

Musée et tourisme : une alliance véritable à conclure sur le fond

France Gascon

Volume 11, numéro 2, juillet 1992

Quand les musées s'ouvrent au tourisme...

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1078087ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1078087ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)

1923-2705 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Gascon, F. (1992). Musée et tourisme : une alliance véritable à conclure sur le fond. *Téoros*, 11(2), 16–18. <https://doi.org/10.7202/1078087ar>

Musée et tourisme : une alliance véritable à conclure sur le fond

France Gascon*



Vue de l'exposition 1900 : Le Québec à un tournant, Musée McCord d'histoire canadienne, Montréal, 1992.

Photo: Mathieu Allard

D'emblée le musée apparaît comme un allié naturel de l'industrie touristique. Il existe à travers le monde de nombreuses destinations touristiques qui sont en même temps des destinations musées. Les musées les plus réputés accueillent quantité de touristes sans que leur mission spécifique et leur crédibilité ne soient mises en péril. D'une certaine façon, l'afflux de touristes vient donner un sens autre, encore plus large, au principe d'accessibilité culturelle sur lequel les musées fondent leur action. Si le musée est souvent un endroit où l'on vient se reconnaître et reprendre contact avec ses sources, la même opération peut aussi servir à fixer les traits d'une identité qui saura être appréciée d'un oeil plus extérieur.

Convergence et délai d'arrimage

Témoin et véhicule d'une identité, le musée sera parfois tenté, dans sa mission même, de préciser à qui il a l'intention de s'adresser en tout premier lieu - souvent à sa communauté

la plus proche. La référence à un interlocuteur privilégié n'y a cependant que rarement un caractère limitatif. Du public local au public étranger, il y a en général, pour l'institution muséale, un continuum qui lui est le plus proche, le musée servira de miroir. Pour ce qui est de l'auditoire étranger, le musée escomptera que le même miroir puisse receler les clés qui permettront à un regard extérieur de saisir la dimension à la fois spécifique et universelle de l'héritage ainsi offert en partage.

De son côté, le touriste qui ose franchir une frontière culturelle, qu'elle soit régionale ou nationale, est bien en quête d'une spécificité. Il veut pouvoir étendre son univers de référence et, parce que les musées ont au coeur de leur mandat de conserver et de mettre en valeur les témoins rares d'expériences uniques, ils apparaissent tout désignés pour offrir au touriste ce qu'il recherche. Bien sûr, le touriste va aussi tenter de comprendre. Pour intégrer de manière cohérente cette nouvelle expérience, il ne peut faire appel qu'à ce qu'il connaît déjà. Trop dépaysé, privé de points de repère, il se sentira perdu et désorienté. Comme le même problème se

pose aussi pour le public local, qui cherche aussi à s'approprier symboliquement ce que le musée a à lui offrir, le musée doit faire des efforts pour être compris. De l'institution muséale héritée du Siècle des Lumières, celle qui la première ouvrit ses portes à un grand public et donna du monde une vision qui tentait de le rendre intelligible, à cette autre institution muséale, la nôtre, qui est devenue une plaque tournante de l'industrie touristique, il y a un droit fil qui ne se dément pas.

À première vue, l'institution muséale et l'industrie touristique ont tout pour s'entendre. Sur papier, tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. Et si nous n'y sommes pas encore rendus, nous y serons bientôt: il ne suffirait que de multiplier les efforts et de faire, de part et d'autre, les rattrapages nécessaires pour y parvenir. L'industrie touristique apparaît en effet comme un partenaire privilégié, avec lequel le musée a tout à gagner d'entretenir des rapports productifs, si tant est que cette industrie soit attentive aux objectifs de nos institutions et vienne les supporter. Encore faut-il cependant que l'institution muséale ait une idée claire de ses objectifs et puisse les énoncer avec force et précision.

Des musées bouleversés

Si les musées étaient tous en mesure de le faire, la belle logique que nous illustrons ici fonctionnerait sans défaillance et le tournant serait déjà pris. On ne parlerait que de l'efficacité plus ou moins grande avec laquelle les musées mettent en application les méthodes, mises au point par les spécialistes de l'industrie touristique, afin de rejoindre ce public naturel qui n'attend qu'un signal des musées pour se manifester en plus grand nombre. Or, l'institution muséale vit en ce moment des changements profonds et il n'est pas dit qu'elle puisse les absorber sans modifier de manière irréversible son identité et le sens de sa mission. Ce n'est pas sa capacité à se définir et à préciser ses objectifs qui est en cause; s'il n'en tenait qu'à elle, le problème serait déjà résolu. Les causes sont ailleurs.

