

RAPPORT PRÉSENTÉ À

**M^{ME} DIANE LEMIEUX,
MINISTRE D'ÉTAT À LA CULTURE ET AUX COMMUNICATIONS,
MINISTRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS,
MINISTRE RESPONSABLE DE LA CHARTE DE LA LANGUE FRANÇAISE
ET MINISTRE RESPONSABLE DE L'AUTOROUTE DE L'INFORMATION**

PAR ADÉLARD GUILLEMETTE

OBJET : LA PULPERIE

LE 7 AVRIL 2003

LA PULPERIE

INTRODUCTION

Tout a été dit, écrit, redit sur la Pulperie. Les rapports d'experts, nombreux, qui ont jalonné son histoire, tout comme les revues de presse qui ont recensé et autopsié ses multiples soubresauts remplissent sans doute plusieurs tiroirs de classeurs. Point n'est besoin d'y revenir puisque le propos de ce rapport n'est pas de psychanalyser le passé, mais bien de proposer quelques pistes pour l'avenir, en misant sur les atouts manifestes de ce lieu tout en ayant bien conscience de certaines de ses difficultés.

Les atouts. Ils sont nombreux. D'abord le site, dont on ne dira jamais assez le caractère exceptionnel, unique, d'envergure nationale. Témoin majeur de l'époque industrielle de la fin du XIX^e siècle, le site de la Pulperie abrite un patrimoine architectural de première force dans un cadre naturel spectaculaire, ce qui lui a valu d'ailleurs un classement comme site historique. La collection du Musée ensuite. Accueillant quelque 26 000 objets, elle est au cœur de la mission historique de ce musée. Et la maison Villeneuve qui en est le fleuron. Enfin, tous les autres éléments que le déluge a malmenés, mais qu'il faut de toute urgence remettre à niveau : le parc des Vestiges, l'édifice 1898, qui accueillait le théâtre d'été et le restaurant.

Les difficultés. D'abord le caractère excentrique des lieux. On ne peut pas dire que la Pulperie a pignon sur rue, ce qui n'aide pas à la fréquentation du Musée dont on ne peut, par ailleurs, remettre en cause l'emplacement en raison des investissements majeurs qui lui ont été consacrés. Ensuite, les restrictions imposées à son développement de par les risques potentiels d'inondation. Enfin, une mise en marché complexe, liée à la multiplicité des fonctions (musée, site, parc) et la nature même des produits que la Pulperie doit offrir (culture, tourisme, loisirs). Est-ce utile de souligner que la principale difficulté de relancer ce dossier tient à son image de mal-aimé, liée aux crises successives dont il a été l'objet? Discrédité dans l'opinion publique comme il le fut, comment par la suite lui reprocher son demi-succès?

Un diagnostic a été posé récemment sur l'administration et la gestion du Musée. Sans vouloir départager les torts, il n'en demeure pas moins que le déficit appréhendé témoigne d'une situation qui commande des gestes de redressement. Je n'irai pas plus loin dans le diagnostic et les solutions

proposées, puisqu'il reviendra au prochain conseil d'administration d'en disposer. Pour la suite des choses, il faut privilégier une approche positive, optimiste même, estimant que la majesté des lieux, l'intérêt de la collection pour l'histoire de la région et l'attachement déjà exprimé au cours des ans par la population à ce site, l'emporteront sur les vicissitudes du moment. Quelles pourraient être alors les conditions de succès?

LES CONDITIONS DE SUCCÈS

Dans les consultations préalables menées par le ministère de la Culture et des Communications et ce que les conversations récentes avec toutes les parties associées ont confirmé, tous conviennent que le site de la Pulperie et le Musée ont un avenir, dans la mesure où ces institutions :

- sont bien ancrées dans le milieu qui se les approprie à travers l'adhésion de membres;
- sont au service de la communauté;
- possèdent une excellente connaissance de leurs publics;
- disposent d'un personnel à la fois compétent et polyvalent;
- ont une programmation diversifiée et bien en lien avec leur mission;
- jouissent d'une gestion financière rigoureuse et équilibrée;
- établissent des liens de collaboration et d'affaires avec les autres partenaires du réseau muséal municipal et régional, ainsi qu'avec les intervenants de l'industrie touristique, du milieu socio-économique et du monde scolaire.

À partir de ce constat, que faut-il faire? Quelles pistes d'action emprunter? Avant de les aborder, il convient de dire toute l'importance qu'il faut attacher au partenariat afin de créer une dynamique nouvelle dans le dossier.

