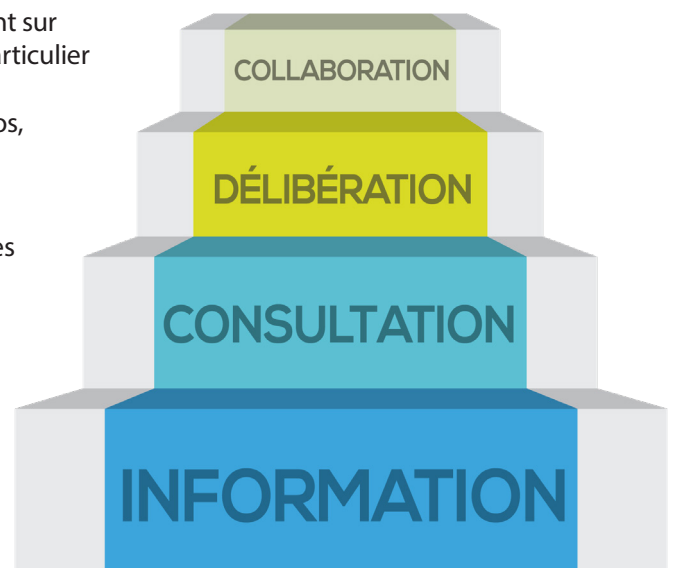
La participation citoyenne est l'exercice et l'expression de la citoyenneté d'individus, agissant seuls ou au sein d'une organisation, en vue d'influer sur des choix significatifs qui toucheront leur communauté. Elle se fait à travers la pratique de la participation sociale, électorale et publique¹.

- **La participation sociale** se traduit par l'implication d'individus dans des activités collectives : bénévolat, signature d'une pétition, militantisme, appui à un parti politique, comité de citoyens et citoyennes, etc.
- **La participation électorale** s'exprime lors des élections : voter ou présenter sa candidature.
- **La participation publique** concerne l'engagement des individus dans des dispositifs formels ayant pour but l'atteinte d'un objectif : consultation publique ou démarche initiée par un gouvernement, une entreprise, une organisation à but non lucratif (OBNL), etc.

La participation citoyenne est complémentaire à la démocratie représentative et apporte de nombreux bénéfices. Elle accroît la confiance des citoyens et citoyennes dans les institutions qui les gouvernent et contribue ainsi à la légitimité de celles-ci. Elle rend le processus décisionnel plus démocratique, renforce le pouvoir d'action de la société civile et la cohésion sociale en rééquilibrant le rapport de force. Elle donne accès à un maximum de connaissances et de compétences pour résoudre des problèmes complexes, éviter des conflits et innover en trouvant la meilleure solution commune. Enfin, elle encourage la responsabilisation et la citoyenneté active et procure un sentiment d'appartenance plus grand face à son milieu.

Quatre niveaux de participation se dégagent sur une échelle allant d'un minimum de participation à un engagement plus soutenu :

- **L'information** a lieu quand des citoyens et citoyennes s'informent sur des enjeux liés à une problématique à résoudre, sur un projet particulier ou une politique. Généralement, l'information est transmise par des contenus écrits, voire par d'autres formats plus visuels (vidéos, infographies...).
- **La consultation** se réalise lorsque les citoyens et citoyennes informent les autorités publiques de leurs points de vue, analyses ou préoccupations. C'est un mécanisme unidirectionnel dans la mesure où, une fois les idées partagées, ceux et celles qui les ont émises ne contrôlent plus la façon dont elles seront synthétisées, ou encore si elles seront retenues. La situation classique s'organise par la rédaction de mémoires soumis ou présentés de manière succincte à des commissaires qui jugeront de la pertinence ou l'importance des arguments. Une politique culturelle municipale pourrait faire l'objet d'une consultation.



¹ La participation citoyenne, Institut du Nouveau Monde. En ligne : inm.qc.ca/participation-citoyenne

- Lors de **la délibération**, des individus échangent autour d'un enjeu, confrontent leurs idées et élaborent des pistes d'action. Le défi est de les amener à dépasser leurs constats et récriminations et d'imaginer des alternatives. Des activités de priorisation sont également envisagées pour hiérarchiser la diversité des idées émises et éviter les listes trop longues de propositions. Un musée pourrait mener une activité de délibération dans l'objectif de développer ses publics et cette activité aboutirait par exemple à la proposition de cinq actions phares à mettre en œuvre.
- Le dernier niveau, **la collaboration**, est des plus exigeants. Ici, on invite les citoyens et citoyennes à définir et cocréer le processus participatif tout en contribuant directement à la décision finale. Ce genre de processus nécessite plus de temps, car il vise une bonne représentativité des parties prenantes et sa réalisation implique de nombreuses étapes, de l'idéation à la mise en œuvre. De plus, cela nécessite, pour l'organisme ayant initié le tout, un partage de pouvoir, une transparence et du lâcher-prise. Comme exemple, on pourrait imaginer la création d'une nouvelle exposition muséale mettant en valeur une communauté identifiée.



