POLYPUBLIE
Polytechnique Montréal

POLYTECHNIQUE MONTRÉAL
UNIVERSITÉ D'INGÉNIERIE

Titre: Les musées scientifiques et techniques : l'organisation du Musée national des sciences et de la technologie (Ottawa, Canada)
Title:

Auteurs: Hélène Denis
Authors:

Date: 1986

Type: Rapport / Report

Référence: Denis, H. (1986). Les musées scientifiques et techniques : l'organisation du Musée national des sciences et de la technologie (Ottawa, Canada) (Rapport technique n° EPM-RT-86-62). https://publications.polymtl.ca/9654/
Citation:

Document en libre accès dans PolyPublie
Open Access document in PolyPublie

URL de PolyPublie: https://publications.polymtl.ca/9654/
PolyPublie URL:

Version: Version officielle de l'éditeur / Published version

Conditions d'utilisation: Tous droits réservés / All rights reserved
Terms of Use:

Document publié chez l'éditeur officiel
Document issued by the official publisher

Institution: École Polytechnique de Montréal

Numéro de rapport: EPM-RT-86-62
Report number:

URL officiel:
Official URL:

Mention légale:
Legal notice:

Ce fichier a été téléchargé à partir de PolyPublie, le dépôt institutionnel de Polytechnique Montréal
This file has been downloaded from PolyPublie, the institutional repository of Polytechnique Montréal

https://publications.polymtl.ca

LES MUSÉES SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES: L'ORGANISATION DU MUSÉE NATIONAL DES SCIENCES ET DE LA TECHNOLOGIE (OTTAWA, CANADA)

monographie

Hélène Denis
décembre 1986

25 FEV. 1987

EPM/RT-86/62

Tous droits réservés. On ne peut reproduire ni diffuser aucune partie du présent ouvrage, sous quelque forme que ce soit, sans avoir obtenu au préalable l'autorisation écrite des auteurs.

Dépôt légal, 3e trimestre 1986
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

Pour se procurer une copie de ce document, s'adresser aux:

Éditions de l'École Polytechnique de Montréal
École Polytechnique de Montréal
Case Postale 6079, Succursale A
Montréal (Québec) H3C 3A7
(514) 340-4000

Compter 0,10 $ par page (arrondir au dollar le plus près) et ajouter 3,00 $ (Canada) pour la couverture, les frais de poste et la manutention. Régler en dollars canadiens par chèque ou mandat-poste au nom de l'École Polytechnique de Montréal. Nous n'honorerons que les commandes accompagnées d'un paiement, sauf s'il y a eu entente préalable dans le cas d'établissements d'enseignement, de sociétés ou d'organismes canadiens.

AVANT-PROPOS

La monographie du Musée national des sciences et de la technologie d'Ottawa (Canada) s'inscrit dans le cadre d'une recherche plus large sur la dynamique organisationnelle des musées scientifiques et techniques.

L'ensemble de la recherche comprend deux autres monographies, l'une d'un musée canadien et l'autre d'un musée américain, à quoi s'ajoute une partie plus théorique analysant la dynamique organisationnelle. La recherche comporte aussi un volet communicationnel, objet d'un autre rapport technique (UQAM).

L'organisation étant essentiellement un phénomène dynamique, il se peut que des modifications soient apparues depuis la collecte de l'information dans les musées (1985), comme l'a montré le processus de validation (1986). Cependant ces modifications n'apparaissent pas ici, et seule l'analyse proprement dite en tiendra compte.

Une exception à cette règle, toutefois, étant donné l'accent que nous avons mis sur ce projet pour le présenter à titre d'illustration: MICOT a été abandonné.

REMERCIEMENTS

Je désire remercier tout d'abord la direction et le personnel des musées scientifiques et techniques qui ont accueilli chaleureusement l'équipe de travail. Ils ont donné généreusement de leur temps, en dépit des nombreuses tâches que suppose le fonctionnement quotidien d'un tel type d'organisation. Il est à espérer que les résultats de la recherche pourront leur être utiles.

Le support financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH 1854), dans le cadre des grandes subventions stratégiques, de même que la subvention de démarrage du Centre interuniversitaire d'Études européennes ont permis le développement de la recherche. De même l'École Polytechnique de l'Université de Montréal, et tout particulièrement le Département de génie industriel, ont apporté une aide financière et matérielle fort appréciée.

Enfin, mais non le moindre, le travail assidu et sans relâche de l'assistant de recherche, Monsieur Raymond Langevin, a permis l'avancement de la recherche à un rythme soutenu. Qu'il en soit remercié particulièrement ici, de même que Madame Claire Fortier, pour son rôle dans les premières étapes de la revue de littérature et de la recension des musées. Je m'en voudrais aussi de ne pas souligner, à ce moment-ci, la patience de Madame Diane Marcil à déchiffrer un texte qui, de par sa nature intrinsèque et de par son format, n'avait rien de facile.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos i

Remerciements ii

Introduction 1

1. Historique et description de l'organisation 3

2. La mission des musées, le rôle des Musées nationaux du Canada et du comité scientifique du MNST 7
   2.1 La mission 7
   2.2 Les Musées nationaux du Canada 8
      2.2.1 Rôles et responsabilités 8
      2.2.2 Le conseil d'administration 11
   2.3 Le comité scientifique du MNST 13

3. Les rôles et responsabilités du MNST 15
   3.1 La direction 15
   3.2 Les comités 17
   3.3 Collection et recherche 17
      3.3.1 La collection 18
      3.3.2 La conservation-restauration 21
      3.3.3 La recherche 22
      3.3.4 L'enregistrement de la collection 22
   3.4 Programmes publics 23
      3.4.1 Développement et production des expositions 23
      3.4.2 Les programmes éducatifs 24
   3.5 Les services à la gestion 26
      3.5.1 Les relations publiques et le marketing 27
      3.5.2 L'information technologique 27
      3.5.3 La planification 28
      3.5.4 Les finances 29
      3.5.5 La gestion des ressources humaines 29

4. La réorganisation et ses impacts 33
   4.1 Le diagnostic: l'état des communications, au musée 33
   4.2 La réorganisation administrative, moyen d'améliorer les communications et le fonctionnement général 35
   4.3 L'après-réorganisation: les relations inter-groupes 37

5. Le développement d'une exposition 41
   5.1 Les expositions 41
   5.2 Le choix d'une exposition 42
   5.3 La planification d'une exposition 43
   5.4 La mise en place de l'exposition 45
   5.5 L'évaluation de l'exposition 46

TABLE DES MATIÈRES (suite)

6. Le rapport à l'environnement 49
6.1 L'entreprise privée 50
6.2 Les intervenants du monde de l'éducation 53
6.3 Les clubs scientifiques 54
6.4 La communauté scientifique 55
6.5 Les organismes gouvernementaux 57
6.6 Les autres musées 58

7. Le musée analysé en tant que système organisationnel 62

8. Le Musée national de l'aviation, musée associé 66
8.2 Historique et description du musée 67
8.3 La mission du M.N.A. 68
8.4 Les rôles et responsabilités 69
8.5 Les communications (internes et externes) 70

Annexe A
La méthodologie 72

Annexe B
Figure 1 Organigramme du Musée national des sciences et de la technologie d'Ottawa (MNST) 77
Figure 2 Organigramme détaillé de la Direction de la collection et de la recherche 78
Figure 3 Organigramme détaillé de la Direction des programmes publics 79
Figure 4 Organigramme détaillé de la Direction des services administratifs 80
Figure 5 L'analyse systémique du MNST (Ottawa) 81
Figure 6 L'environnement du MNST (Ottawa) 82
Figure 7 L'organisation du MNST (Ottawa) 83

Annexe C
Modèle de proposition d'une exposition 85

INTRODUCTION

Le musée scientifique et technique est une organisation qui a pour mission essentielle de présenter au public soit des objets qui témoignent de l'histoire en ce domaine, objets qu'il doit aussi conserver, soit des expérimentations qui illustrent le fonctionnement des lois de l'univers ou de certaines technologies.

Ce type d'organisation subit présentement de profondes modifications. D'une part, en effet, il est confronté à une raréfaction de ses ressources, en raison d'une période de difficultés économiques où les organismes culturels ont tendance à être perçus comme objets de luxe, et donc superflus. D'autre part, le musée scientifique et technique s'inscrit dans le mouvement de l'évaluation sociale de la technologie et, à cet égard, il cherche, tout au moins idéalement, à insérer la technologie dans la société qui l'a nourrie et utilisée, ce qui lui demande de se redéfinir par rapport à une présentation soit des objets, soit des principes scientifiques.

La question qui nous intéresse est de savoir comment se transforme une organisation, suite aux pressions de son environnement, entendu au sens des institutions sociales qui l'entourent. Nous avons choisi d'étudier trois musées scientifiques et techniques quelque peu différents. L'un est un musée de conservation, public. L'autre est davantage orienté vers la démonstration de principes scientifiques, et est aussi public, alors que le troisième, du même type, est privé. Ces variations sont

voulues, dans la mesure où elles doivent permettre, pour une recherche exploratoire, de cerner davantage les changements, dans des contextes différents.

L'analyse se divise en deux temps. D'une part, une monographie de chaque institution est rédigée, synthétisant les données de l'organisation (non confidentielles) et décrivant son fonctionnement. D'autre part, l'analyse proprement dite cherchera à comprendre la dynamique organisationnelle. L'ensemble de la recherche se fonde sur de l'information recueillie à partir d'entrevues en profondeur avec les membres des organisations étudiées, et à partir d'un dépouillement des documents pertinents à chaque musée.*

C'est le premier volet qui est présenté ici, à savoir l'une des trois monographies. Celle-ci est surtout descriptive et a essentiellement pour objet de faire connaître une organisation dans sa spécificité en colligeant la documentation recueillie. L'analyse proprement dite suivra dans un autre rapport.

---

* Les détails de la méthodologie sont exposés à l'annexe A.

CHAPITRE 1. HISTORIQUE ET DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

Le musée, entendu dans son sens étymologique, a pour fonction de préserver des objets jugés significatifs pour une culture donnée. La première institution du domaine scientifique et technique à remplir cette fonction, dans l'histoire du Canada, est la Commission géologique du Canada. Celle-ci, dans les années 1850, recueille des collections de minéraux et pose ainsi les fondements d'un premier musée des sciences et de la technologie. Le Musée national du Canada, fondé en 1910 sous la juridiction de la Commission géologique, prend la relève de cette dernière et est responsable du développement de trois secteurs d'activité muséologiques: "Human History" (qui deviendra le Musée de l'Homme), l'Histoire naturelle (qui deviendra le Musée des sciences naturelles), et le Musée des sciences et de la technologie. Dans les années soixante, on décide de scinder l'organisation du Musée national du Canada en trois entités administratives distinctes. Des directeurs sont nommés en 1965 pour les deux premières branches, alors que le directeur du Musée national des sciences et de la technologie (que nous appellerons MNST) est nommé, lui, en 1966.

L'année 1968 marque un tournant dans l'histoire de la muséologie canadienne: le gouvernement fédéral place en effet ses quatre musées nationaux (incluant le plus ancien, la Galerie nationale, devenue le Musée des beaux-arts du Canada) sous l'égide d'un seul Conseil d'administration, et crée une société de la Couronne, les Musées nationaux du Canada [1]. Ce changement répond à des besoins d'économie et d'efficacité [2] mais aussi de démocratisation et de décentralisation, le

rôle de la Corporation s'étendant à tout le Canada.

Le MNST est inauguré lors du Centenaire de la Confédération Canadienne, en 1967. Situé sur la rue Saint-Laurent, dans un ancien entrepôt de distribution de pain, le musée comporte à ce moment une salle de physique et des galeries sur l'agriculture, la technologie de la lutte contre le feu, le transport par voie de terre et l'aviation (voir Sect. 8.2). Au cours des années, d'autres disciplines scientifiques et technologiques viennent s'ajouter au contenu du musée: les communications, les transports, l'imprimerie, les ordinateurs, les véhicules spatiaux, la technologie industrielle, la météorologie, l'informatique, la photographie, l'astronomie, etc. Des musées associés y sont rattachés comme celui de l'Aviation.

Les importantes collections, entre autres d'avions, de locomotives et de wagons de chemin de fer témoignent de l'importance de ces moyens de transport dans le développement du territoire canadien. L'ensemble de la collection du musée comprend quelques 54 000 objets et 100 000 photographies. Elle est évaluée à 100 000 000$ (1985). Moins de 10% de la collection totale est exposée. En 1984, le musée a attiré près de 765 000 visiteurs, dont plus de la moitié sont des jeunes [3]. Il offrait à sa clientèle un choix de 29 visites guidées ainsi que des activités de week-end telles que: démonstrations scientifiques, films et conférences. Il a un personnel de 95 personnes/année (1985), dont 15 personnes rattachées au Musée national de l'aviation [4].

L'essor que prennent les activités du MNST fait que l'on considère actuellement son agrandissement et son transfert à Hull, prévus pour le milieu des années 1990. Par ailleurs la construction d'un édifice pour abriter la collection du Musée de l'aviation est déjà en cours et devrait être terminée en 1987 (voir Sect. 8.5). On songe aussi à une exposition permanente sur l'Espace et les Communications, possiblement au Centre MICOT (il s'agit d'un "immeuble savant" qui abriterait des entreprises de télé-communication, un centre de formation, un hall d'expositions, des bureaux, un hôtel et des appartements, sans parler du musée). Ce projet serait en fait le début de la mise en place de modules thématiques, sortes de "musées-associés".

Les changements d'emphase qui caractérisent le développement des collections à travers l'Histoire, de la géologie à l'informatique, sont reflétés par le domaine de spécialisation des différents directeurs: le premier, le Dr David Baird, est géologue (1967-81), alors que l'actuel directeur, le Dr William McGowan, est physicien nucléaire (1984). (De 1981 à 1984, le directeur du Musée national de l'aviation, M. R.W. Bradford, a agi à titre de directeur intérimaire). Le nouveau directeur s'est donné explicitement comme objectif d'"ouvrir" le musée, de le transformer en "laboratoire pour le public" [5], et de rendre les Canadiens fiers de leur héritage culturel en matière de sciences et de technologies, continuant en cela l'oeuvre de son prédécesseur, le Dr Baird, qui avait mis sur pied la collection nationale.

NOTES

(1) MUSÉES NATIONAUX DU CANADA. Une politique nationale des musées pour les années quatre-vingts, Exposé d'intention (préliminaire) et Mémoire présenté au Comité d'Étude de la Politique culturelle fédérale, Ottawa, février 1981, p.3.

(2) Idem, p.3.

(3) Cette donnée inclut les 144 000 visiteurs du M.N.A. et les 121 000 visiteurs du Musée de l'agriculture - dans M.N.S.T.. Attendance Figures 1976 et 1985, Ottawa.

(4) Bulletin de nouvelles du MNST, no.1., juillet 1985, p. 3.

(5) "Entrevue avec Bill McGowan, nouveau directeur du Musée national des sciences et de la technologie", dans Revue Dimension Science, p. 2.

CHAPITRE 2. LA MISSION DU MUSÉE, LE RÔLE DES MUSÉES NATIONAUX DU CANADA ET DU COMITÉ SCIENTIFIQUE DU MNST

2.1 LA MISSION

Le Musée des sciences et de la technologie fait partie des Musées nationaux du Canada (que nous appelerons aussi, pour abréger, la Corporation, les deux expressions étant ici synonyme). La Corporation joue un rôle majeur sur le plan de la muséologie canadienne, en étant chargée "d'étendre l'accès aux produits de l'activité culturelle à tous les contribuables et de mettre nos symboles culturels à la disposition de tous les Canadiens partout au pays" [1]. Son mandat est:

> "...de présenter et d'aider les autres à présenter, les produits de la nature et les oeuvres de l'homme ayant trait plus particulièrement, mais non pas exclusivement, au Canada, de façon à susciter, dans tout le Canada, un intérêt à leur égard et à en propager les connaissances." [2]

Découlant de cette mission, qui concerne l'ensemble des activités muséologiques canadiennes, la mission du MNST le définit comme une institution:

> "...of international stature that records, preserves, seeks to understand and communicates information on collections of objects and related knowledge in the fields of technology and its related sciences." [3]

Cette mission se traduit par la volonté du directeur de rendre les Canadiens fiers de leurs réalisations technologiques. Elle s'inscrit ainsi

dans une politique nationale des musées, définie par la Corporation en 1972, politique qui s'est donnée pour objectif:

> "...d'effacer la notion traditionnelle et stagnante qui vient à l'esprit lorsqu'on entend le mot "musée" et d'essayer plutôt de concevoir un instrument moderne et dynamique d'initiation à la culture". [4]

Avant de détailler les activités du musée, qui répondent et découlent de cette mission, il convient de voir de façon plus précise le rôle de la Corporation des Musées nationaux face au MNST.

