

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES MUSÉES ET LE TOURISME CULTUREL AU QUÉBEC  
REGARDS CROISÉS SUR L'INTÉGRATION DES  
GRANDES INSTITUTIONS MUSÉALES A L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE  
DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR  
FRANCINE DESBIENS

AOÛT 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mes codirecteurs de recherche, messieurs Martin Drouin et Marc-Antoine Vachon, respectivement professeur au Département d'études urbaines et touristiques et professeur au Département de marketing à l'Université du Québec à Montréal pour leur disponibilité, précieux conseils et encouragements envers mes capacités et mon travail. Leur soutien indéfectible tout au long de la réalisation de ce travail a contribué à l'enrichir.

Je manifeste également ma gratitude au professeur Alain Grenier, directeur du programme de maîtrise en 2011-2012, dont les conseils judicieux m'ont guidée tout au long de cette recherche. J'ajoute aussi un merci spécial à tous mes professeurs du programme de Maîtrise en Développement du tourisme de l'Université du Québec à Montréal pour leurs enseignements et à la secrétaire du programme, madame Chantal Gaboriau, pour sa précieuse assistance. Un remerciement spécial aux évaluateurs pour le temps consacré à la lecture de mon travail et pour leurs judicieux conseils.

Je suis particulièrement reconnaissante envers les nombreux acteurs qui ont spontanément accepté de participer à cette recherche. Sans leur participation, ce mémoire n'aurait pas pu être ce qu'il est aujourd'hui.

Un merci particulier à mon employeur, le Musée de la civilisation, de m'avoir permis de quitter temporairement mon emploi et de faire ce retour aux études.

Enfin, je ne pourrais passer sous silence le soutien inconditionnel et les encouragements de ma famille et surtout de mes enfants qui, par leur compréhension et leur patience, m'ont permis de mener à terme cette laborieuse démarche.

## AVANT-PROPOS

Issue du secteur touristique et œuvrant activement depuis près de 20 ans comme gestionnaire en tourisme culturel muséal québécois, l'idée de cette recherche est venue en premier lieu d'un désir de mettre à profit mon expertise afin d'amener la réflexion scientifique à faire évoluer la pratique. Ce désir est d'autant plus fondé que la relation qui prévaut entre les institutions muséales et le secteur du tourisme, bien qu'elle se soit améliorée au fil des ans, semble encore incertaine et souvent semée d'embûches. C'est donc motivée par des ambitions réformistes d'approfondir les connaissances et d'aller au-delà des concepts et pratiques déjà connues que j'ai temporairement quitté la pratique pour entreprendre cette démarche scientifique.

Le compte rendu de recherche qui suit est le fruit de cette réflexion et vise à s'imprégner du contexte dans lequel évolue cette collaboration pour mettre en lumière les dessous de la théorie et de la pratique. Au travers d'un diagnostic plus éclairé de l'évolution, des enjeux et des perspectives de collaboration des institutions muséales avec le secteur touristique, je souhaite apporter une mise à niveau des compréhensions et enrichir les connaissances sur le sujet afin d'aider au développement d'une collaboration enrichissante et durable.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	viii
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	ix
RÉSUMÉ.....	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	3
1.1 De « tourisme et culture » à « tourisme culturel ».....	4
1.1.1 Définition du tourisme culturel.....	5
1.1.2 Typologie des touristes culturels .....	7
1.1.3 Un phénomène complexe .....	8
1.2 Prise de conscience des acteurs .....	9
1.2.1 Les musées : des attraits touristiques.....	13
1.2.2 Comprendre d'où l'on vient pour savoir où l'on va .....	15
1.3 La notion de collaboration .....	18
1.3.1 Définition théorique et conceptuelle de la collaboration .....	18
1.3.2 La collaboration dans le milieu touristique .....	19
1.3.3 Motivations des acteurs touristiques à collaborer.....	21
1.4 Le tourisme culturel : un jeu d'acteurs .....	23
1.4.1 Exemple de collaboration musées-tourisme .....	23
1.4.2 Le poids économique du tourisme culturel.....	26
1.4.3 La stratégie de tourisme culturel au Québec.....	29

1.4.4 Les acteurs du tourisme culturel muséal au Québec.....	32
1.5 Proposition de recherche.....	38
<b>CHAPITRE II</b>	
<b>LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>42</b>
2.1 Cadre disciplinaire.....	42
2.2 Approche et méthodes privilégiées.....	44
2.2.1 Approche qualitative et inductive.....	44
2.2.2 Le processus d'analyse de la théorie ancrée.....	46
2.3 Le terrain d'étude et la collecte des données.....	48
2.3.1 Le Québec.....	48
2.3.2 Les répondants des institutions muséales.....	49
2.3.3. Les acteurs touristiques et de gouvernance.....	54
2.3.4 La collecte et l'analyse des données.....	55
2.4 Le processus de validation.....	57
<b>CHAPITRE III</b>	
<b>ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....</b>	<b>59</b>
3.1 État de la collaboration.....	60
3.1.1 Le tourisme culturel vu par les acteurs.....	60
3.1.2 Cycle de vie du tourisme culturel québécois.....	62
3.1.2.1 L'année 1998 marque un tournant.....	62
3.1.2.2 Jusqu'à mi-2000 : période d'effervescence.....	64
3.1.2.3 Depuis 2006 : une certaine stagnation.....	67
3.1.2.4 Le contexte des années 2010.....	70
3.2 Les actifs de la collaboration.....	72
3.2.1 La collaboration : une affaire de marketing.....	74
3.2.2 Perceptions des acteurs.....	77
3.2.3 Le produit d'abord.....	80
3.2.4 Au-delà du blockbuster, l'institution identitaire.....	82
3.3 Les enjeux de la collaboration.....	84

3.3.1	Une reconnaissance souhaitée .....	87
3.3.2	Les faiblesses des musées en matière touristique .....	89
3.3.3	De la compétition à l'alliance stratégique .....	98
3.3.3.1	Les avantages d'un travail concerté .....	102
3.3.3.2	Une gouvernance complexe .....	104
3.3.4	Un modèle inspirant.....	106
3.3.4.1	Les bénéfices d'un tel regroupement .....	108
3.3.4.2	Conseils stratégiques .....	110
3.4	Grands constats .....	113
3.4.1	Une collaboration incontournable, mais qui doit évoluer.....	113
3.4.2	Une dynamique touristique affirmée par les institutions muséales	114
3.4.3	Une harmonisation des visions autour d'objectifs communs .....	115
3.4.4	Un décloisonnement des instances de gouvernance .....	116
	CONCLUSION .....	117
	ANNEXE A	
	LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES .....	125
	ANNEXE B	
	PLAN D'ENTREVUE □ INSTITUTIONS MUSÉALES.....	128
	ANNEXE C	
	PLAN D'ENTREVUE □ ACTEURS TOURISTIQUES .....	129
	ANNEXE D	
	ANALYSE DES DONNÉES .....	130
	RÉFÉRENCES .....	145

## LISTE DES FIGURES

Figures	Page
1.1 Évolution de la pratique de certaines activités culturelles lors d'un voyage au Québec par les Canadiens, les Américains et les visiteurs outremer...	27

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Apports de chacun des secteurs.....	11
1.2 Recettes touristiques totales et recettes du tourisme culturel au Canada et par province, 2007 (en millions de dollars).....	28
1.3 Pourcentage des touristes à Montréal en 2011.....	29
2.1 Les fondements théoriques de Strauss.....	45

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ADN	Acide désoxyribonucléique
ATR	Association touristique régionale
ATRAQ	Associations touristiques régionales associées du Québec
ATS	Association touristique sectorielle
CCN	Commission de la Capitale nationale
CLD	Centre local de développement
FEQ	Festivals et événements Québec
ICOM	Conseil international des musées
ICOMOS	Conseil international des monuments et des sites
MTO	Ministère du Tourisme
MCCQ	Ministère de la Culture et des Communications
OCCQ	Observatoire de la culture et des communications du Québec
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONU	Organisation des Nations Unies
RÉMI	Regroupement des événements majeurs internationaux du Québec
RIMQ	Regroupement des institutions muséales de Québec
SADQ	Société d'aide au développement des collectivités
SATQ	Société des attractions touristiques du Québec
SDMM	Société des directeurs de musées montréalais

- SÉMIQ Société des événements majeurs internationaux du Québec
- SÉPAQ Société des établissements de plein air du Québec
- SMQ Société des musées québécois
- SOCAN Société canadienne des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique
- UDA Union des artistes
- UNESCO Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

## RÉSUMÉ

Au Québec, au cours des vingt dernières années, le secteur culturel et plus particulièrement les institutions muséales et le secteur du tourisme ont appris à se connaître et à mieux cerner leurs fonctionnements, contraintes et enjeux respectifs. Ils ont également clairement indiqué une volonté de travailler ensemble au développement du tourisme culturel. Plusieurs partenariats et initiatives ont été développés et ont, dans certains cas, connu des résultats probants. Cependant, dans un spectre plus large, aucune vision commune ne semble poindre à l'horizon.

L'objectif poursuivi par cette étude est donc d'explorer, à travers les perceptions des acteurs impliqués, l'état de rapprochement des grandes institutions muséales à l'industrie touristique afin d'en enrichir la compréhension et de maximiser leur relation. Pour ce faire, une approche qualitative est retenue. Vingt-huit acteurs du tourisme culturel québécois (les grandes institutions muséales et leurs vis-à-vis touristiques) ont été interrogés et l'analyse de leur discours permet d'offrir un riche diagnostic d'évolution de leur collaboration.

Il en ressort un consensus voulant que cette collaboration « tourisme et musées » soit incontournable; mais qu'elle doive encore évoluer vers une meilleure harmonisation des visions autour d'objectifs communs. Pour ce faire, l'étude met en exergue plusieurs éléments essentiels à l'évolution de cette collaboration, pointe certaines faiblesses des acteurs et adresse quelques recommandations tant au secteur muséal qu'au secteur du tourisme afin qu'ils s'offrent les moyens de faire évoluer leur collaboration et donnent ainsi au tourisme culturel sa pleine reconnaissance et importance.

### **Mots clés**

Tourisme culturel, musées, culture, collaboration, Québec, attraction touristique.

## INTRODUCTION

En tourisme, le phénomène de mondialisation tend à rendre les régions homogènes par l'offre de produits similaires. La culture constituant le fondement de la personnalité d'une destination touristique, elle apparaît désormais comme une dimension essentielle à sa différenciation et par le fait même, au développement de son territoire. Mise en valeur, la culture devient le ciment national (Arpin, 2002 : 272), un ciment qui doit s'avérer résistant et capable de lier ensemble différents acteurs qui, tout en poursuivant leurs objectifs propres, démontrent qu'ils peuvent s'unir pour une cause commune. Dans une perspective de compétitivité, la culture locale apporte, à la destination touristique, et aux entreprises qui la composent, la marque de distinction recherchée (Boyer, 1995) et permet à la destination qui combine judicieusement et exploite respectueusement ses ressources, de se doter d'avantages compétitifs pour se différencier sur la scène mondiale.

Dans ce contexte, la mise en place et le maintien de partenariats entre le secteur du tourisme et celui de la culture, malgré les avantages potentiels incontestés, sont loin d'être acquis et le plus important dans l'établissement de tels systèmes demeure la collaboration des parties prenantes (Arnaboldi et Spiller, 2010). Pourtant, ces partenariats permettent de créer une synergie propre à positionner les destinations en l'arrimant à une offre culturelle déjà existante. Le double défi réside alors dans la capacité des acteurs institutionnels et des professionnels du tourisme à élargir les limites de la destination par des coopérations ou des fusions territoriales (Piriou, 2011 : 31) et à mettre en place de nouveaux modèles organisationnels où chacun est conscient qu'il a besoin de l'autre pour gagner et qu'il doit clairement identifier son rôle dans la chaîne des talents ajoutés pour mutualiser les savoirs et les savoir-faire afin d'accroître ses chances de succès (Balantzian, 1997 : 9-10).