Dans une démarche participative, le récit est écrit ainsi à plusieurs voix. Il s'agit d'une élaboration commune, d'une nouvelle forme de dialogue où le non-professionnel – le non-sachant – tend à se situer quasiment sur un pied d'égalité avec le professionnel – le sachant. La démarche participative revient à reconnaître le potentiel et la compétence de chacun. La participation se révèle dans un processus de co-construction.

Marie-Dominique Dubois²



LES MODALITÉS PARTICIPATIVES DANS LES MUSÉES

Comment transposer la dimension participative dans le secteur muséal ? Selon Alexandre Delarge, les démarches participatives dans les musées impliquent sept objectifs³.

1. Donner la parole à tout le monde.
2. Construire un public de citoyens et citoyennes, c'est-à-dire d'individus capables de s'impliquer, de réfléchir et d'agir.
3. Définir ce qui constitue le patrimoine commun et créer des dynamiques d'action autour des patrimoines.
4. Faire émerger de nouvelles thématiques et diversifier les sources de connaissances en mettant à contribution l'intelligence collective d'un groupe d'individus.
5. Susciter des relations sociales fortes au sein des communautés que le musée sollicite et touche. Cela implique pour le musée de jouer un rôle de guide, d'entremetteur, de facilitateur.
6. Revaloriser la parole et les savoirs des publics non spécialisés face à ceux des professionnels et professionnelles en favorisant leur émancipation intellectuelle. La notion d'inclusion est centrale dans cet objectif et s'inscrit dans une dynamique d'égalité des savoirs.
7. Changer un musée, l'amener à être plus près des contextes et réalités actuels ou à s'adapter en améliorant l'expérience de visite.

En regard plus précisément des modalités participatives dans les musées, trois éléments ressortent :

La participation matérielle

Comme le matériel est au cœur des fonctions muséales de conservation et d'exposition, les citoyens et citoyennes participent à la constitution des collections par les dons ou les prêts d'objets.

La participation intellectuelle

Nous entendons ici la production de contenus scientifiques ou philosophiques à partir de données générées par des amateurs et amatrices ou par les gens de la communauté en recueillant divers témoignages. Il est possible aussi d'envisager cette participation par des idées récoltées en vue de cocréer des expériences de visite, des éléments de la programmation ou des activités de médiation culturelle.

La participation concernant la gestion et les décisions

Celle-ci recourt à une gestion participative où la communauté, avec le personnel du musée, décide des sujets d'exposition, des projets culturels, des acquisitions pour la collection ainsi que des changements nécessaires au bon fonctionnement de l'institution. Elle prend en compte les comités incluant les publics et les associations comme les « amis du musée ». Ce type de modalité, qui correspond au niveau « collaboration » sur l'échelle de participation citoyenne, pourrait faire sursauter les gestionnaires des musées. Cette modalité est rarement appliquée, bien qu'elle crée des liens forts avec les personnes impliquées et ose renouveler les façons de faire. Son principal obstacle est toutefois la culture organisationnelle d'un musée. À ce titre, si l'institution ne parvient pas à impliquer et cocréer des solutions au sein même de son personnel, il semble presque impossible d'initier une telle démarche avec des citoyens et citoyennes.

³ Alexandre Delarge (dir.), *Le Musée participatif. L'ambition des écomusées*, Paris : La Documentation française, 2018.

Un dernier élément mérite d'être souligné quant à la capacité d'innovation des musées pour créer des modalités participatives. Celles-ci demandent certes une posture d'ouverture et de prise de risques, des connaissances et savoir-faire, mais elles nécessitent également la vision partagée que la collaboration est un mode efficace et souhaitable pour avancer. En résumé, la participation se construit dans l'action, en suivant un processus itératif d'apprentissages basé sur des observations, des tests, des ajustements. Alexandre Delarge propose une réflexion intéressante qui explique en partie pourquoi il y a peu de recherche et développement en lien avec les modalités participatives.

