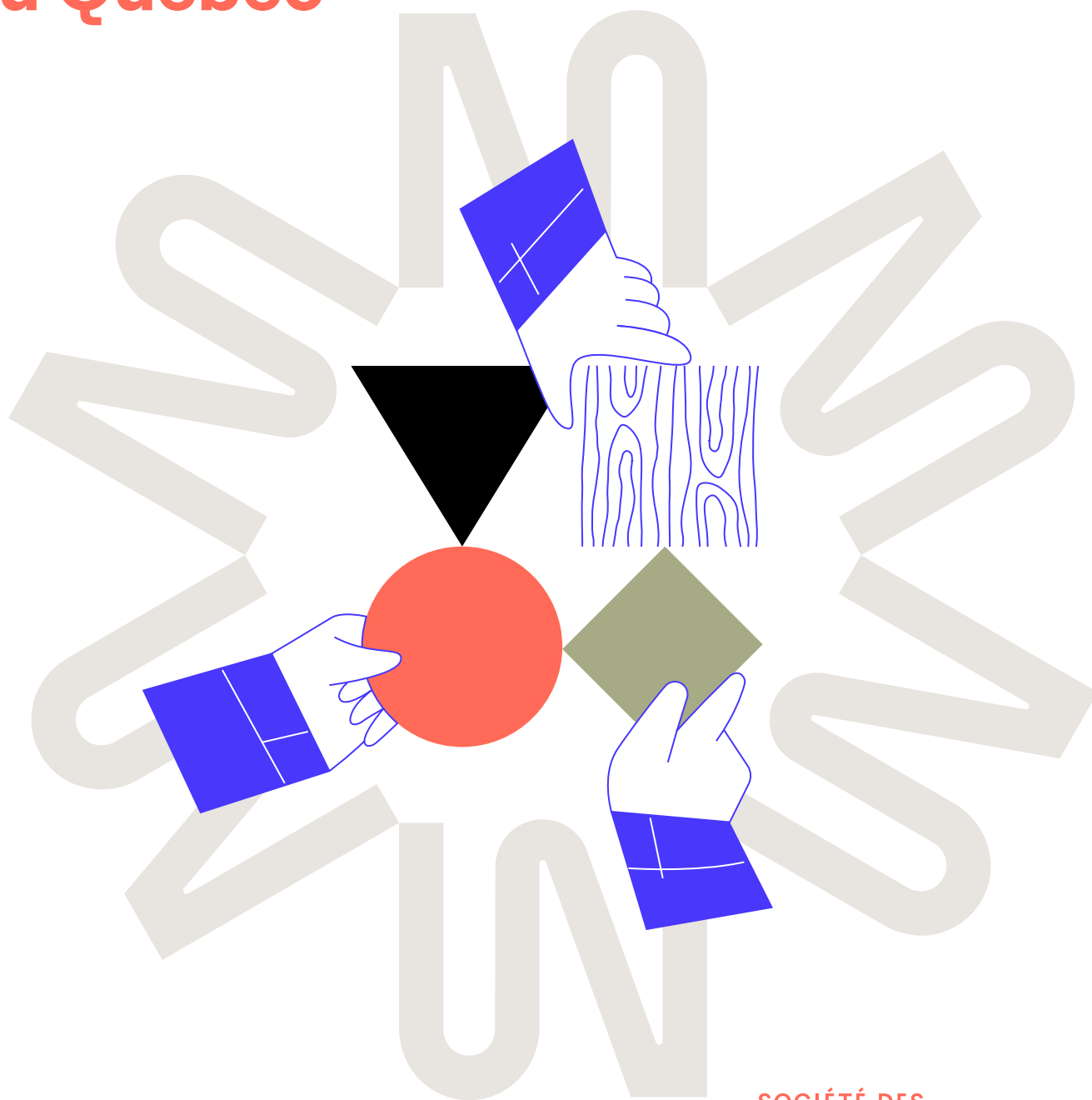


ENQUÊTE

Mutualisation dans les musées du Québec



SOCIÉTÉ DES
**MUSÉES
DU QUÉBEC**

TABLE DES MATIÈRES

1. Contexte 4

2. Méthodologie 5

3. Présentation des résultats 6

- 3.1 La mutualisation : perceptions et intentions 7
- 3.2 Les pratiques de mutualisation par secteur d'activité 9
- 3.3 Comprendre et s'outiller pour l'avenir 14

4. Des cas inspirants 17

- 4.1 Mutualisation des services d'un conservateur (Gaspésie) 19
- 4.2 Mutualisation d'une personne-ressource pour développer une activité de médiation (Gaspésie) 20
- 4.3 Mutualisation d'une ressource et de livrables en communication (Centre-du-Québec) 21
- 4.4 Le 4001 Berri - Pôle artistique (Montréal) 23
- 4.5 Réserve territoriale commune et ouverte (Capitale-Nationale) 25
- 4.6 Mutualisation de services et d'espaces (Laval) 27
- 4.7 Mutualisation des données d'usage et intelligence d'affaires (Capitale-Nationale) 29

5. Les faits saillants 31

- 5.1 Constats transversaux 32
- 5.2 Enjeux qui en découlent 32
- 5.3 Envisager la suite 33

Crédits

Supervision : Céline Le Merlus

Traitement des données, analyse et rédaction : George Krump

Rédaction des cas : Inès Maillard

Graphisme : Claudia Cormier

Publié en août 2026

CONTEXTE

Le réseau muséal du Québec évolue aujourd'hui dans un contexte de transformation accélérée, marqué par des pressions économiques, environnementales et organisationnelles croissantes. Qu'il s'agisse de réduire l'empreinte énergétique des bâtiments, d'opérer un virage écologique ou encore d'accéder à des expertises spécialisées, plusieurs défis dépassent désormais la capacité d'action d'une institution agissant seule.

Dans ce contexte, la mutualisation apparaît comme un levier stratégique de plus en plus incontournable. En favorisant le partage de ressources, de compétences et de services, elle ouvre la voie à des réponses collectives structurantes, capables de transformer des contraintes communes en opportunités de collaboration et de développement.

Consciente de ces enjeux, la Société des musées du Québec (SMQ) a entrepris une démarche progressive visant à mieux comprendre, outiller et soutenir les pratiques de mutualisation dans le milieu. Une première étape a été franchie lors du colloque annuel d'octobre 2025, où une formation introductive et une session thématique ont permis de clarifier les concepts, de partager des expériences et d'identifier les principaux enjeux et conditions facilitantes du « faire ensemble ».

Dans la foulée, une enquête menée à l'automne 2025 auprès des institutions muséales du Québec visait à dresser un état des lieux des pratiques existantes, à mieux cerner les besoins du milieu et à repérer des pistes concrètes de collaboration. Elle avait également pour objectif de documenter les initiatives en cours et d'identifier des opportunités de maillage à l'échelle du réseau.

Les résultats présentés dans cette publication s'inscrivent dans cette volonté de structurer une réflexion collective et d'alimenter le développement de projets de mutualisation à moyen et à long terme. Ils constituent une première base de connaissances partagées, appelée à soutenir l'émergence d'initiatives adaptées aux réalités diverses du milieu muséal du Québec.

La SMQ remercie toutes les personnes qui, en participant à cette enquête, contribuent à enrichir notre connaissance du milieu. Un merci particulier à George Krump pour la finesse de son analyse, la qualité de son expertise et la pertinence de ses conseils, aux représentant(e)s des institutions dont les pratiques inspirantes en mutualisation sont détaillées dans cette publication ainsi qu'au ministère du Tourisme pour son précieux soutien financier.

MÉTHODOLOGIE

L'enquête a été administrée à l'aide de la plateforme SurveyMonkey. Il s'agissait d'un sondage non probabiliste, reposant sur une participation volontaire. Les représentant(e)s des institutions muséales étaient invité(e)s à y répondre par l'entremise d'un lien partagé lors du colloque 2025 de la SMQ, puis diffusé à l'ensemble des musées du Québec — membres ou non de la SMQ — dans le cadre d'un envoi initial par courriel, suivi de plusieurs rappels.

La collecte de données s'est déroulée du 16 octobre au 14 novembre 2025. Le questionnaire comprenait jusqu'à 43 questions, dont certaines obligatoires et d'autres conditionnelles aux réponses fournies. Il était structuré autour d'une section d'identification visant à recueillir des informations générales sur les répondant(e)s et leur organisation, ainsi que d'une section principale portant sur les opportunités, les pratiques et les enjeux liés à la mutualisation dans différentes dimensions des activités muséales.

Une section complémentaire invitait également les personnes ayant participé à des expériences de mutualisation à en documenter les grandes lignes. Jusqu'à trois fiches descriptives, composées de questions ouvertes, pouvaient être remplies sur une base volontaire. Les participant(e)s avaient enfin la possibilité d'indiquer s'ils acceptaient qu'on les recontacte pour fournir des informations additionnelles sur les projets mentionnés.

Le sondage a obtenu un bon taux de participation pour ce type d'exercice. Au total, 104 réponses ont été recueillies pour la section d'identification (n=104), permettant de dégager des informations significatives sur les pratiques et les perceptions liées à la mutualisation dans le milieu muséal du Québec. Le taux de réponse varie toutefois selon les questions : il se situe en moyenne autour de 84 répondant(e)s pour les questions générales, et autour de 52 pour les questions conditionnelles nécessitant une connaissance plus précise des pratiques de mutualisation au sein des organisations.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES RÉPONDANT(E)S

Sur le plan de la répartition géographique, les réponses proviennent principalement des régions centrales et périphériques (sauf Cantons-de-l'Est), puis des régions intermédiaires. En effet, plus des deux tiers des répondant(e)s (67 %) proviennent de cinq régions : Montréal, Québec, Chaudière-Appalaches, les Cantons-de-l'Est et la Montérégie. À l'inverse, la majorité des autres régions totalisent cinq répondant(e)s ou moins, et certaines ne sont pas représentées du tout, bien qu'elles comptent des institutions muséales sur leur territoire.