Le partenariat, un incontournable

Avec la Ville, qui est propriétaire des lieux et un bailleur de fonds important. À titre d'exemple et dans une perspective de rationalisation budgétaire, pourquoi des services reliés à l'intendance des lieux ne seraient-ils pas fournis par la Ville?

Avec la région du Lac-Saint-Jean. Les collaborations peuvent être multiples, allant du jumelage de lieux ou d'événements (Zoo de Saint-Félicien, Val-Jalbert, qui sont des locomotives de première force) au passeport-musées donnant accès à tous les musées de la Ville dans un premier temps, et à ceux de la région plus tard. Les exemples peuvent se multiplier à l'infini pour donner vie à un réseau muséal qui produira ainsi des effets de renforcement entre les institutions elles-mêmes.

Avec le milieu touristique. Faire du site de la Pulperie un axe fort du tourisme culturel dans la région, en lien avec la proposition précédente.

Avec le milieu socio-économique, notamment comme partenaires et commanditaires. La Pulperie s'alimente à 75% à des fonds publics. La dépendance est trop forte, d'où l'importance de recruter des partenaires économiques qui accepteront de s'y associer, dans la mesure où le succès sera au rendez-vous.

Avec le milieu muséal régional. La notion de réseau est centrale, notamment pour des institutions dont les moyens financiers et les ressources humaines sont limités. Dans cette perspective, il faut songer à mettre en commun un certain nombre de services dont les musées pourront convenir. A cette fin, les bailleurs de fonds pourraient avoir une approche incitative rendant alléchantes des offres de services regroupés. Ce partenariat ne vise pas l'intégration des musées, ce qui ne serait certainement pas souhaitable, en tout cas dans un premier temps, compte tenu des vocations propres à chaque institution.

Avec le monde de l'éducation, auquel le Musée doit accorder une attention toute spéciale. Outre le fait qu'il constitue la relève de la clientèle du site, le monde scolaire est un public cible que tous les musées cultivent. Il faut y associer des ressources à plein temps, talonner les commissions scolaires, les cégeps, l'université pour assurer une clientèle au musée et aussi profiter des compétences de ces institutions au conseil d'administration et à ses divers comités.

Ces partenaires doivent se retrouver au conseil d'administration de la Pulperie, porteurs d'une dynamique nouvelle.

DES PISTES D'ACTION

À court terme

1. Relancer le Musée.

Le Musée doit rouvrir au plus tard le 1^{er} mai. À cette fin, il faut nommer à la direction générale un intérim capable de lui donner un nouveau souffle, jouissant d'une crédibilité certaine, tant auprès du grand public qu'au sein du milieu culturel, ainsi que des bailleurs de fonds. Une priorité : réussir la saison touristique qui vient.

2. Associer le Musée à un partenaire.

Il serait sans doute utile d'instaurer un partenariat avec une autre institution muséale qui pourrait agir comme conseiller professionnel auprès du Musée. Le Musée de la civilisation a montré un vif intérêt pour ce partenariat, rejoignant en cela un des objectifs de la politique muséale québécoise qui appelle de ses vœux cette collaboration active entre ces grandes sociétés d'État et les musées régionaux. La collaboration peut revêtir plusieurs formes, selon les besoins exprimés par la Pulperie : formation, coproduction, soutien technique, etc.

3. Lancer une campagne publicitaire.

Il faut préparer une campagne publicitaire autour de la nouvelle saison, que l'on pourrait axer principalement sur les touristes de passage dans la région. Il y a beaucoup de place pour une campagne visant la notoriété de la Pulperie, un sondage la plaçant à l'avant-dernier rang de quinze (15) événements ou sites régionaux. À cette fin, il pourrait être opportun de désigner un porte-parole national à partir de la banque de vedettes issues de la région, un peu à l'image de la campagne de promotion fort efficace de La Fabuleuse Histoire d'un royaume. Dans cette foulée, on pourrait même songer, pour la saison 2004, à un jumelage de ces deux attraits majeurs de la région, la Pulperie et La Fabuleuse ayant comme point de convergence **l'histoire** (promotion, publicité, vente de forfaits, etc.).

4. Mener une opération de relations publiques.

Cette campagne publicitaire devrait se doubler d'une opération de relations publiques utilisant des relayeurs crédibles, autour de l'amélioration manifeste des rapports entre le politique, le milieu culturel et les partenaires socio-économiques, tout le monde travaillant au succès de la Pulperie. Pour rétablir les ponts entre tous les partenaires, une déclaration de la plus haute autorité municipale, disant avec force son attachement à la Pulperie et sa conviction que la culture est pour son gouvernement une priorité, serait certes un geste de grande conséquence pour la suite des choses. Et joindre le geste à la parole en libérant le chèque de 400 000 \$ qui est la contribution de la Ville à la Corporation de la Pulperie pour l'année budgétaire en cours.