2.2 LES MUSÉES NATIONAUX DU CANADA

Les Musées nationaux du Canada sont rattachés administrativement au Ministre des Communications. Celui-ci sert de relais entre le Cabinet des Ministres, c'est-à-dire le gouvernement, et la Corporation. À titre d'exemple, si le MNST désire obtenir des ressources financières supplémentaires, pour une exposition spéciale, il doit d'abord soumettre sa demande à la Corporation; le Secrétaire général, après consultation du Conseil d'administration, soumet le projet au Ministre des Communications qui, après consultation du Cabinet, dirige la demande au Conseil du Trésor.

2.2.1 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La mission des Musées nationaux du Canada se traduit dans les activités suivantes [5], à savoir:

a) collectionner, classer, conserver et exposer des objets reliés à sa mission;

b) entreprendre ou commanditer des recherches reliées à sa mission;

c) organiser et commanditer des expositions itinérantes d'objets faisant partie de ses collections, ou s'y rattachant;

d) publier ou vendre au public des livres, plaquettes, répliques et autres articles ayant une relation avec sa mission;

e) entreprendre ou commanditer des programmes de formation dans les professions et les disciplines connexes à l'activité des musées;

f) établir des relations avec les musées et les universités en vue d'assurer une coordination maximale des activités dans ce domaine;

g) fournir ou commanditer des services techniques et professionnels à d'autres organismes dont les activités sont semblables à celles de la Corporation, selon les modalités que peut approuver le Ministre".

Pour remplir ses fonctions, les Musées nationaux du Canada ont un conseil d'administration (Sect. 2.2.2), dont le vice-président assume simultanément les fonctions de Secrétaire général de la Corporation. Leur structure comprend, outre le Bureau du Secrétaire général, les directions de l'Évaluation et de la Vérification interne, les Services à la Corporation et les Programmes nationaux, ainsi que les quatre musées nationaux.

Le Bureau du Secrétaire général "veille à l'application des politiques et décisions définies par le Conseil d'administration, à qui il fournit des services de secrétariat, et des services de liaison avec:

. Le Ministre des Communications;
. le Cabinet;
. le Conseil Privé;
. le Conseil du Trésor;
. le Contrôleur général;
. le Conseil d'administration des MNC;
. le Comité de gestion des MNC, présidé par le Secrétaire général" [6].

La Vérification interne est une fonction indépendante chargée "d'examiner systématiquement et d'évaluer les opérations de la Corporation afin de renseigner les gestionnaires sur l'efficacité des pratiques et des contrôles de la gestion interne..." [7] Elle est en relation avec les bureaux du Vérificateur général et du Contrôleur général, ainsi qu'avec les organismes centraux.

La direction de l'Évaluation "examine et étudie des sujets tels que la raison d'être des programmes, leurs répercussions sur le public, leur succès par rapport aux objectifs et les solutions de rechange, conformément à la politique et au plan quinquennal des MNC..." [8] Elle joue un rôle de conseil auprès du Conseil d'administration, du Secrétaire général, du comité de gestion et des cadres axiaux. Elle peut fournir la formation concernant son domaine et établit également la liaison avec le Bureau du Contrôleur général.

Les services à la Corporation fournissent des services administratifs, professionnels, techniques, et de gestion, des systèmes et des conseils soit à la haute direction de la Corporation, soit aux musées nationaux, soit à d'autres agences ou institutions canadiennes ou internationales, dans le domaine de la muséologie [9]. Les Programmes nationaux, ayant à leur tête un secrétaire général-adjoint, offrent de l'assistance, sous forme de programmes financiers, aux différents musées canadiens, de façon à ce que leurs collections soient préservées et l'accès à ces collections facilité [10]. Quant aux quatre musées, bien qu'administrativement distincts, ils échangent au besoin experts, conseils, services et informations. Ils demeurent toutefois encadrés par les règles de fonctionnement de la Corporation.

Celle-ci a défini, en 1968, une politique de gestion des musées qui repose sur cinq principes:

- démocratie (accès de tous les citoyens canadiens aux musées);
- décentralisation (par rapport à Ottawa);
- multiculturalisme;
- respect des compétences fédérales-provinciales;
- internationalisme (rayonnement international).

2.2.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le MNST n'a pas son propre conseil d'administration mais partage, avec les quatre musées nationaux, un conseil d'administration, celui de la Corporation.

Le Conseil d'administration se compose d'un président, d'un vice-président (qui est aussi Secrétaire général de la Corporation) et de 12 membres, "activement intéressés par les musées, adoptant une perspective nationale large, possédant un domaine d'expertise relatif aux champs scientifiques, financiers, artistiques ou muséologiques, une maturité de jugement et la disponibilité en temps nécessaire à la préparation et à la participation aux travaux du conseil ainsi que la capacité d'établir de bonnes relations interpersonnelles et de travailler en groupe" [11].

Le président du Conseil d'administration est M. Gérard Pelletier. Successivement représentant du Canada aux Nations-Unies, ambassadeur du Canada en France, Ministre des Communications et Secrétaire d'État, il fut aussi un journaliste renommé, diplômé de la Faculté des Arts (Université

de Montréal). Le Secrétaire général est M. Léo Dorais, qui a occupé auparavant les postes de sous-ministre aux Arts et à la Culture, au ministère des Communications, après avoir rempli des fonctions similaires au Secrétariat d'État. Il fut aussi vice-président principal de l'Agence canadienne de développement international et recteur fondateur de l'Université du Québec à Montréal. Il a participé aux travaux de la Commission d'Enquête sur le Bilinguisme et le Biculturalisme.

Les autres membres du Conseil d'administration ont une expérience ou une formation dans les domaines suivants [12]:

- arts (3);
- histoire (2);
- sciences (2);
- affaires (1);
- culturel (général) (1);
- journalisme(1);

Viennent s'ajouter, comme membres d'office, les présidents du Conseil national de recherche et du Conseil des Arts du Canada.

Le Conseil d'administration se réunit 4 fois par année, pendant environ 2 jours. Ses responsabilités sont relatives [13]:

- à la définition des orientations des musées:
  . formulation et révision des objectifs stratégiques de la Corporation;
  . approbation de la planification stratégique et des plans opérationnels qui en résultent;
  . définition des politiques générales et de leurs stratégies d'implantation, ainsi que le contrôle de leur mise en place;
- au choix des directeurs de musées et des membres du Conseil d'administration, sujet à l'approbation du Ministre responsable (des Communications);
- à la création de comités du Conseil et au choix de leurs membres;

- aux orientations financières du musée:
  . prévisions budgétaires, approbation des modifications au budget et des rapports financiers;

- à l'évaluation des programmes muséologiques;

- aux modifications éventuelles aux règlements de la Corporation;

- à l'exercice de fonctions non déléguées comme certaines acquisitions ou subventions;

- à la transmission de normes générales, pour la gestion de la Corporation, au Secrétaire général qui agit comme directeur général représentant le Conseil et de qui relèvent tous les autres officiers.

2.3 LE COMITÉ SCIENTIFIQUE DU MNST

Le MNST possède son propre comité scientifique, consultatif, dont un membre (le directeur du Conseil national de recherche), siège au Conseil d'administration. Ce comité se compose d'environ cinq ou six représentants des milieux de la science, de la technologie et de l'Histoire. Il joue un rôle de conseil auprès du directeur.

NOTES

(1) MUSÉES NATIONAUX DU CANADA. Une politique nationale des musées pour les années quatre-vingts, Exposé d'intention (préliminaire) et Mémoire présenté au Comité d'Étude de la Politique culturelle fédéral, Ottawa, février 1981, p. 3.

(2) Loi sur les Musées nationaux. Article 5(A), chap.N-12, Imprimeur de la Reine pour le Canada, Ottawa, 1970.

(3) NATIONAL MUSEUMS OF CANADA. Corporate Strategy and Medium Term Plan, 20-22 March 1985, Ottawa, p. 6.

(4) MUSÉES NATIONAUX DU CANADA. op.cit., p.4.

(5) Idem, Article 5(B).

(6) MUSÉES NATIONAUX DU CANADA. Manuel d'information, Direction des services d'information (M.N.C.), Ottawa, novembre 1985, p. 7.

(7) Idem, p.8.

(8) Idem, p.9.

(9) NATIONAL MUSEUMS OF CANADA. Information Handbook, Ottawa, mai 1985, 52 pages.

(10) Idem, p.41.

(11) NATIONAL MUSEUMS OF CANADA. Board Members, Document interne, Ottawa, 05-07-1985, p. 1.

(12) MUSƎS NATIONAUX DU CANADA. Manuel d'information, pp.3 à 6.

(13) NATIONAL MUSEUMS OF CANADA. The Board of Trustees National Museums of Canada, Document interne, Ottawa, 19-02-1985.

CHAPITRE 3. LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS AU MNST

Ce chapitre décrit les rôles et les responsabilités qui correspondent à la mission du MNST, laquelle consiste à recueillir, conserver et comprendre les témoins de la culture scientifique et technique canadienne, et à les faire connaître au public. L'organigramme (Annexe B) comporte donc deux grands secteurs qui reflètent cette mission: Collection et Recherche, et Programmes publics. S'y ajoutent les Services à la gestion, ainsi que le Musée national de l'aviation, musée associé (Chap. 8).

3.1 LA DIRECTION

Le rôle central de toute organisation muséologique est le directeur du musée.Comme le dit Carl E. Guthe dans son livre So You Want a Good Museum [1], le directeur est la personnification du musée. Il est celui qui dirige l'ensemble des opérations. Il veille à l'atteinte des objectifs, selon les orientations établies par le Conseil d'administration des Musées nationaux. Il est aussi le principal responsable de l'agencement de toutes les ressources dans son organisation: humaines, financières et autres. D'après le Cadre de Planification Opérationnelle préparé par les Musées nationaux, le directeur doit être en mesure "d'enregistrer, préserver et comprendre l'héritage national de la science et de la technologie du Canada, afin de transmettre cette connaissance à l'ensemble des générations présentes et futures" [2].

Pour ce faire, le directeur a, outre ses responsabilités de supervision et d'orientation des activités internes, un rôle important de relations avec l'extérieur, qu'il s'agisse du public, des différents paliers gouvernementaux, de l'entreprise privée ou des autres institutions muséologiques. Le directeur doit "vendre" le musée, c'est-à-dire en faire la promotion. Il veille au pilotage des relations avec l'environnement du musée. Mais avant toutes choses, il insuffle sa vision de ce que doit être le musée: dans ce sens, il est clair que, pour le directeur actuel, le musée doit être un "laboratoire destiné au public"; il veut aussi en faire un "musée d'idées" plutôt qu'un "musée d'objets".

Le directeur du MNST est assisté de trois directeurs adjoints et d'un directeur associé, celui du Musée de l'aviation. Les quatre personnes forment un comité de gestion, qui permet d'assurer une meilleure coordination ainsi qu'une continuité dans la gestion lors des absences du directeur (appelé à de nombreux déplacements pour faire connaître le musée). Le style de l'actuel directeur favorise d'ailleurs le mode de fonctionnement en équipe.

Un adjoint exécutif se joint, pour certains domaines relevant de sa compétence, à l'équipe de gestion. Ses fonctions consistent à assurer l'efficacité du bureau administratif, à préparer l'agenda des échéanciers, des expositions et activités, à établir la liaison avec l'ensemble du personnel et à conduire certains projets spéciaux. On lui a aussi confié le développement du groupe des "Amis du Musée".

3.2 LES COMITÉS

Outre le comité de gestion dont il a été question ci-haut, le musée comprend différents comités reliés à la mise en place des expositions. Il s'agit:

A) **du Comité des Expositions**: il se compose du directeur et des directeurs adjoints Programmes publics et Collection et recherche. Après avoir reçu une liste de propositions d'expositions, ce comité recommande au directeur certains choix et émet des commentaires relatifs à la faisabilité des éventuelles expositions.

B) **du Comité Administratif**: composé de la direction du musée (le directeur et les trois directeurs adjoints), il étudie spécifiquement les besoins en ressources financières et humaines suscités par le développement des expositions; son accord final permet de démarrer un projet.

C) **du Comité des Exhibits**: qui discute du contenu d'une exposition. Ce comité choisit les objets de la collection qui deviendront exhibits (ou objets exposés). Il comprend, outre les deux directeurs adjoints du Comité des Expositions, le responsable des Programmes éducatifs, le chef du Développement et production des expositions, le conservateur responsable du thème développé et un designer. Cette équipe de travail permet une coordination entre les divisions administratives du musée.

3.3 COLLECTION ET RECHERCHE

La mission du MNST parle de la sauvegarde du patrimoine industriel et technique, dont la responsabilité revient à la direction de la Collection et de la Recherche. Celle-ci se subdivise en quatre grands secteurs, à savoir: le collection (conservateurs), la conservation-restauration, la recherche historique, ainsi que l'enregistrement des collections (voir la figure 2 à l'Annexe B).

3.3.1 LA COLLECTION

La collection est la responsabilité des conservateurs. Chacun d'eux se spécialise dans un domaine précis: agriculture, industrie, imprimerie, communication et espace, astronomie, informatique (et aviation, pour le musée associé).

Le conservateur veille à la gestion des collections. Dans le développement des expositions, c'est lui qui est responsable des contenus scientifiques. Il fait de la recherche sur les objets proposés ou recueillis afin d'en vérifier l'authenticité. Il rédige des publications sur son domaine d'activité dans la mesure où il est responsable des messages d'accompagnement des exhibits. Possédant pour la plupart une formation en technologie, ce conservateur est essentiellement un spécialiste qui fait de la vulgarisation scientifique auprès du public.

Développement des collections

L'activité de développement des collections implique de la part du conservateur la nécessité de recueillir les objets industriels et techniques les plus propices à illustrer le développement technologique du Canada dans ces domaines. Pour accomplir cette tâche, le conservateur doit être à l'affût de tout ce qui est susceptible d'améliorer la quantité et la qualité des collections: lecture attentive d'anciennes revues ou publicités, consultation d'autres établissements muséologiques, recherches pour connaître les propriétaires d'objets rares et précieux,

négociations pour les obtenir, etc. C'est en quelque sorte un travail de détective... Notons ici que l'astronomie présente quelques particularités: l'activité de collection y apparaît plus ardue, étant donnée la rareté d'objets à conserver. Dans ce cas, l'accent est donc mis surtout sur la recherche, sur la publication et sur les expositions.

Recherche

L'activité de recherche est étroitement liée à l'activité précédente puisqu'il s'agit, en fait, de vérifier l'authenticité des objets obtenus, de retracer l'évolution historique des différents objets ou thèmes, d'en montrer les implications sociales, etc. Encore là, l'activité de recherche du conservateur d'astronomie est quelque peu différente de celle des autres: c'est ainsi que, au moment des entrevues, cette personne préparait une exposition sur l'histoire de la Comète de Haley.

Publication

La production de publications constitue une autre activité primordiale du travail du conservateur. Elle a pour objectif à la fois de renseigner le public et les médias sur divers sujets technologiques ou scientifiques. Elle accroît la visibilité du musée, lui attirant de ce fait une clientèle accrue.

Développement des expositions

Finalement, l'activité consistant à développer les expositions est d'une extrême importance pour le conservateur, puisqu'elle représente la principale fonction du musée; sans elle, le musée n'a plus sa raison d'être. Les conservateurs sont les principaux responsables des contenus des expositions, mais ils doivent collaborer avec un autre département, celui des Programmes publics, pour la conception des expositions et la sélection des exhibits.