Régions	%	n
Montréal	22 %	23
Québec	21 %	22
Cantons-de-l'Est	9 %	9
Chaudière-Appalaches	9 %	9
Montérégie	6 %	6
Centre-du-Québec	5 %	5
Mauricie	5 %	5
Outaouais	5 %	5
Bas-Saint-Laurent	4 %	4
Gaspésie	4 %	4
Laurentides	3 %	3
Saguenay-Lac-Saint-Jean	3 %	3
Lanaudière	2 %	2
Laval	2 %	2
Abitibi-Témiscamingue	1 %	1
Îles de la Madeleine	1 %	1
Charlevoix	0 %	0
Duplessis	0 %	0
Eeyou Istchee et Baie-James	0 %	0
Manicouagan	0 %	0
Nunavik	0 %	0
Total	100 %	104



3

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

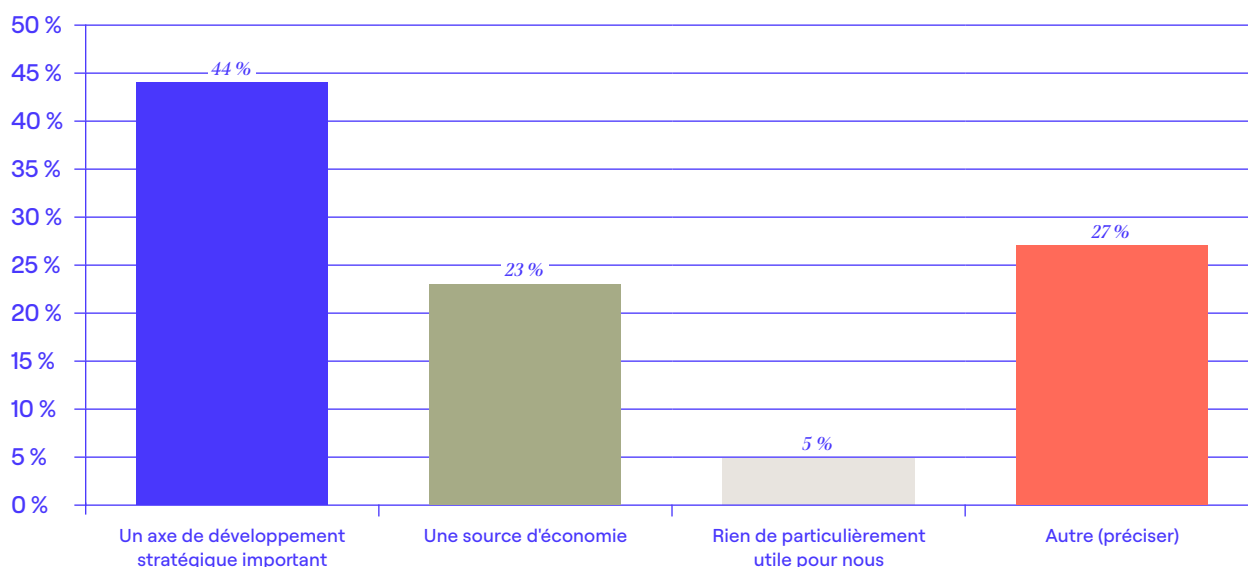
3.1

La mutualisation : perceptions et intentions

CE QUE LA MUTUALISATION REPRÉSENTE POUR NOTRE ORGANISATION (N=99)

Un peu moins de la moitié des répondant(e)s (44 %) considèrent la mutualisation comme un levier stratégique important, tandis que près du quart (23 %) l'associe principalement à une source d'économie. La proportion élevée de réponses nuancées (27 %) révèle que la mutualisation ne se laisse pas réduire à une seule fonction (stratégique

ou économique) et qu'elle est perçue de manière plus complexe, nuancée et contextuelle. Une compilation des réponses qualitatives données par ce groupe de répondant(e)s laisse entrevoir que la mutualisation est déjà pratiquée, mais qu'elle peut être informelle. On remarque plusieurs intentions d'exploration, une logique de collaboration et de partage bien présente, mais aussi des réserves, des conditions et des limites exprimées. Quant au groupe des répondant(e)s qui considèrent que la mutualisation n'apporte « rien de particulièrement utile », il ne représente que 5 %. Ces réponses peuvent refléter des contextes organisationnels particuliers, un manque de pertinence perçue ou une méconnaissance du concept.



SOUHAITERIEZ-VOUS MUTUALISER/MUTUALISEZ-VOUS DÉJÀ ?

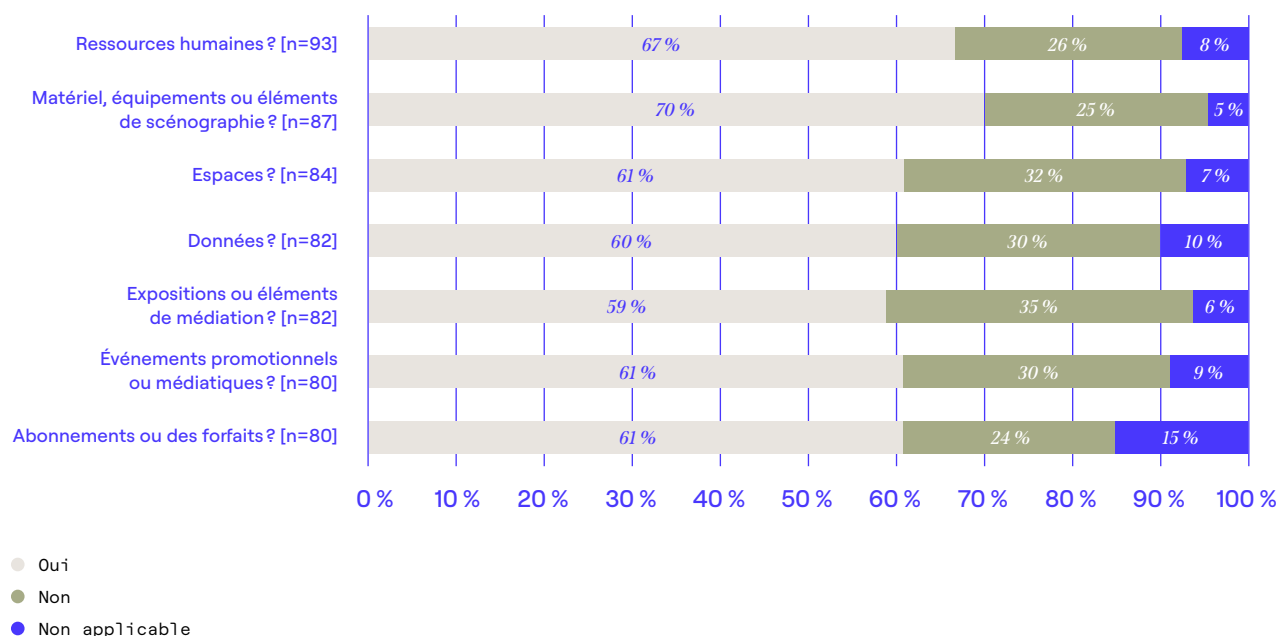
Afin de mieux cerner les domaines d'activités où se pratique la mutualisation, plusieurs questions visaient à préciser si des projets de mutualisation existaient ou étaient envisagés dans les sept dimensions présentées dans la figure ci-dessous.

Dans l'ensemble, les résultats montrent un intérêt marqué pour la mutualisation dans la majorité des dimensions d'activité. Pour chacune des catégories proposées, une proportion importante de répondant(e)s — généralement autour de 60 % et plus — indique souhaiter mutualiser ou le faire déjà. Les intentions ou pratiques sont particulièrement élevées pour le matériel, les équipements et les éléments de scénographie (70 %) ainsi que pour les ressources humaines (70 %) ainsi que pour les ressources humaines (67 %), ce qui suggère un

fort potentiel dans les domaines liés aux ressources tangibles et aux fonctions organisationnelles. Les autres dimensions — abonnements, événements promotionnels, expositions, données et espaces — présentent également des niveaux d'intérêt soutenus, oscillant entre 59 % et 61 %.

À l'inverse, les taux de réponses négatives demeurent relativement modérés (entre 24 % et 35 %), tandis que les réponses « non applicable » sont marginales, bien qu'un peu plus présentes dans certains cas, notamment pour les abonnements et les données.

Dans l'ensemble, ces résultats témoignent d'un potentiel de déploiement transversal de la mutualisation, qui ne se limite pas à un seul type d'activité, mais concerne un large éventail de fonctions au sein des institutions muséales.



3.2

Les pratiques de mutualisation par secteur d'activité

Ayant constaté un élan généralement favorable pour chacune des sept dimensions proposées, il s'agissait ensuite de comprendre de quelle manière ces élans sont exprimés sur un plan plus détaillé. Les répondant(e)s ont pu se prononcer sur le sujet pour cinq des sept catégories.

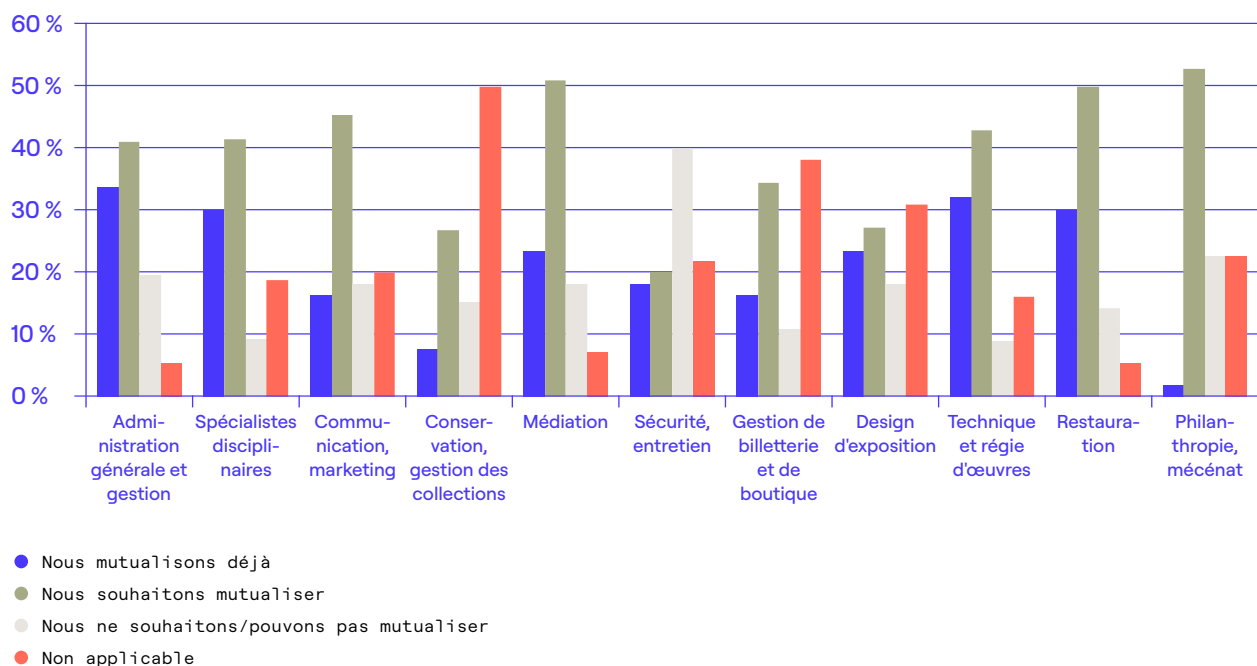
QUELS SERVICES OU QUELLES EXPERTISES PARTICULIÈRES MUTUALISEZ-VOUS DÉJÀ OU SOUHAITEZ-VOUS MUTUALISER AVEC DES PARTENAIRES ? (N=58)

Afin de mieux comprendre comment la mutualisation s'exprime concrètement en matière de ressources humaines, les répondant(e)s ont été invités à se prononcer non pas par type de poste, mais par catégories de services et d'expertises. Cette approche permet de mieux saisir les zones de convergence et les écarts entre les pratiques actuelles et les intentions.

Dans l'ensemble, les résultats révèlent une forte ouverture à la mutualisation, qui dépasse largement les pratiques déjà en place. Pour la majorité des services, les proportions de répondant(e)s souhaitant mutualiser sont supérieures à celles déclarant le

faire déjà, ce qui confirme un important potentiel de développement. Certaines fonctions apparaissent particulièrement propices à la mutualisation. C'est le cas de la médiation (51 %), de la restauration (50 %), de la philanthropie et du mécénat (53 %), ainsi que des communications et du marketing (45 %) et des expertises spécialisées (42 %). Ces domaines, souvent liés à des compétences spécifiques ou à des ressources limitées, semblent offrir des opportunités concrètes de mise en commun.