À travers les perceptions des acteurs impliqués, la présente étude cherche à explorer l'état de rapprochement des grandes institutions muséales à l'industrie touristique afin d'en enrichir la compréhension et de maximiser leur relation. Pour ce faire, l'approfondissement des concepts s'articule autour de trois chapitres. Le premier chapitre présente la problématique de recherche. Au travers une revue de la documentation, il dresse un état de la situation et des motivations des deux secteurs « tourisme et musées » à collaborer. Dans ce même chapitre, la question de recherche est définie. Dans le second chapitre, tous les aspects entourant la méthodologie de recherche sur le terrain sont présentés. L'approche et la technique choisies sont décrites ainsi que les procédures de collecte et d'analyse des données. Le profil des acteurs participant est également détaillé. Ce deuxième chapitre se termine avec la présentation des critères de validité et de fidélité pour cette étude. Finalement, le troisième chapitre est réservé à la présentation des données recueillies sur le terrain ainsi qu'à l'analyse des résultats. Ces deux activités sont effectuées simultanément afin de faire émerger des fondements théoriques qui permettent de mieux saisir les enjeux au cœur de la collaboration entre les deux secteurs. La forme retenue pour faire parler et interpréter les résultats est basée majoritairement sur les propos des répondants qui sont parfois présentés tel quel ou encore reformulés directement dans le texte. Ce chapitre se termine par quatre grands constats. Enfin, la conclusion rappelle l'objectif de recherche et énonce les conclusions de l'étude. De plus, comme cette recherche a une visée pratique, l'étude se termine avec des recommandations découlant des résultats obtenus.

## CHAPITRE I

### LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Les chercheurs se sont intéressés, depuis plusieurs années, à comprendre les efforts de collaboration entre le secteur du tourisme et les musées. La revue de la littérature scientifique permet, à travers la présentation des différents enjeux et écueils, de mieux cerner le sujet de recherche tout en définissant la problématique et l'environnement dans lequel évolue cette collaboration. Cette démarche nous aide, dans un premier temps, à définir le tourisme culturel et à saisir l'ampleur du phénomène. Dans un deuxième temps, nous nous attarderons à comprendre comment la prise de conscience du poids du tourisme culturel a transformé les rapports entre les acteurs du tourisme et ceux du milieu muséal. De nouvelles motivations et un accroissement d'intérêt ont jeté les bases d'une collaboration croissante. Ainsi, la troisième section de ce chapitre est consacrée à la notion de collaboration ce qui permet d'établir le cadre conceptuel de la dynamique de collaboration des acteurs impliqués dans l'industrie touristique. Enfin, nous analysons, de manière plus explicite, la place du tourisme culturel dans le contexte québécois à l'aide de quelques exemples et en présentant les principaux intervenants impliqués. Ce cheminement nous permet, à la fin du chapitre, de formuler plus précisément la question de recherche.

### 1.1 De « tourisme et culture » à « tourisme culturel »

Culture et tourisme ont toujours été intimement liés. En fait, tout voyage implique un élément culturel, et ce, depuis le temps des Romains (McKercher et du Cros, 2002 : 1). Depuis l'époque du Grand Tour au XVIII<sup>e</sup> siècle, période qui a donné son nom au tourisme et durant laquelle de jeunes Britanniques bonifiaient leur apprentissage par l'entremise d'un « tour » qui les amenait à visiter les importantes destinations et les sites de culture (Origet du Cluzeau, 2006 : 1) jusqu'à l'invention du tourisme de masse en XIX<sup>e</sup> siècle (Pahos *et al.*, 2010 : 89), visiter des sites historiques, des icônes culturelles ou des musées ont été autant de manifestations qui comblent les attentes des voyageurs. La culture étant alors considérée comme une composante fondamentale de l'expérience touristique (McKercher et du Cros, 2002 : 1), le tourisme fut, dès ses débuts, qualifié de culturel (Origet du Cluzeau, 1998 : 3). Qui plus est, le tourisme de découvertes culturelles est demeuré pendant des décennies, l'une des seules formes connues de tourisme (Origet du Cluzeau, 2006 : 1).

Le retour en force du tourisme culturel depuis plus d'une trentaine d'années a permis de l'identifier comme une catégorie de tourisme ayant son plein potentiel et suscite beaucoup d'intérêt tant pour les intervenants concernés que par la communauté scientifique (Barré et Jafari, 1997 : 474). En fait, le nouveau tourisme culturel, en tant que marché de niche et outil de partage des cultures, est une invention des institutions internationales, UNESCO, ICOMOS et OMT, qui, dès les années 1970, se préoccupaient du tourisme et de ses interactions avec les populations locales, leur culture et leur identité (Cousin, 2006 : 155). Dès lors, il est un secteur en pleine croissance sur lequel les acteurs du milieu touristique misent beaucoup.

Depuis, plusieurs chercheurs s'intéressent au phénomène. La relation tourisme et culture fait alors l'objet d'une littérature abondante en géographie, ethnologie, sociologie,

histoire de l'art, urbanisme, économie et encore en gestion et en marketing. Décrit par les uns (Olu, 2008 ; Robinson, 1999 ; Vivant, 2008), vu comme une panacée par les autres (Fourteau, 2006 ; Origet du Cluzeau, 1998, 2006), on analyse l'essor du tourisme culturel et on tente de le définir, de le circonscrire (Hughes, 1996 ; Origet du Cluzeau, 2006 ; McKercher et Du Cros, 2002 ; Silberberg, 1995 ; Stebbins, 1996). On développe des modèles (McKercher et Du Cros, 2002), des typologies des touristes culturels (Origet du Cluzeau, 2006 : 4) ou encore on tente d'en mesurer les retombées économiques. Pendant que les scientifiques issus des disciplines de l'économie et des sciences de la gestion travaillent à cerner le phénomène, ce qu'il englobe et son fonctionnement, sociologues et historiens de l'art alimentent un débat qui questionne les dynamiques sociales d'ensemble et la mise en tourisme des communautés et institutions culturelles (Bergeron et Dumas, 2008 ; Fourteau, 2006 ; Navarrete, 2008 ; Olu, 2008 ; Robinson, 1999 ; Vivant, 2008). Ils critiquent alors la marchandisation (Bergeron et Dumas, 2008 : 30), la folklorisation (Drouin, 2010 : 148 ; Olu, 2008 : 11) et la muséification de la culture (Drouin, 2010 ; 148). Ces différentes approches disciplinaires nous révèlent que l'interaction entre les deux secteurs semble bien présente et diversifiée, mais qu'elle provoque également des perceptions différentes selon la perspective envisagée. Pour Cousin (2006 : 157), la production d'un discours sur le tourisme culturel est en partie liée à des considérations politiques, territoriales et éthiques.

### 1.1.1 Définition du tourisme culturel

Dans la littérature, l'expression « tourisme culturel » supporte plusieurs contradictions (Cousin, 2008 : 42). En fait, tourisme et culture sont deux termes qui ont beaucoup de significations différentes et dont les concepts sont difficiles à définir (Galí-Espelt, 2012 : 46). Ainsi, toute tentative de définition du tourisme culturel est confrontée à de grandes difficultés conceptuelles et suppose que l'on réponde à des ques-

tions parfois complexes : qu'est-ce que la culture ? Quelles formes de culture (populaire, élitiste, vivante, passée) peuvent ou doivent être intégrées dans la définition du phénomène ? Quelles formes de consommation de la culture s'apparentent au tourisme culturel ? (Chevrier et Clair-Saillant, 2006).

Le tourisme culturel se définit d'abord par « un déplacement impliquant des personnes qui passent au moins une nuitée hors de leur domicile (sans tenir compte des excursionnistes) pour des motifs de découverte culturelle » (Origet du Cluzeau, 2006 : 1). Longtemps associé à la seule fréquentation des sites et institutions culturels (Patin, 1997 dans Cousin, 2006: 155), cette forme de tourisme s'est, au fil des ans, diversifiée tant dans ses objets, matériels ou immatériels, que dans ses formules. On assiste alors au passage de la culture, comme production savante, à la culture, comme pratique ou manière d'être et de faire en société. Cette diversification a permis d'élargir le concept et de le définir, en son sens plus large, comme une pratique touristique visant à découvrir la culture de l'autre (Cousin, 2006 : 154). Il sous-tend ainsi un contact plus ou moins intense lors d'un voyage avec la personnalité d'une collectivité et ses différentes formes d'expression (Daigle et Maheu, 1998 : 1). En fait, « quel que soit le degré de connaissance de la destination et le niveau d'instruction des touristes, ces derniers ont une attente commune, à la fois forte et confuse qui donne tout son sens au déplacement : la découverte de l'identité du territoire. Et cette identité territoriale est un composé d'art, d'histoire, de patrimoine, de personnages réels et mythiques, de savoir-faire, de sciences et techniques développées sur place » (Origet du Cluzeau 1998 : 39).

Le tourisme culturel est ainsi devenu un terme parapluie qui couvre une vaste gamme d'activités liées au tourisme historique, au tourisme de musées, au tourisme d'arts, au tourisme de festivals, etc. (McKercher et DuCros, 2002 : 6). Par extension, il transcende toutes les formes bien connues de tourisme (sportif ou autre) où interviennent des séquences culturelles, sans en être une motivation principale, mais où le fait

d'être en vacances en favorise une pratique occasionnelle (Origet du Cluzeau et Vicé-riat, 2009 : 156). Conséquemment, les chercheurs semblent d'accord sur le fait que l'expression « tourisme culturel » ne désigne aucune pratique homogène ni aucune destination et encore moins un secteur d'activité économique autonome. Le tourisme culturel est d'abord un label (Cousin, 2006 : 156), une catégorie de tourisme et non pas une forme de gestion de l'héritage culturel et la décision de s'engager dans le tourisme culturel doit premièrement être basée sur les raisons commerciales du tourisme et en second lieu sur des raisons de gestion de la culture. À titre d'activité touristique, il attire des visiteurs qui voyagent principalement pour le plaisir avec un budget et un laps de temps limités et qui dans la majorité des cas, connaissent peu de la signification des attraits visités (McKercher et DuCros, 2002 : 6). En somme, le tourisme culturel demeure un terme général qui englobe plusieurs définitions et qui poursuit son évolution.

### 1.1.2 Typologie des touristes culturels

La tâche de définir ce qu'est un touriste culturel représente également un défi important. En effet, une telle définition exige de déterminer les motivations, les attentes et les besoins de ces touristes dits culturels et de savoir comment la consommation de produits récréo-touristiques à caractère culturel y répond (Chevrier et Clair-Saillant, 2006).