« La compétence en matière de démarche participative est peu développée chez les agents des musées, du fait de l'histoire de leurs institutions et du manque de formation du personnel, sans compter l'habitude de faire appel à des professionnels auxquels ces modalités d'intervention sont spontanément attribuées. C'est la raison pour laquelle lorsque les musées veulent se lancer dans des démarches participatives, ils externalisent souvent les actions. »⁴

LES ÉLÉMENTS D'UNE EXPÉRIENCE MÉMORABLE

De plus en plus, la notion d'expérience mémorable est nommée comme un élément incontournable pour augmenter la fréquentation dans un musée, mais également pour stimuler la participation des citoyens et citoyennes à un projet ou une démarche. Voici six facteurs de succès pour une expérience mémorable.

LA CONFIANCE

Nous entendons ici l'importance d'établir un lien de confiance pour garantir le respect mutuel entre les publics et le personnel du musée. Ce lien permet d'oser des expériences différentes et de se laisser guider sans avoir peur d'être jugé.

L'ÉMERVEILLEMENT

L'intention est de générer un effet « wow ! » en créant du spectaculaire ou de l'inattendu : tabler sur l'imaginaire et la dimension onirique, susciter l'émerveillement face à l'immensité, miser sur la surprise, être audacieux en déployant un aspect original, démesuré, éphémère ou rare.

LES ÉMOTIONS ET LES SENSATIONS

L'objectif est de susciter une intensité sensorielle en sollicitant les cinq sens. D'autre part, par le biais des émotions, il est possible d'amener un volet transformatif permettant à un individu d'être quelqu'un d'autre pendant un instant (ex. : une simulation ou un jeu de rôles peuvent nous faire découvrir d'autres réalités et augmenter notre empathie face à des personnes ou des profils méconnus).

LA PARTICIPATION

Le but est d'augmenter le niveau de connexion entre les personnes qui participent par l'échange et le partage, en les incitant à passer à l'action, à poser des gestes. Il est possible aussi de les inviter à devenir acteurs et actrices de leur propre expérience en recourant à des moyens favorisant l'immersion, voire l'évasion.

LA TANGIBILITÉ

Il est question ici de rendre l'expérience tangible en produisant des souvenirs remis aux personnes (objets symboliques) ou en laissant des traces (photos, vidéos, témoignages, œuvres collectives...). Ainsi, l'expérience est transférée dans un artéfact offrant un rappel physique et temporel du moment vécu, créant un ancrage.

LES MOMENTS PRÉCIEUX

Cela consiste à prendre soin des personnes qui participent pour qu'elles se sentent privilégiées. On parle alors de créer des moments uniques, courts et simples, de témoigner de petites attentions ou d'offrir des cadeaux qui viennent bonifier l'expérience.

LES 3 INGRÉDIENTS-CLÉS D'UN ACCUEIL HORS PAIR AU MUSÉE

Par rapport aux activités muséales, deux moments importants dans les étapes d'une expérience nous semblent trop souvent négligés : l'accueil et la fin de la visite. Nous avons demandé aux personnes présentes lors de la formation de réfléchir à cela. Voici les pistes qui ont émergées.



ACCUEIL CHALEUREUX ET ADAPTÉ

Un accueil courtois se fait avec le sourire, les gens sont vus comme des personnes et non juste comme une clientèle. Cet accueil n'est pas envahissant et s'ajuste au rythme ou à l'énergie de tout le monde. Si vous voulez être autonome, on vous fait sentir le respect de ce besoin d'autonomie et la disponibilité du personnel, si nécessaire. Si vous voulez au contraire tout savoir, on vous indique les ressources existantes, en particulier où trouver le personnel à l'écoute et bien identifié. L'équipe de sécurité devient plutôt une équipe de liaison qui fait preuve de bienveillance.



INFORMER RAPIDEMENT LES PUBLICS SUR LES BESOINS DE BASE

Les visiteurs et visiteuses ont toutes les réponses sur les besoins de base sans avoir à demander ou à chercher : billetterie, vestiaire, toilettes, eau, nourriture, mobilier pour s'asseoir, etc. La signalétique est efficace et il y a une grande clarté quant à l'orientation dans le musée.



NOUVELLES MODALITÉS DE VISITE

Dès l'accueil, les modalités de visite sont présentées. Côté nouveauté, le billet d'admission est abordable et en devient un à entrées multiples : il est possible de revenir visiter plusieurs fois sur une durée déterminée. Des espaces de médiation sont intégrés tout au long du parcours. Les espaces sont vivants, désacralisés et respectent le principe d'accessibilité universelle. Si une personne exprime un besoin lié à une limitation, du personnel outillé est disponible pour favoriser l'adaptabilité et la flexibilité.