Par ailleurs, plusieurs services présentent déjà des niveaux de mutualisation significatifs, notamment en administration générale (34 %), en technique et régie d'œuvres (32 %) ou encore en restauration (30 %). Cela suggère que certaines fonctions organisationnelles ou techniques constituent des points d'entrée naturels pour des démarches de mutualisation. À l'inverse, certaines dimensions apparaissent plus difficiles à mutualiser. Les services liés à la sécurité et à l'entretien affichent une proportion élevée de réponses indiquant une impossibilité ou un refus de mutualisation (40 %), tandis que la conservation et la gestion des collections ainsi que la billetterie et la boutique présentent des taux élevés de réponses « non applicable » (respectivement 50 % et 38 %). Ces résultats traduisent vraisemblablement des contraintes liées à la nature des activités, aux infrastructures ou aux cadres réglementaires propres à ces fonctions.



QUELS TYPES DE MATÉRIEL ET D'ÉQUIPEMENTS MUTUALISEZ-VOUS DÉJÀ OU SOUHAITEZ-VOUS MUTUALISER AVEC DES PARTENAIRES ? (N=57)

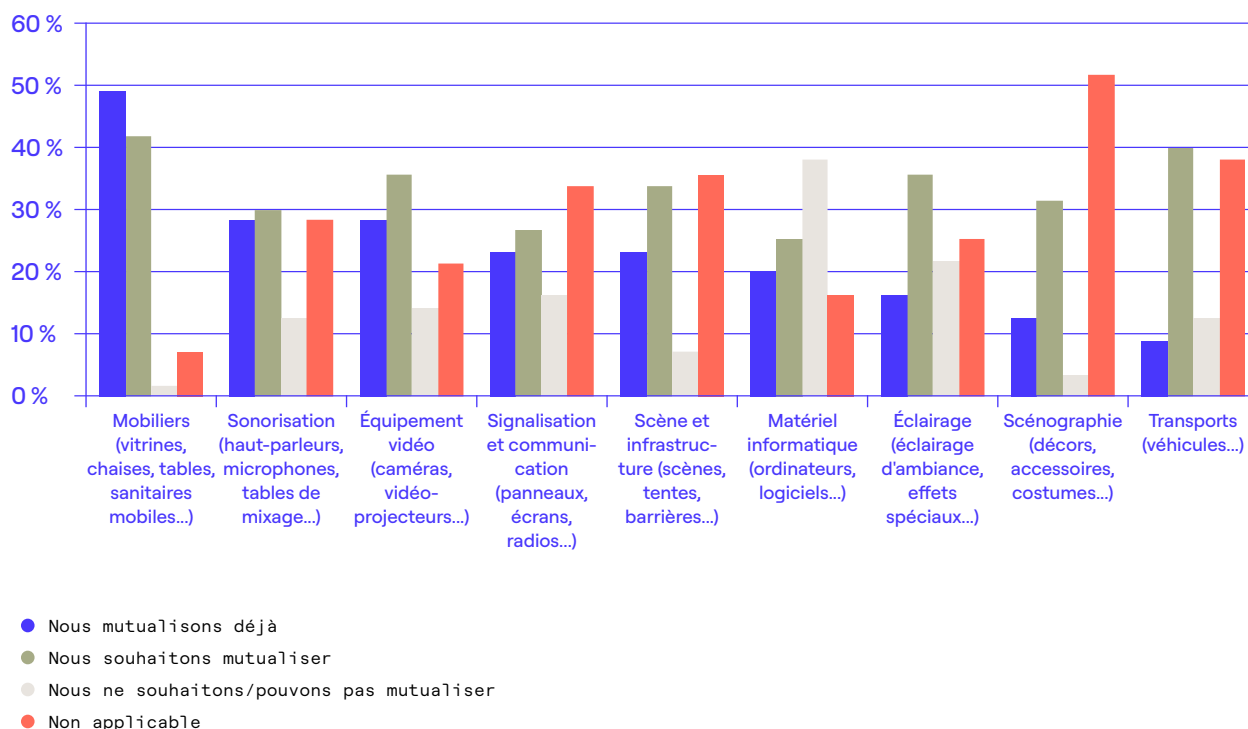
Alors que la catégorie du matériel et des équipements se distinguait déjà comme l'un des domaines suscitant le plus d'intérêt pour la mutualisation, l'analyse détaillée permet de préciser où se situent concrètement ces opportunités.

Les résultats mettent en évidence une forte propension à mutualiser certains types d'équipements, particulièrement ceux qui sont mobiles, standardisés ou facilement partageables. Le mobilier se démarque nettement, avec un niveau élevé de mutualisation déjà en place (49 %) et un intérêt marqué pour aller plus loin (42 %). Ce type de ressource apparaît comme un terrain particulièrement favorable à la mise en commun.

D'autres catégories présentent également un potentiel intéressant, bien que plus modéré, notamment les équipements vidéo (36 % souhaitent mutualiser), le transport (40 %), l'éclairage (36 %)

et les infrastructures de scène (34 %). Ces résultats traduisent un intérêt à mutualiser des équipements spécialisés, souvent coûteux ou utilisés de manière ponctuelle.

À l'inverse, certaines catégories se prêtent moins à la mutualisation. Le matériel informatique se distingue par une proportion élevée de répondant(e)s indiquant ne pas souhaiter ou ne pas pouvoir le mutualiser (38 %), probablement en raison d'enjeux liés à la compatibilité, à la sécurité ou à l'usage quotidien. De même, les catégories comme la signalisation, la scénographie ou encore la sonorisation affichent des taux plus élevés de réponses « non applicable », ce qui suggère une variabilité importante des besoins selon les institutions. Ces résultats peuvent également refléter le fait que certaines formes de mutualisation demeurent difficiles à envisager lorsqu'elles sortent des modèles ou des usages déjà connus des organisations. Il peut aussi s'agir d'éléments davantage liés à des intégrations locales sur mesure ou à des installations permanentes difficilement partageables.



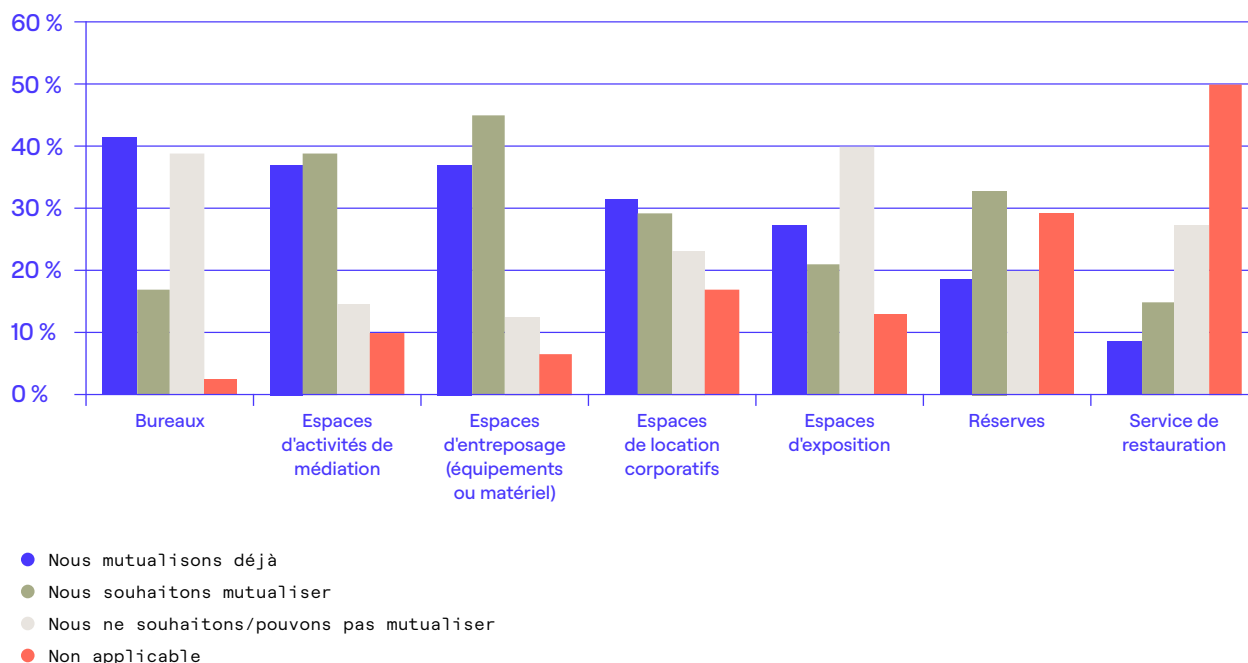
QUELS TYPES D'ESPACES PARTAGEZ-VOUS DÉJÀ OU SOUHAITEZ-VOUS MUTUALISER AVEC DES PARTENAIRES ? (N=50)

En matière de mutualisation, les espaces présentent des contraintes particulières. Par définition ancrés dans un lieu physique, ils sont moins flexibles que d'autres ressources et ne peuvent pas toujours être utilisés simultanément par plusieurs organisations. Ces caractéristiques influencent directement les pratiques observées.

Les résultats montrent néanmoins que certains types d'espaces se prêtent relativement bien à la mutualisation, en particulier lorsqu'ils sont liés à des usages ponctuels ou complémentaires. C'est le cas des espaces d'entreposage (45 % souhaitent mutualiser) et des espaces de médiation (39 %), qui reflètent à la fois des pratiques existantes (37 %) et un intérêt marqué pour leur développement. Ces espaces apparaissent comme des leviers concrets de collaboration, notamment pour optimiser l'utilisation des ressources matérielles et soutenir les activités de diffusion.

Les bureaux présentent quant à eux un profil plus contrasté : bien qu'une part importante des répondant(e)s indique déjà les mutualiser (41 %), une proportion presque équivalente (39 %) mentionne ne pas souhaiter ou ne pas pouvoir le faire. Cela traduit des enjeux liés à l'organisation du travail, à la gestion des équipes ou à la culture institutionnelle.

D'autres types d'espaces, comme les espaces d'exposition (40 % ne souhaitent ou ne peuvent pas mutualiser) ou les espaces corporatifs, suscitent davantage de réserves, probablement en raison de leur forte inscription dans l'identité propre de chaque institution ou de contraintes liées à la programmation. Enfin, certaines catégories, comme les services de restauration ou les réserves, présentent des taux élevés de réponses « non applicable », ce qui reflète des réalités très variables d'un établissement à l'autre.



QUELS TYPES DE DONNÉES PARTAGEZ-VOUS DÉJÀ OU SOUHAITEZ-VOUS MUTUALISER AVEC DES PARTENAIRES ? (N=48)

La mutualisation des données présente des enjeux particuliers, notamment en matière de standardisation, de compatibilité et de gouvernance de l'information. Malgré ces défis, les résultats témoignent d'un fort intérêt pour le partage et la mise en commun de certaines catégories de données.