Au sens puriste du terme, le touriste culturel est un voyageur, qualifié d'assidu, qui effectue son déplacement pour satisfaire une curiosité d'ordre culturel. La découverte ou la pratique culturelle constitue alors le motif principal de son voyage (Origet du Cluzeau, 2006 : 4). Selon certains auteurs (Lehalle, 2011 : 14 ; Daigle et Maheu, 1998 : 30), ce type de touriste est assez restreint et représente 5 % seulement des visiteurs de la culture. À l'opposé, les touristes culturels, dits « occasionnels », pour qui

la culture est un complément, voire un élément accidentel de voyage sont très nombreux et composent plus de 90 % des visiteurs culturels (Lehalle, 2011 : 14 ; Galí-Espelt, 2012 : 50). Tenant compte de ces deux définitions, plusieurs chercheurs ont distingué les touristes culturels selon leur profil. Ainsi, de l'assidu à l'accidentel en passant par l'amateur ou l'instinctif ou encore l'attiré ou l'inspiré par la culture, diverses typologies ont été développées et permettent de révéler que non seulement les motivations, mais également le niveau de participation du touriste détermine l'intensité de son expérience culturelle (Chevrier et Clair-Saillant, 2006 ; McKercher et du Cros, 2002). Certains chercheurs suggèrent même que chaque touriste, à un degré ou à un autre, est en fait un touriste culturel (Chevrier et Clair-Saillant, 2006). Dans ce contexte, le potentiel de fréquentation par le tourisme culturel est énorme.

### 1.1.3 Un phénomène complexe

Le tourisme culturel demeure un concept complexe qui fait couler beaucoup d'encre et qui, selon le point de vue adopté par le monde muséal et touristique, se définit soit comme « un phénomène social, un fait de société » (ATRAQ et Musée de la civilisation, 1995 : 6) ou une stratégie de développement (Tourisme Québec, 1998). Vu comme un concept de mise en valeur de la relation touriste et institutions culturelles auquel plusieurs acteurs adhèrent, le tourisme culturel représente un formidable potentiel d'équilibre touristique et de développement économique pour les territoires (Olu, 2008 : 12). En fait, la culture confère à la destination touristique une image singulière et un marqueur identitaire (Origet du Cluzeau, 2006 : 2).

Pour le monde de la culture, le milieu touristique paraît complexe et présente des réalités différentes (Côté, 1998 : 18) et le tourisme culturel s'avère être « un sujet politiquement délicat » (Bergeron et Dumas, 2008 : 30). Les tenants de la « démocratisation culturelle » (Bergeron et Dumas, 2008 ; Navarrete, 2008 ; Neilson, 2003 ; Vivant,

2008) le voient comme un « outil de développement de nouveaux publics » (Bergeron et Dumas, 2008 : 30) tandis que les plus critiques le qualifient comme « une forme de consommation qui dilue les produits culturels » (Cazalais, 1995 : 9), une forme de « marchandisation des musées » (Bergeron et Dumas, 2008 : 30) et soutiennent que les intervenants touristiques n'accordent pas toujours une grande confiance à la portée touristique des manifestations culturelles (Cazalais, 1995 : 10). Qui plus est, dans ce duo du produit touristique culturel, la culture est le moteur du déplacement, tandis que les services ne sont qu'un accompagnement de la démarche. Paradoxalement, comme le coût d'accès aux sites et manifestations culturels est dérisoire dans le budget journalier d'un touriste, c'est aux services touristiques que revient l'essentiel du chiffre d'affaires (Origet du Cluzeau, 2006 : 9). Pour être en synergie, écrit Cazalais (1995 : 11), tourisme et culture doivent se concilier dans une vision dynamique de l'aménagement du territoire qui puisse permettre la pérennité des paysages et privilégier l'identité culturelle.

La relation tourisme et culture demeure un sujet très vaste et bien qu'une certaine harmonie existe entre les deux secteurs, un véritable terrain d'entente ne semble toujours pas pleinement atteint. Tel que le fait remarquer Mougey (2009 : 35), « le couple existe, les relations se développent, mais en général les partenaires ne veulent pas le savoir ni l'assumer ». Depuis peu, on délaisse un discours d'affrontement pour adopter un discours de rapprochement.

## 1.2 Prise de conscience des acteurs

Les années 1990, décrétées « décennie mondiale du développement culturel » par l'ONU et l'UNESCO (Cousin, 2006 : 47), se caractérisent par un vent de changement principalement alimenté par la prise de conscience du poids du tourisme culturel et de l'évolution des attentes et des besoins des clientèles touristiques. En fait, le tourisme

culturel devient le moyen de conserver des valeurs culturelles et d'y apporter des effets bénéfiques (Cousin, 2006 : 47). Son essor est conditionné par de nombreux facteurs conjoncturels tels que la mondialisation, la concurrence entre les destinations touristiques, la segmentation accrue des clientèles touristiques, la recherche de nouvelles sources de revenus, la tendance au développement durable et à la protection de l'environnement (Daigle et Maheu 1998 : 3). En outre, les conditions démographiques et l'augmentation du niveau d'éducation annoncent alors une hausse substantielle des voyages à connotation culturelle. L'arrivée massive des baby-boomers, à un âge où ils font face à moins de responsabilités et disposent de plus de temps et d'argent, commence à transformer le milieu du voyage (Bellerose, 1998 : 16). Cette clientèle recherche des expériences enrichissantes et s'intéresse à la culture (Bellerose, 1998 ; Burton et Scott, 2003 ; Colbert, 2009). Puisqu'il est synonyme d'authenticité, de découverte des modes de vie locaux ou traditionnels, de l'histoire et du patrimoine, mais aussi de la culture vivante sous toutes ses expressions, le tourisme culturel fait l'objet d'un intérêt et d'une demande accrue de la part des touristes (Zins Beuchesne, 2011 : 10). Ainsi, le tourisme culturel représente un segment de marché en croissance pour l'industrie touristique. L'OMT estimait alors que 37 % de tous les voyages comprendraient un élément culturel (Origet du Cluzeau, 1998 : 37) et que le taux de croissance annuelle de ce type de voyages serait de 15 % au tournant du millénaire (OMT, 2001 : 4).

Vu comme un levier économique d'importance, le tourisme culturel soulève alors un engouement marqué et donne beaucoup d'espoir aux deux secteurs d'activités que sont le tourisme et la culture (cf. Tableau 1.1). Le secteur culturel prend conscience de l'apport de nouvelles clientèles que peut lui fournir le tourisme pendant que le secteur touristique se rend compte de la valeur ajoutée des différentes formes d'expression de leur culture pour positionner la destination, attirer de nouvelles clientèles et obtenir les retombées espérées (Daigle et Maheux, 1998 : 4 ; Lehalle,

2011 : 13 ; McKercher et du Cros, 2002 : 1-2). Au sortir de cette démarche, tous sont convaincus que la décennie des années 2000 sera celle du tourisme culturel.

Tableau 1.1  
Apports de chacun des secteurs

Ce que la culture apporte au tourisme
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une offre culturelle unique au monde et une forte notoriété à l'étranger / une source d'enrichissement de l'offre touristique</li> <li>➤ L'image d'un territoire, sa notoriété, son authenticité</li> <li>➤ L'événementiel pour fidéliser les clientèles / visiteurs et les renouveler</li> <li>➤ Des retombées économiques</li> <li>➤ Une solution à la saisonnalité</li> <li>➤ Une motivation pour prolonger le séjour touristique</li> <li>➤ Une multiplication des ressources</li> </ul>
Ce que le tourisme apporte à la culture
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visibilité réelle et un moyen nouveau de démocratiser la culture</li> <li>➤ Majoration de la fréquentation des sites, lieux et événements culturels / source de nouveaux publics</li> <li>➤ Une industrie à la recherche de nouveaux produits</li> <li>➤ Des compétences professionnelles</li> <li>➤ Un potentiel de développement</li> <li>➤ Une source de revenus additionnels</li> <li>➤ Une occasion d'optimiser les ressources</li> </ul>

(Lehalle, 2011 : 18-20 ; Daigle et Maheu, 1998 : 37-40)

Cet engouement pour une mise en tourisme de la culture s'avère être un phénomène senti dans de nombreux pays et fait l'objet de plusieurs colloques et séminaires. Notamment en France, en Grèce ou en Grande-Bretagne depuis les années 1990. Plus près de chez nous, rappelons la tenue, en 1997, de tables rondes régionales sur le tourisme culturel et patrimonial mises de l'avant par la Commission canadienne du tourisme, et les colloques « Tourisme et culture » qui ont eu lieu à Québec en 1993 et 1995 et à Montréal en 1998 et 2008. Ceux-ci permettent de faire la démonstration que le tourisme et la culture sont des leviers indissociables de la diversification et du raffinement de l'offre touristique, et que dans un environnement en constant changement,

il s'avère primordial de connaître et maîtriser la dynamique propre au tourisme et à la culture (Daigle et Maheu, 1998 : message des coprésidents).

Comme le note Lehalle (2011 : 87) :

La culture sous toutes ses formes devient une composante forte de la production et de la promotion touristiques dans la plupart des pays du monde. Les destinations urbaines, notamment, cherchent à structurer leur avantage comparatif en développant leur offre culturelle (en construisant de nouveaux musées, en initiant des festivals ou expositions temporaires), en enrichissant leur palette de biens culturels immatériels et créatifs (en vendant leur atmosphère, leurs événements culturels et leur gastronomie), en cherchant à séduire les centaines de milliers de visiteurs.

Dans le contexte de ces révélations, plusieurs initiatives sont alors mises en place : les instances de gouvernance nomment des agents touristico-culturels tels ceux inscrits dans le programme québécois, « Villes et villages d'art et de patrimoine » dont l'initiative vise à structurer le développement culturel sur le territoire (MCCQ, 2012), des rencontres rassemblant des intervenants des deux secteurs se multiplient, des partenariats et des campagnes promotionnelles sont élaborés, certaines régions se dotent d'un plan de développement culturel (c'est le cas notamment de Montréal), les festivals confirment leur plein potentiel et reçoivent de nouvelles subventions.

Une volonté de collaboration s'est ainsi installée et quelques actions se concrétisent. Cependant, toute l'activité culturelle n'est pas concernée par le tourisme. Le potentiel d'attraction touristique étant variable d'une activité culturelle à une autre ; certains acteurs joueront un rôle moteur tandis que d'autres auront un impact plus régional (Daigle et Maheu, 1998 : 44). En fait, les activités culturelles matérielles concernées par le tourisme sont essentiellement les lieux de visite organisés à cet effet tels musées, lieux d'interprétation, centres archéologiques ainsi que les agglomérations d'intérêt culturel comme des villes, villages et quartiers (Origet du Cluzeau, 2006 : 2).

### 1.2.1 Les musées : des attraits touristiques

Si traditionnellement les musées concentraient leurs activités sur les objets c'est-à-dire conserver, protéger et mettre en valeur des collections (Rentschler et Gilmore, 2002 : 63 ; Institut de la statistique *et al.*, 2006 : 30), l'émergence de la « nouvelle muséologie » ayant pris naissance dans les années 1960 et inspiré du concept d'écomusée développé par George-Henri Rivière en Europe et de l'adaptation nord-américaine de Freeman Tilden qui préconise l'interprétation plutôt que la contemplation, prend son envol aux États-Unis et au Canada (Bergeron et Dumas, 2008 : 29). Les nouvelles valeurs de cette muséologie se rapportent à l'intention, la vision et la mission des musées et placent les institutions muséales au service de la société et de son développement ce qui se traduit notamment à travers l'éducation et le divertissement (Rentschler et Gilmore, 2002 : 63) ainsi que dans les rapports que les musées entretiennent avec les publics (Bergeron et Dumas, 2008 : 29). En conséquence, les musées se renouvellent et élargissent leurs clientèles (Bergeron et Dumas, 2008 : 29).

En matière touristique, les musées représentent, depuis leur création, des attractions importantes pour les voyageurs et figurent parmi les sites culturels les plus prisés (Bergeron et Dumas, 2008 : 2). Leurs collections permanentes, leurs expositions et d'autres types de manifestations culturelles publiques aident à stimuler le tourisme. Ils forment la toile de fond du tourisme culturel.