Nous pouvons ajouter à cette liste des principales fonctions spécifiquement muséologiques une série de sous-activités communes à toutes les directions: gestion des budgets d'opération, négociation de l'allocation des ressources humaines sur différents projets, assistance à ceux et celles qui font de la recherche, etc.

Recherche du mécénat

Une activité nouvelle, pour les conservateurs, est la recherche de fonds et/ou d'exhibits dans le but de diminuer les coûts qu'engendrent la préparation de certaines expositions. Cette activité devient de plus en plus importante, avec la diminution des ressources financières: elle a été déléguée au conservateur, son rôle de spécialiste étant susceptible de lui faire connaître les mécènes potentiels.

Un exemple des institutions auxquelles chaque conservateur est lié nous est donné par le rapport Hinds Briands [3]:

Communication et espace:
- Bell Canada
- Northern Telecom
- Ministère des Communications
- Défense nationale
- Science et technologie
- Conseil national de recherches
- Teleglobe Canada
- Radio Canada.

Transport:
- Canadien Pacifique
- General Motor
- Ford Motor Co.
- Ministère des transports
- Défense nationale
- Air Canada
- Via Rail
- CNR
- Northern Transportation Co., etc.

Etc.

3.3.2 LA CONSERVATION-RESTAURATION

La conservation au sens strict a pour fonction de préserver l'objet dans son état initial de réception: par exemple, si le musée reçoit un appareil téléphonique en provenance d'Hiroshima, et que celui-ci est endommagé par les séquelles de la bombe atomique, il sera conservé dans son état de détérioration, de façon à illustrer le tragique de l'événement. L'état initial de réception est également maintenu si l'objet constitue le seul exemplaire encore disponible sur le marché. L'activité de restauration, pour sa part, s'applique lorsque l'objet nécessite des réparations majeures (puisque le musée se fait un devoir de présenter des appareils en parfait état de fonctionnement).

Les tâches de conservation et de restauration sont essentielles pour le maintien des collections. À la réception, une personne évalue l'état des objets recueillis; ensuite, le chef des ateliers de conservation-restauration, après consultation du conservateur, peut demander aux techniciens d'effectuer la restauration (ou de conserver l'objet tel quel).

3.3.3 LA RECHERCHE

Le M.N.S.T. a un conseiller en recherche. Celui-ci aide les conservateurs dans leur fonction de recherche. Il réalise aussi des études historiques, en commandite, sur un secteur précis: ainsi, actuellement, cette personne, diplômée en histoire des sciences et des techniques, rédige l'histoire de l'ingénierie au Canada, en prévision du centenaire de l'ingénierie (1987). Cette fonction inclut aussi la publication, suite à la recherche, des livres, périodiques ou brochures sur le domaine d'étude privilégié.

3.3.4 L'ENREGISTREMENT DE LA COLLECTION

Les objets recueillis par le musée étant précieux, il convient de les enregistrer et d'assurer le suivi (car ceux-ci peuvent être prêtés, pour des expositions). L'enregistrement des objets de la collection du MNST est contrôlé à l'aide d'un programme informatique parmi les plus avancés au monde, à l'heure actuelle, selon les experts. Entrées et sorties des objets sont enregistrées: on assigne un numéro à chaque objet, on indique

l'endroit où il se trouve dans les entrepôts (ou à l'extérieur) et on recueille de l'information sur cet objet. Ces données facilitent énormément la planification et la gestion des collections.

3.4 PROGRAMMES PUBLICS

La mission de cette direction est "d'exposer les collections, de concevoir et d'enrichir les expositions et d'informer le public sur les collections ainsi que sur les sciences et la technologie en général par les services d'éducation, de diffusion et d'édition" [4]. Elle concerne en fait l'activité de communication externe du musée. Trois secteurs d'activités correspondent à ce rôle: le développement et la production d'expositions, la publication, ainsi que les programmes éducatifs.

3.4.1 DÉVELOPPEMENT ET PRODUCTION DES EXPOSITIONS

Ce service regroupe trois branches d'activités: le design, la production et l'entretien des exhibits.

Lorsqu'une idée d'expérience scientifique ou d'exposition a été retenue par le Comité des exhibits, celle-ci est envoyée au Service du développement et de la production des expositions pour être traduite sous une forme concrète. De là démarre le processus de développement d'un exhibit.

En premier lieu, le responsable du service veille à ce que les ressources humaines et matérielles soient disponibles pour monter l'exhibit. En collaboration avec les autres unités administratives, il détermine les échéanciers de réalisation de projet. Par la suite, l'idée est traduite en design de prototype; celui-ci est envoyé aux ateliers pour qu'un prototype soit fabriqué: après quoi, on réalise des tests sur le prototype produit, qui devient un exhibit, et est mis en montre dans le musée.

Si l'exhibit n'attire pas le public, il est soit retiré de la circulation, soit modifié afin de correspondre aux désirs et attentes de la clientèle du musée. Une dernière activité, par ordre chronologique, consite à entretenir les exhibits afin d'assurer leur longévité et leur bon fonctionnement.

Ces différentes activités s'appliquent non seulement au développement d'exhibits, mais aussi à l'ensemble du développement des expositions permanentes, temporaires et itinérantes. Elles se font en collaboration avec les conservateurs impliqués, le Comité des Expositions et celui des Exhibits. Notons enfin que le service est également responsable de la préparation du calendrier des activités pour les expositions itinérantes.

3.4.2 LES PROGRAMMES ÉDUCATIFS

Dans le Comité des Exhibits, le rôle du responsable des Programmes éducatifs est d'expliquer les expositions et exhibits aux divers publics. Pour ce faire, il a formé une équipe d'animateurs qui a pour

tâche de rendre le musée vivant aux yeux du visiteur (à ce sujet, on développe de nouvelles techniques, telles le théâtre). Ces animateurs sont engagés sur une base contractuelle et ne font pas partie du personnel à temps plein du musée. Ce sont eux qui présentent les exposés, effectuent les démonstrations scientifiques, et discutent avec les enseignants du choix des contenus des expositions destinées aux écoliers.

Pour le montage des expositions du musée, le responsable établit un questionnaire pour connaître les besoins des différentes clientèles. Ce mécanisme lui sert de point de départ pour développer un programme éducatif destiné à ces clientèles particulières. Une autre partie de sa tâche consiste à multiplier les contacts informels dans les écoles de la région (et dans tout le Canada). Il reçoit la liste de leurs principaux intérêts, leurs suggestions, choses qui l'aident à planifier les visites éventuelles de ces groupes scolaires.

L'activité appelée "extension", pour sa part, consiste à élargir le volet éducation à l'ensemble du Canada, répondant ainsi aux objectifs nationaux établis par la Corporation. À cet effet, une carte indiquant la place des étoiles dans le ciel (SKYSHEET) est envoyée mensuellement à plus de 30,000 personnes du pays. Certains programmes sont aussi offerts aux écoles qui ne peuvent venir au musée, dans le but de les aider à effectuer des démonstrations scientifiques.

3.5 LES SERVICES À LA GESTION

Les contribuables sont les principaux bailleurs de fonds du musée. En effet les musées nationaux dépendent: "presqu'exclusivement de fonds provenant des impôts fédéraux ... qui représentent environ 85% de leur financement. Les autres 15% proviennent également du public, mais sous forme de dons de particuliers ou de sociétés et de frais d'entrée" [5].

La politique des Musées nationaux, à cet égard, est de ne pas exiger de frais d'entrée. Par ailleurs, les ressources financières étant moins importantes que par le passé, le musée doit davantage planifier ses actions, et veiller à les évaluer: c'est sa façon à lui de gérer la décroissance. Parallèlement à ce mouvement interne, un autre mouvement, venant des agences gouvernementales qui reçoivent et distribuent les fonds publics, tend à exercer un contrôle accru et à exiger davantage de justifications avant d'octroyer les budgets. À cet égard la Corporation joue un rôle de filtre entre le musée et ces agences (comme par exemple le Conseil du Trésor). Dans ce domaine, son interlocuteur privilégié au MNST est la direction des Services à la gestion.

La principale tâche de cette direction est de fournir des services administratifs et financiers à l'ensemble du musée. Pour cela, quatre secteurs d'activités: relations publiques et marketing, administration et finances (incluant la gestion des ressources humaines), planification, et information technologique.

Le musée est une entreprise publique de type "B". Concrètement, cela

signifie qu'il a une certaine autonomie financière (plus élevée que celle d'un ministère), à l'intérieur des politiques gouvernementales. Cela signifie aussi qu'il est, en principe, à l'abri des pressions politiques. En revanche, ce statut de type "B" implique la notion d'imputabilité, laquelle soumet le musée à un contrôle budgétaire rigoureux (Sect. 3.5.3).

3.5.1 LES RELATIONS PUBLIQUES ET LE MARKETING

Ce rôle consiste à transmettre l'image du musée à l'extérieur de ses murs. La fonction entretient donc des relations avec les médias, avec l'entreprise privée et d'autres entreprises publiques. En un mot, la tâche consiste à faire connaître le musée. Le programme d'action comprend:

a) la constitution d'une banque de données informatisées sur le musée, à l'intention des médias;

b) la publication d'informations relatives au MNST (prospectus, etc.);

c) la production d'un emblême identifiant le musée;

d) la constitution d'une photothèque, à la disposition du public ou des médias;

e) la formation du personnel en ce qui a trait à la communication avec les médias;

f) le développement d'expositions mobiles.

3.5.2 L'INFORMATION TECHNOLOGIQUE

Il s'agit ici d'un service qu'offre le musée à ses diverses clientèles afin de répondre à toutes leurs questions au sujet de la technologie.

3.5.3 LA PLANIFICATION

Tel que mentionné ci-haut, la raréfaction des resources accroît le besoin de gérer celles-ci de façon plus serrée. Pour cela, des mécanismes de planification ont été développés. Ils s'inscrivent dans un mouvement général de la fonction publique canadienne qui s'oriente vers la rationalisation des choix budgétaires.

La planification du musée est réalisée en collaboration avec la Corporation. Elle se fait à trois niveaux, à savoir:

a) la planification des activités de l'année à venir ("Work Plan") et le "Budget Year of Planning" (B.Y.O.P.);

b) le " Mid-Term Plan" (M.T.P.), s'étendant sur une période de 2 à 4 ans, et synthétisé dans le "Multi-Year Operational Planning" (M.Y.O.P.);

c) le "Strategic Plan", qui s'étend sur une période de 10 à 15 ans.

Le principe sous-jacent de ce système de planification ("Corporate Planning System") est d'analyser les "activités vitales" ("vital core"), c'est-à-dire le minimum requis pour assurer la survie de l'organisation (quelque peu semblable au "zero base budgeting", sans toutefois les coupures subséquentes d'activités qui en découlent automatiquement). Il s'agit d'une nouvelle activité: à ce titre, elle est perçue par certains comme une bureaucratisation du musée. Ce sentiment découle entre autres de la lourdeur de la procédure, qui vient s'ajouter à la lourdeur de la procédure régulière d'approbation des budgets. Cette dernière doit par exemple franchir les étapes suivantes:

1. les prévisions budgétaires de chaque unité administrative du musée sont discutées à l'intérieur de chacune des directions;

2. elles sont discutées au comité de gestion;

3. les deux étapes précédentes se font avec l'aide des Services à la gestion;

4. les prévisions sont ensuite acheminées vers la Corporation, et discutées à nouveau;

5. elles sont fondues dans celles des Musées nationaux;

6. la Corporation les transmet au Conseil du Trésor;

7. elles sont discutées au Comité du budget (Conseil du Trésor), qui recommande ensuite au Conseil des Ministres l'acceptation du budget proposé.

3.5.4 LES FINANCES

Les budgets une fois acceptés sont redistribués aux musées, qui les gèrent alors selon les règles gouvernementales générales et celles, plus spécifiques de la Corporation (par exemple, les autorisations de paiement vers des ministères). Cette décentralisation (relative) permet à chaque unité administrative de contrôler son budget et de le gérer le plus adéquatement possible. Pour cela, le Service des finances conseille les professionnels du musée, non spécialisés dans ce domaine.

3.5.5 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Ici, il n'y a aucune décentralisation: le musée est régi par la Loi de la Commission de la fonction publique, de par son statut d'entreprise d'état de type "B".

Ainsi, s'il a besoin de personnel supplémentaire (dans le cadre de son budget), le musée doit soumettre sa demande, après justification, à la Commission de la fonction publique (fédérale), laquelle offre une banque de candidats qui sont régis par ses règles. Si le MNST juge que le candidat ne satisfait pas aux exigences du poste, le fardeau de la preuve lui revient. Ce n'est donc qu'après avoir démontré l'impossibilité de recruter à l'intérieur des cadres de la Fonction publique que le musée peut recruter à l'extérieur: le tout signifie un délai d'environ 9 mois, et ceci sans compter l'approbation budgétaire du poste en question.

La diminution des ressources a obligé le musée à diviser et subdiviser ses postes. Pour cela, il utilise le concept de personnes-années (comme d'ailleurs l'ensemble de la fonction publique fédérale). Ainsi, plutôt que de considérer le nombre de postes, par unité administrative, on parle de personnes-année, ce qui ajoute une dimension temporelle, dynamique, à celle de poste. Cette notion permet de scinder une personne/année en autant de personnes réelles que nécessaires, à mi-temps ou autre, dans la mesure où le total équivaut à une année et à une personne, c'est-à-dire à un poste.

Une partie du personnel (20%) est engagée sur une base contractuelle pour des fonctions bien définies. La durée des contrats varie entre six mois et un an. Le personnel de sécurité, en partie, est dans cette situation (l'autre partie relève directement de la Corporation). Le musée n'emploie pas de bénévoles car, outre le besoin de veiller à leur formation, l'organisation a peu de contrôle sur leurs disponibilités et leur compétence.

Une classification salariale complexe, avec des niveaux à l'intérieur de chaque catégorie, est sous-jacente aux systèmes de promotions. Seuls les directeurs de musée, nommés par le Conseil privé "at pleasure", en sont exclus. L'avantage de ce système est de permettre la mobilité, tant des cadres que des employés.

Ainsi, par exemple, les directeurs adjoints ont comme champ de promotion non seulement les quatre musées nationaux, mais également la Corporation (sans compter des ministères à vocation culturelle comme le Secrétariat d'État). Un programme formel est en place, qui favorise cette mobilité, et met l'accent sur les compétences de gestion nécessaires dans un musée.

NOTES

(1) GUTHE Carl E. So You Want a Good Museum, American Association of Museums, Washington (D.C), 1973 (reprint de 1957 edition), p. 13.

(2) MUSÉES NATIONAUX DU CANADA. Cadre de Planification Opérationnelle, Ottawa (Canada), octobre 1984, p. 1.

(3) Hinds, Brian and Associated. A Communication Audit, Strategic and Public Relations Plan for the National Museum of Science and Technology, Final Report, Ottawa, April 11th 1985, pp. 104-105.

(4) MUSÉES NATIONAUX DU CANADA. Manuel d'information, p. 40.

(5) MUSÉES NATIONAUX DU CANADA. Une politique nationale des musées pour les années quatre-vingts, Exposé d'intention (préliminaire) et Mémoire présenté au Comité d'Etude de la Politique culturelle fédéral, Ottawa, février 1981, p. 3.

CHAPITRE 4. LA RÉORGANISATION ET SES IMPACTS

Le MNST a été réorganisé, quelque temps après l'arrivée du nouveau directeur. Le processus devait permettre une meilleure coordination entre les unités administratives, et favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance à l'organisation chez les employé(e)s. Il s'inscrit dans un besoin d'améliorer l'efficience et d'imputer de façon précise à chaque fonction ses responsabilités [1]. Le fait que le musée doive désormais s'ouvrir davantage vers le public et l'entreprise privée, pour en tirer des ressources supplémentaires ou tout simplement pour justifier son existence, suppose que la direction doit être secondée dans ses tâches par une mobilisation plus grande des échelons subalternes [2].