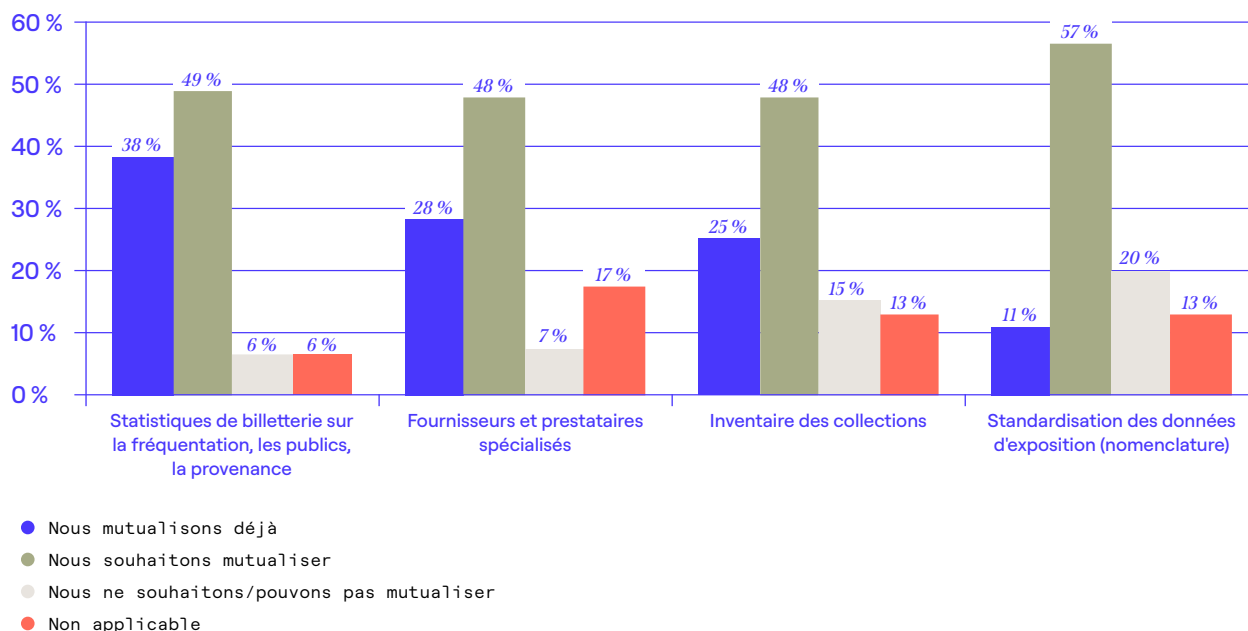
Les statistiques de billetterie se démarquent nettement, avec un niveau élevé de mutualisation déjà en place (38 %) et un intérêt marqué pour aller plus loin (49 %). Ces données, souvent structurées et comparables, apparaissent comme un point d'entrée privilégié pour des démarches de mutualisation à l'échelle du milieu.

Un intérêt soutenu est également observé pour le partage d'informations sur les fournisseurs et prestataires spécialisés (48 %) ainsi que pour

les inventaires de collections (48 %). Ces résultats suggèrent une volonté de faire mieux circuler l'information utile et de renforcer les capacités collectives, notamment en matière de gestion et d'expertise.

Par ailleurs, la standardisation des données d'exposition affiche le plus fort potentiel de développement (57 % souhaitent mutualiser), malgré un faible niveau de pratiques actuelles (11 %). Cela indique un champ encore peu structuré, mais perçu comme stratégique pour faciliter les collaborations et les échanges. Ces résultats pourraient également témoigner d'un processus d'appropriation encore en cours des normes de standardisation développées et diffusées ces dernières années au sein du secteur¹.

Les réponses négatives et « non applicable » demeurent relativement limitées dans l'ensemble, bien que légèrement plus présentes pour certaines catégories, ce qui traduit des enjeux techniques et organisationnels variables selon les institutions.



¹ [Norme de métadonnées pour les expositions en contexte muséal, 2025.](#)

QUELS ÉLÉMENTS D'EXPOSITION ET DE MÉDIATION PARTAGEZ-VOUS DÉJÀ OU SOUHAITEZ-VOUS MUTUALISER AVEC DES PARTENAIRES ? (N=46)

Dans le cadre de cette enquête, la mutualisation d'éléments d'exposition et de médiation suscite bien sûr la réflexion, puisqu'ils se situent au cœur des missions de diffusion et de transmission des institutions muséales.

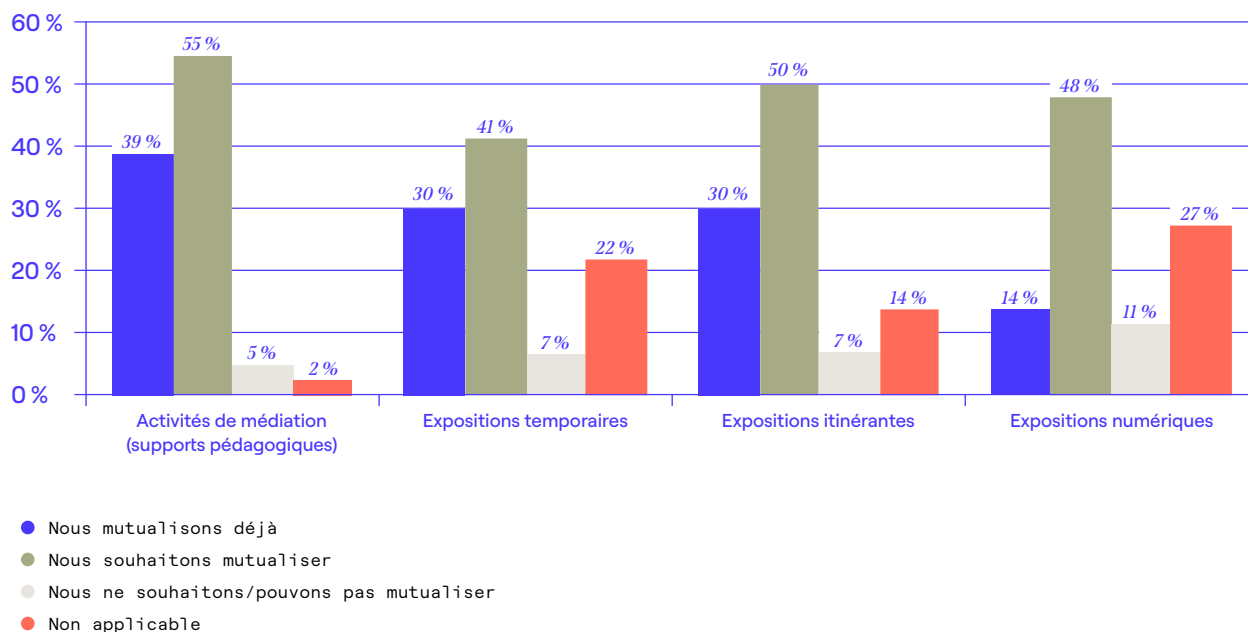
Les résultats montrent un niveau d'intérêt très élevé, particulièrement pour les activités de médiation (supports pédagogiques), qui affichent à la fois un taux important de mutualisation déjà en place (39 %) et le plus fort intérêt pour un développement futur (55 %). Ces éléments, souvent adaptables et transférables, apparaissent comme des leviers privilégiés de collaboration.

Les expositions itinérantes présentent également un fort potentiel (50 % souhaitent mutualiser), confirmant leur rôle déjà bien établi comme vecteur de circulation des contenus entre institutions.

Les expositions temporaires s'inscrivent dans une dynamique similaire, avec des pratiques existantes (30 %) et un intérêt soutenu (41 %), bien que leur mutualisation puisse être influencée par des enjeux de programmation ou d'identité institutionnelle.

Les expositions numériques, quant à elles, se distinguent par un écart plus marqué entre les pratiques actuelles (14 %) et les intentions (48 %), ce qui témoigne d'un champ en développement, encore peu structuré ou dont les contours sont flous, mais tout de même perçu comme porteur.

Les proportions relativement faibles de réponses négatives suggèrent que ces formes de mutualisation sont globalement bien acceptées, même si certaines catégories présentent des taux plus élevés de « non applicable », reflétant des réalités variables selon les institutions.



3.3

Comprendre et s'outiller pour l'avenir

Prenant acte des pratiques actuelles et des intentions des répondant(e)s, il s'agit maintenant de cerner les leviers pouvant améliorer l'émergence de conditions plus propices au déploiement de la mutualisation dans le secteur.

QUELS ASPECTS DE LA MUTUALISATION SOUHAITERIEZ-VOUS APPROFONDIR ? (N=79)

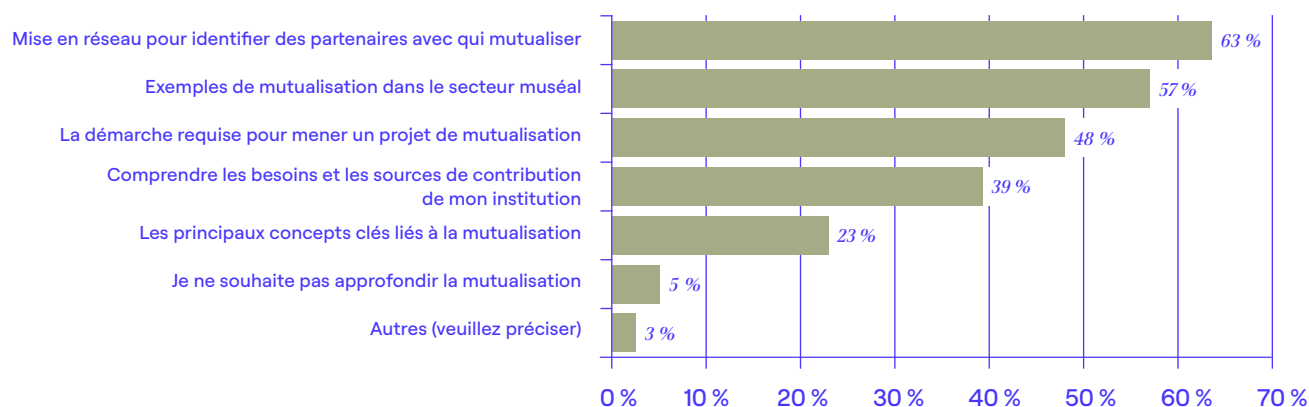
À la lumière des pratiques actuelles et des intentions exprimées, les répondant(e)s ont été invité(e)s à désigner les aspects de la mutualisation qu'ils souhaiteraient approfondir. Les résultats mettent en évidence des besoins clairs, orientés vers des dimensions très concrètes et opérationnelles.

La mise en réseau arrive en tête des priorités (63 %), suivie des exemples de mutualisation dans le secteur muséal (57 %). Ces résultats témoignent d'un besoin fort de connexion entre les acteurs et de références tangibles, permettant de s'inspirer de pratiques existantes et de repérer des partenaires potentiels.

La démarche à suivre pour mener un projet de mutualisation (48 %) ainsi que la compréhension des besoins et des contributions de son organisation (39 %) figurent également parmi les attentes importantes. Cela indique que plusieurs organisations se situent à un stade où elles souhaitent passer à l'action, mais manquent encore de repères méthodologiques et d'outils structurants.

À l'inverse, les aspects plus théoriques, comme les concepts clés liés à la mutualisation (23 %), suscitent un intérêt moindre, tandis qu'une très faible proportion de répondant(e)s (5 %) indiquent ne pas souhaiter approfondir le sujet.

Ces résultats révèlent un milieu prêt à aller plus loin, mais qui exprime un besoin prioritaire d'accompagnement concret, de mise en relation et de modèles inspirants, plutôt que de contenus conceptuels.