Par la présentation de grandes expositions de type *blockbuster* ou « exposition vedette » (Bergeron et Dumas, 2008 : 29), les musées offrent au public un événement unique ayant une orientation conceptuelle ou artistique forte (Vivant, 2008 : 44). Qualifiées de *blockbuster* par analogie aux superproductions hollywoodiennes, ces expositions augmentent l'attractivité des musées et sont des motifs de visites (Vivant, 2008 : 44). En diversifiant ainsi leur offre, ils élargissent le profil des publics et permettent de capter un nouveau public touristique (Olu, 2008 : 12). Ces expositions

encouragent le développement de partenariats musées-tourisme et certaines obtiennent des résultats éloquentes. À ce titre, un des succès les plus marquants est sans aucun doute *Rodin à Québec*, une exposition présentée par le Musée national des beaux-arts du Québec durant l'été 1998 (Bergeron et Dumas, 2008 : 29). En trois mois de présentation, il a fracassé tous les records de fréquentation en accueillant plus de 500 000 visiteurs dont plus de 75 % provenaient de l'extérieur de la région de Québec et a engendré des retombées économiques de 56 millions de dollars (Tourisme Québec, 1999). Établissements hôteliers et autres ont emboîté le pas au Musée national des beaux-arts du Québec en offrant un choix de forfaits, constatant qu'une forte majorité des amateurs d'art ont séjourné dans les environs pendant plus de 24 heures (Tourisme Québec, 1999). Ainsi, les musées font la démonstration qu'ils peuvent créer l'événement et confirment leur fort pouvoir d'attractivité.

Un autre élément qui permet aux musées de confirmer leur importance et leur appartenance au secteur touristique est sans contredit l'architecture grandiose de plusieurs d'entre eux. En fait, les musées contemporains deviennent des icônes culturelles à part entière (Burton et Scott, 2003 : 56). « Figures emblématiques conçues comme des produits d'appel » (Morisset et Noppen, 2008 : 3), les musées entendus comme « grands projets architecturaux » servent souvent à redorer l'image d'une ville et en assurent le rayonnement (Olu, 2008 : 11). Ils opèrent ainsi un repositionnement symbolique et marketing du territoire, renforcent sa notoriété, d'où des incidences positives en matière d'économie, de tourisme, de développement territorial et social (Olu, 2008 : 12). Ainsi, le musée agit comme marqueur d'identité et devient un outil précieux au service de l'économie touristique (Olu, 2008 : 10). L'un des exemples les plus probants est le Musée Guggenheim à Bilbao en Espagne, construit en 1997. Grâce à son architecture à couper le souffle, cette institution a transformé l'image de la ville. Il a été la principale raison de choisir cette destination pour 79 % des 1,3 million de visiteurs que le Musée a attirés durant son année inaugurale (Plaza 2000 dans Pahos *et al.*, 2010 : 86). Ce succès a par ailleurs inspiré de nombreuses villes euro-

péennes et américaines à revoir leur image et a ranimé leur tourisme en construisant des œuvres architecturales majeures (Plaza, 2000 dans Pahos *et al.*, 2010 : 86).

Que ce soit pour leurs collections permanentes, leurs expositions temporaires d'envergure ou encore leur architecture, les musées sont des attraits prisés par les voyageurs et sur lesquels certains gestionnaires de destinations touristiques appuient leur développement.

### 1.2.2 Comprendre d'où l'on vient pour savoir où l'on va

« *As non-profit organizations increasingly make use of marketing theories and practices, it is important that marketers understand their unique environments and their histories* » (Neilson, 2003 : 27). Les institutions muséales et les acteurs du secteur du tourisme ont aujourd'hui compris qu'ils avaient tout intérêt à travailler ensemble, que ce soit pour des raisons économiques, sociétales ou symboliques (Knafou, 2009 : 13). Cependant, l'approche commerciale utilisée par les acteurs touristiques fortement organisée, planifiée, concentrée, sensible à la demande, prompte à répondre à l'émergence de nouveaux pays et de nouvelles populations avides de voyager (Fourteau, 2006), cause parfois des problèmes de compréhension, des problèmes opérationnels, voire des problèmes d'objectifs communs avec les institutions muséales qui ont des pratiques de gestion différentes.

Les musées ont, de prime abord, une approche institutionnelle et utilisent un langage non commercial. À titre d'exemple, les musées font des relations publiques, des communications et du développement plutôt que du marketing et des ventes (Neilson, 2003 : 25). Aussi, contrairement aux entreprises privées qui poursuivent principalement un but de rentabilité financière, les musées, soutenus financièrement par le gouvernement afin de remplir leur rôle de gardiens du patrimoine (Neilson, 2003 : 18), poursuivent deux buts — réaliser tant des objectifs non financiers c'est-à-dire d'ordre

social que des objectifs financiers — qui parfois sont en conflit (Olson *et al.*, 2005 dans Camarero et Garrido, 2008 : 14). Ainsi, leur mission éducative, le maintien des collections, l'intérêt développé par le visiteur pour certains sujets, les recommandations de l'institution à d'autres personnes, le fait d'être une référence culturelle pour la région deviennent aussi importants que le nombre de visiteurs accueillis, la croissance des revenus et l'amélioration de la réputation et du prestige (Gallagher et Weinberg, 1991 dans Neilson, 2003 : 24).

Cependant, au cours des dernières décennies, certaines circonstances ont forcé les musées à se rapprocher du secteur touristique. La « rationalisation financière » imposée par les gouvernements incite de plus en plus les musées à revoir leurs modes de gestion et à poser des gestes plus concrets de mise en marché afin d'augmenter leur fréquentation et diversifier leurs sources de financement (MCCQ, 2000). De surcroît, les musées se concurrencent auprès d'une population limitée, le nombre d'activités de loisirs aussi augmente et les musées ne sont pas la seule option culturelle (Burton et Scott, 2003 : 56). Les musées doivent ainsi trouver des façons ingénieuses d'augmenter leurs revenus autonomes et réduire leurs coûts de fonctionnement et pour ce faire, mettent en œuvre des logiques de management qui s'inspirent des modes de gestion de l'entreprise (Vivant, 2008 : 45).

Pour plusieurs musées, produire des revenus suffisants pour maintenir leurs structures d'exploitation est maintenant un objectif incontournable qui peut être atteint en utilisant deux stratégies complémentaires : l'orientation de produit et l'orientation de marché (Camarero et Garrido, 2008 : 14). Pour ce faire, ils doivent d'une part soutenir une offre de programmation d'envergure, d'intérêt varié, adaptée à différents publics et, d'autre part, promouvoir leurs spécificités (Burton et Scott, 2003 : 66) afin d'attirer deux grands groupes de clientèles. Un premier groupe est composé de visiteurs locaux et, à l'occasion des vacances, des visiteurs nationaux, qui sont concernés par les questions d'ordre artistique telle la qualité de l'exposition et qui sont plus en-

clins à estimer l'aspect innovateur et artistique. Ces publics sont relativement stables, homogènes, plutôt âgés, habitués des lieux dans lesquels ils reviennent surtout pour visiter les expositions ou pour suivre des activités culturelles (Fourteau, 2006). Un deuxième groupe comprend le public touristique qui est irrégulier et extrêmement différencié par la diversité de sa provenance géographique et culturelle. Il vient de loin pour découvrir les lieux et les collections les plus connus et est souvent plus intéressé par une gamme de services complémentaires à l'offre artistique (Camarero et Garrido, 2008 : 15). C'est un public payant qui, de surcroît, procure la crédibilité et les critères de réussite des institutions en matière de fréquentation et de ressources propres (Fourteau, 2006).

Ainsi forcés à revoir leur façon de faire et à ouvrir vers d'autres modes de gestion, les musées se sont inscrits dans une dynamique d'activités de loisirs et sont maintenant bien placés pour rivaliser avec des parcs à thème, des festivals, des glissades d'eau ou autres (Neilson, 2003 : 26). En l'espace d'une génération, ils ont fait preuve d'une stupéfiante capacité d'adaptation, adjoignant les fonctions de communication, de gestion, de médiation culturelle, d'études de publics, de marketing, de programmation à celles de conservation (Fourteau, 2006). Certains musées, particulièrement ceux au Canada, au Royaume-Uni et aux États-Unis ont lutté pour faire face à un changement dans leur philosophie d'exploitation passant d'un système culturel publiquement soutenu à une approche orientée vers le marketing et inspirée du secteur privé du divertissement et de l'industrie du tourisme (Neilson, 2003 : 26). Force est de constater que les musées, en particulier les grandes institutions, ont développé une offre étendue et une force de frappe considérables (Fourteau, 2006). De ce fait, les musées sont dorénavant plus aptes à collaborer avec les acteurs touristiques de toutes allégeances administratives puisque leurs objectifs sont de plus en plus similaires.

### 1.3 La notion de collaboration

L'intégration des grandes institutions muséales à l'industrie touristique est intimement liée à leur capacité de collaborer avec les acteurs touristiques. Il devient ainsi important d'étudier plus précisément le concept de collaboration afin de comprendre comment celui-ci est appliqué entre les acteurs du tourisme culturel québécois.

La collaboration, qui trouve son origine étymologique sous la locution « travailler avec » ne finit pas de nourrir la littérature, évoquant divers échanges interorganisationnels : « coopération, coordinations, affiliations, réseaux stratégiques, alliances stratégiques, coentreprises ou encore partenariats publics-privés pour ne nommer que ceux-ci » (Vachon, 2013 : 21). Dès lors, on peut se demander quand il s'agit de collaboration ou non.

#### 1.3.1 Définition théorique et conceptuelle de la collaboration

Dans le but d'éclaircir ces notions, certains auteurs ont recours à une gradation entre les catégories d'échanges ou encore l'intensité des liens entre les partenaires, soit l'*interaction* et l'*implication* (Vachon, 2013 : 23). La première « fait référence à la nature de la communication ainsi qu'à la qualité et la densité de l'information échangée » (Vachon, 2013 : 23). Quant à la deuxième dimension, elle « se rapporte à la nature et à l'importance des ressources à engager au sein de la relation » (Vachon, 2013 : 23), qu'il s'agisse de temps, d'argent, de technologie ou encore d'une certaine expertise (Bramwell et Lane, 2000 dans Vachon, 2013 : 23).

Dans la réalité, « les échanges interorganisationnels contemporains sont plutôt empreints à la fois de confiance envers le partenaire et de méfiance face à son opportunisme » (Lewicki *et al.*, 1998 dans Vachon, 2013 : 19). En effet, l'industrie touristique par exemple, est caractérisée par un modèle complexe fondé « à la fois sur un

modèle d'affaires coopératif et un modèle compétitif » (Wang et Krakover, 2008 dans Vachon, 2013 : 20).

Dans cette étude, nous pourrions dès lors nous appuyer sur la définition développée par Murray-Close et Monsey (2001). Cette dernière définit la collaboration comme une « relation mutuellement bénéfique et bien définie entre deux ou plusieurs organisations afin de réaliser des objectifs communs en développant conjointement une structure, en acceptant une autorité commune et l'imputabilité mutuelle du succès et en partageant les ressources et les récompenses » (Murray-Close et Monsey, 2001 dans Vachon, 2013 : 28). Pour cela, il est important de comprendre et d'identifier clairement les zones de solidarité respectives, car être partenaire, c'est avant tout « s'unir autour de stratégies, d'objectifs et d'intérêts communs » (Balantzian, 1997 : 68).