4.1 LE DIAGNOSTIC: L'ÉTAT DES COMMUNICATIONS, AU MUSÉE

La notion d'organisation suppose intrinsèquement le concept d'interactions structurées et, subséquemment, celui de communication. La communication peut être définie sommairement comme un échange d'information entre individus, lequel se fait le plus librement possible, sans blocage. Analyser les communications, dans une entreprise, est donc un moyen indirect de vérifier si sa mission est bien atteinte et d'obtenir un aperçu de sa dynamique organisationnelle.

Une étude sur le sujet a été effectuée par la firme Hinds Brian et Associés, à la demande de la direction du musée. Cette étude [3], avait comme mandat de développer une stratégie dans le but d'améliorer l'ensemble des

communications, tant internes qu'externes, du musée*. Son diagnostic est que les communications internes, ainsi que la quantité et la qualité de l'information qui circule, laissent à désirer [4]: peu d'information, et de piètre qualité, telle est la situation, en 1984-85. De plus, cette information circule surtout du haut en bas de la pyramide organisationnelle mais non inversement [5]. La plupart des employés consultés dans le rapport croient que que le musée a plus de succès dans ses communications à l'externe qu'à l'interne [6].

Ce diagnostic semble recevoir l'approbation de l'ensemble du musée: en fait, toutes les personnes rencontrées se sont dites d'accord avec le rapport du consultant. Par exemple, l'une de ces personnes a affirmé qu'elle ne réussissait à obtenir une vision globale du projet sur lequel elle travaillait qu'au moment où celui-ci était présenté, une fois terminé, au public. D'autres ont mentionné que des informations qui touchent de près un individu (par exemple, une modification de poste) ne lui sont transmises qu'à l'annonce publique. C'est donc dire que tous s'accordent pour constater que les communications, à l'interne, posent problème, et qu'elles doivent être améliorées.

Cette situation est jugée si importante par la direction, qu'elle en fait une de ses priorités. C'est donc en partie dans le but de résoudre ces problèmes, et pour améliorer le fonctionnement général du musée, qu'est adoptée la réorganisation administrative du printemps 1985.

---

* Il a été transmis à l'équipe de recherche, au tout début, par le directeur du musée. Ne sont abordés dans ce chapitre que les aspects du rapport concernant les communications internes.

4.2 LA RÉORGANISATION ADMINISTRATIVE, MOYEN D'AMÉLIORER LES COMMUNICATIONS ET LE FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL

Un des changements majeurs de la réorganisation, sinon le plus important de tous, est la relocalisation de la totalité des activités de production, de développement et d'entretien des expositions sous la responsabilité des Programmes publics. Ces activités relevaient auparavant de la Collection et de la Recherche, c'est-à-dire des conservateurs. Une telle modification est devenue nécessaire, dans la mesure où l'on admet que ces activités alourdissaient considérablement les tâches du conservateur. On sépare donc clairement la conservation de la préparation des expositions. En revanche, la restauration passe, elle, des Programmes publics à la Collection et Recherche.

Ce changement a des conséquences directes sur le fonctionnement interne de l'organisation. En effet les conservateurs, qui contrôlaient jadis l'ensemble des opérations relatives à la mise en place d'une exposition, doivent désormais se concentrer sur les tâches relatives à la conservation et à la restauration (Sect. 3.3). Ils participent aux expositions en définissant les contenus, mais le "comment" de l'exposition, c'est-à-dire la réalisation technique leur échappe désormais. En revanche, la fonction de conservation-restauration prend une importance accrue, qui répond à la mission nationale du musée. Cet accent nouveau est reflété par la création d'un poste de chercheur, spécialiste en Histoire, dont la fonction est de coordonner les archives et les données relatives à la collection.

De plus, les conservateurs voient croître leurs responsabilités relatives au développement de relations avec l'entreprise privée et de recherche de mécènes, élément crucial pour la survie de l'organisation. Dans cette optique, la réorganisation suggère aussi un programme de publications destiné à donner de la visibilité au musée. Une fonction spécifique de marketing est prévue, qui vient élargir la mission des Relations publiques. Bref, on tente de "vendre" le musée, de mousser sa popularité.

La réorganisation abolit l'unité centrale de secrétariat, pour redonner un visage humain à l'administration. Le système informatique, relevant auparavant des Programmes publics, est maintenant rattaché aux Services à la gestion, dans la mesure où il dessert aussi ces services, en plus du registrariat. Enfin un poste d'adjoint au directeur est créé, pour permettre à celui-ci de se consacrer davantage aux relations avec l'extérieur.

L'objectif global du changement est non pas tant une économie de coût qu'une amélioration de l'efficience, en définissant plus clairement les responsabilités (et les imputabilités). Bref, le défi est "de faire plus avec moins" [7]. La nouvelle structure veut remédier aux problèmes issus de l'ancienne, c'est-à-dire:

> "des coûts supplémentaires en temps, duplication d'efforts et disputes de juridictions, générant des frustations et ayant un impact important sur la productivité et sur la cohésion de groupe". [8]

L'ancienne structure mettait l'accent sur les opérations internes, ce

qui est caractéristique d'une organisation très jeune (le MNST date de 1967); la nouvelle structure développe au contraire le rayonnement externe pour pallier la diminution des ressources. À cet égard, le directeur entrevoit, dans l'avenir, la création de musées-satellites, correspondant aux différents domaines de spécialisation des conservateurs : communication et espace, énergie, industrie, etc. Ces musées, dont le prototype actuel pourrait être le Musée national de l'aviation, seraient géographiquement distincts, mais utiliseraient des services communs de soutien (Programmes publics ou Service à la gestion, par exemple). Le projet du Centre MICOT s'inscrit dans cette ligne directive.

4.3 L'APRÈS-RÉORGANISATION: LES RELATIONS INTER-GROUPES

La réorganisation, comme tout changement du même genre, a fait des heureux et des moins heureux, des gagnants et des perdants (soit objectivement soit subjectivement). L'aspect communication avec le public, en prenant de l'importance, oblige les conservateurs, piliers du musée, à devoir désormais négocier davantage que par le passé avec un nouveau groupe de spécialistes. Cette situation est perçue de deux façons. D'une part, certains conservateurs sont visiblement satisfaits, soit de voir leurs fonctions allégées de certaines responsabilités, soit des nouvelles tâches de recherche du mécénat. Dans le premier cas, la diminution des fonctions de supervision dans le développement des expositions leur laisse plus de temps à consacrer aux tâches de collection et de recherche, ou encore de recherche du mécénat. D'autre part, quelques conservateurs sont mécontents du changement qui, selon eux, bureaucratise et alourdit le processus

de montage des expositions, en exigeant davantage de négociations avec de nouveaux partenaires (puisque par ailleurs ils conservaient la responsabilité des contenus eux-mêmes).

On constate donc que l'équilibre du pouvoir est modifié. Le spécialiste de la communication ne se perçoit plus strictement comme un exécutant au service du conservateur, mais plutôt comme un partenaire, dont l'expertise doit être reconnue. Quant au conservateur, de par sa responsabilité sur les contenus de l'exposition (ou des messages destinés aux publics, dans le cas des Programmes éducatifs), il demeure le maître-d'oeuvre, mais avec des nouvelles contraintes. Ainsi, le responsable des Programmes éducatifs peut, à la limite, refuser un texte préparé par le conservateur (dans le cas de conflit majeur, l'arbitrage serait exercé par les deux directeurs adjoints impliqués).

La création du poste de directeur adjoint à la Collection et à la Recherche découle aussi de la réorganisation *. Ce nouveau poste suppose par exemple que, désormais, la décision relative au partage de l'assiette budgétaire entre les conservateurs doive passer par ce directeur adjoint, avant d'être prise par le directeur. À ce sujet, il semble que, de façon générale, les conservateurs favorisent l'entente à l'amiable, par consensus (comme d'ailleurs avec les autres unités administratives), préférant des compromis à une décision autoritaire. Le fait d'être un petit groupe en interactions quotidiennes influence certainement ce désir d'harmonie. Par ailleurs, les relations qu'ils entretiennent entre eux sont

* La personne n'était pas encore nommée au moment de notre passage.

nature consultative, puisqu'ils sont experts chacun dans leur domaine: un conservateur aura recours aux services d'un autre conservateur uniquement si l'exposition à préparer nécessite des produits, des objets ou des connaissances détenus par l'autre. En ce sens, le directeur associé du musée de l'aviation entre dans cette collaboration, lorsque sa collection est impliquée.

Les remarques précédentes semblent donc indiquer que les relations inter-groupes, à l'intérieur de l'établissement, sont davantage orientées vers la coopération que vers l'affrontement. L'équipe de gestion donne d'ailleurs l'exemple, en ce domaine. Le musée est somme toute une organisation de taille relativement petite, élément qui marque son climat organisationnel.

NOTES

(1) NATIONAL MUSEUMS OF CANADA. Reorganization, Document interne, Ottawa, May 1st 1985, p. 4.

(2) Idem, p. 5.

(3) Hinds, Brian and Ass. A Communication Audit, Strategic and Public Relations Plan for the National Museum of Science and Technology.

(4) Idem, p. 6.

(5) Idem, p. 6.

(6) Idem, p. 6.

(7) NATIONAL MUSEUMS OF CANADA. op.cit, p. 23.

(8) Idem, p. 23.

CHAPITRE 5. LE DÉVELOPPEMENT D'UNE EXPOSITION

Pour comprendre le musée en tant que système organisationnel, et pour illustrer les communications internes (mais aussi externes), l'activité qui constitue la raison d'être du musée, c'est-à-dire le développement d'une exposition, a été choisie à titre d'exemple. Le processus comporte quatre étapes, étroitement liées: il s'agit du choix de l'exposition, de sa planification, de sa mise en place et, finalement, de son évaluation. Mais avant d'entrer dans le détail du processus, quelques mots sont nécessaires sur les expositions elles-mêmes.

5.1 LES EXPOSITIONS

Dans la mesure où le développement d'une exposition est une activité complexe, le musée ne peut, à l'heure actuelle, se renouveler comme il le voudrait idéalement. Le taux de remplacement des exhibits varie de 2% à 5% par année. Une proposition a été soumise au Conseil du Trésor à l'effet de hausser ce taux à 10%, mais le contexte général de restrictions budgétaires ne laisse rien présager de bon à cet égard. Une telle hausse, en effet, serait synonyme d'un accroissement des ressources, et celles-ci se raréfient. En attendant la réponse gouvernementale, le musée développe des expositions temporaires: celle de la foresterie, celle sur le centenaire du Canadien Pacifique et celle sur l'art chinois (gravures sur les murs et artiste à l'oeuvre). Il développe aussi des expositions itinérantes: ainsi une version itinérante de l'exposition du Canadien Pacifique a été préparée; de plus, le MNST a fait l'acquisition de la Papemobile (qui est

prêtée aux organismes qui en font la demande et qui a connu un grand succès), et il a une réplique du Canadarm de la navette spatiale américaine.

La préparation et la mise en place des expositions, en particulier des expositions itinérantes supposent un support logistique poussé: aux aspects techniques, tel le type de transport des exhibits, s'ajoutent des aspects légaux (responsabilités, assurances, etc.), et des aspects relatifs à la planification, pour ne mentionner qu'eux. Cette responsabilité revient au directeur adjoint des Programmes Publics, et en particulier au responsable de la Production et du développement des expositions. Elle est partie intrinsèque de la mission du musée qui, à titre de musée national, doit étendre ses activités à l'ensemble du Canada.

Nous allons maintenant revenir aux différentes étapes de la mise en place d'une exposition.

5.2 LE CHOIX D'UNE EXPOSITION

Le personnel du musée, ainsi que le public, sont invités régulièrement à formuler des suggestions concernant les expositions qu'ils aimeraient voir monter [1]. L'ensemble des suggestions reçues est remis aux deux directeurs adjoints formant le Comité des Expositions. Ceux-ci choisissent une exposition en fonction de sa faisabilité (ils peuvent par exemple en analyser une quarantaine, pour finalement en retenir deux ou trois).

Les critères de faisabilité sur lesquels ils fondent leur choix sont les suivants [2]:

a) la suggestion correspond-elle à la mission du musée (qui est relative à l'histoire de la science et de la technique dans ce domaine)?

b) le musée possède-t-il l'espace suffisant pour cette exposition?

c) le musée a-t-il les ressources humaines et monétaires pour permettre son développement?

d) les exhibits ou les objets pour l'exposition sont-ils disponibles?

Lorsqu'une suggestion est acceptée par le Comité des Expositions, elle passe ensuite au Comité de gestion, pour analyse des aspects financiers et approbation. Elle est ensuite acheminée au Comité des Exhibits (Sect. 5.3). À chacune de ces étapes, bien entendu, peuvent survenir des refus, ou des arrêts temporaires, ce qui renvoie à la case départ. Par ailleurs, certaines questions exigent une collaboration entre différents intervenants, et peuvent susciter un mouvement de va-et-vient, d'un comité à l'autre.

5.3 LA PLANIFICATION D'UNE EXPOSITION

Le Comité des Exhibits (incluant les deux directeurs adjoints, le responsable des Programmes éducatifs, le chef de la Production et du développement des expositions, le designer ainsi que le conservateur impliqué) veille à la planification de l'exposition: pour cela, il met en place des équipes de travail, élabore la conception de l'exposition et des exhibits, sélectionne les exhibits nécessaires (et leur localisation), choisit les méthodes de communication, etc.

Le tableau 5.1 qui suit, illustre la répartition des tâches entre les membres du Comité des exhibits, à cette étape du développement d'une exposition [3].

Tableau 5.1 - Répartition des tâches entre les membres du Comité des exhibits lors de la planification d'une exposition. (X indique une intervention quelconque)

	COMITE DES EXHIBITS					
CONCEPTION D'UNE EXPOSITION	DIRECTEUR ADJOINT A LA COLLECTION ET A LA RECHERCHE	DIRECTEUR ADJOINT AUX PROGRAMMES PUBLICS	CONSERVATEUR	RESPONSABLE DES PROGRAMMES EDUCATIFS	RESPONSABLE DE LA PRODUCTION ET DU DEVELOPPEMENT D'UNE EXPOSITION	DESIGNER
SELECTION D'UNE EQUIPE DE TRAVAIL	X	X	X	X	X	X
SELECTION DES EXHIBITS	X	X	X	X	X	X
LOCALISATION DES EXHIBITS	X	X	X	X	X	X
SELECTION DES METHODES DE COMMUNICATIONS	X	X	X	X	X	
COOPERATION AVEC LES ATELIERS DE DESIGN	X		X		X	
COOPERATION AVEC LES AUTRES M.S.T.	X	X	X		X	
REDACTION DES TEXTE POUR LA BOUTIQUE ET LES MEDIAS D'INFORMATION		X	X	X		
CONCEPTION DES EXPOSITIONS ET DES EXHIBITS	X		X		X	X

Ces différentes étapes laissent apparaître les mécanismes de collaboration entre les différentes unités administratives du musée.

Il faut ici attirer l'attention sur un point important: si on considère les trois premières activités de ce tableau, c'est-à-dire le choix d'une équipe de travail, la sélection des exhibits et leur localisation, on constate que tous les membres du Comité des exhibits

participent à ces activités. Le travail se fait en équipe, ce qui représente, semble-t-il, un changement par rapport à la situation pré-réorganisation.

Par ailleurs, on remarque aussi que l'intervention peut prendre différentes formes. C'est ainsi que les différents intervenants peuvent ou bien avoir la responsabilité finale touchant une activité (par exemple, le directeur adjoint des Programmes publics en ce qui concerne la sélection des méthodes de communication) ou bien être tout simplement informés. C'est ainsi par exemple que, même si le conservateur intervient à la phase de conception des expositions et des exhibits, c'est uniquement parce qu'il a besoin de connaître l'avancement des travaux: d'où l'intervention du responsable de la Production et du développement des expositions et du concepteur technique. Le même raisonnement s'applique au responsable des Programmes éducatifs: ce n'est pas lui qui rédige les textes ou les livres, mais il a besoin d'en prendre connaissance afin de préparer les visites scolaires (de façon à remplir son rôle qui est de veiller à la clarté du texte). Ces observations aident aussi, en dernier ressort, à comprendre pourquoi tous les membres du Comité des exhibits n'interviennent pas dans toutes les activités.