QUELS SONT LES PRINCIPAUX OBSTACLES À L'IMPLANTATION DE PROJETS DE MUTUALISATION DANS VOTRE INSTITUTION ? (N=79)

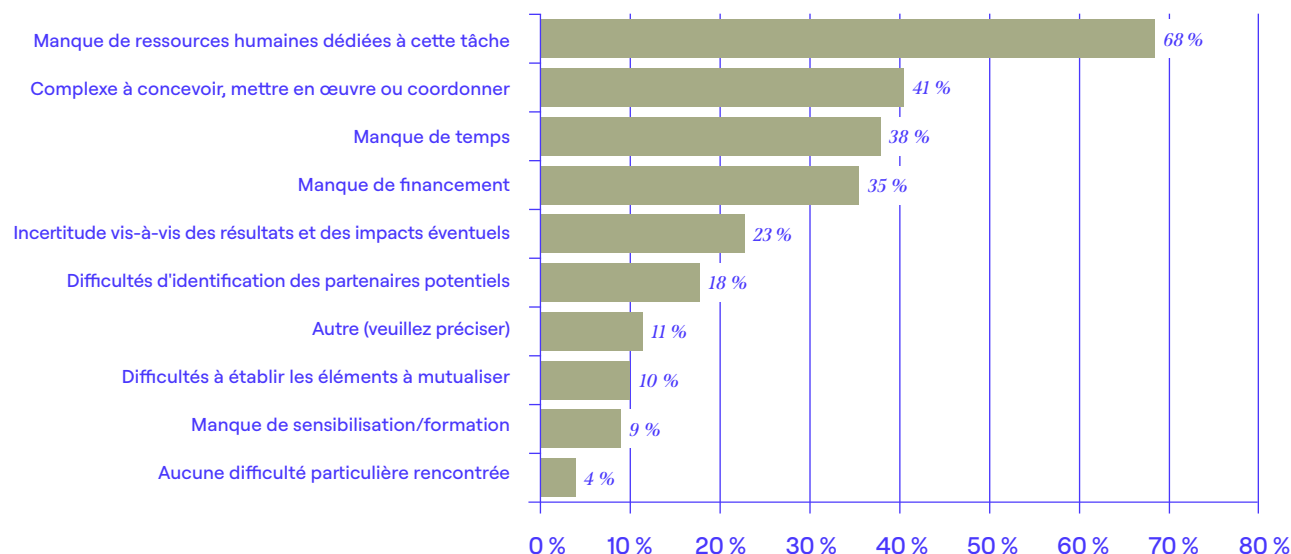
Les répondant(e)s pouvaient pointer jusqu'à trois obstacles à l'implantation de projets de mutualisation.

Les résultats mettent en évidence des obstacles principalement liés à la capacité organisationnelle des institutions à initier et porter des projets de mutualisation. Le frein le plus important concerne le manque de ressources humaines dédiées (68 %), largement en tête des réponses. Cet enjeu est renforcé par la perception que les projets de mutualisation sont complexes à concevoir, à mettre en œuvre et à coordonner (41 %), ainsi que par le manque de temps (38 %) et de financement (35 %). Ensemble, ces éléments traduisent une difficulté structurelle à dégager les ressources nécessaires pour engager ce type de démarche.

D'autres obstacles relèvent davantage de l'incertitude et du manque de repères. Près du quart des répondant(e)s (23 %) mentionnent une incertitude quant aux résultats et aux impacts, tandis que 18 % évoquent la difficulté à identifier des partenaires. Ces résultats font écho aux besoins exprimés précédemment en matière de mise en réseau et d'exemples concrets.

Les freins liés à la compréhension du concept ou à l'identification des éléments à mutualiser apparaissent plus marginaux (respectivement 9 % et 10 %), ce qui suggère que la mutualisation est globalement bien comprise, mais demeure parfois difficile à opérationnaliser.

Dans l'ensemble, les obstacles identifiés confirment que la mutualisation se heurte moins à un manque d'intérêt qu'à un déficit — réel ou perçu — de ressources, de temps et de capacité d'action, auquel s'ajoute un besoin de sécurisation et d'accompagnement pour en faciliter la mise en œuvre.



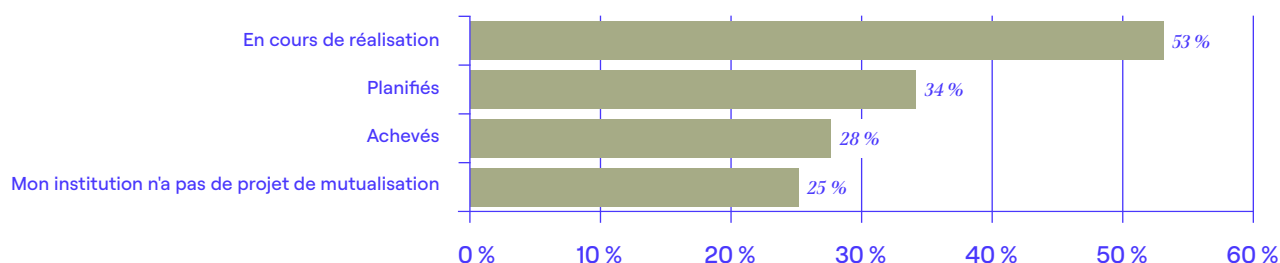
ÉTAT DES PROJETS DE MUTUALISATION (N=79)

Si l'on s'appuie sur le groupe des répondant(e)s à ce sondage — composé possiblement d'organisations déjà davantage interpellées par ces enjeux —, les résultats montrent que la mutualisation est déjà bien engagée dans le milieu muséal, à différents stades de développement. Plus de la moitié des répondant(e)s (53 %) indiquent que des projets sont en cours de réalisation, ce qui témoigne d'un passage à l'action concret dans un nombre significatif d'institutions. À cela s'ajoute une proportion importante de projets planifiés (34 %), révélant un bassin d'initiatives en préparation et un potentiel de développement à court terme.

Par ailleurs, 28 % des répondant(e)s mentionnent que des projets sont déjà achevés, ce qui confirme que certaines expériences ont été menées à terme et qu'un début de capitalisation des pratiques est possible à l'échelle du secteur.

Enfin, un quart des institutions (25 %) déclarent ne pas avoir de projet de mutualisation, ce qui indique qu'une part non négligeable du milieu demeure en retrait ou à un stade préliminaire de réflexion.

Ces résultats, où plusieurs réponses simultanées étaient possibles, traduisent aussi un niveau d'engagement avancé, marqué par une coexistence de projets en cours, planifiés et réalisés, tout en laissant entrevoir un potentiel de mobilisation auprès des organisations encore peu engagées.





4

DES CAS INSPIRANTS

Le désir de raconter des expériences de mutualisation, de partager des réussites et d'informer les pairs sur les défis rencontrés s'est manifesté très clairement dans plusieurs réponses ouvertes, particulièrement dans la section du questionnaire consacrée à la documentation de projets concrets. Près d'une trentaine de répondant(e)s ont accepté de détailler davantage une initiative de mutualisation achevée, en cours ou à venir.

Parmi ces propositions, la SMQ a retenu sept projets présentant un fort potentiel d'inspiration, tant par la diversité des organisations impliquées que par la variété des objets de mutualisation, des échelles d'intervention et des niveaux d'avancement des démarches. Des entrevues dirigées ont ensuite été réalisées afin d'approfondir ces expériences et d'en dégager des apprentissages pouvant être partagés avec le milieu, grâce à la générosité et à la disponibilité des personnes participantes. Le niveau d'information disponible varie d'un récit à l'autre, mais offre tout de même un bon aperçu de l'effervescence que l'on constate dans le secteur.

4.1 Mutualisation des services d'un conservateur

(Gaspésie)

Face aux défis croissants liés à la gestion, à la conservation et à la mise en valeur des collections, les institutions muséales en région doivent souvent composer avec des ressources humaines limitées et des expertises spécialisées difficiles à maintenir à temps plein. C'est dans ce contexte que **le Musée acadien du Québec et le Site historique national de Paspébiac** ont amorcé une démarche de **mutualisation d'un conservateur**.

BESOINS CIBLÉS

Les deux institutions partageaient des besoins similaires :

- assurer une meilleure prise en charge des collections (inventaire, documentation, conservation préventive);
- bénéficier d'une expertise professionnelle continue en muséologie et en conservation;
- structurer et actualiser les pratiques selon les normes en vigueur;
- pallier les contraintes budgétaires limitant l'embauche de ressources spécialisées à temps plein.

Cette convergence des besoins a ouvert la voie à une collaboration structurante.

OBJECTIFS DU PROJET

Le projet visait principalement à :

- mutualiser entre les deux institutions les services d'une ressource qualifiée en conservation;
- optimiser l'utilisation des ressources financières et humaines;
- améliorer la qualité de gestion et de mise en valeur des collections;
- favoriser le transfert de connaissances et le développement de compétences au sein des équipes;
- expérimenter un modèle reproductible de collaboration interinstitutionnelle en contexte régional.

ÉTAPES DE RÉALISATION

La mise en œuvre du projet s'est articulée autour de plusieurs étapes clés.

- 01 Analyse des besoins communs et validation de la pertinence d'une ressource partagée.
- 02 Élaboration d'une entente de partenariat définissant les responsabilités, le partage du temps et les modalités de gestion.
- 03 Recherche et embauche d'une ressource spécialisée, répondant aux réalités des deux institutions.
- 04 Planification des interventions selon les priorités respectives (diagnostics, inventaires, politiques, etc.).
- 05 Mise en place d'outils et de méthodes harmonisées pour assurer cohérence et efficacité.
- 06 Suivi et ajustements continus afin d'adapter le modèle aux besoins évolutifs.

RÉSULTATS ET RETOMBÉES

Les retombées du projet sont significatives :

- amélioration concrète de l'état des collections et des pratiques de conservation;
- accès accru à une expertise professionnelle autrement difficile à maintenir;
- optimisation des ressources financières grâce au partage des coûts;
- renforcement des capacités internes des équipes par le transfert de connaissances;
- consolidation d'un partenariat durable entre deux institutions du territoire;
- développement d'un modèle inspirant pour d'autres organisations muséales en région.

4.2

Mutualisation d'une personne-ressource pour développer une activité de médiation

(Gaspésie)

Les 5 musées d'histoire de la Gaspésie — **Musée acadien du Québec, Musée de la Gaspésie, Site historique national de Paspébiac, Manoir LeBoutillier et Espace Napaga** — ont mutualisé la recherche, le design graphique et la conception d'un cahier d'activité pédagogique destiné au jeune public de 7 à 12 ans. Le cahier **Cherche et trouve des 5M** propose aux enfants une visite du musée ludique : jouer à une chasse au trésor pour retrouver les objets cachés de la collection dans chacun des musées participants. Si les cahiers ont été adaptés au contenu de chacune des institutions, les ressources conceptrices sont restées les mêmes.

Une chargée de projet à temps partiel (25 h/semaine) a été embauchée pendant 16 semaines afin de coordonner le projet entre les différentes institutions muséales. Les musées participants ont chacun apporté une contribution financière au projet. Le projet a également reçu le soutien financier du ministère de la Culture et des Communications, en partenariat avec les MRC Côte-de-Gaspé, Avignon, Rocher-Percé et Bonaventure.

LIVRABLE

Le projet final, livré en décembre 2023, est formé de 5 cahiers imprimés, un par institution. Chaque cahier comprend 10 objets à trouver, propres à chaque musée et accompagnés de textes explicatifs, ainsi que des petits jeux ludiques qui comprennent des mots croisés, des dessins à créer et des points à relier pour former une image.