### 1.3.2 La collaboration dans le milieu touristique

Les produits touristiques rassemblent une gamme étendue de biens et de services complexes, produits et consommés séquentiellement (Tremblay, 1999 ; Charbit *et al.*, 2001 dans Longhi, 2004 : 75). Aussi, le domaine touristique se trouvant être de plus en plus exigeant, les entreprises se doivent d'exceller dans leur offre d'expériences, et se tournent ainsi vers la collaboration (Vachon, 2013 : 13). En effet, il est désormais reconnu que la promotion et le marketing d'une destination; s'ils sont réalisés de façon individuelle et indépendante par divers acteurs touristiques, ne peuvent conduire au développement d'une image holistique d'une destination, ni ne peuvent permettre à cette dernière de remporter le succès sur le long terme (Fyall et Garrod, 2004 dans Wang et Xiang, 2007 : 76). Cette collaboration est d'autant plus importante que le secteur touristique connaît une grande instabilité due à des facteurs tels que la météo, la situation économique et le contexte sociopolitique (MTQ, 2005 dans Vachon,

2013 : 6). Par ailleurs, cette collaboration met en relation des organisations fortement diversifiées, présentant des objectifs tout aussi diversifiés, capables de collaborer tout en restant des concurrents (Vachon, 2013 : 5). Cette diversité offre par conséquent « des défis de taille à quiconque souhaite rassembler ces acteurs afin qu'ils collaborent » (Préfontaine *et al.*, 2002 dans Vachon, 2013 : 5). Aussi, bien qu'elle présente des avantages remarquables, la principale faiblesse de cette collaboration multi-organisations et multi-secteurs, repose sur le fait que ces derniers « ont des missions différentes, emploient des types de personnes différentes et n'utilisent pas les mêmes langages ni les mêmes horizons temporels » (Long et Arnold, 1995 dans Vachon, 2013 : 55). Mais comme le révèle Balantzian, aujourd'hui, la domination par la taille et la force patrimoniale cède de plus en plus la place à la domination par l'intelligence et les talents partagés, chacun à son niveau ayant intérêt à assurer le fonctionnement optimal de cette entreprise maillée. La complexité du monde moderne oblige ainsi les acteurs à s'écouter pour mieux se comprendre et mieux interpréter avant d'agir (Balantzian, 1997 : 17).

En ce qui concerne les formes de collaboration ayant cours dans la sphère touristique, on observe un continuum pouvant aller de l'affiliation, à la coopération, en passant par la coordination, la collaboration ou encore les alliances stratégiques – l'affiliation représentant le niveau le plus bas, tandis que l'alliance stratégique représente le niveau le plus haut en termes de formalité, d'intégration et de complexité structurelle (Wang et Xiang, 2007 : 81). Les conflits sont alors intrinsèques à la collaboration des organismes touristiques. Ces conflits se révèlent en fait dans une certaine recherche d'équilibre entre les bénéfices individuels espérés, et l'atteinte des objectifs communs. La résolution de ces conflits passe d'ailleurs généralement par une trajectoire allant de la coopération, au conflit, pour tendre vers le compromis (Wang et Xiang, 2007 : 83). Ces efforts de collaboration génèrent par ailleurs des bénéfices pour les acteurs de l'industrie touristique. Ces résultats se reflètent dans trois aires majeures : les réa-

lisations stratégiques, les apprentissages au niveau organisationnel, et la construction d'un capital social (Wang et Xiang, 2007 : 83).

Pour exemple, le secteur touristique est largement marqué par l'existence d'alliances stratégiques. Contrairement aux fusions ou absorptions, celles-ci se caractérisent par le maintien de l'indépendance capitaliste et juridique de chaque partenaire, conjuguées avec une forte volonté de collaborer et de mobiliser les compétences respectives au sein d'une même chaîne de talents et de savoir-faire (Balantzian, 1997 : 17). Les alliances représentent donc un pan stratégique que les entreprises ne peuvent plus ignorer. Les conditions de succès de l'alliance structurelle sont, tout d'abord, de s'entourer de partenaires fiables, professionnels et impliqués, et d'autre part, de faire en sorte que ces partenaires y trouvent leur compte. Dans cette perspective, l'un des objectifs de l'alliance est de permettre des gains, parfois plus importants pour les autres joueurs que pour soi, si on les évalue à l'aune financière par exemple (Bouayad, 1996 : 8). Mais la notion de gain n'est pas seulement financière. Elle peut être évaluée en termes commerciaux, d'image, d'implantation géographique, de savoir-faire ou encore de technologies (Bouayad, 1996 : 40).

### 1.3.3 Motivations des acteurs touristiques à collaborer

Différentes écoles de pensée tentent malgré tout d'expliquer les raisons pour lesquelles les entreprises touristiques en viennent à collaborer. Examinée selon l'angle de la théorie du management stratégique, il s'agit de reconnaître les moyens par lesquels une organisation établit ses objectifs à long terme, ses programmes d'action, ainsi que la redistribution de ses ressources (Iacobucci et Ostrom, 1996 dans Wang et Xiang, 2007 : 76). Dans cette perspective, force est d'admettre que les organismes touristiques adhèrent aux alliances stratégiques dans le but d'atteindre certains objectifs bien spécifiques tels que : avoir accès à des avantages recherchés, apprendre de

nouvelles compétences, maintenir une certaine égalité avec les concurrents, explorer de nouveaux secteurs et marchés économiques, et pénétrer de nouveaux marchés (Wang et Xiang, 2007 : 76). Toutefois, les auteurs Wang et Xiang reconnaissent que la littérature s'est davantage penchée sur les motivations qui poussent les acteurs touristiques à collaborer, plutôt que sur la compréhension du processus de collaboration, qui permettrait de développer des structures assurant le succès de ces alliances (Wang et Xiang, 2007 : 76).

Ainsi, si l'on élabore sur le cadre conceptuel développé par Wood et Gray (1991), il est possible de définir les quatre construits majeurs encadrant la nature et les dynamiques d'une collaboration dans le milieu touristique. Tout d'abord, il semblerait que l'adhésion d'une organisation à une alliance, ainsi que le comportement des partenaires, soit influencés par des conditions préalables, notamment sociales, économiques, organisationnelles et technologiques (Wang et Xiang, 2007 : 79). De plus, il importe de reconnaître la prédominance de certaines motivations qui sous-tendent cette décision. Celles-ci peuvent être de différents ordres regroupés dans trois grandes catégories orientées vers : le positionnement stratégique et compétitif ; la réduction des coûts de transaction ; ou encore l'apprentissage de nouveaux savoir et compétences (Wang et Xiang, 2007 : 79).

En conclusion, il est nécessaire de noter que la collaboration entre divers acteurs bien que théoriquement définie dans un processus prédéterminé demeure une notion qui dépend fortement de la motivation des acteurs à concrétiser des actions et qu'en pratique, cette notion n'est pas forcément aussi clairement comprise. De là l'intérêt de la présente étude d'être collée à la pratique afin de mettre l'accent sur les perceptions des acteurs afin d'explorer le niveau d'intégration des grandes institutions muséales à l'industrie touristique.

#### 1.4 Le tourisme culturel : un jeu d'acteurs

L'industrie touristique est une industrie qui est beaucoup morcelée. Au Québec par exemple, on retrouve 22 régions touristiques et chacune a son association touristique régionale (ATR), 75 offices de tourisme, 19 associations touristiques sectorielles (ATS), plus de 100 centre local de développement (CLD), 54 sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) (Tourisme Québec, 2012). Ces entités désirent faire du tourisme, plusieurs investissent des sommes importantes et toutes veulent développer une infrastructure pour attirer des visiteurs. À cette gouvernance s'ajoute une multitude d'acteurs qui offrent une gamme relativement étendue de produits et de services, avec une dominante dans les secteurs de la restauration, de l'hébergement et des attraits (Tourisme Québec, 2012 : 14).

Le tourisme culturel représente un des sous-secteurs de cette vaste industrie dans lequel gravitent plusieurs acteurs qui tentent à travers le développement de collaborations tels campagnes publicitaires conjointes, mise en forfaits d'éléments complémentaires, activités de vente et promotionnelles, d'atteindre leurs objectifs individuels.

##### 1.4.1 Exemple de collaboration musées-tourisme

Partant du principe que toutes les cultures se valent, donc que tous les patrimoines se valent et peuvent de ce fait être légitimement « mis en valeur », chaque collectivité, chaque territoire, chacun des événements organisés peut se considérer une offre potentielle de tourisme culturel (Cousin, 2008 : 52). Dès lors, les actions de collaboration et de partenariat se multiplient et divers produits viennent enrichir l'offre touristique. Parmi ceux-ci, on retrouve les circuits patrimoniaux (Bédard, 200 : 33). Qu'il s'agisse de routes, de circuits ou d'itinéraires, tous se définissent comme un trajet à suivre, le long d'un chemin pittoresque, axé sur une thématique distinctive qui relie un certain nombre de sites touristiques évocateurs (Tourisme Québec, 2012). Ces

itinéraires permettent d'être en contact avec le patrimoine d'une région et de découvrir et d'apprécier la beauté naturelle, les produits, l'histoire, la culture, le style de vie ou le folklore des sites et des lieux visités ou traversés. Ils ont comme objectifs principaux d'améliorer l'expérience des visiteurs, de contribuer au développement touristique régional et de favoriser la collaboration sur le plan de la mise en valeur.

Dans un but de diversifier et augmenter le public des musées et de créer un lien entre l'offre touristique et l'offre muséale (Savioz, 2007 : 41), plusieurs destinations créent un parcours muséal et, par le fait même, se dotent d'un outil de communication et de diffusion. La forme la plus connue est sans aucun doute le passeport muséal aussi appelé « Carte musées » ou « Passeport culturel » voire, dans certains cas, à élargir le concept à l'ensemble des attraits d'une destination pour prendre la forme d'une « City Pass ». Cet outil se présente comme un forfait permettant à son détenteur, pour un prix unique, d'entrer gratuitement dans tous les musées participants durant une période donnée (Lessard, 2011 : 6). Fédérateur des acteurs du tourisme des territoires, cet outil facilite la mobilisation des partenaires. Son succès dépend, entre autres, de la mixité et la quantité de l'offre ainsi que la facilité d'achat et d'utilisation (Lehalle, 2011 : 92-93).

En termes de notoriété, le passeport muséal est souvent présenté comme une marque de reconnaissance de l'importance culturelle de la région. Dès que l'on discute du sujet, les passeports d'autres destinations comme Paris, Berlin, Boston ou San Francisco sont mentionnés (Lessard, 2011 : 25). Il procure à la destination et ses institutions un avantage concurrentiel, un excellent outil marketing qui lui permet d'acquérir de nouvelles parts de marché auprès d'une clientèle de plus en plus sensible à ce genre d'initiative. Force est aussi de constater que le passeport muséal répond aux besoins des consommateurs d'aujourd'hui. En vacances, les visiteurs disposent d'un temps limité et ont besoin d'un produit qui facilite à la fois les déplacements et la découverte des villes sur l'ensemble de ses aspects. Ils souhaitent voir les

icônes principales du patrimoine, et si possible, s'immerger dans la culture pour mieux comprendre les populations et l'histoire des lieux. Ils attendent du léger, de la distraction, du ludique, de l'émotion et peu d'efforts. Ils désirent vivre des expériences et participer à leurs découvertes. Ils espèrent également le partage avec les prestataires de services et les commerçants, mais également avec la population visitée. À fortiori, ils recherchent la bonne affaire. Les mots d'ordre sont rapidité, facilité, commodité et sécurité (Lehalle, 2011 : 88).