Au cours des dernières décennies, les institutions muséales sont devenues des entreprises

* Madame France Gascon est conservatrice en chef du Musée McCord d'histoire canadienne et présidente de la Société des musées québécois.

majeures qui nécessitent des mises de fonds importantes. Une fois bâti, le musée requiert un soutien continu afin que soit assurée la bonne marche de ses opérations. Ses besoins financiers accrus ont mis un terme à l'autonomie relative dont jouissait jusqu'à très récemment le musée. La dépendance du musée face à ses sources de financement s'est accentuée. La sphère d'influence qui gouverne l'avenir du musée s'est aussi considérablement élargie. Jadis confiné à des élites ou à des missions spécifiques qui rejoignaient celles d'autres institutions, le musée doit maintenant être tout à tout le monde ou, à tout le moins, à ses principaux bailleurs de fond. L'État apparaît au premier rang de ceux-ci. Celui-ci doit pouvoir justifier les fonds qu'il consent au musée et, pour ce faire, il doit trouver un discours politique qui légitime le soutien accordé. Dans certains cas, l'État peut aller jusqu'à dicter au musée une mission plus conforme aux impératifs politiques qui sont les siens: ainsi, par exemple, le Musée des beaux-arts de l'Ontario, qui devra fermer ses portes pendant six mois pour cause de fonds insuffisants, a également appris du gouvernement ontarien qu'il devra se réorienter vers une mission davantage socio-culturelle que culturelle.

On a souvent évoqué le boum des musées un peu partout à travers le monde comme étant une confirmation de la vitalité des institutions et de la pertinence de l'idée de musées dans nos sociétés contemporaines. Cela est en partie vrai. Car le musée qui connaît un agrandissement ou qui se voit doter d'installations qui lui permettront de mieux répondre à ses diverses missions, traverse rarement cette phase de développement sans qu'une révision de sa mission et de sa stratégie originelles ne soient mises à l'ordre du jour. Les musées grandissent certes. Mais il n'y a pas que leur taille qui varie, leur identité aussi subit de sérieuses secousses. Une actualisation des installations semble en effet aller de pair avec une mise à jour de la mission du musée. La perspective d'accueillir un nombre plus grand de visiteurs s'impose souvent comme un élément qui va forcer le musée à se repenser. De manière encore plus profonde, la présence même d'un grand nombre d'intervenants, pas forcément acquis à l'idée de musée ou même simplement familiers avec la mission traditionnelle de celui-ci, va faire en sorte qu'il ne pourra se contenter de transposer ses mêmes modes d'opérations dans ses nouvelles installations. Le choc ne vient pas tant de l'industrie touristique - celle-ci ne fait qu'accompagner le phénomène et elle n'en constitue pas la cause

- que de la *réappropriation* dont le musée est l'objet au moment où il grandit et devient plus visible.

On connaît par exemple le cas du Musée d'Orsay à Paris, pour reprendre l'exemple de ces grands musées qu'on pourrait, de très loin, croire à l'abri des redéfinitions et qu'on aurait probablement pu classer parmi ces musées dont la mission est relativement bien définie et dont l'action a acquis un niveau de légitimité tel que les remises en question y apparaissent peu probables. L'ouverture de ce nouveau musée a pourtant été précédée de douloureux débats. «Quel XIX^e siècle montrerons-nous au public?» se sont demandés les dirigeants de ce musée, engageant ainsi un débat où ont été confrontés, les uns en face des autres, les historiens et les historiens de l'art. La question a mis sans dessus-dessous l'institution.

À un tournant: le réseau muséal québécois et le soutien étatique

À une plus grande échelle, ce type de bouleversement est précisément celui que traverse le Québec, à la grandeur de son réseau. S'il est une caractéristique qui ressort à propos de ce réseau, c'est bien qu'il est maintenant à se constituer sous nos yeux. Bien que le Québec puisse s'enorgueillir d'avoir vu surgir les premières institutions muséales canadiennes, ce n'est que tout récemment qu'on a commencé à combler le retard que nous avions pris, d'une part, à consolider certaines des institutions muséales existantes et, d'autre part, à doter notre réseau muséal de certaines des composantes essentielles qui lui manquaient encore. De le faire maintenant - et en accéléré - suppose qu'un grand nombre d'institutions connaissent au même moment des changements majeurs et que toutes subissent des pressions du même ordre.

La logique qui amène le gouvernement à consolider et à compléter son réseau muséal tend à faire croire implicitement que celui-ci reconnaît enfin aux institutions muséales un caractère de service public et juge que leur action a un impact bénéfique sur le développement de la société et des individus qui la composent. Le discours qui accompagne ces gestes gouvernementaux laisse toutefois une impression quelque peu différente quant aux principes sur lesquels le gouvernement entend fonder son engagement auprès des musées. En effet, on nous fait comprendre que la reconnaissance enfin obtenue est liée tout particulièrement à l'ouverture que manifestent les musées et au soutien populaire

dont ils bénéficient, et ce, bien davantage qu'à la spécificité de leur mission ou au caractère propre des activités qui s'y déroulent. L'expression du soutien de l'État apparaît avant tout comme l'écho d'un soutien qui se constate déjà dans les faits. L'insistance qu'on met sur l'accessibilité des institutions est telle qu'on ne peut pas ne pas y percevoir l'annonce de l'objectif que privilégiera le gouvernement lorsque viendra le temps de donner une forme tangible à l'appui annoncé.