ÉTAPES DE RÉALISATION

- 01 Embauche d'une coordonnatrice de projet et démarrage.
- 02 Exploration des 5 institutions, de leurs collections et expositions.
- 03 Rencontres avec les directeurs, les médiateurs culturels et les conservateurs pour faire le bilan sur leur offre actuelle pour ce public, leurs besoins et leurs souhaits.
- 04 Présélection des objets, prise de photographies et rédaction des textes.
- 05 Validation des objets choisis et des textes auprès des institutions et corrections.
- 06 Création des images du Cherche et trouve par une illustratrice et coordination des maquettes reçues avec les différents musées.
- 07 Création de maquettes graphiques par la graphiste.
- 08 Validation de ces maquettes auprès des institutions et corrections.
- 09 Validation des cahiers finaux avec les institutions, corrections et nouvelle étape de validation.
- 10 Impression des cahiers : soumissions pour plusieurs impressions et sélection avec les institutions.
- 11 Réception et distribution des cahiers aux institutions participantes.

4.3

Mutualisation d'une ressource et de livrables en communication

(Centre-du-Québec)

Entre octobre 2023 et février 2025, 6 organisations culturelles à but non lucratif de la MRC de Nicolet-Yamaska ont embauché conjointement une ressource en communication pour assurer leur promotion individuelle et conjointe auprès des habitants de la région : **le Musée des cultures du monde, le Musée des Abénakis, le Maison-Atelier Rodolphe Duguay, le Théâtre Belcourt, le Centre d'archives régionales du Séminaire de Nicolet et le Centre des arts de Nicolet**. Ce regroupement a été mis en place à l'initiative de la **MRC de Nicolet-Yamaska**, dont le rôle s'est redéfini au fil de l'avancement du projet.

GENÈSE DU PROJET

Face au constat que les habitants du Centre-du-Québec fréquentent peu les organismes culturels du territoire, l'agente de développement culturel de la MRC de Nicolet-Yamaska a invité les 6 organismes culturels phares de son territoire à se rencontrer pour réfléchir ensemble à des solutions visant à dynamiser leur attractivité auprès des citoyens de la région. Les organisations participantes ont rapidement souhaité formaliser ce regroupement en se dotant d'une image commune : c'est ainsi que Culture Nicolet-Yamaska est né. Ces moments de partage ont également permis de soulever un enjeu commun : le besoin de gagner individuellement et collectivement en visibilité auprès de la population. Pour pallier cet enjeu, les membres de Culture Nicolet-Yamaska ont donc décidé d'embaucher conjointement une chargée de communication.

DÉFINITION ET MISE EN PLACE DU PROJET

Le groupe a ensuite continué à développer son image de marque commune, tout en gagnant en autonomie stratégique et opérationnelle par rapport à la MRC. Afin de pouvoir candidater aux programmes de subvention et financer le salaire de la personne embauchée, le Musée des cultures du monde a pris la charge de projet pour l'ensemble du groupe. Ils ont ainsi obtenu un soutien du **ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie** qui

a financé 70 % du coût total, les 30 % restants étant répartis équitablement entre les 6 institutions en fonction des capacités financières de chacune.

Par ailleurs, le Musée des cultures du monde a assumé le rôle d'employeur avec la personne embauchée, refacturant une partie des frais de salaire aux autres organisations. Aucune entente de mutualisation n'a été conclue entre les membres de Culture Nicolet-Yamaska, la candidature à la subvention du ministère faisant foi.

Cette répartition budgétaire a entraîné une répercussion sur la répartition du travail de la chargée de communication qui consacrait chaque semaine

- 1,5 jour au Musée des cultures du monde ;
- 1,5 jour au Musée des Abénakis ;
- 1 jour au Théâtre Belcourt ;
- 1 jour au réseau Culture Nicolet-Yamaska ;

Du temps était attribué selon la demande à La Maison-Atelier Rodolphe Duguay, au Centre des arts de Nicolet et au Centre d'archives régionales du Séminaire de Nicolet.

BILAN DES RÉALISATIONS

Les 6 organismes qui composent Culture Nicolet-Yamaska ont non seulement mutualisé une ressource humaine, mais également certains livrables en communication.

La chargée de communication a ainsi proposé un plan de communication commun, qu'elle a ensuite adapté à chacune des institutions muséales dans le cadre de leur candidature au PAFIM. Des plans de communication territoriaux et des campagnes marketing communes ont également été réalisés. Elle a aussi conçu un site internet pour promouvoir de manière conjointe les 6 organisations membres de Culture Nicolet-Yamaska.

Cette expérience a permis de réaliser des économies d'échelle pour tous les organismes. Grâce à la mutualisation, une campagne de promotion de 80 000 \$ a pu être menée en 2024, chaque organisation n'assumant qu'une part du coût proportionnelle à ses moyens financiers. D'après le Musée des cultures du monde, cette action leur fut profitable puisque l'organisme a vu sa fréquentation augmenter à la suite de cette campagne.

La répartition et la gestion de la charge de travail liée au mandat ont constitué l'un des principaux enjeux pour la chargée de communication. Début 2025, le ministère a réduit ses enveloppes budgétaires et coupé la subvention. Culture Nicolet-Yamaska a donc dû interrompre le projet qui devait s'étendre jusqu'à l'automne.

ET AUJOURD'HUI ?

Depuis, la MRC de Nicolet-Yamaska a souhaité endosser à nouveau le rôle de coordinatrice du regroupement Culture Nicolet-Yamaska. Face à ces changements organisationnels, les organisations membres ont dû requestionner leur identité et leurs actions communes. Elles mènent à nouveau des projets de mutualisation pilotes, de plus petite ampleur, comme la création d'une affiche promotionnelle commune.



Quelques apprentissages à partager avec le réseau

- Il n'y a pas de recette miracle : au sein d'un même consortium, chaque projet mené nécessite de reconfigurer les rôles de chacun, l'identité commune et les objectifs visés en fonction des aspirations individuelles et des capacités d'investissement en temps et en argent. Il n'existe pas de modèle unique de mutualisation, chaque projet comporte une dimension expérimentale.
- Il est intéressant d'explorer d'autres opportunités de mutualisation avec ses partenaires. Par exemple, le Théâtre de Belcourt et le Musée de la Civilisation mutualisent certains équipements : des tables, des chaises, etc.

« Il ne s'agit pas juste de mutualiser la personne qui fait le travail, mais de mutualiser le travail en lui-même »

— **Christian Marcotte**

Directeur général, Musée des cultures du monde

4.4

Le 4001 Berri - Pôle artistique

(Montréal)

Le 4001 Berri - Pôle artistique est un projet de mutualisation d'espaces porté conjointement par cinq centres d'art et un organisme de service et de formation en danse qui ont à cœur de continuer à faire vivre un lieu dédié à la création artistique expérimentale au cœur de l'île de Montréal. Par leurs missions complémentaires (production, diffusion, médiation, soutien aux artistes), ces organisations culturelles travaillent à élargir leur collaboration et le partage des ressources tout en conservant leurs identités et leurs missions individuelles. Le 4001 Berri a le statut d'entreprise d'économie sociale à vocation culturelle à but non lucratif.

GENÈSE DU PROJET

Le centre d'art **OBORO** a investi le 4001 Berri dès 1991 et y fut rejoint dans le courant des années 2000 par **Ada X** et le **GIV**. En 2022, la mise en vente du bâtiment a mis en danger l'avenir de ces organismes. Ces derniers ont alors cherché à trouver une solution afin de pérenniser leur activité et la mission culturelle du bâtiment. Le 4001 Berri - Pôle artistique a été créé en 2023 et est parvenu à obtenir le retrait du bâtiment du marché immobilier. La même année, **SBC Galerie d'art contemporain** et **le centre Turbine** ont rejoint le projet. Finalement, le 4001 Berri a acquis la copropriété du bâtiment en décembre 2023, de manière conjointe entre les centres d'artistes impliqués, grâce à l'obtention d'un prêt à capital patient auprès du Fonds immobilier de solidarité FTQ, qui a permis également la réalisation de travaux de rénovation.

La **Ville de Montréal**, le **MCCQ**, **PME-Montréal** et **Innogec** soutiennent ce projet qui offre aujourd'hui 27 000 pi² d'espaces commerciaux à des prix abordables à des personnes physiques et morales ou à des regroupements issus de la communauté artistique. À partir de l'été 2026, le **Studio 303**, organisme de soutien à la création en danse et en performance pluridisciplinaire, s'intégrera pleinement au projet 4001 Berri.

PRATIQUES DE MUTUALISATION

La mutualisation et le partage de ressources sont placés au cœur même de la mission du 4001 Berri. Concrètement, il s'agit de mutualiser, à divers degrés et selon diverses formules :

- une adresse commune pour les arts actuels et certains espaces communs, grâce à la copropriété ;
- certains services : communication et promotion, recherche de financement philanthropique, développement des publics et de l'accessibilité, programmation ;
- certaines ressources humaines et les équipes : ressources en communication ;
- gouvernance : mise en place de comités thématiques pour les différents services mutualisés, implémentation de normes de pratiques philanthropiques communes ;
- modèle d'affaires : développement d'un modèle d'affaires pour le projet 4001 Berri complémentaire à ceux de chaque organisme membre qui permet la viabilité économique du projet et d'augmenter significativement l'impact de leurs actions respectives et communes ;
- matériel et équipement : acquisition commune de matériel, notamment d'équipement dispendieux.

« Tout l'enjeu du projet de mutualisation est de créer et faire communauté »

— **Nuria Carton de Grammont**

Directrice générale, SBC galerie d'art contemporain

COLLABORER SANS SE CONFONDRE

En pratique, une personne de l'équipe de chaque organisme est impliquée au sein du comité de coordination du 4001 Berri. Chacune y a des rôles et des tâches spécifiques pour répartir la charge de travail. Une réunion statutaire a lieu chaque mercredi. Étant donné l'envergure du projet et tout en ayant conscience de la taille restreinte des équipes qui le portent (3-4 personnes en moyenne), l'enjeu est de trouver un équilibre entre les responsabilités à temps plein au sein de chaque centre d'art et les missions additionnelles dédiées au projet collectif 4001 Berri. Par ailleurs, les cultures organisationnelles de chaque entité sont distinctes (structure plus ou moins horizontale); il s'agit donc de veiller à mettre en œuvre des pratiques de collaboration qui concilient les modes de fonctionnement de chacune des entités. Ce défi est renouvelé à l'arrivée de chaque nouveau membre dans le projet.

La mutualisation permet aux organismes participants de pérenniser et de renouveler leur modèle d'affaires tout en élargissant leur visibilité et l'impact de leurs actions. Néanmoins, ils souhaitent continuer à conserver leurs missions propres, qui, associées, permettent d'offrir un espace collaboratif et pluridisciplinaire pour la création, la diffusion et la médiation. L'enjeu est donc, pour chaque centre d'art, de trouver le bon équilibre entre le maintien d'une identité propre et la construction d'une identité collective.

Ainsi, chacun des organismes, de même que le 4001 Berri, continue de bénéficier d'un soutien au fonctionnement du Conseil des arts et lettres du Québec (CALQ), du Conseil des arts du Canada et/ou du Conseil des arts de Montréal. Certains projets collectifs, tels que les projets d'immobilisation, reposent sur des demandes de subvention communes, notamment auprès de Patrimoine canadien, du ministère de la Culture et des Communications du Québec ou du CALQ.



Quelques apprentissages à partager avec le réseau

- Se forger des alliés qui croient et défendent le projet, que ce soit au sein de l'équipe ou à l'externe : créer des alliances structurelles avec des experts, des partenaires financiers, des acteurs politiques qui soutiennent de près ou de loin le projet
- Créer et faire communauté : l'enjeu de tout projet de mutualisation est d'abord un enjeu humain, il s'agit donc de prendre le temps de construire ensemble le projet commun en concordance avec les missions des organismes et en respectant les possibilités d'engagement de chacun (charge de travail, rôles et responsabilités, etc.).