5. Revoir la composition du conseil d'administration.

C'est un impératif. Le Musée doit s'ouvrir au monde avec un C.A. remodelé, de façon à sortir de la relation amour-haine qui le mine depuis le début. Il faut y associer des personnes neutres, en dehors du débat historique qui a enveloppé la Pulperie et le Musée. Ramenée à neuf (9) personnes, ce qui devrait en faciliter le fonctionnement, la composition du C.A. devrait refléter la recherche des partenaires évoqués plus haut. Ainsi devraient s'y retrouver des représentants des milieux culturel, scolaire, touristique, muséal, socio-économique et régional. Par ailleurs, la Ville de Saguenay doit-elle continuer d'y déléguer des représentants, puisqu'elle n'en nomme pas dans les autres musées qui sont aussi sa propriété? Il faut reconnaître par ailleurs que la Ville serait légitimée de s'y faire représenter, en raison de son statut de propriétaire et de principal bailleur de fonds. Ainsi, à titre d'exemple, le futur C.A. pourrait se composer de la manière suivante : milieu socio-économique (5), Ville de Saguenay (1), milieu culturel (1), milieu éducatif (1), milieu touristique (1). De ce nombre, au moins deux (2) personnes devraient venir de la région du Lac-Saint-Jean pour mieux ancrer la vocation régionale du Musée.

6. Terminer la mise en valeur du site selon un plan de développement stratégique.

C'est un autre impératif. Même si c'est à moyen terme qu'elle se réalisera, il est nécessaire de démarrer l'opération à brève échéance. Il faut mettre à jour le concept d'aménagement du site, **à travers un plan d'ensemble** qui y introduirait des éléments attractifs axés sur la famille notamment. Les idées ne manquent pas à cet effet et il est possible de les articuler rapidement par l'intermédiaire d'un comité « fast track » regroupant des représentants de la Corporation, de la

Ville, du Ministère et des partenaires privés. Dans cette foulée, il est tout aussi urgent de créer le lien physique avec la zone portuaire, à travers un concept intégrateur reliant La Pulperie-le Bassin-le Port. Du demi-million de personnes qui arpentent la promenade du port, il faut en drainer au moins le quart vers le site de la Pulperie par des moyens mécaniques à mettre en place (piste cyclable, passerelles, petit train baladeur, sentiers piétonniers, etc.). La Ville dispose déjà des sommes qu'il faut pour revitaliser le site de la Pulperie : 3 M\$, fruits des assurances à la suite du déluge. Ils ne seront pas suffisants cependant pour tout faire. D'autres investissements, qu'il est nécessaire de chiffrer, devront être faits, d'où la recherche de partenaires gouvernementaux et privés. La présence de grandes entreprises dans la région devrait être mise à profit.

7. Moduler la politique d'ouverture du Musée.

Si le Musée doit être accessible toute l'année, comme le veut la convention qui le lie au ministère de la Culture et des Communications, il faut par ailleurs moduler les jours et les heures d'ouverture en fonction d'une réalité qui nous rattrape vite, celle d'un bassin de population limité, pour justifier une ouverture permanente. Dans cette perspective, il faut distinguer entre une ouverture générale grand public, réservée aux mois de plus grande affluence (de mai à octobre) et des jours d'ouverture ciblés, où le musée est accessible soit sur réservation, soit pour des périodes bien déterminées (par exemple, les fins de semaine). Le Ministère se dit réceptif à cet accès modulé, puisqu'il le fait déjà à l'occasion avec d'autres institutions muséales aux prises avec la même réalité.

8. Revoir la tarification.

Le prix d'entrée actuel ne facilite pas la fréquentation du Musée. Il faudra le revoir, examiner diverses hypothèses allant d'un laissez-passer familial à un passeport inter-musées (Ville de Saguenay compte cinq (5) institutions muséales), en passant par une politique de modulation de prix s'adaptant à toutes sortes de clientèles. Pourquoi ne pas prévoir en semaine une journée où l'accès est libre, comme le pratiquent bien des musées, ou des tarifs réduits pour les périodes de moins grande affluence? En somme, il faut ajuster la politique de tarification à des objectifs de fréquentation réalistes, en tenant compte du bassin de population et du potentiel touristique.