5.4 LA MISE EN PLACE DE L'EXPOSITION

Le point précédent peut laisser sous l'impression que le Comité des Exhibits est celui qui prépare le contenu d'une exposition: or, il n'en est rien. Son rôle en effet est plutôt celui d'un groupe de

discussion sur ce que l'exposition devrait contenir. Une fois la planification terminée, la mise en place dépend des responsabilités respectives.

Il faut comprendre que le développement d'une exposition est une oeuvre de longue haleine: de l'approbation du Comité des Expositions (Sect. 5.2) à sa présentation au public, il y a un intervalle d'environ trois ans. La première année, le conservateur démarre la recherche; la seconde est consacrée à la collection d'objets; la troisième année pour sa part implique la rédaction de publications, ainsi que le design et la production des exhibits nécessaires à l'exposition.

Chaque unité administrative joue donc un rôle important dans le montage d'une exposition, mais à des moments différents, et sur des tâches différentes, toujours en collaboration avec ses partenaires. Le tout cristallise le fonctionnement du musée: pendant qu'un conservateur démarre sa recherche, un autre conservateur en est à la phase finale, etc.

5.5 L'ÉVALUATION DE L'EXPOSITION

Cette étape se divise en deux volets. Une première évaluation concerne l'exposition (ou l'exhibit, s'il s'agit d'une pièce ou d'un objet) mise en place. Elle est réalisée au moyen de sondages (verbaux ou écrits) auprès du visiteur, et de techniques d'observation (visuelles) qui permettent de mesurer l'intérêt du public. Dans le cas où cet intérêt est faible, le Comité des exhibits recommande de retirer l'exhibit de la circulation, soit

temporairement (pour le modifier), soit de façon définitive.

Une deuxième évaluation est faite par le même comité, qui se réunit à nouveau à la fin de l'exposition pour évaluer les points forts et les faiblesses de celle-ci. On essaie ainsi de développer une expertise plus poussée, laquelle sera utilisée pour les expositions subséquentes. Il faut noter que cette compétence s'applique autant aux aspects scientifiques, techniques ou historiques (c'est-à-dire aux contenus) qu'aux aspects communicationnels.

NOTES

(1) Dans le cas de certaines expositions, il arrive que le musée fasse faire une enquête auprès du public afin de mieux identifier leurs besoins. Ce fut notamment le cas de l'exposition portant sur le centenaire du Canadien Pacifique.

(2) Voir le Modèle de proposition d'une exposition (annexe C).

(3) LANGEVIN, Raymond. Le fonctionnement d'un musée scientifique et technique: le cas du Musée national des sciences et de la technologie d'Ottawa, Montréal, Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, Sociologie, juin 1986, p. 101.

CHAPITRE 6. LE RAPPORT À L'ENVIRONNEMENT

Le musée n'existe, en tant que musée, que par son public. En effet, même si les droits d'entrée ne constituent pas pour le MNST une source de revenus (il est considéré comme un service public), il n'en demeure pas moins que le visiteur est sa principale raison d'être. Ce visiteur doit donc être attiré, intéressé, choyé. Par ailleurs, les restrictions au niveau des ressources disponibles font que le musée doit se tourner désormais davantage vers les mécènes, en particulier l'entreprise privée, pour développer des expositions, et donc attirer davantage ce public.

En tant qu'organisme spécialisé, le musée a donc besoin de recourir à la communauté qui l'entoure. Ceci sans oublier le réseau d'organismes gouvernementaux autour de lui, tels le Conseil du Trésor, le ministère des Communications, celui des Approvisionnements et Services, la Commission de la fonction publique, etc. C'est donc dire que le musée n'existe pas en vase clos, mais qu'il est au contraire partie intrinsèque de la société canadienne qui constitue son environnement.

La notion d'environnement est complexe, et ses frontières difficiles à définir. Pour les fins de cette présentation, il y a lieu de distinguer deux types d'environnement, global et pertinent. L'environnement global d'une organisation est l'univers social qui l'entoure (social entendu au sens large de socio-économico-politique), c'est-à-dire l'ensemble des institutions dans laquelle elle s'inscrit. A la limite, cet environnement est mondial. Toutefois, ces institutions n'exercent pas toutes une influence directe sur le système, contrairement à

l'environnement pertinent, qui lui se compose uniquement des institutions qui "par leurs comportements, conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs" [1].

Se pose ici, intrinsèquement, le problème des limites, des frontières de l'organisation. L'environnement global, c'est par exemple, dans le cas du MNST, la province de l'Ontario, la société canadienne, l'Amérique du Nord et l'univers tout entier. L'environnement pertinent, ce sont les institutions gouvernementales dont les actions vont influencer le musée, ce sont les entreprises privées qui commanditeront les expositions, ce sont les écoles ou les publics qui constitueront la clientèle du musée. Mais ce sont aussi d'autres groupes tels: les autres musées, qu'ils soient scientifiques et techniques ou autres, la communauté scientifique, les universités, et tous les "concurrents" du musée comme par exemple, les médias. La figure 5, qui présente le système organisationnel du musée, énumère un certain nombre d'éléments de cet environnement pertinent.

6.1 L'ENTREPRISE PRIVÉE

Les relations entre le musée et l'entreprise privée ont pratiquement toujours existé, mais elles ne s'inscrivaient pas dans un cadre d'échanges formels ou suivis. Dans le passé, il arrivait fréquemment qu'un conservateur ait recours à des entreprises privées pour obtenir des pièces de collections ou des renseignements sur certains objets. Il s'agissait en général d'un type d'aide non liée du mécène, le musée conservant toute

autonomie de gestion de l'exposition.

Aujourd'hui, en revanche, on parle de plus en plus de "partenariat" entre le musée et l'entreprise privée, ce qui suppose une aide plus ou moins liée. Le mouvement s'explique en grande partie par les coupures budgétaires, qui ne permettent plus de réaliser des projets importants sans le soutien financier de l'entreprise privée. On assiste donc à une nette ouverture du musée vers ce type de collaboration qui est désormais valorisée, dans la mesure où elle permet à l'organisation d'atteindre sa mission. Toutefois le danger est l'ingérence de l'industrie dans les expositions et le "commercialisme" qui peut en découler, ce que redoutent les musées: ceux-ci se définissent comme les responsables ultimes des contenus des expositions présentées au public.

Dans le cas du MNST, de nombreux exemples de partenariat existent: ainsi, pour une exposition sur la foresterie canadienne, l'Association de la foresterie canadienne a prêté équipements et expertise au musée. Le Canadien Pacifique, dans le cadre de son centenaire, a défrayé une grande partie des coûts engendrés (environ 250 000,00$ canadiens, 1985) pour le développement d'une exposition, à quoi est venu s'ajouter, comme dans le cas précédent, son expertise. D'autre part, les dons d'équipements des entreprises spécialisées en informatique constituent une autre forme de mécénat.

Un autre exemple est la coopération entre le musée et les firmes d'ingénierie canadiennes, dans le but d'écrire l'histoire de l'ingénierie au Canada en vue de son Centenaire en 1987. Pour réaliser cette

recherche, le musée a dû obtenir des subventions auprès des entreprises d'ingénierie, ses budgets étant nettement insuffisants. Les résultats ont été particulièrement probants: pour cette activité seulement, les firmes d'ingénierie ont fourni 11 000$ en 1985 et 39 000$ en 1986.

Enfin, le projet MICOT, est le dernier-né des projets de paternariat. Il a pour objectif la création d'une exposition permanente (musée-satellite) sur les télécommunications et l'espace, située dans un futur "immeuble savant", le Centre MICOT, à Hull. Suite à l'analyse de la disponibilité des collections et des fonds monétaires, et après accord des Musées nationaux, le musée a formé un comité consultatif pour le projet. Ce comité se compose d'intervenants du monde des télécommunications au Canada: on retrouve par exemple, outre le Secrétaire général des Musées nationaux, un représentant du bureau d'architectes de cet organisme, et les représentants des organismes suivants [2]:

Comité consultatif
Projet MICOT
Partenaires de l'environnement pertinent

Gouvernement	Associations	Entreprises privées
. CNRC	. Canadian Daily Newspaper Publ. Ass.	. MICOT-APH
. Commission de la Capitale nationale		. Bell Canada
. Télésat Canada		. Bell Northern Research
. Téléglobe Canada		. Northern Telecom
. Communications		. Microtel Pacific Research
. Environnement Canada		. Spar Aerospace
. Postes Canada		. Telecom Canada
. Agriculture		. Telecomm. CNCP
. Sciences et technologie		
. Energie, mines et ressources		
. Défense nationale		

Le comité doit définir les buts et les objectifs du futur musée-satellite, trouver le financement, faire des représentations auprès des gouvernements et préparer les thèmes d'expositions. Nous voyons donc que le musée s'ouvre à des projets de collaboration, allant de l'aide monétaire non liée à l'implication directe dans une exposition. Ainsi, dans le cas du projet du musée des Télécommunications et de l'espace:

> "La participation incluera certainement les prêts ou les dons d'objets. Elle pourrait aussi inclure le prêt temporaire et périodique du personnel spécialisé pour aider à l'organisation d'initiatives spéciales. L'aide financière de compagnies privées serait recherchée dans le montage de ces expositions" [3]. (Voir Avant-propos)

Le mécénat des entreprises est donc avant tout destiné à favoriser la poursuite de la mission du musée, dans une situation économique difficile pour le monde de la culture. Les entreprises pour leur part ont intérêt, pour leur image de marque, à s'y associer, à quoi vient souvent s'ajouter un désir de jouer un rôle d'aide à la communauté.

6.2 LES INTERVENANTS DU MONDE DE L'ÉDUCATION

L'éducation au Canada étant de juridiction provinciale, le musée s'est défini un rôle informel de service aux différentes institutions scolaires. Ils s'abstient ainsi de s'ingérer dans les domaines de compétence provinciale et répond par là-même aux principes directeurs des Musées nationaux.

Des relations se développent avec les écoles par l'entremise des conseils scolaires, des consultants en science ou lors de journées pédagogiques: on discute des services offerts par le musée: on donne des conseils sur la façon de réaliser des recherches à l'école; on sensibilise les enseignants à la didactique des sciences pour les écoliers. Un guide éducatif est disponible pour les écoles, sur demande. Tous les niveaux scolaires sont visés, bien que le musée part du principe que c'est au primaire qu'il faut développer le goût de la science et des techniques: pour cela, il offre des moyens attrayants de présenter un sujet qui peut être de prime abord perçu comme aride.

Lorsqu'un enseignant veut amener sa classe au musée, il communique avec le service des Programmes éducatifs. Un animateur, quelque temps avant la visite, établit avec lui le programme de cette visite. Il suggère la lecture de certains textes, le choix des thématiques et tente de connaître les besoins des étudiants. C'est lui ensuite qui guidera et animera la visite. Pour les écoles qui ne peuvent venir au musée, des programmes itinérants sont prévus, accompagnés d'informations sur le sujet. Le MNST tient donc, de la sorte, à conserver ses clients les plus nombreux, les écoliers.

6.3 LES CLUBS SCIENTIFIQUES

Il y a peu de clubs scientifiques, à l'exception du club de Radio Amateur, du R.A.S.C. et de Bytown, liés directement aux activités du

musée. Cependant des liens avec les clubs scientifiques extérieurs s'établissent lors de leur visite au musée. Le musée tient à leur faciliter la tâche en leur offrant des salles de réunions. Sur demande, on leur fait rencontrer les conservateurs du domaine qui les intéresse.

On ne prévoit pas développer davantage ce secteur d'activité*, car l'embauche d'une personne pour établir des contacts suivis avec les clubs scientifiques est trop onéreuse dans le contexte actuel des restrictions budgétaires, et le musée n'a pas de groupes de bénévoles pour le seconder dans cette tâche.

6.4 LA COMMUNAUTÉ SCIENTIFIQUE

L'activité de recherche d'un M.S.T. peut porter: sur la science ou la technologie, sur la conservation des objets, leur histoire, ou sur les techniques d'exposition. Le MNST, d'après les données recueillies, fait surtout de la recherche des deuxième et troisième types. La recherche sur la conservation est la responsabilité de chaque conservateur, et celle sur l'histoire a été confiée à un spécialiste.

Est soulevé ici le problème de savoir si cette activité de recherche doit être contractuelle ou, au contraire, doit faire partie des responsabilités organisationnelles du musée. Ce qui pose du même coup la question de la relation entre le musée et la communauté scientifique.

---

* La direction du musée a modifié depuis son orientation à cet égard.

Certains experts croient que la recherche, pour ne pas couper le chercheur de son milieu universitaire, devrait être donnée à contrat [4]. Le MNST quant à lui a créé un poste à la recherche (chap.3); le spécialiste qui l'occupe est prêté par les Archives nationales.

Par ailleurs, pour répondre au besoin d'excellence de la recherche, et pour sensibiliser la communauté scientifique à ses préoccupations, le musée a fondé l'Institut conjoint d'Histoire. Celui-ci comprend des représentants du musée et des universitaires des différentes universités canadiennes (par exemple, Toronto, McGill, Montréal). Le musée a aussi mis sur pied les «Associés de la science et de la technologie», qui regroupent différentes associations telles: la National Science Foundation, la Société canadienne pour l'Avancement des Sciences, l'Association des Centres de Sciences, l'Association des rédacteurs scientifiques, etc. Son objectif est d'obtenir des fonds et de gérer un programme de conférences.

Enfin, le M.N.S.T. veut impliquer les universités dans le projet du musée-satellite des Télécommunications et de l'Espace. Leur contribution consisterait à conseiller le musée, en tant que membres du Comité consultatif; à effectuer de la recherche historique, à trouver des objets significatifs, etc. [5]. Toutes ces activités indiquent des canaux de communication bien ouverts entre la communauté scientifique et le musée.

6.5 LES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

Le projet MICOT fait appel, nous l'avons vu (Sect. 6.1), à l'entreprise privée, mais aussi à différents ministères et corporations publiques. Il est un exemple de l'ouverture du musée à une coopération avec son environnement pour la mise sur pied d'une exposition ou, comme dans ce cas-ci, d'une musée-satellite, permanent. La justification du besoin d'une collaboration intra-gouvernementale tient à l'avantage, pour le Canada, de présenter une image globale, unifiée des capacités technologiques canadiennes:

> "plusieurs ministères organisent présentement un nombre de programmes d'information d'envergure. Si ces programmes évoluent indépendamment, une image fragmentée des capacités canadiennes pourrait être présentée au public" [6].

Une telle "vitrine" permettrait en effet au Canada de faire connaître ses réalisation tant aux spécialistes qu'aux entrepreneurs ou acheteurs des industries de pointe. Elle permettrait aussi de concentrer et sauvegarder les objets sigificatifs en ce domaine.

Comme c'est le cas avec les entreprises privées, le problème de l'indépendance du musée et de son contrôle des contenus est extrêmement important. À titre d'exemple, dans une exposition sur le nucléaire, le musée tenait, dans une perspective systémique d'évaluation sociale de la technologie, à mentionner la théorie de l'"hiver nucléaire". Un des mécènes s'était par contre fortement opposé à une telle présentation, sous prétexte que le rôle d'un musée ne s'étend pas à ce domaine. Il semble que, en dernier ressort, le musée se soit plié à ces exigences et ait retiré de

l'exposition le sujet épineux. Pourtant la direction est convaincue que cette présentation socio-technique fait partie de ses responsabilités, à condition qu'elle soit faite de façon honnête ("fairly").

> "La principale responsabilité du musée est d'apporter au public l'histoire du développement de la technologie et son impact -bon et mauvais-, et de donner un point de vue équilibré sur les débats ("issues") reliés à la science et à la technologie" [7].