Or, si le passeport muséal s'avère facile d'emploi, sa mise en place et son succès semblent varier d'une destination à l'autre. L'adhésion et l'engagement des petits et grands acteurs à en faire un succès ne sont pas toujours chose acquise. Tout au plus, cet outil n'est qu'une goutte d'eau dans la mare d'une collaboration musées-tourisme. En fait, au-delà d'offrir un moyen d'accéder aux institutions culturelles, il devient de plus en plus nécessaire d'imaginer un développement de collaboration qui tienne compte de la cohésion entre les différents éléments et fasse preuve d'originalité (Bédard, 2003 : 34). La mise en réseau des acteurs doit se faire à travers une valorisation d'une offre intégrée qui permet de soutenir les efforts des institutions culturelles, d'optimiser le développement et la mise en marché de produits mettant en valeur les atouts distinctifs de la destination (Zins-Beauchesne, 2011 : 20). Le tourisme n'est pas qu'affaire de promotion ou de mise en valeur (Daigle et Maheu, 1998 : 6). S'il veut être authentique, il doit traduire la fierté de la collectivité quant à son histoire et à son patrimoine architectural, culturel, industriel et naturel (Tourisme Québec, 1998 : 28). Aussi, le tourisme culturel offre l'occasion de penser ensemble la médiation culturelle, de développer des projets sensibles ou ludiques qui font lien avec le paysage et croisent d'autres activités ou accueillent la création et favorisent toute rencontre avec les habitants (Lehalle, 2011 : 151).

#### 1.4.2 Le poids économique du tourisme culturel

Le tourisme culturel est une vague de fonds qui croit depuis de nombreuses années et façonne le tourisme actuel, en particulier le tourisme urbain. À mesure que les voyageurs se livrent à de nouvelles activités de niche, le tourisme culturel ne cesse de se diversifier. Il englobe le tourisme architectural, la visite des sites naturels, le tourisme religieux et le tourisme gastronomique, l'agrotourisme, les festivals et, sans doute l'activité la plus traditionnelle de toutes, la visite de musées et de galeries d'art (Jamaa, 2011).

La croissance du phénomène est irréfutable. Selon l'OMT (2002), le voyage culturel et patrimonial représente 40 % de l'ensemble du tourisme international et motive 10 % des déplacements internationaux. L'OMT estime aussi que le taux de croissance du tourisme culturel sera au-dessus du taux de croissance du tourisme en général. On s'attend à une croissance annuelle moyenne de 4,2 % du tourisme international d'ici 2020 comparativement à une croissance du tourisme culturel de 15 % (Tourisme Québec, 2010 : 9).

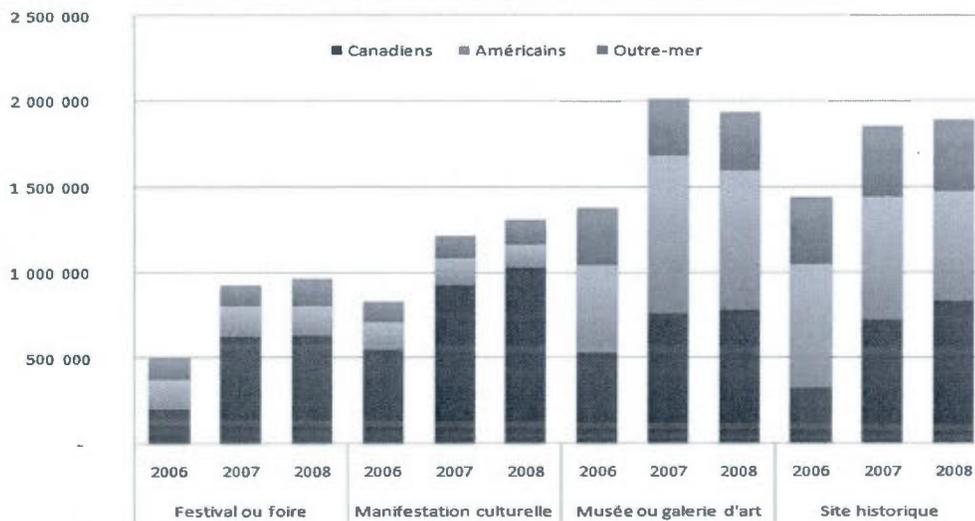
Le Québec (Tourisme Québec, 2010 : 5) compte sur le tourisme culturel puisqu'il est une activité économique importante pour le développement économique et social de l'ensemble des régions de la province. Les régions urbaines de Montréal et Québec représentent un actif culturel important et doivent être mises à profit afin d'agir en tant que catalyseur pour l'ensemble des régions. À cet effet, Montréal, dotée d'attraits culturels de renom, mise grandement sur la vitalité culturelle de la métropole pour se forger une réputation internationale de ville créative tandis que Québec, avec ses grands espaces naturels qui côtoient la ville historique et patrimoniale, offre un produit touristique des plus diversifiés et des plus invitant pendant les quatre saisons (Tourisme Québec, 2012 : 32-34). En fait, le tourisme culturel s'articule principalement autour de quatre grands axes :

- Le patrimoine et l'histoire ;
- Les événements et les spectacles ;
- Les institutions muséales ;
- Un art de vivre authentique qui offre au visiteur une expérience mémorable.

La présence de l'axe « institutions muséales » est loin d'être anodine puisqu'en fait, deux enquêtes de Statistique Canada (2008) comptabilisent les activités pratiquées en fonction des visites-personnes et démontrent que les musées figurent parmi les attractions les plus convoitées chez les touristes de toutes origines (cf. Graphique 1.1).

Graphique 1.1

**Graphique 1**  
Évolution de la pratique de certaines activités culturelles lors d'un voyage au Québec par les Canadiens, les Américains et les visiteurs outre-mer



Source: Statistique Canada

(source : Statistique Canada 2008 dans Veille en tourisme, 2010)

En 2011, les institutions muséales québécoises ont accueilli 12,6 millions de visiteurs intra-muros, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne des cinq dernières années de 12,4 millions (Routhier, 2012 : 1). Plus des deux tiers de cette fréquenta-

tion annuelle ont eu lieu entre les mois de mai et octobre. Et, la période la plus achalandée, près de 50 % des visiteurs, se situe en juillet et août (Routhier, 2012 : 4). Comme la forte saison touristique du Québec a lieu l'été, il devient possible d'extrapoler qu'une grande majorité des visiteurs de musées durant cette période sont des touristes.

Bien que le tourisme culturel demeure difficile à quantifier et qu'encore très peu de données démontrent son plein potentiel, quelques chiffres permettent d'en faire état. Ainsi, tel que présenté dans l'analyse publiée sur le site de Veille en tourisme (2010), une étude réalisée par Patrimoine canadien en 2009 estimait les dépenses totales des touristes culturels (8 milliards) représentent 15 % de l'ensemble des dépenses des touristes visés par cette étude (53,5 milliards) et 16 % au Québec (cf. Tableau 1.2).

Tableau 1.2  
 Recettes touristiques totales et recettes du tourisme culturel  
 au Canada et par province, 2007 (en millions de dollars)

	Recettes touristiques globales	Tourisme culturel			
		Canada	États-Unis	Outre-mer	Total
Canada	53 357	5 188	1 372	1 473	8 034
Québec	10 646	1 123	317	303	1 703

(source : Patrimoine canadien, 2009 dans Veille en tourisme, 2010)

Une étude réalisée par Zins Beuchesne et associés (2011 : 6-7) mentionne que pour la région de Québec, le tourisme culturel, pris dans son sens large, représentait en 2009 :

- 72 % des visites touristiques dans la région, soit 3 247 millions ;
- 63 % des dépenses touristiques, soit 87 milliards de dollars ;
- près des 3/4 de nuitées générées dans la région.

De son côté, Montréal a accueilli, en 2011, 8,3 millions de touristes et 6,8 millions d'excursionnistes, pour un total de 17,7 millions de visiteurs. Tourisme Montréal (2013, 1) s'appuie sur des microdonnées de Statistique Canada contenant de l'information recueillie à titre anonyme dans le cadre de l'enquête sur les voyages des résidents du Canada (EVRC) ou de l'enquête sur les voyages internationaux (EVI) réalisées en 2011 pour cerner le tourisme culturel (cf. Tableau 1.3).

Tableau 1.3  
Pourcentage des touristes à Montréal en 2011  
ayant participé à des activités culturelles, selon le but du voyage

	Spectacles (concert, pièce)	Festival et foire	Sites histo- riques	Musées ou galerie d'art	Activités culturelles
Agrément	16 %	8,7 %	33,7 %	26,6 %	50,8 %
Affaires	6 %	3,6 %	11,7 %	9,7 %	19,9 %
Parents et amis	12,5 %	4,5 %	5,9 %	10,7 %	20,7 %
Total	12,3 %	5,5 %	14,5 %	14,8 %	28,8 %

(source : Cities, 2011 dans Tourisme Montréal, 2013 : 1)

Ainsi, les résultats de ces enquêtes menées par des firmes d'experts-conseils donnent certains indices quant à l'importance économique du tourisme culturel.

#### 1.4.3 La stratégie de tourisme culturel au Québec

En 1998, dans le cadre de la mise en œuvre de la Politique gouvernementale de développement touristique, « Pour donner au monde le goût du Québec » (Tourisme Québec, 1998), la culture québécoise a été reconnue comme un facteur déterminant pour établir un positionnement plus distinctif comme destination à l'étranger et pour attirer

des touristes au Québec. Le tourisme culturel a alors été identifié comme un secteur à développer et est devenu un des axes privilégiés pour renforcer l'offre touristique québécoise.

En fait, selon Tourisme Québec (Lambert, 2000 : 1), les activités et les attraits touristiques culturels permettent à l'industrie touristique québécoise de :

1. diversifier son offre en misant sur la demande de produits touristiques culturels de qualité, authentiques et uniques en Amérique du Nord ;
2. développer un créneau permettant de multiplier le nombre d'expériences enrichissantes et d'attirer de nouveaux segments de marchés tels les baby-boomers ;
3. diversifier l'offre touristique régionale, car les activités et les attraits culturels, contrairement à certains autres produits, sont répartis sur tout le territoire québécois y compris les régions éloignées ;
4. tirer avantage des dépenses plus élevées et des séjours plus longs propres aux touristes culturels ;
5. étendre les opérations au-delà de la haute saison et de mieux rejoindre la clientèle des séjours de courte durée.

Dix ans plus tard, le ministère du Tourisme du Québec entreprend des travaux menant à la réalisation de cinq diagnostics relatifs à cinq produits touristiques — dont le tourisme culturel — en vue d'élaborer des stratégies contribuant à mieux positionner l'industrie touristique québécoise à l'échelle internationale et à accroître les recettes touristiques du Québec (Tourisme Québec, 2010 : 2). Le mandat portant sur le tourisme culturel inclut les festivals et événements touristiques, de même que les attraits touristiques (institutions muséales, lieux d'interprétation, centres d'exposition, sites patrimoniaux). Jugeant le sujet trop vaste pour faire l'état d'un seul rapport, il a été décidé de se limiter dans un premier temps aux festivals et événements qui démontrent une réelle performance touristique dans les secteurs culturels et de divertissement (Tourisme Québec, 2010 : 2). Le rapport concernant les attraits touristiques res-

tait donc à être développé, mais celui-ci a été finalement abandonné avec la mise en place d'une autre démarche.

À la suite des travaux menés par le Comité performance de l'industrie touristique, le Comité directeur tourisme et la Table stratégique d'échanges, le gouvernement du Québec a élaboré un nouveau cadre de référence global qui fut présenté au printemps 2012 : Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020. Celui-ci vise à renforcer le produit touristique québécois et à bâtir une industrie performante afin de positionner le Québec sur l'échiquier mondial comme destination incontournable de calibre international (Tourisme Québec, 2012 : 9). En raison de l'offre diversifiée de festivals et d'événements, de musées et d'attrait, le tourisme culturel demeure un produit d'appel important auprès de la clientèle internationale, notamment pour les villes de Montréal et de Québec (Tourisme Québec, 2012 : 49).