À moyen terme

9. Préciser la mission du Musée.

Le mandat confié à la Corporation du Musée du Saguenay–Lac-Saint-Jean et du site de la Pulperie était vaste. Je cite, à cet égard, un passage du rapport d'un comité aviseur sur l'avenir de la Pulperie (avril 1999), page 5 :

« Tout au long de nos consultations, il nous est apparu que le mandat de la Corporation était trop étendu et imprécis. On lui demande d'être gestionnaire du site, d'administrer les programmes de construction, de préparer les programmes de développement, de conserver et de mettre en valeur les installations et ses collections, d'animer le site, d'administrer ses ressources, de faire la mise en marché et de gérer le volet patrimonial du Bassin, du Poste de traite, etc. »

Outre l'ampleur du mandat, il faut noter le caractère à la fois ambitieux et diffus de la mission du Musée. Le voisinage de l'art contemporain, de l'ethnologie et de l'histoire fait se demander au visiteur de quelle type de musée il s'agit. La vocation ne nous semble pas nette et crée un effet de dispersion, sinon de distraction, qui sert mal le Musée, sans compter que l'espace disponible pour exprimer cette vocation multiple n'est peut-être pas suffisant. Enfin, il est pertinent de rappeler que la ville de Saguenay abrite cinq (5) institutions muséales dont les frontières parfois se chevauchent. Rien n'est plus sain pour la vigueur d'un réseau muséal que des missions bien précises! Il faut à ce chapitre demander au réseau muséal régional de convenir de ce partage.

Il semble aussi opportun de dynamiser le traitement réservé aux collections. Sans sombrer dans les effets de mode, privilégier une approche plus populaire, moins didactique, serait bienvenu. Dans cette foulée, l'exposition permanente inaugurée l'été dernier suscite des commentaires partagés. Peut-être serait-il pertinent, après discussions avec des spécialistes, de procéder à des modifications ou de la refaire à la manière de sa mission revisitée. Il faudra mettre aussi beaucoup d'efforts sur les expositions temporaires qui doivent devenir un élément accrocheur du Musée.

Faire du Musée l'élément fort d'une véritable Maison de la culture, lieu d'animation, de débats, de colloques, bref, y créer des activités qui incitent la population à se l'approprier et à y revenir. Dans cette foulée, il apparaîtrait important de miser beaucoup plus sur le joyau du Musée qu'est la maison Villeneuve. Il faut animer le lieu (pourquoi pas une visite guidée, théâtralisée par une comédienne incarnant le personnage coloré de Madame Villeneuve, émaillant de ses propos réalistes la vie au quotidien d'une femme d'artiste?). Axer la publicité hors région sur cet élément fort qui pourrait donner lieu d'ailleurs

à une exposition temporaire sur l'art naïf, en lien avec un colloque spécialisé sur le même thème, notamment avec la collaboration de l'Université Laval.

Comme musée d'histoire, il pourrait réserver une part importante au rappel du déluge de 1996 et des éléments qui y ont mené. Ayant dans ses prolongements la célèbre petite Maison blanche et la zone du Bassin, le site et le Musée pourraient illustrer de façon spectaculaire le témoignage historique de cet événement marquant et en faire un vecteur majeur de son positionnement. Quant à la manière, les possibilités sont multiples, particulièrement dans le raffinement que le multimédia permet.

En réalité, il faut pour le Musée et le site se doter d'un concept qui s'incarnera dans un plan de développement stratégique étalé sur quatre (4) ou cinq (5) ans.

10. Simplifier la structure.

Il n'existe pas d'organigramme idéal. Celui qui résiste le mieux au temps est l'organigramme qui colle à la réalité des besoins et à l'ampleur des moyens disponibles. Ainsi, pour un musée de cette taille et en fonction d'une accessibilité modulée, il faut sans doute songer à une structure de base de quelques personnes, avec du personnel saisonnier pour les périodes de pointe. On pourrait songer aussi travailler avec des contractuels pour certaines fonctions (communications-marketing par exemple) et, éventuellement, avec des services de la Ville pour l'entretien des lieux. Il serait pertinent aussi d'envisager des services communs que le réseau muséal de la Ville pourrait se donner (billetterie, formation, montage d'expositions, etc.).

Afin de bien lire la situation, un comité de main-d'œuvre (CAMO) pourrait être mis en place très rapidement, en collaboration avec Emploi-Québec et le Ministère, en y intégrant l'examen des postes stratégiques et la polyvalence des responsabilités et des tâches du personnel.