Une autre forme de relations entre le musée et le gouvernement fédéral est le prêt de personnel: par exemple, les Archives publiques ont prêté le responsable de la Recherche, spécialisé en Histoire. Par ailleurs, le MNST doit obligatoirement utiliser les services des ministères des Approvisionnements et Services et des Travaux publics. Il n'est pas propriétaire de l'édifice, et toute transformation permanente doit être approuvée par ce dernier ministère. D'autre part, le musée collabore aussi avec les organismes de juridiction provinciale, soit informellement avec les écoles (Sect. 6.2), soit formellement. Dans ce dernier cas la communication se fait par le Ministre des Communications et les Ministres des Affaires culturelles provinciaux (octroi de fonds, consultations, échanges entre conservateurs, etc.), les Musées nationaux jouant à ce moment un rôle important.

6.6 LES AUTRES MUSÉES

Le MNST, en tant que musée d'Etat, doit partager avec d'autres musées les ressources gouvernementales fédérales. D'abord, bien entendu, le MNST

est l'un des quatre musées nationaux, avec lesquels il doit partager les fonds publics qui leur sont affectés. Par ailleurs, les Musées nationaux, par leurs Programmes nationaux, subventionnent directement d'autres musées, en particulier les 21 musées-associés (il s'agit de musées provinciaux d'une certaine envergure, capables de rayonnement tels le Musée des beaux-arts de Montréal, le Royal Ontario Museum, etc). Ils subventionnent également aussi les centres nationaux d'exposition, situés dans de petites municipalités et qui peuvent accueillir des expositions itinérantes.

L'enveloppe budgétaire des subventions aux musées associés et aux centres nationaux d'exposition (CNE), ainsi que celle des musées nationaux, est déterminée par le Ministre responsable et le gouvernement. Les diminutions de ressources, depuis quelques années (1977), font en sorte que la situation est vécue parfois difficilement, à la fois par les musées régionaux (qui ressentent la "richesse" des musées nationaux), et à la fois par ces derniers (qui croient que certaines sommes pourraient être affectées à leurs propres besoins, qu'ils jugent pressants). À titre d'exemple de ces tensions, en 1983-84 les sommes prévues par les Musées nationaux pour les Programmes d'appui concernant l'enregistrement et la conservation des collections (musées régionaux)n'ont pas été dépensées, faute de demandes (les musées régionaux mettant davantage l'accent sur les expositions). Ces sommes ont donc été transférées aux expositions, alors que les musées nationaux avaient des besoins criants en ce domaine [8].

Il ne s'agit pas ici de donner raison à l'un ou l'autre groupe, ou de trancher le débat entre l'imputation à une fonction (conservation) ou à

un organisme (musée régional), mais simplement de constater cette compétition pour des ressources qui se raréfient depuis plusieurs années, à cause de l'inflation. Cette situation n'empêche toutefois pas le MNST de collaborer avec ces musées régionaux, soit par échange d'information ou conseils, soit par prêts d'exhibits et d'expositions itinérantes.

Une autre forme de concurrence est celle qui oppose les quatre musées nationaux entre eux. Bien qu'on ait été discret sur le sujet, le MNST se perçoit en général comme le parent pauvre des Musées nationaux, alors qu'il est celui des quatres musées qui attire le plus de clientèle. À cet égard le parent "riche" semble être le Musée des beaux-arts du Canada. Il y aurait une explication historique à cette situation, ce musée étant le plus ancien, avec une tradition d'autonomie tant de fonctionnement que de sources de subsistance. La venue de la Corporation en 1967, en le fusionnant avec les trois musées nationaux déjà existants, a provoqué des remous qui ont mis un certain temps à s'estomper.

Ce chapitre a donc permis de constater que le musée entretient des relations suivies avec certains segments de son environnement ou environnement pertinent. Il ne fonctionne donc nullement en vase clos, comme va l'illustrer le dernier point, celui qui traite de la dynamique organisationnelle.

NOTES

(1) CROZIER, Michel, et Erhard FRIEDBERG. L'acteur et le système, p. 140.
Se référer à la liste des participants de la rencontre Communication et Espace à l'Hôtel Westin de Toronto.

(3) MUSÉES NATIONAUX DU CANADA. Les réalisations canadiennes dans le domaine des télécommunications et de l'espace. Le besoin d'une exposition permanente, Document préparé par le Musée national des sciences et de la technologie, Ottawa, 1985, p. 3.

(4) GUTHEIM, Frederick. The National Museum of Canada, Program planning and Location, The Secretary of State Department, Ottawa, November 1966, pp. 20-24.

(5) MUSEES NATIONAUX DU CANADA, op.cit., p. 3.

(6) Idem, p. 3.

(7) McGOWAN, William J. "A Museum to Look into Exhibit" in ACCESS, Vol. 5 & 6, Winter 1985, p. 9.

(8) DORAIS, Léo A. L'avenir de la politique nationale des musées de 1972, Allocution préparée pour la réunion annuelle de l'Association des Musées Canadiens, Québec, 24 mai 1984, p. 9.

CHAPITRE 7 LE MUSÉE ANALYSÉ EN TANT QUE SYSTÈME ORGANISATIONNEL

La Figure 5, Annexe B, illustre de façon schématique la dynamique organisationnelle du MNST. D'un côté, les acteurs de l'environnement sont présentés, par degré de structuration de l'environnement, de global à pertinent (leur liste n'est pas exhaustive). (Dans le cas des entreprises, la liste qui apparaît est relative au projet MICOT.)

À l'interne, bien que l'on soupçonne, en analysant le schéma, que la distinction entre externe et interne est fort ténue, on distingue les deux grandes fonctions qui ressortent de la mission du musée, à savoir la collection et la communication. Les termes ont été soigneusement choisis: l'activité de collection est celle qui est au coeur d'un musée "de conservation"; toutefois elle se divise en deux fonctions, à savoir le développement des collections particulières (qui constituent la collection du musée), et la conservation de cette collection (qui inclut la restauration, le classement, etc.). D'autre part, l'activité de communication du musée comporte deux volets: celui relatif à la fonction d'exposition (et en particulier de la collection), et celui relatif à la fonction de diffusion de la culture scientifique et technique et des réalisations du musée.

Le troisième bloc important d'activité concerne le support nécessaire aux deux autres blocs. La recherche du mécénat a été placée ici, dans la mesure où elle concerne l'ensemble des activités; la documentation se situe aussi dans un tel contexte. Comme dans tout regroupement d'ordre

conceptuel, il est parfois difficile de situer une activité en particulier: la recherche, par exemple, aurait pu être plaçée dans les activités de support, ou même constituer un bloc distinct. Nous l'avons insérée dans chaque activité, parce qu'elle est, dans chacun de ces cas, de nature différente. Ainsi la recherche historique sur l'authencité de l'aspect ou sur la technique (développement) est différente de celle qui a trait aux techniques de classement) ou de conservation-restauration (conservation); par ailleurs il peut y avoir une recherche qui concerne les techniques de transmission d'un message (exposition) ou celle des méthodes pédagogiques destinées aux écoliers (diffusion).

Il faut comprendre qu'il ne s'agit ici nullement d'un organigramme idéal, mais plutôt de la description du système organisationnel, qui est d'ordre conceptuel. À ce titre, le système est composé d'éléments en interaction: le développement de la collection est lié, bien sûr, à la conservation, mais aussi à l'exposition, par exemple par la prospection du mécénat (nous utilisons ce terme, pour le distinguer de l'activité de recherche), et à la mise en valeur du musée. Le système a pour mission de conserver et exposer l'héritage national canadien en matière de science et de technologie. Il fonctionne en transformant des intrants (objets, idées d'exposition ou de démonstration, etc. [1]) en une collection (gérée, et donc conservée) et en expositions ainsi qu'en diffusion de la culture scientifique et technique (éducation).

En tant que système, l'organisation muséologique est dotée de processus de rétroaction, qui peuvent utiliser des mesures soit quantitatives (nombre de visiteurs, superficie d'exposition, nombre d'objets dans la collection,

etc.), soit qualitatives (opinion du visiteur, type d'exposition en fonction par exemple d'un objectif d'apprentissage, évaluation de l'efficacité des techniques de communication, etc.).

Par ailleurs ce système s'inscrit dans un environnement, avec lequel il interagit. C'est ainsi que les Musées nationaux, leur conseil d'administration ou le comité scientifique sont autant d'organismes qui, bien qu'ayant une existence institutionnelle distincte, ne font pas moins, dans une certaine mesure, partie du MNST. Le même raisonnement s'applique aux entreprises-mécènes, dont l'action est vitale pour le développement de la collection ou pour l'exposition. Il faut cependant bien noter qu'il s'agit d'interaction: par exemple l'entreprise X commandite une exposition mais, en retour, cette action lui donne un prestige accru dans la communauté, la fait connaître, ou lui donne droit à des déductions d'impôt, pour ne mentionner que quelques-uns des motifs qui peuvent entrer en ligne de compte. Le musée quant à lui bénéficie de ressources accrues, tant en argent qu'en expertise, ce qui lui permet de mieux remplir sa mission; il est cependant, plus ou moins selon les cas, lié à ce mécène, avec lequel il doit négocier.

Ce schéma du système organisationnel laisse donc entrevoir que le musée est une entité extrêmement dynamique, dont l'action se nourrit à même un environnement qu'il tente de maîtriser (le volet "Analyse" de la recherche développera d'ailleurs ce point, par une étude comparative des trois musées de l'échantillon).

NOTES

1. DENIS, H. Les musées scientifiques et techniques: l'organisation du Palais de la Découverte (France), Montréal, EPM/RT-86/61, décembre 1986.

CHAPITRE 8. LE MUSÉE NATIONAL DE L'AVIATION, MUSÉE ASSOCIÉ

Le cas du Musée national canadien de l'aviation (M.N.A.) est intéressant pour l'organisation, parce qu'il constitue un exemple d'un musée indépendant qui a dû, pour des raisons d'économie d'échelle, se joindre à l'un des grands musées nationaux en 1968. Le Musée de la Guerre est dans la même situation, rattaché au Musée canadien des civilisations (ancien Musée de l'Homme). C'est pourquoi l'étude du MNA est partie intégrante de la recherche, dans la mesure où il a le statut de musée associé.

Nous l'avons cependant considéré à part, dans la monographie, pour deux raisons. D'une part, parce qu'il représente le premier de ces modules que le M.N.S.T. entrevoit comme structures du futur (le second étant celui des Communications et de l'Espace). D'autre part, parce que le Musée de l'aviation, à titre de musée "associé", jouit d'une relative autonomie, dont il convient de considérer les avantages et les inconvénients dans une analyse organisationnelle.

8.1 HISTORIQUE ET DESCRIPTION DU MUSÉE

Le musée associé de l'aviation possède une collection qui se classe parmi les plus intéressantes au monde dans le domaine de l'aviation et des techniques afférentes. Celle-ci est en fait le résultat de la fusion de trois collections: celle du Musée de la Guerre, celle de la Royal Canadian Air Force (RCAF) et celle de l'ancienne Collection aéronautique nationale.

La collection du Musée de la guerre s'est constituée à partir d'avions envoyés au Canada à titre de trophées de guerre, en 1914. Ceux-ci ont été d'abord exposés à l'Exposition nationale de Toronto (1919), puis conservés à l'aéroport militaire de Borden, près de Toronto. Certains furent ensuite expédiés au musée de la Guerre, à Ottawa. La collection s'enrichit ensuite, en particulier grâce à l'action de Monsieur J.H. Parkin, sensibilisé à l'importance pour le Canada de conserver ces témoins de son Histoire. Certains des devis expérimentaux de A.G. Bell (qui s'intéressa beaucoup à l'aéronautique dans sa propriété de Beddeck, en Nouvelle-Ecosse) ainsi que de l'équipement utilisé par W.R. Turnbull, le premier scientifique en aéronautique, viennent ensuite enrichir la collection. Un Musée de l'aéronautique expose quelques avions en 1937, dans le hall du Conseil national de recherche. Le projet est cependant interrompu par la guerre.

À la fin de la Seconde Guerre mondiale, la RCAF, inspirée par le Général Arnold, décide de conserver un exemplaire de chacun de ses appareils ayant servi pendant cette période. En 1960, le gouvernement

canadien instaure le Musée national de l'aviation, à l'aéroport d'Ottawa. On enrichit la collection d'avions de brousse et de transport, qui ont marqué l'histoire de l'aviation civile canadienne. Les trois collections se fusionnent graduellement. La collection RCAF constituera un apport important à la Collection aéronautique nationale qui s'établit à l'ancien aéroport de Rockliffe, près d'Ottawa, en 1964. Le Musée de la guerre assure l'entretien des appareils, aidé du Musée de l'aviation. Quelques avions resteront exposés à l'aéroport d'Ottawa jusqu'en 1981.

En 1967, la Collection est intégrée au M.N.S.T. et en 1982, elle est officiellement re-nommée Musée national de l'aviation.

8.2 LA MISSION DU M.N.A.

La mission du musée est la même que celle des autres musées nationaux, à savoir "d'exposer les produits de la nature et les oeuvres de l'homme avec une référence particulière, mais non exclusive, aux réalisations canadiennes", dans le domaine de l'aviation.

Le musée veut illustrer le développement des machines volantes en temps de guerre comme en temps de paix, de la période des pionniers jusqu'à aujourd'hui.

8.3 LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le directeur est un directeur associé. Le fait que son établissement soit géographiquement distinct du MNST, lui assure une relative autonomie (sans toutefois la garantir). Pour certains il est perçu comme un conservateur qui aurait sa propre salle d'exposition, immense dans le cas présent, et ses propres techniciens pour la conservation et la restauration.

Le personnel se compose essentiellement de spécialistes dans le domaine de la technologie aéronautique, qui assurent la conservation et la restauration des appareils. On tente actuellement d'obtenir des postes de spécialistes en histoire de l'aviation, qui seraient également responsables de l'exposition proprement dite des appareils, mais l'organigramme proposé par le directeur associé n'a pas encore été approuvé.

C'est qu'en effet le concept de musée-module suppose des services communs, tels ceux de ces spécialistes en Histoire ou en communication. Est posé ici le problème des limites (problème qui sera repris dans l'analyse). Il semble qu'à un certain moment la direction du MNST ait envisagé l'idée de fondre les postes de conservateurs et d'experts en restauration du musée associé avec ceux du musée central, ce à quoi le directeur du MNA ainsi que les groupes intéressés par l'aviation se sont vigoureusement opposés. Une visite aux ateliers a permis de constater l'extrême complexité de la réparation des appareils lesquels, à l'instar des autres pièces du MNST, doivent être en parfait état de fonctionnement, en plus d'être présentés dans un état qui se rapproche le plus possible de leur état initial.

8.4 LES COMMUNICATIONS (INTERNES ET EXTERNES)

L'atmosphère, du moins si l'on peut en juger par de brèves visites, en est une fort cordiale, unissant des spécialistes qui semblent unis par une même passion, celle de l'aviation. Ceci s'applique aux ateliers, le musée ouvert au public se divisant en trois hangars où sont exposés les appareils. Les relations avec le MNST semblent (mais ici encore ce ne sont qu'impressions, puisque le rapport sur les communications ne mentionne pas explicitement le M.N.A.) un peu timorées. Ainsi par exemple, des questions ont été posées par le musée central suite à la visite des chercheurs. Il semble que le "siège social" ne sache trop quelle attitude adopter à l'égard de ce qu'il perçoit comme un "quasi-séparatiste". Par contre, dans la mesure où le MNA préfigure le musée-satellite du futur, la direction s'intéresse à son fonctionnement.

Le Musée de l'aviation est au coeur d'un réseau de personnes qui, comme les préposés à la restauration, ont en commun une passion pour les avions. Au moment de notre visite des pourparlers étaient en cours pour recevoir un appareil, don d'un généreux bienfaiteur. Le musée, pour enrichir sa collection, dispose donc d'interlocuteurs favorablement disposés à son égard.

Notons en terminant que des nouveaux locaux sont prévus pour 1987, destinés à assurer la protection de la collection d'une part (existent actuellement des dangers d'incendie), et à permettre d'exposer une plus grande partie de celle-ci. Soulignons enfin qu'il sera particulièrement

intéressant d'observer, dans un avenir plus ou moins lointain, comment s'établiront les relations entre le MNST et le MNA lorsque le Musée des Communications et de l'Espace sera opérationnel.