Pour une première fois, le plan du gouvernement du Québec reconnaît qu'un pan majeur de l'offre culturelle du Québec est lié aux musées et que les grandes institutions muséales sont des attrait touristiques importants qui présentent des expositions de calibre international (Tourisme Québec, 2012 : 50). À cette fin, il planifie introduire, en collaboration avec le ministère de la Culture et des Communications, une mesure de soutien financier pour appuyer la tenue d'expositions temporaires de calibre international à pouvoir attractif auprès des clientèles touristiques. L'intention du gouvernement apparaît donc claire et laisse présager un rapprochement encore plus serré des secteurs touristique et muséal et une meilleure concertation dans le développement et le positionnement du tourisme culturel québécois.

#### 1.4.4 Les acteurs du tourisme culturel muséal au Québec

Qu'ils soient publics ou privés, nationaux, régionaux ou locaux, l'industrie du tourisme culturel se caractérise par un nombre important d'intervenants. Tenter d'en dresser une liste complète s'avère une tâche laborieuse. Aussi, dans le contexte québécois d'une collaboration entre les institutions muséales et le secteur touristique, la liste des acteurs jugés les plus importants et à la base d'un développement de collaboration se définit comme suit.

##### La gouvernance nationale

###### Le ministère du Tourisme ou Tourisme Québec (MTO)

C'est l'organisme gouvernemental qui gère le tourisme au Québec. Sa mission principale consiste à « soutenir le développement et la promotion du tourisme au Québec en favorisant la concertation et le partenariat des intervenants associés à ce développement et à cette promotion, dans une perspective de création d'emplois, de prospérité économique et de développement durable » (Tourisme Québec, 2012 : 15). Ses fonctions principales se regroupent sous trois pôles :

- le développement du produit ;
- la mise en marché du produit développé ;
- l'accueil des visiteurs.

Ses principaux partenaires sont les associations touristiques régionales, les associations touristiques sectorielles ainsi que les entreprises touristiques privées. Le ministère du Tourisme assure un soutien administratif et financier à ces partenaires dans le développement des produits et des événements touristiques.

###### Le ministère de la Culture et des Communications (MCCQ)

Ce ministère vise particulièrement l'affirmation de l'identité et de la vitalité culturelles québécoises au Québec et à l'étranger. Pour réaliser sa mission, il est appuyé par un réseau de sociétés d'états et d'organismes publics (MCCQ, 2012) parmi lesquels on

compte trois institutions muséales nationales. Ce ministère assure le développement, le rayonnement et le soutien financier des institutions culturelles.

Ce ministère est engagé et soutient 123 institutions muséales en plus des musées d'état. Au cours des dernières décennies, le ministère a réalisé des investissements importants dans le développement des infrastructures (institutions muséales, patrimoniales et des festivals) qui ont un fort potentiel touristique ce qui a permis de consolider le produit touristique culturel (Tourisme Québec, 2012 : 49). Par ailleurs, au cours des cinq dernières années, il a investi près de 37 millions de dollars dans le renouvellement de 144 expositions permanentes, ce qui a amélioré l'offre muséale dans l'ensemble du territoire (Tourisme Québec, 2012 : 51).

Plusieurs entités au sein du ministère ont des responsabilités en ce qui concerne le développement du tourisme culturel. Les services directement concernés par les musées sont la Direction du patrimoine et de la muséologie ainsi que la Direction des sociétés d'État. Enfin, en matière de développement du tourisme culturel, ce ministère travaille très étroitement avec Tourisme Québec. À ce titre, le projet le plus structurant est l'entente conclue avec le ministère de Tourisme et la Société des musées québécois. Depuis 6 ans, les trois entités administratives investissent chacun une même somme budgétaire afin que la Société des musées québécois puisse créer des initiatives qui aident au développement et au positionnement touristiques de ses membres.

#### La gouvernance régionale

Les associations touristiques régionales (ATR) et leur organisation nationale

Interlocuteurs privilégiés en matière de tourisme des régions auprès du gouvernement du Québec et de Tourisme Québec, les associations touristiques régionales sont majoritairement des organismes à but non lucratif autonomes. À titre de représentants des membres provenant des divers secteurs touristiques, ils jouent un rôle important de

concertation et de catalyseur dans leur milieu. Leur mandat vise principalement quatre secteurs (Tourisme Québec, 2012) :

- le développement de l'offre touristique ;
- la commercialisation de leur région en tant que destination touristique ;
- la diffusion de l'information touristique de la région ;
- l'accueil des visiteurs.

Les ATR comptent sur l'implication financière des intervenants régionaux, notamment à travers leur participation aux différents programmes de promotion et de développement. Également, Tourisme Québec contribue au financement des ATR par des programmes d'aide au fonctionnement, mais aussi par la publicité coopérative. L'ATR associée du Québec regroupe l'ensemble des ATR du Québec en vue de représenter leurs intérêts collectifs, les promouvoir et leur offrir des services. Elle vise à positionner le réseau des ATR comme leader de l'industrie touristique et contribue ainsi au développement et à la valorisation de l'industrie touristique québécoise (ATRAQ, 2012).

#### La gouvernance sectorielle

##### Les associations touristiques sectorielles (ATS)

En tant que porte-parole d'un produit ou secteur touristique, les ATS jouent un rôle actif auprès des entreprises touristiques de leur secteur. En mettant l'accent sur l'adoption de meilleures pratiques d'affaires et sur le développement de l'entrepreneuriat, leurs actions contribuent à l'atteinte des objectifs du ministère du Tourisme (Tourisme Québec, 2012 : 28). À ce titre, les ATS bénéficient d'un soutien financier du ministère. Deux ATS participent plus particulièrement au développement touristique des institutions culturelles : la Société des attractions touristiques du Québec (SATQ) et la Société des musées québécois (SMQ).

La Société des attractions touristiques du Québec (SATQ) a pour mission de regrouper les attractions touristiques et les corporations touristiques, les promouvoir et leur offrir des services qui favorisent leur développement. Plusieurs musées sont membres de la SATQ principalement pour son offre de services promotionnels.

La Société des musées québécois (SMQ) œuvre, depuis 1958, aux intérêts du réseau muséal québécois. Plus particulièrement, elle vise à regrouper les institutions muséales et les professionnels qui y travaillent ; à favoriser la concertation et la coordination entre ses membres ; à soutenir le développement de l'expertise et l'excellence de la pratique ; à représenter les intérêts de ses membres ; à promouvoir le rôle et l'importance des institutions muséales auprès de ses partenaires, de la communauté et du public et à maintenir et intensifier les liens nationaux et internationaux.

Les quelques trois-cents institutions muséales membres sont réparties, selon leur budget de fonctionnement, en trois groupes distincts :

a. Groupe 1

Les institutions muséales dont le budget de fonctionnement est supérieur à quatre millions de dollars (4 000 000 \$) ;

b. Groupe 2

Les institutions muséales dont le budget de fonctionnement se situe entre quatre cent mille dollars (400 000 \$) et quatre millions de dollars (4 000 000 \$) ;

c. Groupe 3

Les institutions muséales dont le budget de fonctionnement est inférieur à quatre cent mille dollars (400 000 \$) (SMQ, 1999).

Puisque leurs mandats sont complémentaires, une grande majorité des musées sont membres des 2 ATS. Aussi, une meilleure concertation de ces deux organisations serait certainement bénéfique pour les institutions muséales.

### Les institutions muséales et leur gouvernance régionale

Le Québec est doté d'un potentiel reconnu en tourisme culturel et regorge d'attraits culturels novateurs parmi lesquels on retrouve une multitude d'institutions muséales couvrant des champs disciplinaires aussi variés que complémentaires. La taille et le statut de ces institutions varient considérablement : institutions relevant d'une instance gouvernementale, de municipalités, d'associations religieuses, de sociétés historiques ou d'entreprises privées, etc. (Daigle et Maheu, 1998 : 12). La muséologie québécoise est par ailleurs reconnue à travers le monde et elle sert de modèle pour le développement de nouveaux musées (Institut de la statistique *et al.*, 2006 : 18).

Par institutions muséales, on entend les établissements à but non lucratif qui, outre les fonctions d'acquisition, de conservation, de recherche et de gestion des collections assumées par certains, ont en commun d'être des lieux d'éducation et de diffusion consacrés à l'art, à l'histoire et aux sciences (Institut de la statistique *et al.*, 2006 : 35). Selon les chiffres fournis par l'Institut de la statistique du Québec (2006 : 18), en 2005, 234 lieux d'interprétation, 124 musées et 62 centres d'exposition pour un total de 420 institutions muséales étaient répartis à travers toutes les régions de la province. Parmi les musées, cinq sont définis dans des projets de loi (Institut de la statistique *et al.*, 2007 : 22) et disposent de moyens à la mesure de leurs responsabilités. Ils jouent un rôle clé dans le réseau (Institut de la statistique *et al.*, 2007 : 41) et sont les locomotives du tourisme culturel québécois :

- trois musées nationaux soutenus par le MCCQ soit le Musée d'art contemporain de Montréal, le Musée de la civilisation et le Musée national des beaux-arts du Québec ;
- le Musée des beaux-arts de Montréal qui relève de lois particulières, également soutenu par le MCCQ ;
- le Musée canadien des civilisations (nouvellement renommé Musée canadien de l'histoire), organisme national soutenu par le gouvernement fédéral.

Qu'elles soient de petite ou de grande taille, des institutions muséales se retrouvent dans l'ensemble des régions du Québec. Elles forment un réseau très diversifié qui attire un public varié et colorent le produit touristique régional.

En plus de la Société des musées québécois à laquelle la majorité des musées sont membres, les différentes institutions muséales du Québec travaillent en collaboration avec d'autres organismes régionaux de représentation qui jouent un rôle important en ce qui a trait au développement, à la protection et au rayonnement de ces institutions. Parmi ceux-ci, on compte : la Société des directeurs de musées montréalais (SDMM), le Regroupement des institutions muséales de Québec (RIMQ) et les musées nationaux d'Ottawa-Gatineau.

#### Les entreprises de services touristiques

Les entreprises touristiques se présentent parmi les intervenants les plus importants en tourisme. Selon le diagnostic sectoriel produit par le CQRHT (2010), l'industrie touristique québécoise est composée de 29 500 entreprises réparties dans les cinq sous-secteurs de la façon suivante :

- 9,0 % Hébergement
- 6,1 % Transport
- 8,7 % Service de voyage
- 62,2 % Restauration
- 14,0 % Loisirs et divertissement

Ces entreprises interagissent entre elles et avec certaines institutions muséales et sont des parties prenantes de plusieurs projets de mise en marché et de développement de produits touristiques. Les hôtels, les restaurants, le transport et les agences de tourisme consolident les services touristiques autour du produit culturel muséal et jouent un rôle prépondérant dans le développement d'une offre touristique culturelle.

#### Autres organismes culturels

Les festivals, événements ainsi que d'autres attraits culturels tels : institutions religieuses et lieux de culte ou arts de la scène, constituent un trait marquant de la destination québécoise et viennent compléter l'offre de tourisme culturel.

En résumé, le tourisme culturel jouit d'une importance au niveau économique puisqu'il permet aux destinations touristiques de compter sur les différentes formes d'expression de leur culture pour se distinguer et attirer de nouvelles clientèles. Pour ce faire, il fait intervenir différents acteurs et encourage le développement de partenariats des institutions publiques entre elles, mais aussi et surtout entre ces dernières et des entreprises touristiques privées.