LES 4 INGRÉDIENTS-CLÉS D'UNE FIN DE VISITE RÉUSSIE AU MUSÉE

OFFRIR UN ESPACE DE TRANSITION

Intégrer une « zone lounge » avant de revenir dans le quotidien. Dans cet espace convivial, tout le monde est libre de faire ce qui lui convient : consulter de la documentation, effectuer un bilan, ne rien faire...

AVOIR UN MOMENT DE RETOUR SUR L'EXPÉRIENCE

Suite à l'exposition, différents moyens sont suggérés pour aller chercher des rétroactions comme proposer un vox-pop, interagir avec les visiteurs et visiteuses afin de collecter des coups de cœur ou favoriser une introspection sur les émotions vécues.

RECOURIR À UN NOUVEAU SENS

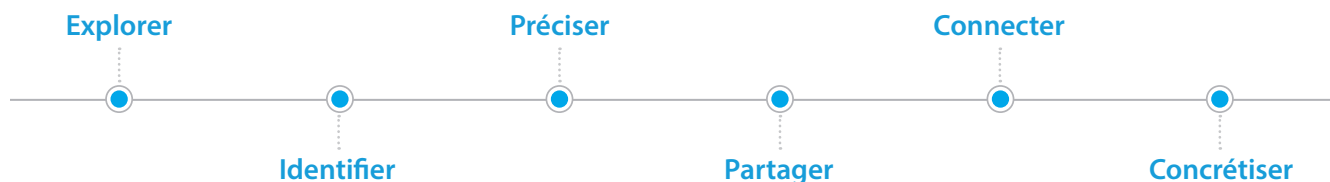
Inviter les publics à expérimenter un sens pas ou peu sollicité durant l'exposition : le goût (ex. : offrir une tisane), l'odorat (ex. : diffuser de l'encens), l'ouïe (ex. : écouter une musique), le toucher (ex. : faire découvrir des textures).

MULTIPLIER LES POSSIBILITÉS DE DÉCOUVERTES

Suggérer plusieurs activités à réaliser afin de poursuivre la réflexion après la visite. Avoir des guides à l'écoute des différents publics, qui peuvent leur proposer un petit extra (ex. : une pièce non montrée lors de la visite).

LES ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE D'UNE APPROCHE PARTICIPATIVE DANS LES MUSÉES

Le processus de cocréation est approprié pour réfléchir et identifier des pistes novatrices afin de mettre en œuvre une approche participative dans les musées, car il est à la base collaboratif et agile. Ce processus se découpe en six phases, détaillées dans un guide sur la cocréation⁵ :



Pour revenir à l'approche participative dans les musées, nous avons divisé les personnes présentes à la formation en trois équipes et les avons invitées à élaborer un prototype sur ce sujet. Voici la synthèse réalisée à partir des résultats de ces trois équipes, qui ont toutes signalé l'importance de la dimension évolutive du processus, étant donné le nécessaire retour en arrière pour clarifier parfois certains points avant de poursuivre. L'approche participative se déclinerait en sept grandes étapes.

■ ÉTAPE 1

Nommer avec l'équipe les valeurs fondamentales pour le musée, lesquelles devront être incarnées dans l'approche participative à développer. Déterminer également l'impact social souhaité.

■ ÉTAPE 2

Une fois l'impact social circonscrit, entrer en relation avec quelques personnes à l'extérieur de l'institution pour s'inspirer et identifier des questions, des enjeux et des besoins à combler. En parallèle, mener des recherches et une revue de la littérature. Tout cela conduit à préciser et à reformuler l'impact social du musée. Cette étape aboutit à la rédaction d'un document de synthèse.

■ ÉTAPE 3

Identifier des parties prenantes qui viendront cocréer l'approche participative, car tel est l'objectif. Rester ouverts à des suggestions de personnes non ciblées par l'organisation qui pourraient venir enrichir la réflexion.

■ ÉTAPE 4

Démarrer le travail en regroupant les parties prenantes. Attribuer des rôles pour mieux cerner les contributions de chacun et chacune. Adopter une position d'écoute avec tous les acteurs et viser à ce que tout le monde soit sur un pied d'égalité. Prendre le temps de se connaître, d'installer un climat de confiance qui facilitera la création de ponts.

■ ÉTAPE 5

Organiser des sessions d'échange. Évoquer de multiples directions et partager ce que chacun et chacune a envie de faire. Générer des idées qui seront ensuite priorisées et concrétisées dans un prototype. Une fois le prototype réalisé, poser des questions et se mettre en mode d'écoute active pour recueillir des commentaires. Avec le feedback récolté, évaluer les pour et les contre.