Garantir ou viser l'accessibilité

Pour les musées, être accessible signifie de prendre les moyens afin de faciliter l'accès à un contenu déterminé. L'accessibilité est perçue chez les muséologues comme une condition d'exercice de leur profession: ils y voient un des principes fondateurs de l'action de leurs institutions. Le degré d'accessibilité peut varier d'une institution à l'autre ou d'un individu à l'autre, que ce soit en fonction des publics que l'on vise et des stratégies que l'on retient ou que ce soit en fonction de la qualité et de l'ampleur des ressources tant humaines que financières que l'on y consacrerait. Hormis ces variables, qui sont inévitables, sur le principe même de l'accessibilité des musées, l'unanimité est acquise.

Il suffit de jeter un coup d'oeil sur les musées pour constater que la volonté d'en faire des institutions accessibles a laissé des traces indélébiles. On n'imagine plus, par exemple, un musée qui ne prendrait pas en compte dans la conception de son édifice ou de ses activités les besoins et le comportement du public. C'est à partir de ceux-ci que le musée moderne se modèle: des espaces clairs, aérés, attrayants, une signalisation plus présente, des temps de repos, des restaurants, des boutiques, des visites commentées, des audio-guides, un personnel courtois et prêt à faire face à de multiples demandes, etc. Tous ces éléments - indissociables de la visite du musée - sont présents, non pas parce que la conservation du patrimoine ou la rigueur scientifique de nos recherches l'exigent, mais bien parce que le public les réclame et parce que la visite au musée constitue pour ce public une source de découverte, de plaisir et une occasion de socialisation aussi bien que d'enrichissement de ses connaissances. Ainsi, à propos de ce principe d'accessibilité, accepté et reconnu depuis longtemps par les musées, ceux-ci cherchent davantage maintenant un appui concret aux activités qui viennent donner corps à ce principe: activités éducatives variées et soutenues, liens plus

étroits avec le système d'éducation, signalisation routière faisant place aux institutions muséales, etc.

Pour l'instant, les intentions globales contenues dans la nouvelle politique culturelle gouvernementale laissent entendre que l'accessibilité sera recherchée pour elle-même. Viser l'accessibilité pour l'accessibilité revient, en termes clairs, à se fixer un objectif de *popularité*. Cet objectif apparaîtra au monde des musées comme étroit, contraignant et il pourrait bien, s'il devient un mot d'ordre, forcer les musées à prendre des tangentes qui nous les rendront méconnaissables.

Un profit rapide

Toute action culturelle qui se donne en partant l'objectif de rejoindre le plus grand nombre mais qui ne s'est pas définie par ailleurs un contenu risque de s'en voir attribuer un par défaut. La loi du plus grand nombre, du développement tout azimuts des publics, produit des effets qui ne sont pas toujours souhaitables pour les produits culturels comme pour les institutions culturelles. On a déjà vu des *industries culturelles* se modeler sur les goûts du public et générer à court terme quelque profit mais se priver du même coup de toute viabilité à plus long terme. L'histoire culturelle du Québec nous en fournit quelques exemples. On pense par exemple aux travaux d'artisanat provenant de certains groupes autochtones et destinés uniquement à satisfaire les goûts d'un public étranger. On connaît la suite: ces modèles perdent rapidement toute espèce de significations pour la communauté elle-même, le marché du cliché s'essouffle inévitablement et il faut par la suite, plusieurs années plus tard, redoubler d'efforts (les musées sont souvent appelés à la rescousse dans ce genre d'opération) pour renouer avec le sens de la tradition et retrouver enfin le souffle créateur d'avant l'aventure commerciale de courte durée.

L'inquiétude des musées ne serait pas si grande si, à côté de ce principe d'accessibilité, apparaissait une préoccupation aussi vive pour les fins qu'on reconnaît habituellement aux institutions muséales, soit celles de conserver, interpréter et mettre en valeur un patrimoine et les connaissances qui leur sont reliées, et qui ne sont que peu, ou rarement, évoquées et valorisées. Les musées ne sont pas également sans ignorer les pressions qui s'exercent sur le gouvernement pour réduire et justifier ses dépenses de la manière la plus

visible possible. La période de temps relativement courte où sont consentis les investissements de l'État dans le domaine des musées, la distorsion que cela crée et qui les fait paraître en ce moment comme un secteur privilégié, la logique comptable à l'oeuvre au sein de nos gouvernements qui, sous le fardeau de dettes croissantes, hésitent à se montrer généreux envers qui que ce soit: ce sont autant de facteurs qui incitent l'État à attendre des résultats concrets et à court terme de n'importe quel soutien qu'il ait consenti. On le voit les yeux rivés sur les chiffres, le montant des déboursés, celui des recettes et, en même temps, sur les indicateurs de performance.