11. Recruter un directeur général (le masculin embrassant le féminin).

Son choix est capital. C'est un truisme de le dire. La personne à recruter devra être capable d'articuler une vision et de la faire partager à ses troupes, à la Ville, aux partenaires. Bon communicateur, bon vendeur, apte à susciter des partenariats. Rechercher un profil de candidat qui se définit d'abord comme le gestionnaire d'un site plutôt que d'un musée. C'est d'abord le site qui est le facteur attractif, l'affluence sur le site risquant de se répercuter sur le Musée. Enfin, le directeur général doit être à l'aise dans ses relations avec le monde politique.

12. Exprimer des attentes claires.

Afin d'éviter toute ambiguïté, il serait éminemment souhaitable, qu'en lien direct avec le plan de développement stratégique, des attentes claires soient exprimées aux autorités de la Pulperie (direction générale et conseil d'administration) dans le cadre d'ententes contractuelles avec la Ville et le Ministère, les deux principaux bailleurs de fonds. S'y grefferait une évaluation annuelle des résultats sur la base d'indicateurs de performance. Entre deux évaluations, par ailleurs, la direction devrait avoir les coudées franches selon le principe de l'imputabilité des gestionnaires.

13. Revoir le financement des opérations?

On l'a déjà dit, la partie publique du financement est très élevée. Le Musée devra sans doute procéder à la recherche active de financement privé et augmenter sa part de revenus autonomes. Cela dit, est-il nécessaire de revoir la base de financement de l'ensemble du site? Certains indices nous laissent croire que oui. L'ampleur du site, les dimensions du Musée qui a augmenté de façon significative ses espaces d'expositions, le caractère historique des lieux qui impose ses exigences, tout cela peut plaider pour une révision de la base budgétaire de la Pulperie. Ainsi, à titre d'exemple, les coûts de chauffage ont doublé entre 2001 et 2002. Avec un bon programme d'économie d'énergie, il est sans doute possible de les réduire. Pour l'instant, ils comptent pour environ la moitié du déficit actuel.

La Ville de Saguenay souhaite que les deux bailleurs de fonds principaux investissent à parité. Pour mémoire, signalons que la subvention du Ministère (258 000 \$) n'est versée qu'au Musée alors que celle de la Ville (400 000 \$) va à l'ensemble du site qui est sa propriété, la contribution de la Ville au Musée étant évaluée à environ 125 000 \$, d'où un déficit de parité... Cette discussion devrait se dérouler dans le cadre des négociations prochaines portant sur le Contrat de Ville entre le gouvernement du Québec et la Ville de Saguenay.

CONCLUSION

Les événements des derniers jours sont venus illustrer, de triste façon, les difficultés quasi existentielles liées à la survie de La Pulperie. Le consensus autour de sa mise en valeur et de son développement est loin d'être acquis entre les parties en cause, de sorte que les pistes de solutions que propose le présent rapport ne peuvent être mises en route que dans la mesure où un cessez-le-feu général s'appliquera. Si la bonne foi des parties fait défaut, le risque est grand de revivre le même psychodrame au détour de chaque printemps. Dans cette foulée, et compte tenu du climat exacerbé dans lequel baigne ce dossier depuis au-delà d'une décennie, avec heureusement quelques épisodes de franc bonheur, il serait peut-être opportun d'envisager un transfert de propriété. Peu d'organismes peuvent accueillir ce genre d'équipements, logeant de surcroît sur un site classé, ce qui encadre déjà la vocation future du site. Il faut en plus un organisme disposant des moyens financiers nécessaires à la mise en valeur du potentiel extraordinaire de ce site. Quant au Musée, il va de soi qu'il continuera d'y loger, compte tenu des investissements majeurs récemment consentis.

Le contexte particulier de la Pulperie fait que le nouveau propriétaire risque fort de venir du domaine public, à moins d'envisager une propriété mixte avec les secteurs public et privé. Des discussions préliminaires avec les autorités gouvernementales et le monde municipal laissent croire que cette voie mérite d'être explorée plus avant. Et le cadre pour les poursuivre semble tout indiqué avec la négociation qui devrait s'amorcer prochainement entre Ville de Saguenay et le gouvernement du Québec en vue de la signature d'un Contrat de Ville. D'ici là, la perspective d'un règlement définitif devrait permettre d'assainir le climat et de mettre en œuvre quelques-unes des pistes que propose ce rapport.

Et que le printemps nous soit léger!