■ ÉTAPE 6

Proposer un projet final avec un échéancier et des jalons à atteindre ainsi qu'un budget de mise en œuvre.

■ ÉTAPE 7

Présenter au personnel du musée le projet d'approche participative à implanter. Déterminer les personnes de l'interne et de l'externe qui seront responsables de piloter le tout. Laisser la place à une ou deux rencontres d'ajustement en fonction des imprévus qui émergeront.

FAVORISER L'INCLUSION DANS LES MUSÉES

La dernière section de cet article concerne la notion d'inclusion, déterminante dans toute démarche participative. Très d'actualité, l'approche équité-diversité-inclusion (ÉDI) propose un questionnement en profondeur pour s'assurer d'une participation élargie dans plusieurs sphères organisationnelles. Nous avons lancé la question aux personnes présentes à la formation : comment briser les barrières de l'inclusion ? Voici les éléments-clés tirés de cette activité et des travaux de Graham Black⁶.

AMÉLIORER L'ACCESSIBILITÉ

Avoir de l'information ciblée avant la visite. Proposer une entrée gratuite ou peu chère. Développer une atmosphère chaleureuse et une bonne orientation physique et conceptuelle. Offrir le même chemin pour tout le monde et s'assurer que celui-ci soit physiquement accessible tout au long de la visite. Prévoir beaucoup de places pour s'asseoir. Prendre conscience de la situation en nommant les barrières que certaines personnes peuvent rencontrer.

METTRE EN PLACE DES PRATIQUES INCLUSIVES

Développer à la fois une image externe et un langage plus inclusif. Établir des partenariats avec des médias populaires locaux pour assurer une couverture régulière. Former le personnel à la diversité par la reconnaissance des biais, des leviers de pouvoir, des privilèges et du racisme systémique. Accepter les différences, incluant les multiples visions du monde. Avoir des heures d'ouverture correspondant aux besoins des divers publics et un bon accueil à l'arrivée pour recevoir les familles et les personnes ayant des limitations. Sortir du musée en allant dans les milieux de vie des diverses communautés.

FAVORISER LA PARTICIPATION ET LE PARTENARIAT

Renouveler sa programmation régulièrement et multiplier les événements. Avoir plusieurs choix d'engagement lors de la visite dont des possibilités d'échanges avec le personnel. Proposer un accès ouvert aux images en haute résolution et à la documentation. Organiser des activités de synthèse et de suivi en ligne ainsi que des activités de cocréation. Rechercher activement des projets externes avec des partenaires locaux (école, groupe communautaire...) et des organisations-clés issues de la diversité.

AUGMENTER LA REPRÉSENTATION

Mettre l'accent sur des collections inclusives, mais aussi sur du personnel et des bénévoles représentatifs de la diversité au sein de la société. Présenter des contenus dans lesquels tous et toutes se retrouvent. Développer des expositions temporaires pertinentes autour de ces enjeux et des programmations d'activités associées. Explorer plusieurs voies et perspectives en s'intéressant aux événements culturels de toutes les communautés. Aller chercher des personnes peu présentes dans l'entourage du musée pour contribuer au développement des contenus.

⁶ Voir Graham Black, *Museums and the Challenge of Change. Old Institutions in a New World*, Milton Park; New York : Routledge, 2021.

EN GUISE DE CONCLUSION

L'approche participative dans les musées a le vent dans les voiles. Des ouvrages récents insistent sur l'importance de tendre vers cette vision pour répondre davantage à l'expérience souhaitée des publics, les amener à cocréer leur visite au musée et influencer la manière dont les musées et les expositions sont conçus⁷. Évidemment, cela ne se fera pas facilement, car plusieurs postures et manières de faire seront remises en cause. Aux dires de Delarge⁸, « la coconstruction ne deviendra l'avenir des musées que dans la mesure où les tutelles et les professionnels l'intégreront effectivement comme un élément fondamental de la mission ou de la dynamique des musées. » Pour arriver à cela, le personnel des musées devra se former à ces approches et surtout expérimenter de nouveaux dispositifs qui lui permettront d'incorporer graduellement de nouvelles pratiques muséales et de constater les bénéfices qu'elles procurent.

⁷ Voir notamment Mark Walhimer, *Designing Museum Experiences*, Lanham (Maryland) : Rowman & Littlefield, 2022.

⁸ Alexandre Delarge (dir.), *op. cit.*