« C'est une courbe
d'apprentissage énorme
qu'on doit mener, car nous
devons sortir de notre zone
de confort »

— **Nuria Carton de Grammont**

Directrice générale, SBC galerie d'art contemporain

4.5 Réserve territoriale commune et ouverte

(Capitale-Nationale)

Sur l'Île d'Orléans, cinq institutions muséales — **la Fondation François-Lamy (Maison de nos Aïeux, Maison Drouin), la Fabrique de Sainte-Famille, le Manoir Mauvide-Genest, le Musée Maritime de l'île d'Orléans et la Fondation Félix-Leclerc** — mènent un projet de mutualisation d'espaces destiné à créer une réserve territoriale commune, ouverte au public, qui permettra d'accueillir leurs collections respectives. Le projet est activement soutenu par la **MRC de l'Île d'Orléans** pour le déploiement et l'opérationnalisation et par l'**Institut canadien de conservation** pour leur expertise en gestion des collections et l'implémentation des nouvelles [*lignes directrices en matière de contrôle du climat*](#).

GENÈSE DU PROJET

En 2002, le [*Regroupement des équipements culturels de l'île d'Orléans \(RÉCI\)*](#) est né de la volonté de la MRC de l'Île d'Orléans de créer un espace de dialogue avec les cinq institutions muséales de l'Île afin de contrer l'isolement des organismes culturels et de développer la concertation, le partage de ressources et le développement de projets de communication communs. Ce groupe de dialogue a été initié par l'agente culturelle de la MRC de l'Île d'Orléans, qui assure la coordination des projets et l'animation des rencontres. Au fil des ans, d'autres organismes culturels se sont joints à cette table de concertation.

3 à 4 rencontres sont organisées chaque année par la MRC pour faire le point sur les situations de chacun, les enjeux rencontrés et les possibilités de collaboration. Les premiers projets se sont portés autour de campagnes de communication et de promotion communes (vidéos promotionnelles, publicité, passeports culturels, rabais...) et le partage d'employé(e)s.

Parallèlement, la MRC s'est dotée en 2005 d'une [*politique culturelle et patrimoniale*](#), actualisée en 2019, qui mise sur l'accès aux lieux patrimoniaux et la participation active des citoyen(ne)s de l'île aux activités culturelles comme moteur de renforcement de la cohésion sociale et territoriale.

ÉTAPES DU PROJET

En 2024, les membres du RÉCI ont fait émerger un constat commun : tous avaient besoin d'agrandir leurs espaces de réserves et d'améliorer la sécurité des collections entreposées. C'est alors qu'est apparue l'idée de créer une réserve territoriale commune. Pour certains, ce besoin était urgent : le Manoir Mauvide-Genest devait récupérer ses collections entreposées dans les réserves de Parc Canada et la Maison Drouin avait procédé à l'acquisition de près de 700 outils de forge classés. Les membres du RÉCI ont alors décidé de structurer leur démarche.

01

Réalisation d'un rapport de l'état des collections de chaque centre d'interprétation de l'île.

La Fondation François-Lamy a porté la charge de projet. Afin de financer la venue d'une experte de l'Institut canadien de conservation (ICC), le RÉCI a bénéficié d'une subvention de la MRC de l'Île d'Orléans qui a financé 80 % du coût. La Fondation François-Lamy a payé les 20 % restants, puis a ventilé et refacturé une partie du montant aux autres centres d'interprétation, de manière équitable et en fonction des budgets de chacun.

Le rapport de l'ICC a permis de confirmer que les réserves actuelles des institutions muséales de l'île ne permettaient pas une préservation optimale des collections. Par ailleurs, les résultats de ce rapport ont renforcé la nécessité et la pertinence du projet de réserve commune auprès des bailleurs de fonds.

02

Consultation en mutualisation.

Parallèlement, le RÉCI a mandaté un consultant en mutualisation pour évaluer d'autres opportunités de mutualisation entre les institutions muséales. Un rapport a été émis détaillant près d'une trentaine de pistes d'actions organisées selon les axes suivants : identité, installations et équipements, expositions et activités,

clientèles et communication, administration et gouvernance.

Ensemble, les institutions participantes ont convenu d'actions prioritaires, faciles à mettre en place, avant de se donner les conditions favorisant le déploiement d'actions plus complexes. Ces priorités visaient surtout le renforcement du comité inter-organismes (gouvernance), l'élaboration d'un plan de communication pour le groupe (identité et communication) et, enfin, l'intégration dans les plans stratégiques de chaque organisme d'un axe portant sur la mutualisation, afin de consolider l'élan pris dans le cadre de la démarche (administration).

03

Constitution d'un comité d'experts en conservation pour accompagner le projet de réserve.

Le RÉCI a également embauché une stagiaire en muséologie de l'Université Laval dont le mandat consiste actuellement à préciser les besoins de la future réserve et à coordonner le comité de travail avec la Fondation François-Lamy. L'objectif est de faire progresser suffisamment le projet afin de présenter, à l'automne 2026, des solutions concrètes d'achat ou de location d'un bâtiment et de solliciter des financements. Leurs recherches s'orientent notamment vers des subventions en économie sociale, le *Fonds de la région de la Capitale-Nationale* ou encore le *Fonds du Grand Mouvement Desjardins*.

Deux modèles de gestion sont sérieusement considérés.

- **Option 1** : la Fondation François-Lamy, de par sa mission plus englobante, porterait la charge de projet au nom du groupe et prendrait la responsabilité financière du projet, puis refacturerait une quote-part aux autres centres d'interprétation.
- **Option 2** : création d'un OBNL RÉCI porteur du projet. Deux membres du CA de chaque organisation y siègeraient. D'autres modèles de gestion pourraient également être étudiés au fil de l'avancement du projet.



Quelques apprentissages à partager avec le réseau

- Créer une structure de rencontres et de discussions : organiser des moments d'échanges réguliers pour partager des idées et assurer le suivi des dossiers.
- Disposer d'un partenaire facilitateur, ici la MRC : se rapprocher de son agent de développement culturel territorial pour impulser et coordonner les partenariats et les projets de mutualisation.
- Anticiper le roulement des participant(e)s au projet : réaliser un document de suivis et passation des savoirs au moment du départ pour ne pas repartir de zéro.
- Être attentif aux besoins et aux réalités de son territoire pour garantir la cohérence du projet de mutualisation : les lieux de patrimoine et de culture s'adressent avant tout aux citoyen(ne)s.

4.6

Mutualisation de services et d'espaces

(Laval)

Le **Musée de la santé Armand-Frappier** et le **Cosmodôme** mutualisent depuis quelques années le bâtiment qu'ils occupent, les espaces d'accueil ainsi que plusieurs services. Impulsé par la **Ville de Laval**, ce regroupement se situe aujourd'hui au cœur d'un pôle d'attraction culturel et de loisir en plein essor au cœur du centre-ville. Les directions des deux musées collaborent étroitement depuis près de 10 ans pour déployer leurs actions de mutualisation. Bien que les bâtiments appartiennent à la Ville de Laval, aucun des deux musées n'est municipalisé.

GENÈSE DU PROJET

Au tournant des années 2010, le Musée de la santé Armand-Frappier a été contraint de quitter les locaux universitaires qu'il occupait pour des raisons d'enjeux financiers rencontrés par l'université. Alors que la survie du musée était en jeu, la Ville de Laval leur a recommandé de rejoindre le site du Cosmodôme. Des travaux de construction et d'aménagement ont été réalisés de 2020 à 2024 pour ajouter un bâtiment dans le prolongement de celui du Cosmodôme déjà existant, et pour réaménager les espaces destinés à être partagés. Le Musée de la santé Armand-Frappier a réouvert ses portes en janvier 2023.

Les directions générales des deux musées ont, depuis le début de la planification du projet, porté la volonté de déployer de nouvelles pratiques de partage de ressources entre les deux institutions. Afin de structurer leur approche, les deux institutions muséales et la municipalité ont fait appel aux services d'un consultant externe pour dresser un diagnostic des deux institutions et évaluer les possibilités de mutualisation.

Si la création d'une tierce partie qui aurait rendu des services mutualisés aux deux musées a été envisagée, cette solution n'a pas été retenue pour ne pas ajouter une charge administrative supplémentaire (3 CA, 3 redditions de compte, etc.).

PRATIQUES DE MUTUALISATION

Les modalités de gestion des deux musées intègrent aujourd'hui pleinement le partage des ressources suivantes :

- bâtiments et espaces : les deux musées occupent chacun une aile du bâtiment et mutualisent les espaces d'accueil au sein du Cosmodôme. Le Musée de la santé dispose également d'espaces administratifs et de rangement au sein du Cosmodôme ;
- billetterie et offre tarifaire : chaque musée dispose de sa propre billetterie en ligne, intégrée à son site Web. Les visiteur(euse)s peuvent y acheter des billets simples ou combinés « Une visite, deux musées ». Sur place, une billetterie principale, située dans l'entrée commune, propose des billets simples pour chaque musée ou des billets combinés. Le Musée de la santé dispose également de son propre comptoir d'accueil où sont aussi vendus les deux types de billets ;
- services : mutualisation de la sécurité, de l'entretien ménager, du soutien technique, du service alimentaire et d'accueil ;
- ressources humaines ponctuelles : technicien(ne)s en muséologie.

Une entente de mutualisation formelle a été établie entre les deux institutions. Pour la mutualisation des services et des ressources humaines, un musée assume le rôle de contractant et refacture l'autre institution de manière proportionnelle. La tarification est révisée annuellement. Des réunions statutaires sont organisées tous les quinze jours pour assurer le suivi des opérations. Par ailleurs, chaque institution possède un comité de mutualisation redevable à son conseil d'administration et constitué des directrices générales et d'administrateurs pour assurer la bonne évolution de la mutualisation. Les deux comités se réunissent au moins une fois par an.

« Il faut se donner le temps de se connaître, de laisser la confiance s'établir. »

— **Guyline Archambault**

Directrice générale, Musée de la santé Armand-Frappier

BILAN DE LA COLLABORATION ET DU PARTAGE DES RESSOURCES

Les bénéfices tirés de cette collaboration sont nombreux :

- partage de savoirs et de bonnes pratiques entre les équipes ;
- optimisation des espaces ;
- développement d'un pôle culturel et scientifique ;
- renforcement du rayonnement pour chacun des musées ;
- renforcement d'une culture de collaboration, etc.

Tout projet de mutualisation s'accompagne d'enjeux et de défis à relever ensemble :

- Le partage des publics, l'optimisation du temps de visite et les retombées économiques en termes de revenus propres. Par exemple, si, avant la venue du Musée de la santé sur le site, les publics venaient visiter uniquement le Cosmodôme, aujourd'hui, ils visitent généralement les deux musées ensemble, mais pour la même durée de visite.
- Tout projet de mutualisation prend du temps et s'inscrit dans un horizon de moyen à long terme. La charge de travail augmente. Les deux musées partenaires estiment que le chantier de construction du Musée de la santé et la mise en place de la mutualisation, notamment des services d'accueil et de billetterie, ont représenté la charge de travail d'environ 2 personnes à temps plein par institution pendant 2 ans.
- L'opérationnalisation est la phase la plus aisée à mettre en place. La réflexion, la planification, et obtenir l'engagement des parties prenantes est une phase longue à ne pas négliger.
- Mutualiser n'est pas toujours synonyme de gains financiers. Au contraire, les coûts peuvent parfois augmenter. Les gains n'en sont pas moins valables, ils se situent alors à un autre niveau.