ANNEXE A

LA MÉTHODOLOGIE

ANNEXE A

LA METHODOLOGIE

I. LES DONNÉES

Le sujet de la recherche étant l'étude du fonctionnement du musée scientifique et technique, et ses relations avec son environnement, nous avons procédé à partir de trois sources principales de données à savoir une revue de littérature, de la documentation spécifiquement relative aux musées étudiés, et des entrevues réalisées auprès du personnel muséologique.

1) La revue de littérature en sociologie des organisation et en muséologie

Dans un premier temps, nous avons entrepris une revue de la littérature sur les M.S.T. afin de nous familiariser avec les concepts propres à ce domaine. Qu'est-ce qu'un musée, qu'est-ce qu'un musée scientifique et technique, etc. Le cadre conceptuel en sociologie des organisations nous a fourni un ensemble de thèmes à traiter: financement, structure, public, environnement, personnel, exhibits, histoire, mission, etc. A partir de ces thèmes nous avons élaboré la grille d'entrevues a été éalaborée (voir point 3 plus bas).

2. La documentation spécifique au musée

Une seconde étape a consisté à recueillir une série de document relatifs à chacun des musées étudiés. Quelques-uns de ces documents traitaient des rôles et des responsabilités du personnel, des programmes d'activités du musée, des relations du musée avec son environnement, etc. Il y avait aussi des brochures publicitaires ou des articles sur les expositions. Ces documents, forts utiles pour un premier aperçu, ne nous permettaient cependant pas de saisir adéquatement la dynamique organisationnelle du musée. Voilà pourquoi nous avons complété par des entrevues avec le personnel des musées.

3. Les entrevues

Elles étaient de style semi-directif, à partir de la grille suivante:

L'organisation
- l'histoire de l'établissement
- la mission muséologique
- l'organigramme
- le rôle et la composition du Conseil d'administration.
- les comités
- le financement

Le fonctionnement interne
- la direction: son rôle
- l'équipe de direction (s'il y a lieu)
- les activités (expositions, exhibits, éducation, conservation, etc.)
- le personnel .les compétences et la formation
  .les tâches et responsabilités
- les relations interpersonnelles, la communication
- le développement d'une exposition: rôles et responsabilités

Les relations avec l'environnement
- l'entreprise privée
- les institutions du monde de l'éducation
- le public
- les autres musées
- les gouvernements
- les autres institutions, etc.

II. L'ÉCHANTILLON

L'échantillon a dû se limiter, pour des considérations de temps et de budgets, au personnel cadre du musée. Nous avons donc interrogé les individus suivants au Musée national des sciences et de la technologie(1985):

- l'équipe de direction: le directeur, les deux directeurs adjoints en poste, l'adjoint exécutif au directeur et le directeur associé (5 personnes);

- à la Direction de la collection et de la recherche: les 6 conservateurs (dont un agissait à titre de directeur adjoint intérimaire), le conseiller en recherche et le registraire (8 personnes);

- à la Direction des programmes publics: le responsable des programmes éducatifs, le responsable du service de la production et du développement des expositions (la responsabilité des publications est assumée par le directeur adjoint) (2 personnes);

- à la Direction des services administratifs: le responsable des relations publiques et du marketing, celui de l'administration et des finances, celui de l'informatique (la responsabilité de palanification est tenue par le responsable de l'informatique) (3 personnes).

Notons également que des entrevues furent réalisées avec deux personnes des Musées nationaux du Canada, afin de connaître les fonctions de cette organisation.

ANNEXES B

Figure 1 Organigramme du Musée national des sciences et de la technologie d'Ottawa (M.N.S.T.)

Figure 2 Organigramme détaillé de la Direction de la collection et de la recherche

Figure 3 Organigramme détaillé de la Direction des programmes publics

Figure 4 Organigramme détaillé de la Direction des services administratifs

Figure 5 L'analyse systémique du MNST (Ottawa)

Figure 6 L'environnement du MNST (Ottawa)

Figure 7 L'organisation interne du MNST (Ottawa)

Figure 1 Organigramme du Musée national des sciences et de la technologie d'Ottawa (M.N.S.T.)

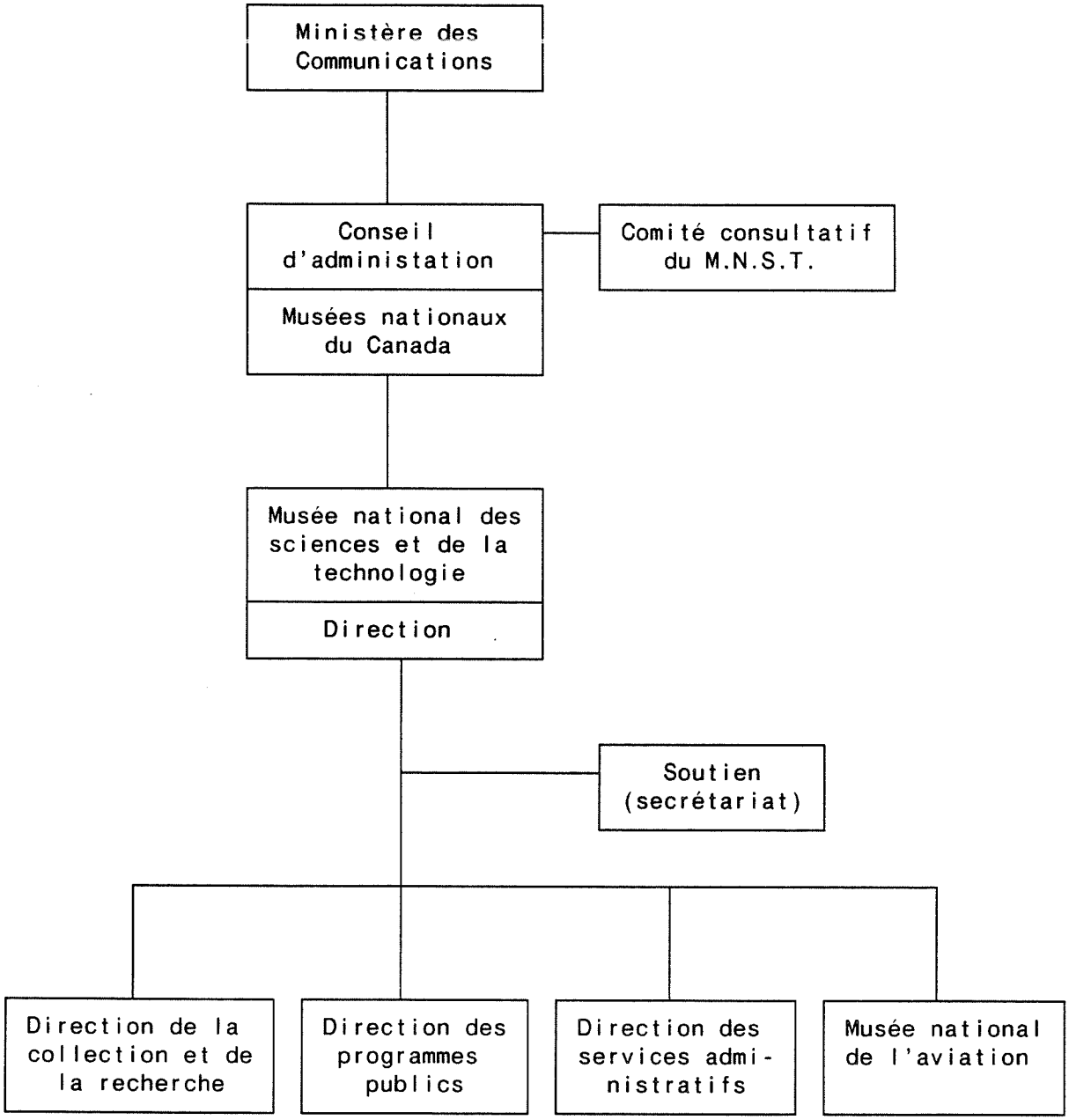
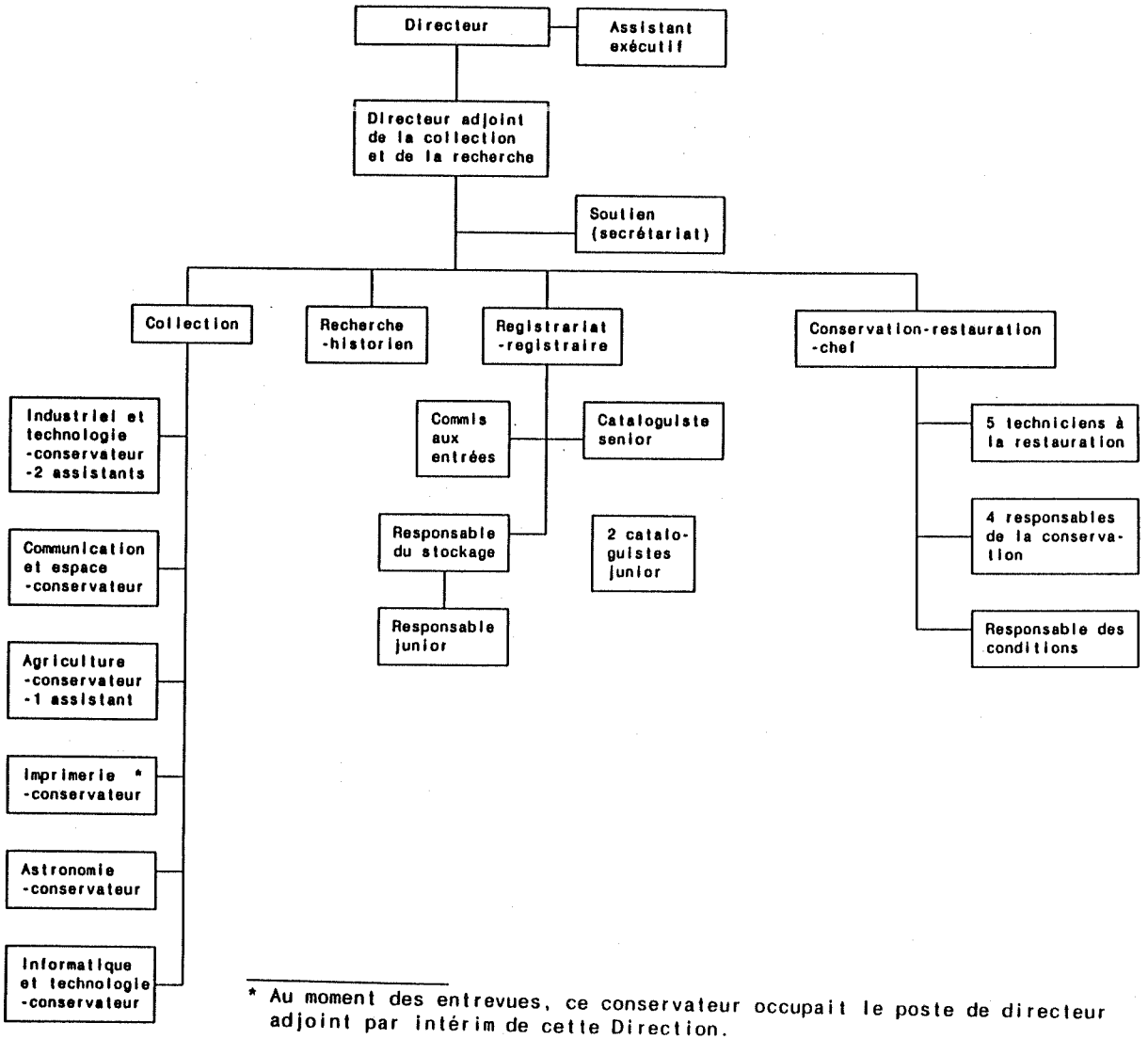
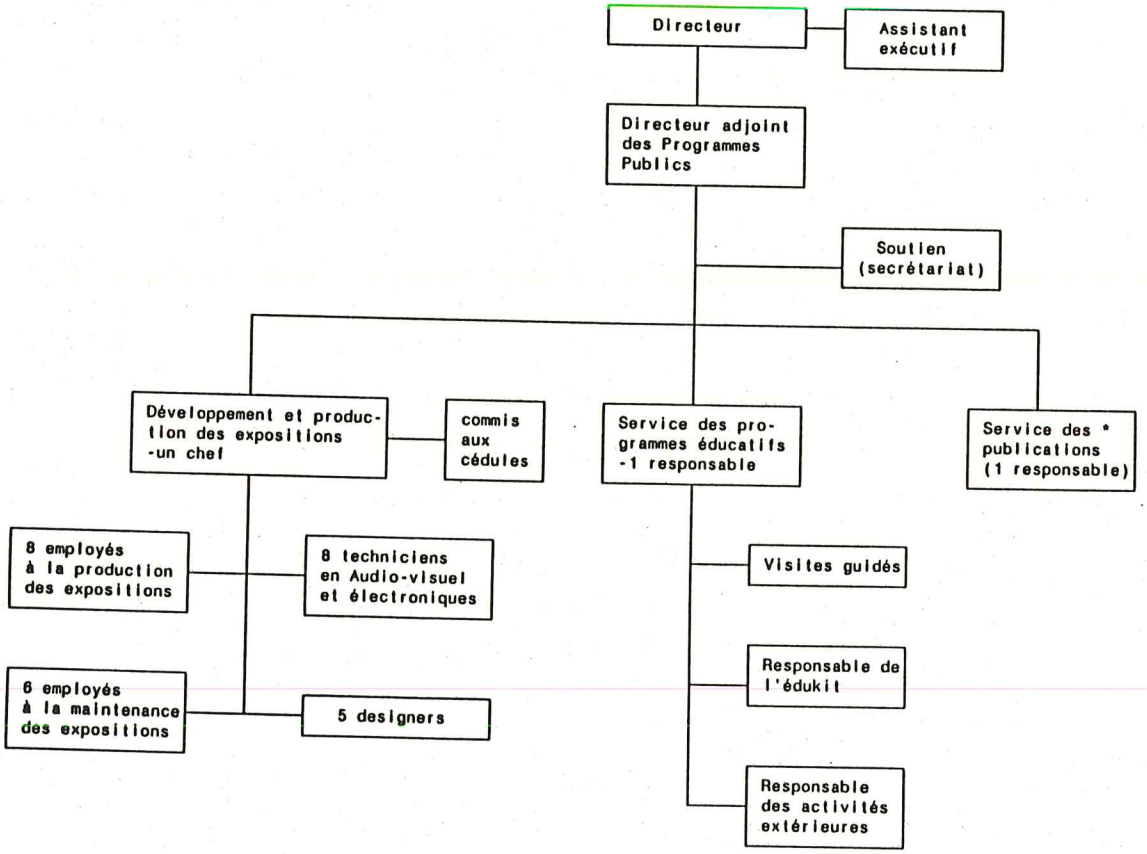


Figure 2 **Organigramme détaillé de la Direction de la Collection et de la Recherche**



* Au moment des entrevues, ce conservateur occupait le poste de directeur adjoint par intérim de cette Direction.

Figure 3 Organigramme détaillé de la Direction des Programmes Publics



* Au moment des entrevues, le directeur adjoint était aussi responsable du Service des Publications.

