

Nouveau modèle de gouvernance muséale :
spécificité, spatialité et communalité
Philippe Dubé

À travers cette communication, Philippe Dubé nous propose de réfléchir sur le modèle de gestion interne du musée. D'emblée, Dubé déplore qu'en adoptant des formes structurelles empruntées directement au monde des affaires, les institutions muséales modernes (surtout les plus petites) se soient aliénées leur public naturel. S'appuyant sur l'ouvrage du muséologue américain Paul Marshall Rea, qui jette les bases d'une méthode d'analyse du petit musée inscrit dans une dynamique sociale –ce que l'on appelle aujourd'hui le vivre-ensemble –Dubé propose d'examiner comment le musée contemporain pourrait se muter en un modèle coopératif et pleinement engagé dans sa communauté.

Dans son livre *The Museum and the Community, a study of social laws and consequences* (1932), Paul Marshall Rea¹ entreprend de décortiquer de manière systématique et objective l'institution muséale. La principale idée qu'il met de l'avant consistera à affirmer clairement le rôle d'éducation populaire des musées : le musée est plus proche des masses que l'université et doit ainsi contribuer au développement de l'esprit critique des citoyens, un peu à la manière des bibliothèques. Cette analogie entre le musée et la bibliothèque, dans leur capacité d'agir culturellement au niveau même de la population est au cœur de la réflexion de Rea et laissera des traces chez ses successeurs : « *The museum, like the library, is a community enterprise in its very nature* » écrira Coleman² en 1939. C'est ainsi que se structure une ambition majeure qui occupera une bonne partie des travaux de Paul Marshall Rea : rapprocher le musée de sa communauté de proximité. C'est avec cet objectif en tête qu'il tentera de saisir de manière scientifique les lois et les principes qui sous-tendent la relation entre le musée et la communauté afin de transformer la muséologie en une véritable science sociale.

Pour Rea, la vitalité et l'adaptabilité sont les seules garanties du succès de l'action sociale et culturelle du musée. Sans doute influencé par sa formation en biologie, Rea appréhende l'évolution historique du musée comme celle de tout autre organisme vivant qui doit pouvoir s'adapter à son environnement pour survivre. Il fait état de ses observations sur cette évolution dans la première partie de *The Museum and the Community*, consacrée aux transformations qui ont secoué le musée américain à travers l'histoire. Dans la seconde partie, corps central de l'ouvrage, Rea met en exergue la population comme élément fondateur et justificatif du musée. Il s'attarde ainsi à comprendre, à l'aide de données démographiques, les effets de sens de la taille de la population sur le musée, et inversement. Selon Dubé, il s'agit là de la première fois, en muséologie, que l'on réfère explicitement à l'écologie sociale et culturelle du musée pour comprendre les formes qu'il prend et les

¹ Paul Marshall Rea, *The Museum and the Community, a Study of Social Laws and Consequences*, Lancaster, PA, The Science Press, 1932, 259p.

² Laurence Vail Coleman, *The Museum in America: a Critical Study*, 1939, p.300.

formats qu'il adopte. Son analyse du musée en tant qu'organisme vivant permettra à Rea de sortir du modèle linéaire, qui a tendance à enfermer le musée dans une conception statique, pour proposer une vision englobante du musée qui tient compte des transformations inhérentes à tout organisme : si le musée ne s'adapte pas, il est condamné à disparaître.

Alors que les deux premières parties de l'ouvrage de Rea s'intéressaient respectivement au passé et au présent du musée, la troisième partie s'intéresse à l'avenir, aux formes que devrait prendre le musée dans le futur. Selon Rea, le musée américain a connu deux phases successives d'environ soixante ans qui ont représenté chacune un modèle de gouvernance muséale : d'abord, un modèle éducationnel (*college museum*), puis un modèle associatif de sociétés savantes ou artistiques (*society museum*). La troisième phase, celle qu'il tente de faire advenir, met de l'avant un modèle de musée civique (*public museum*). Ce type d'organisation muséale ne peut toutefois devenir possible que si certaines conditions sont remplies, notamment celle de garder une taille « raisonnable » relativement à la population afin que le musée soit en mesure de toujours jouer pleinement son rôle social et communautaire.

C'est ici, affirme Dubé, que Rea devient réellement original, lorsqu'il développe son concept de *branch museum*. Prenant exemple sur la *New York Public Library*, Rea évalue à 100 000 personnes pour un musée le ratio maximum qui permet à l'institution d'être efficace du point de vue des services publics ou citoyens qu'elle a à rendre. Dans cette perspective, Rea propose un modèle de gestion qui reprend dans ses grandes lignes le fonctionnement de la bibliothèque de New York : le musée-succursale (*branch museum*). Dans le modèle imaginé par Rea, le musée-succursale est déchargé de toute responsabilité directe concernant la collection permanente. Cette fonction de conservation est plutôt assurée par le *central museum*. En retour, toutefois, la succursale s'engage dans la mise en public à travers la production régulière d'expositions temporaires (une par mois). Dans ce modèle, la maison-mère agit donc comme un pôle de référence central et une source d'expertise pour l'ensemble d'un réseau constitué de nombreuses succursales assignées à desservir la population locale dans les quartiers mêmes où elle se trouve, assurant ainsi un service de proximité. Dans cette perspective, le musée apparaît comme une véritable institution de service dévolue à la population qui doit en tirer profit par une fréquentation régulière, en s'enrichissant intellectuellement et culturellement auprès de lui parce que le musée lui en offre enfin la possibilité.

S'inscrivant dans le sillage de Paul Marshall Rea, Philippe Dubé questionne, dans ce court exposé, le rôle du musée dans la société contemporaine. Rea, affirme Dubé, a exploré de manière féconde comment le musée, à travers un changement d'ordre structurel, pouvait remplir beaucoup plus efficacement sa mission pédagogique. Selon lui, le modèle coopératif du musée-succursale permettrait de corriger certains défauts du modèle de gestion actuel, en même temps qu'il permettrait de renouer avec le principe organisateur qui a traversé de manière centrale le musée américain depuis ses débuts et qui se traduit par un désir sincère d'être présent sur la place publique en tant qu'acteur véritable d'une éducation populaire, donc en tant qu'acteur privilégié du vivre-ensemble.