« On a tout mis sur la table avec notre consultant. On lui a demandé de faire un portrait de nos institutions et des possibilités de mutualisation, et ensuite, avec le Musée de la santé Armand-Frappier, on a créé la recette qui convenait à nos cultures organisationnelles »

— **Stéphanie Girard Beaudry**
Directrice générale, Cosmodôme



Quelques apprentissages à partager avec le réseau

- Obtenir et pérenniser le soutien du conseil d'administration pour le projet de mutualisation est un facteur de succès déterminant pour les partenaires.
- Le projet a été facilité par la volonté affirmée des deux directions de travailler ensemble. Elles ont su créer et cultiver un lien de confiance et de réciprocité.
- La communication occupe une place centrale. Elle permet d'assurer la transparence des intentions, l'adhésion des équipes et de prévenir les incompréhensions susceptibles de freiner la collaboration.
- Les institutions qui s'initient à la mutualisation peuvent commencer par des projets de petite envergure.
- Bien anticiper les concessions que son institution accepte de réaliser pour le bien du projet. Chacun des partenaires sera amené à trouver des compromis.

« Guylaine Archambault et moi avons développé une belle relation professionnelle au cours des années. On a travaillé cette relation et c'est primordial, pour que la mutualisation fonctionne. »

— **Stéphanie Girard Beaudry**
Directrice générale, Cosmodôme

4.7

Mutualisation des données d'usage et intelligence d'affaires

(Capitale-Nationale)

Dans le cadre du Plan culturel numérique du Québec² du ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ), les quatre musées-loi — **Musée de la civilisation, Musée national des beaux-arts du Québec, Musée d'art contemporain de Montréal, Musée des beaux-arts de Montréal** — ont entrepris depuis 2018 une réflexion pour mutualiser les données d'usage de leurs clientèles. Le futur **Musée national de l'histoire du Québec** a depuis rejoint ce projet. Avec la mise en commun des données d'usage³ et leur analyse collaborative, ces musées aspirent à mieux comprendre, évaluer et identifier les attentes des publics. À terme, ce projet entend faire évoluer l'offre des musées participants afin d'accroître les revenus autonomes et d'en partager les enseignements.

GENÈSE DU PROJET

En 2018, les 4 musées-lois ont amorcé une réflexion collective concernant les données d'usage des visiteurs. Rapidement, ils ont identifié leurs besoins communs, structuré le projet et obtenu un financement de la part du MCCQ sous la condition que les conclusions de cette démarche soient partagées à l'ensemble du réseau muséal du Québec. Le musée de la Civilisation a endossé le rôle de porteur de projet pour le ministère. Chaque musée participant a obtenu une enveloppe individuelle pour mener la démarche à l'interne, tandis qu'une enveloppe additionnelle a été affectée à la coordination du projet de mutualisation.

ÉTAPES DE LA DÉMARCHE

Les musées participants ont d'abord pris entente avec une consultante externe spécialiste en marketing et intelligence d'affaires pour coordonner le projet et piloter les réflexions sur la gouvernance et l'éthique dans le respect du cadre réglementaire de la protection des données (loi 25, notamment). Elle les a accompagnés dans la définition des normes, standards, définitions et règles d'affaires encadrant les jeux des données mutualisées. Les musées se sont notamment entendus sur l'établissement d'un document de référence qui présente la vingtaine de types de données d'usage qu'ils acceptent de mettre en commun.

La consultante veille aussi à l'application des processus de normalisation dans les projets de transformation respectifs des institutions afin d'assurer la cohérence, la qualité et l'interopérabilité des données mises en commun. Une firme juridique accompagne également les musées dans l'établissement d'une politique de gouvernance et de gestion des données conforme au cadre juridique.

² Ce programme a pris fin en 2023.

³ Les données d'usage désignent l'ensemble des informations collectées sur la manière dont des personnes utilisent un service, un espace, un produit ou une plateforme.

ET AUJOURD'HUI ?

Les musées mettent à niveau leurs systèmes d'information et leurs CRM afin de permettre l'extraction, l'harmonisation et le partage des données visées par la mutualisation, conformément aux normes communes établies par les institutions participantes. Cette mise à niveau est essentielle pour rendre disponibles des données normalisées, comparables et exploitables à des fins de compilation, de mutualisation et d'analyse.

Elles sont également à la recherche d'un partenaire technologique et d'analyse qui pourra assurer le stockage des données mutualisées et procéder à l'analyse des données pour la création d'une intelligence d'affaires sectorielle. Les musées envisagent une collaboration avec une chaire universitaire spécialisée en gestion et analyse des données afin de garantir la pérennité du projet tout en contribuant à l'avancement de la recherche.

Les prochaines étapes verront la concrétisation du projet à proprement parler, c'est-à-dire la mise en œuvre de la collecte et la normalisation des données d'usage auprès des publics et du transfert de ces dernières vers le système de stockage du partenaire technologique et d'analyse.



Quelques apprentissages à partager avec le réseau

- La capacité à mutualiser des données et à déployer une intelligence d'affaires sectorielle repose avant tout sur une compréhension et une définition commune des données partagées plutôt que sur l'utilisation des mêmes outils technologiques.
- Déterminer concrètement en amont les objectifs visés par les partenaires et ce qu'ils souhaitent obtenir en finalité de projet.
- Réfléchir aux besoins de son institution et synchroniser ensuite les besoins communs des partenaires est un prérequis important pour assurer la pertinence, la cohérence, la pérennité du projet, mais aussi l'engagement des parties prenantes. À défaut, la démarche présente des risques de ne pas aboutir.
- Ne pas hésiter à établir et partager des documents de préparation, d'avancement ou encore des synthèses de réflexion pour assurer la fluidité de la communication.



5

LES FAITS SAILLANTS

5.1

Constats transversaux

UNE ADHÉSION FORTE AU CONCEPT, MAIS QUI SE CONCRÉTISE ENCORE DE MANIÈRE INÉGALE SUR LE TERRAIN

La mutualisation est largement reconnue comme pertinente, voire stratégique, et suscite un intérêt marqué pour les musées du Québec dans la majorité des dimensions analysées. Toutefois, cet intérêt ne se traduit pas encore de manière uniforme en projets structurés, plusieurs organisations demeurant à un stade exploratoire.

LE PASSAGE À L'ACTION EST AMORCÉ, MAIS À DES NIVEAUX DE MATURITÉ VARIÉS

Une proportion importante d'institutions a déjà des projets en cours, planifiés ou réalisés, ce qui témoigne d'un réel engagement du milieu. Néanmoins, les pratiques demeurent hétérogènes, allant de démarches informelles et ponctuelles à des initiatives plus structurées.

UNE MUTUALISATION PLUS ACCESSIBLE DANS LES FONCTIONS TRANSVERSALES QUE DANS LES FONCTIONS CENTRALES

Les résultats montrent que la mutualisation est plus facilement envisagée dans les domaines liés aux ressources partagées (équipements, expertises, médiation, données), alors qu'elle se heurte davantage à des contraintes lorsqu'elle touche à des fonctions plus identitaires ou opérationnelles (expositions, espaces, informatique, sécurité).

UN ÉCART MARQUÉ ENTRE LES INTENTIONS ET LA CAPACITÉ DE MISE EN ŒUVRE

Les organisations expriment un fort désir d'aller plus loin, mais se heurtent à des limites importantes en termes de ressources humaines, de temps, de financement et de complexité organisationnelle. La mutualisation est perçue comme exigeante à mettre en place, malgré ses bénéfices potentiels.

UN BESOIN CLAIR D'ACCOMPAGNEMENT, DE MISE EN RÉSEAU ET DE MODÈLES CONCRETS

Les attentes exprimées convergent vers des besoins très pratiques : identifier des partenaires, s'inspirer d'exemples existants et mieux comprendre les démarches à suivre. Ces résultats suggèrent l'importance de créer des conditions favorables au maillage et au partage d'expertises, tout en reconnaissant que le développement de la mutualisation repose également sur la mobilisation et l'engagement du milieu lui-même.

5.2

Des enjeux qui en découlent

COMPOSER AVEC LES INÉGALITÉS DE CAPACITÉ ENTRE INSTITUTIONS

Le réseau muséal du Québec est caractérisé par une grande diversité d'organisations, tant en taille qu'en ressources et en portée territoriale. Cette hétérogénéité crée des conditions inégales d'accès à la mutualisation, certaines institutions disposant des moyens pour initier des projets, tandis que d'autres peinent à s'y engager.

ADAPTER LES MODÈLES DE MUTUALISATION À UN TERRITOIRE VASTE ET DISPERSÉ

La dispersion géographique des institutions constitue un défi structurant. Elle limite certaines formes de mutualisation (matérielles ou logistiques) et impose de développer des modèles flexibles, territorialisés ou numériques, capables de s'adapter à des réalités régionales très contrastées.

STRUCTURER ET OUTILLER LE PASSAGE DE L'INTENTION À L'ACTION

L'un des principaux enjeux consiste à transformer un intérêt largement partagé en projets concrets. Cela suppose que les institutions muséales puissent se doter de cadres, d'outils et de mécanismes d'accompagnement leur permettant de réduire la complexité perçue et de sécuriser leurs démarches.

FAVORISER DES MÉCANISMES DE COLLABORATION ÉQUITABLES ET DURABLES

La réussite des projets de mutualisation repose sur des conditions de réciprocité, de confiance et d'équilibre entre les partenaires. Dans un contexte de diversité organisationnelle, il devient essentiel de mettre en place des modèles de gouvernance adaptés, capables de prendre en compte les asymétries entre institutions.

CLARIFIER LA VALEUR AJOUTÉE DE LA MUTUALISATION AU-DELÀ DE L'ÉCONOMIE

Si la mutualisation est encore souvent associée à une logique d'économie de ressources, les résultats montrent qu'elle porte également des dimensions liées à l'innovation, au partage des expertises et au renforcement du réseau. Un enjeu clé consiste donc à élargir et mieux communiquer cette valeur ajoutée pour favoriser l'adhésion et l'engagement.

5.3

Envisager la suite

Les résultats de cette enquête, tout comme les cas présentés dans cette publication, témoignent d'un dynamisme réel du milieu muséal du Québec en matière de mutualisation. Les initiatives recensées révèlent une grande diversité de modèles, d'échelles d'intervention et d'objets de collaboration, allant du partage de ressources humaines à la mutualisation d'espaces, d'expertises, de données ou d'équipements. Cette diversité rappelle qu'il n'existe pas une seule manière de mutualiser, mais bien une pluralité d'approches appelées à s'adapter aux réalités propres des institutions, des territoires et des partenaires impliqués.

Les besoins exprimés par le milieu demeurent nombreux et les défis importants, particulièrement dans un contexte marqué par l'inégalité des capacités organisationnelles et la dispersion territoriale du réseau muséal du Québec. Si la SMQ peut continuer à jouer un rôle de veille, de courroie de transmission et de mise en relation entre les acteurs du secteur, le développement de la mutualisation repose également sur la capacité du milieu à se mobiliser, à expérimenter et à partager ses apprentissages. En ce sens, la mise en valeur de cas inspirants et de démarches concrètes constitue déjà une manière de structurer et d'outiller le passage de l'intention à l'action, en offrant au milieu des points de repère, des exemples pertinents et des pistes de réflexion pour l'avenir.