Figure 4 Organigramme détaillé de la Direction des Services administratifs

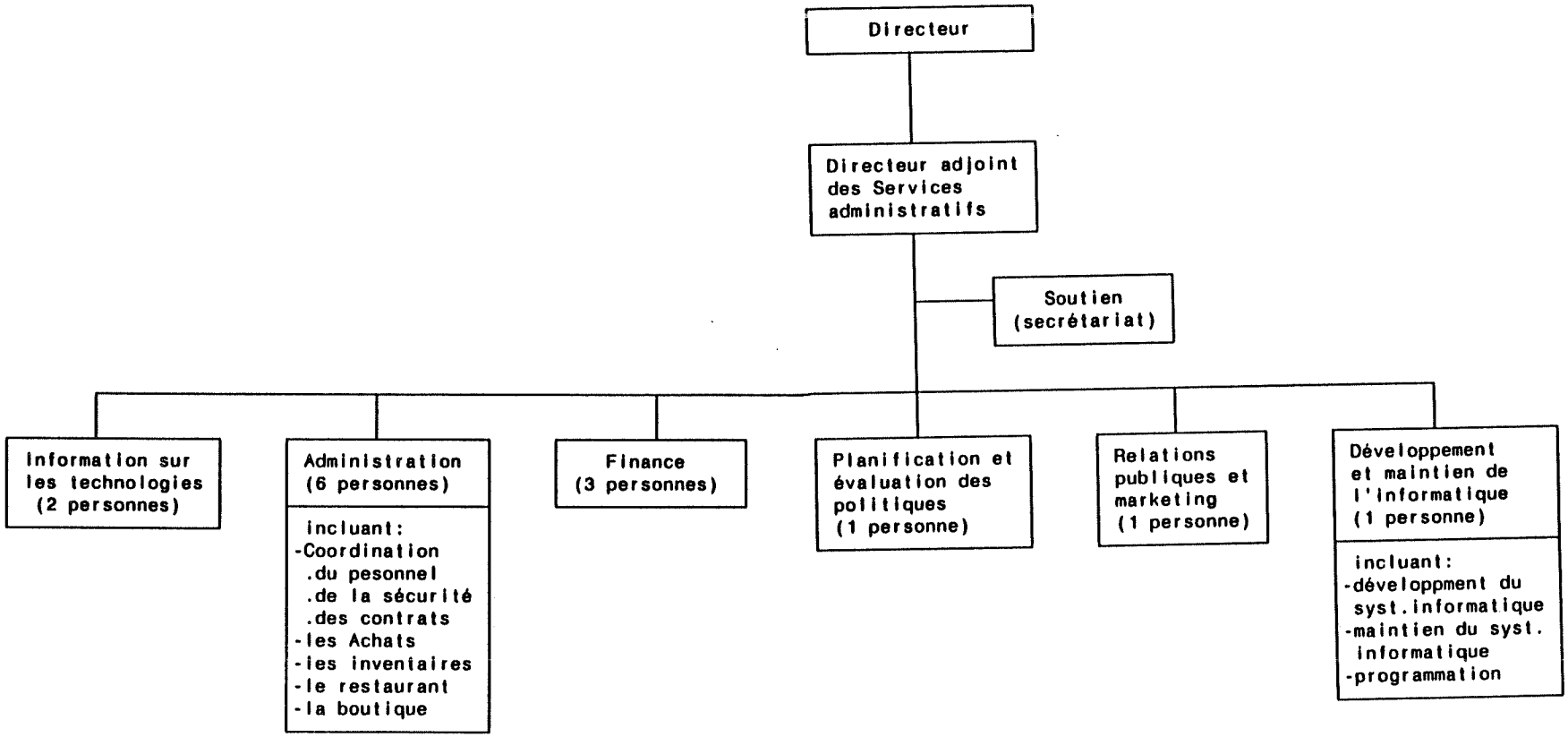
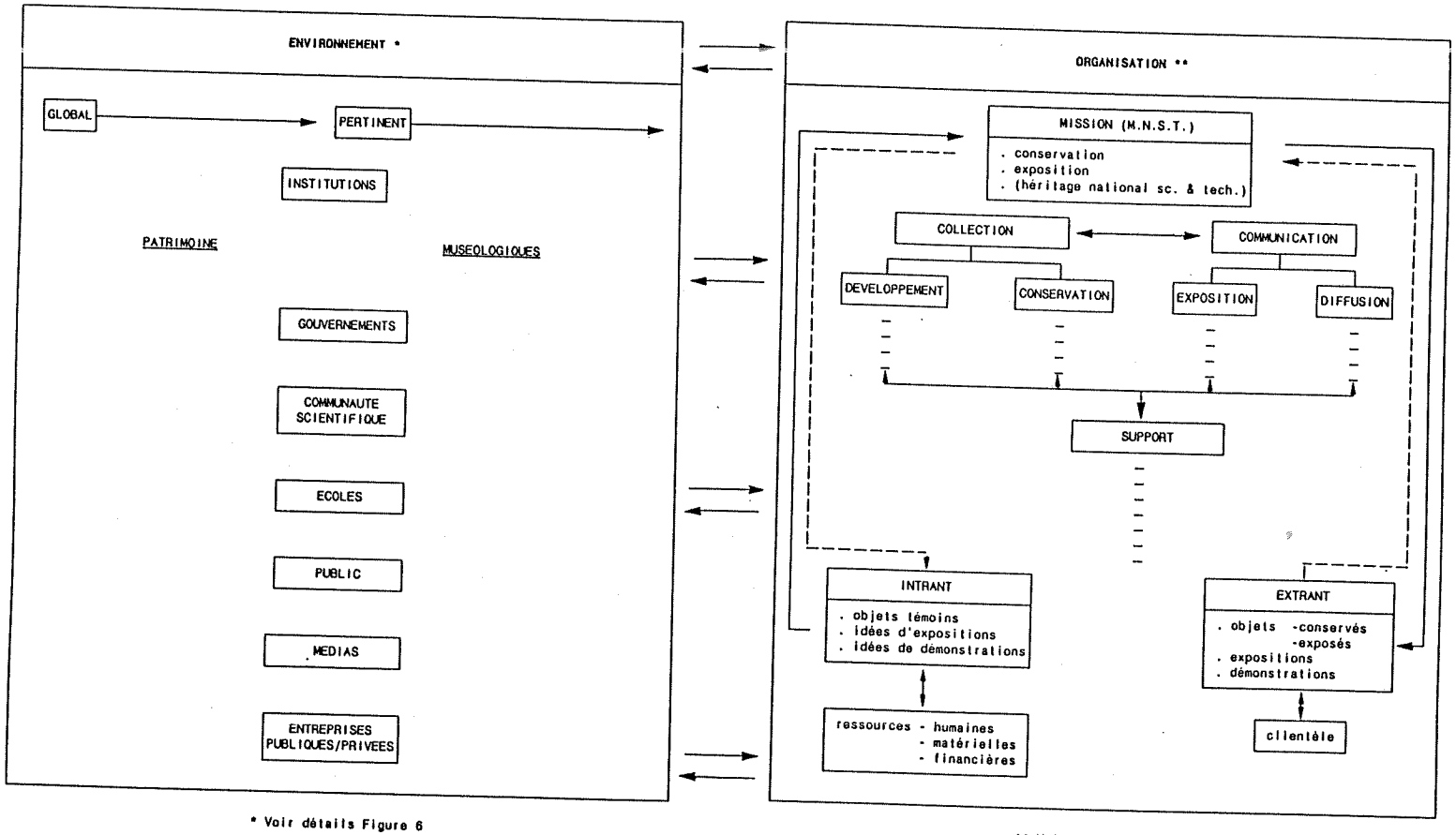


Figure 5 L'analyse systémique du M.N.S.T. (Ottawa)



* Voir détails Figure 6

** Voir détails Figure 7

Figure 6 L'environnement du M.N.S.T. (Ottawa)

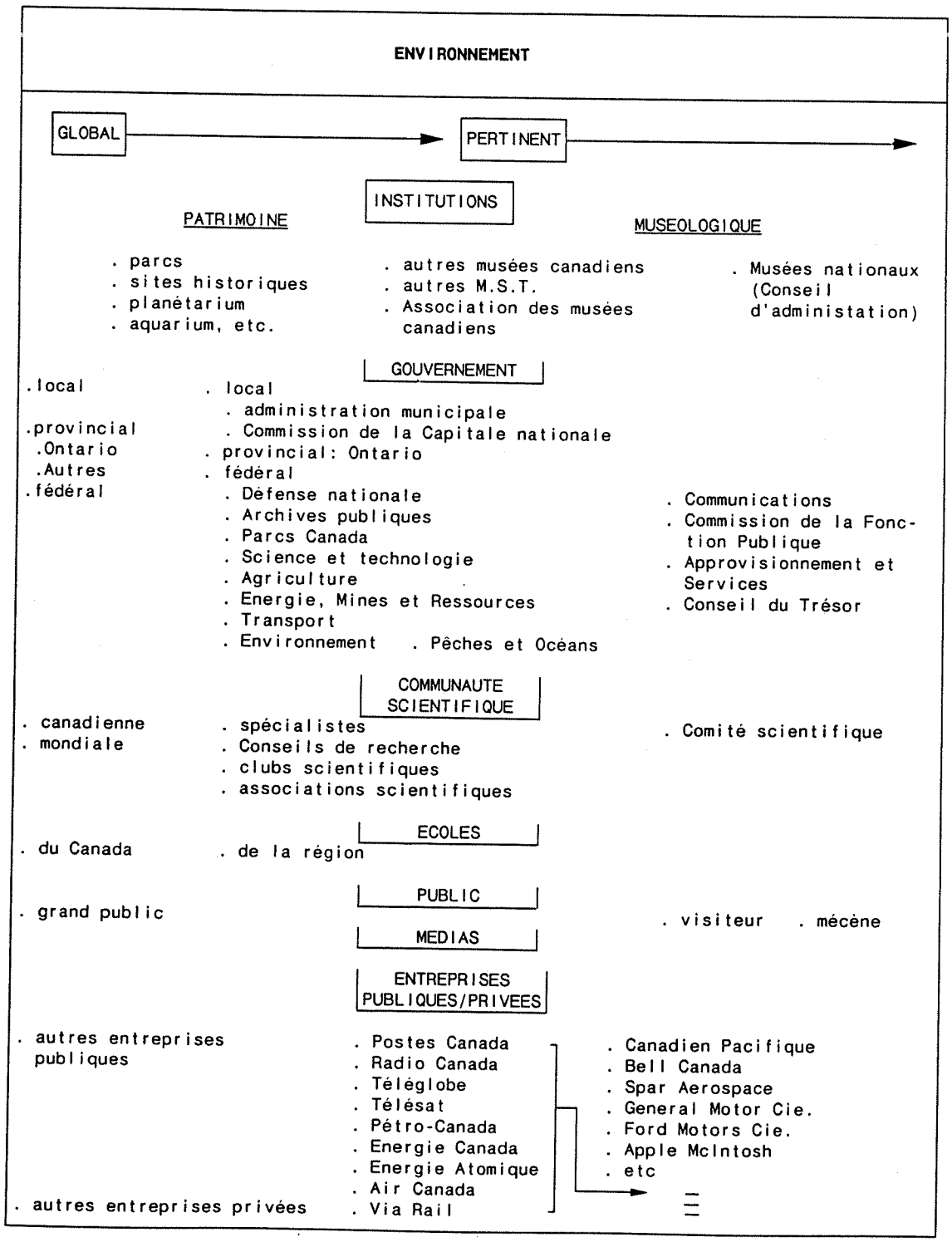
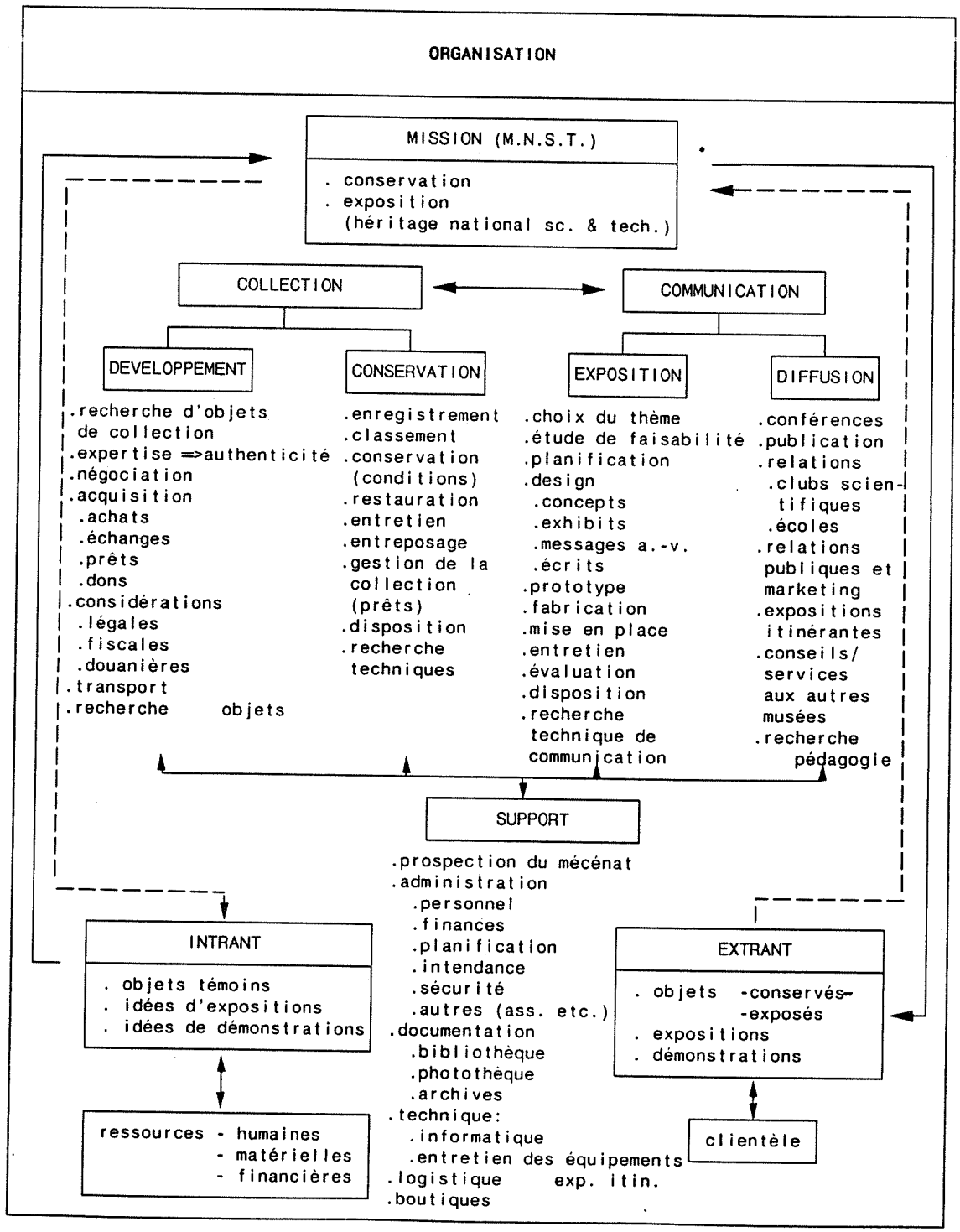


Figure 7 L'organisation interne du M.N.S.T. (Ottawa)



ANNEXE C

MODÈLE DE PROPOSITION D'UNE EXPOSITION

ANNEXE C

MODÈLE DE PROPOSITION D'UNE EXPOSITION

DATE DE LA SOUMISSION
NOM(S)

1. TITRE (de l'exposition)

2. Conception/Thème

Cette section doit comprendre:
- une brève description du contenu de l'exposition;
- un historique sommaire et un plan de la forme visuelle de l'exposition.

3. Objectif

Cette section doit comprendre;
- ce que l'exposition tente de formuler, et à quels besoins elle répond;
- le type de clientèle que l'exposition veut attirer;
- la considération de l'élément actualité du projet.

4. Logistique

Cette section doit comprendre:
- la logistique de l'exposition c'est-à-dire les besoins de:
  1. modèles et illustrations, restauration et conservation, publications, etc.;
  2. personnel:- interne/régulier ou supplémentaire;
  3. espace requis - location/surface de plancher
     - facteurs spéciaux (environnement, etc.);
  4. voyage - le personnel devra-t-il voyager?
  5. disponibilité du matériel;
  6. considération de l'aspect sécurité.

5. Estimé
- du coût de chacun des items du point 4;
- du coût total.

Suggestions sur la provenance des fonds.

NOTE - Les propositions pour une exposition itinérante doivent être soumises séparément.

Traduit et adapté de : EXHIBIT PROPOSAL FORMAT, document interne du MNST.

ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL
3 9334 00289517 3