Il n'y a pas de quoi s'étonner, dans un tel contexte où les résultats prennent une importance démesurée, que l'on se contente, d'une part, de méthodes pour comptabiliser ces résultats qui ne soient pas tout à fait adaptées à l'objet qu'on mesure et qu'on en fasse, d'autre part, une fin en soi. On peut comprendre qu'il soit tentant, étant donné la proximité qu'entretiennent les musées et l'industrie touristique, d'emprunter à celle-ci des indicateurs comme le nombre de visiteurs ou les retombées économiques, quand vient le moment d'évaluer l'action des musées. Les musées qui cherchent de toute manière à établir des relations plus étroites et plus efficaces avec l'industrie touristique ne s'y opposeront pas, sauf lorsque que ce critère prendra le pas sur tous les autres et sera valorisé au point de devenir un quasi-objectif. De télescoper ainsi les objectifs, les moyens et l'évaluation de la performance risque de placer les musées devant des défis qu'ils ne peuvent soutenir, à moins d'accepter de sacrifier leur mission propre. *Viser le nombre pour le nombre amène forcément à mettre à l'écart la mission culturelle et éducative inscrite au coeur du musée.*

Retour à la case départ : une spécificité à discerner

Lorsque les indicateurs deviennent les objectifs, une mécanique tourne à vide. Si le but est de prouver par des statistiques de fréquentation que le musée est une institution ouverte au public, il existe des raccourcis pour y parvenir. En un certain sens, il est plus facile d'avoir recours à ceux-ci que d'investir dans une action culturelle qui renforce la spécificité du produit et l'assoit sur des bases plus solides. Ainsi, de miser sur des expositions temporaires vendues à grand renfort de publicité plutôt que sur la mise en valeur d'un patrimoine collectif, ne produit, et à court

terme, qu'un seul effet positif, celui d'accroître la notoriété des musées et de corriger leur image, perçue par certains comme trop élitiste. Une fois les perceptions corrigées, la tâche demeure toutefois entière. On revient à la case de départ et on se demande à nouveau ce que les musées ont de neuf et d'original à proposer et qu'ils seraient les seuls à pouvoir offrir.

Au-delà d'une accessibilité qui est de toute manière déjà acquise dans les esprits si ce n'est dans les moyens de la garantir - et au-delà bien entendu d'une accessibilité qui ne serait qu'une façon déguisée d'indiquer aux musées qu'on les considère comme des entreprises qui devraient être totalement soumises à la loi de l'offre et de la demande et aux contraintes du marché -, il faut se demander à quoi cette accessibilité servira. À quoi donnerons-nous accès? Il faudra bien un jour indiquer à quelle fin ou à quel contenu, culturel ou autre, l'accessibilité donne droit.

La réponse à cette question sera aussi impatientement attendue de la part des musées que de la part de l'industrie touristique. Pour les premiers, ce sera parce qu'ils cherchent, du côté de l'État en particulier, un soutien à un ensemble d'activités qui ne pourront être poursuivies, à l'échelle actuelle, si elles ne sont pas nommées, reconnues et appuyées de manière concrète et à un niveau supérieur. L'impatience de l'industrie touristique découlera du fait que, sans réponse à cette question, elle aura à relever un défi impossible: vendre un produit que son promoteur collectif n'arrive même pas à discerner. Les uns comme les autres seront aussi affectés par l'absence de réponse. Si de part et d'autre on souhaite en obtenir une rapidement, le monde des musées et celui du tourisme ont tout intérêt à faire au plus tôt le bilan des affinités qui les lient déjà et à conclure, sur le fond, une alliance véritable. **f**

BIBLIOGRAPHIE

- GASCON, France, *Au coeur du lieu muséal: la notion du public*, Actes du congrès annuel de l'ACFAS, Université de Sherbrooke, 1991 (à paraître).
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *La politique culturelle du Québec: notre culture, notre avenir*, Québec, 1992, 150 p.
- MAYS, John Bentley, *Layoffs Won't Fix AGO Problem*, *The Globe and Mail*, Saturday, June 27, 1992, pp. C1-C5.
- VAN MENSCH, Peter (ed.), *Professionalizing The Muses: The Museum Profession in Motion*, AHA Books, Amsterdam, 1989, 163 p.