#### 1.5 Proposition de recherche

Alimentés par un désir de travailler au développement et au positionnement d'un tourisme dit culturel, les institutions muséales et le secteur du tourisme ont, depuis plus de vingt ans, redoublé d'énergie afin d'apprendre à se connaître et à mieux cerner leurs fonctionnements, contraintes et enjeux respectifs. Des collaborations se sont développées et certaines ont même été fructueuses.

Néanmoins, malgré les avantages potentiels incontestés et en dépit d'une demande accrue pour une offre nouvelle dans ce secteur, la mise en place et le maintien de partenariats et d'une véritable stratégie de tourisme culturel visant à définir et formaliser un objectif et des moyens partagés par l'ensemble des intervenants des secteurs du tourisme et de la culture sont loin d'être atteints. Certains chercheurs américains et français soutiennent même qu'un manque de cohésion subsiste encore entre les acteurs et font le constat que les deux secteurs fonctionnent toujours en parallèle et offrent peu de preuve qu'un vrai partenariat s'est formé entre eux (McKercher et du-

Cros, 2002 : 2). D'autres constatent toujours un écart notable dans le rythme d'évolution de l'univers de la culture, d'une part, et du monde du tourisme d'autre part (Origet du Cluzeau et Vicériot, 2009 : 149). Le cœur du problème serait la greffe qui ne prend pas entre un milieu culturel — celui des conservateurs par exemple — et un milieu touristique — celui des hôteliers-restaurateurs et des voyageurs qui demandent sans cesse plus sans proposer un retour équivalent (Mougey, 2009 : 37).  
Quand est-il au Québec ?

Entre les croyances du bien-fondé d'un positionnement culturel et les actions concrétisées, une vision commune ayant une portée sur un spectre plus large semble encore manquer. Beaucoup d'intentions, de volonté et d'attentes sont exprimées de part et d'autre, mais lorsque vient le temps de poser des actions précises, il s'avère souvent difficile de regrouper les ressources nécessaires et de développer des partenariats satisfaisants. Les acteurs culturels concentrent presque en totalité leurs efforts au développement des produits — à enrichir l'offre touristique de la destination — et demeurent en attente d'une prise en charge de la part des acteurs touristiques (Fourteau, 2006) sans en être pour autant pleinement satisfaits. Même des initiatives entreprises de façon isolée par certains grands musées sont à la remorque des acteurs touristiques. D'autre part, dans le monde mercantile du tourisme, les acteurs privés tels hôtels, restaurants, transporteurs et entreprises de divertissement sont souvent conduits par des considérations opportunistes à court terme (DeCarlo et Dubini, 2010 : 34) et les visions à plus longue échéance sont souvent estompées. Ainsi, les opérateurs professionnels du tourisme ont pris une place dominante dans l'économie, l'image, la pratique et l'interprétation même du patrimoine (Fourteau, 2006).

Une question se pose alors. Le niveau d'évolution du tourisme culturel muséal serait-il en période de stagnation ? Devant l'intensification de la concurrence mondiale et devant l'évolution de la demande touristique qui se révèle plus sensible à la qualité de l'environnement naturel et culturel, quelles avenues devraient être envisagées pour atteindre un meilleur arrimage musées et tourisme qui permette d'une part, aux insti-

tutions muséales d'accroître leur positionnement et d'autre part, à la destination touristique de faire valoir sa marque de distinction ? À cet égard, comme énoncé par Origet du Cluzeau (2006), la manière dont les professionnels de la culture et du tourisme sauront faire fructifier ensemble leurs savoirs respectifs est l'une des clés de l'avenir du tourisme culturel.

En conséquence, la présente étude cherche à explorer, à travers les perceptions des acteurs impliqués, l'état de rapprochement des grandes institutions muséales à l'industrie touristique afin d'en enrichir la compréhension et de maximiser leur relation.

Pour ce faire, il sera nécessaire :

- a) d'étudier l'état d'évolution de leur collaboration ;
- b) d'analyser les actifs sur lesquels s'appuie leur collaboration ;
- c) et, enfin, d'examiner les enjeux à considérer dans une perspective globale d'une collaboration enrichie des musées avec les acteurs touristiques.

\* \* \*

À la lumière de cette revue de littérature, il est paradoxal de constater que, bien que « tourisme et musée » fassent l'objet d'un nombre important de recherches, il y en a peu qui portent sur leurs rapports mutuels. Aussi, tout en reconnaissant l'importance de sa fonction touristique, il importe d'examiner les pratiques propres aux musées et préalables à tout partenariat avec le tourisme. Cette revue, qualifiée de théorique, sert en quelque sorte de point de repère dans l'identification des particularités de la relation « tourisme et musée ».

Bien ancrée dans la réalité des pratiques, la présente démarche scientifique désire apporter des réponses et envisager des avenues qui serviront les intérêts et combleront

les attentes des acteurs du tourisme culturel. Elle vise principalement à bâtir un pont qui permettra d'amener la réflexion scientifique à faire évoluer la pratique. En mettant en lumière les motivations des acteurs et les dessous de la pratique, l'étude offrira tout d'abord une compréhension de cette collaboration dans son contexte réel. Elle tentera aussi d'établir de quelles façons enrichir le partenariat et traduire les attentes en retombées et gestes concrets.

## CHAPITRE II

### LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre décrit les aspects méthodologiques de recherche sur le terrain. Il est premièrement question d'expliquer le cadre disciplinaire dans lequel s'inscrit cette recherche. Il présente, par la suite, l'approche et la méthode de collecte de données retenues pour répondre à la question de recherche ainsi que le processus suivi pour récolter, analyser et interpréter les données. Puis, le terrain d'étude et la méthode retenue pour recueillir les données sont décrits. Finalement, ce chapitre se termine avec la présentation des critères de validité et de fidélité de cette étude.

#### 2.1 Cadre disciplinaire

D'un point de vue plus général, c'est à partir du regard des sciences de la gestion qu'est traité le sujet. Considérée comme une discipline carrefour, regroupant plusieurs disciplines, l'approche par les sciences de la gestion permet d'analyser une situation dans son ensemble. Elle procure en fait une vision beaucoup plus large que les simples considérations entourant les fonctions traditionnelles de gestion des entreprises que sont : la gestion des ressources humaines, de l'organisation, des finances et de la commercialisation. De nos jours, la vision managériale s'intéresse davantage aux problématiques concrètes de la motivation, de l'adhésion et de l'intégration des

acteurs afin de répondre aux problématiques nouvelles du management dans les contextes modernes (Nekourouh, 2010). De plus, le management moderne inclut autant la « sociologie des organisations » (qui étudie comment les acteurs construisent et coordonnent des activités organisées) que « l'économique des organisations » (qui étudie l'ensemble des arrangements institutionnels permettant la mise en œuvre de la production et l'échange de biens et de services) et cherche par ce juste mélange à se rapprocher non pas toujours d'un modèle type d'entreprise, mais plutôt d'outils de gestion permettant d'améliorer l'organisation (Nekourouh, 2010).

Considérant la nouvelle dynamique du management, la présente démarche envisage plus spécifiquement d'analyser la collaboration entre les musées et le secteur du tourisme avec l'aide complémentaire de deux disciplines. Tout d'abord, la sociologie qui a pour objets les faits sociaux étudie l'influence que peuvent avoir les différentes appartenances sociales des êtres humains sur leurs actes, leurs choix, leurs croyances (Simon-Ledoux, 2002 : 11). Utilisée pour étudier le tourisme culturel, elle permet principalement de comprendre et d'expliquer l'existence de relations entre les touristes et les communautés ou les institutions culturelles visitées. Plus précisément, la sociologie des organisations s'intéresse aux facteurs individuels et à l'action collective, traite de la socialisation et de la culture, de l'analyse et de la régulation du pouvoir (Lefebvre, 2002). De ce fait, elle s'intéresse aux motivations des acteurs considérés comme relativement rationnels ou encore aux interactions entre individus. Conséquemment, l'approche par la sociologie nourrit une réflexion quant au lien d'interdépendance et de collaboration entre le tourisme et les institutions culturelles et apporte plusieurs éléments d'importance qui se doivent d'être considérés dans la planification d'un développement du tourisme culturel.

La deuxième discipline convoquée est le marketing stratégique qui conduit vers la construction et une meilleure maîtrise de facteurs clé de succès stratégiques qui, le cas échéant, se trouvent à la base d'un avantage comparatif pour l'entreprise (Kirova,

2009 : 12). Elle regroupe l'ensemble des orientations et décisions relatives à la stratégie marketing d'une entreprise et a pour objectif de créer les conditions favorables pour qu'une telle offre puisse réellement procurer de la valeur à l'entreprise (Kirova, 2009 : 12). Transposée dans la présente recherche, l'apport majeur d'une telle démarche est de dégager les axes de réflexion stratégiques à développer afin d'analyser, de planifier et de mettre en œuvre une collaboration satisfaisante.

## 2.2 Approche et méthodes privilégiées

### 2.2.1 Approche qualitative et inductive

Cherchant à explorer, non pas à quantifier, l'actuelle situation du tourisme culturel, l'approche qualitative (Altinay et Paraskevas, 2008 : 75) s'est imposée. De caractère exploratoire, cette approche, dont l'objectif est de découvrir des concepts et des rapports entre les données brutes afin de les organiser dans un schéma théorique et explicatif (Strauss et Corbin, 2004 : 28), focalise sur la compréhension des phénomènes. À partir des données qualitatives qui permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées dans un contexte précis (Miles et Huberman, 2003 : 11), elle offre l'avantage de chercher à cerner les attitudes, les motivations et le processus de décisions des acteurs et à mettre en évidence les motifs sous-jacents aux comportements. Conséquemment, cette recherche qualitative s'inscrit dans le courant théorique de l'interprétativisme et suit une philosophie phénoménologique (Altinay et Paraskavas, 2008 : 67).

Elle sous-tend une approche inductive (Altinay et Paraskevas, 2008 ; Quivy et Van Campenhoudt, 1995) visant, en premier lieu à :

- s'investir d'une réalité par des faits et des discours particuliers ;

- dégager, à partir des observations et du discours des sujets, les concepts clés qui se présentent ;
- mettre en lumière les catégories qui les regroupent et à repérer les liens qui les unissent (Strauss et Corbin, 2004 : 29-30).

Avec cette approche, la chercheuse ne dispose alors pas d'hypothèses précises et testables. Elle essaie plutôt de se munir d'une sensibilité théorique (Glaser et Strauss, 2010 ; Strauss et Corbin, 2004) et de travailler avec des concepts délibérément vagues et ouverts (qui seront affinés, adaptés et précisés au cours de la recherche) (Bühlmann et Tettamanti, 2007 : 196). Cette approche présente une grande souplesse d'application où un degré de liberté important est laissé à la chercheuse (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 63).

Cette démarche se fera, en premier lieu, à l'aide de l'entrevue semi-dirigée qui permet de récolter l'information des premiers acteurs (Strauss et Corbin, 2004 : 29-30 ; Bühlmann et Tettamanti, 2007). Cette technique offre le privilège d'obtenir les renseignements concernant l'évolution de la pensée, des enjeux et des directions souhaitées. Les données qualitatives recueillies servent alors à cerner le contexte dans lequel évolue le phénomène et permettent d'enrichir les connaissances particulières du tourisme culturel par des faits ou des représentations. Accompagnés d'un travail d'observation et de la consultation de documents pertinents (Altinay et Paraskavas, 2008 ; Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 78), il s'avère ainsi possible d'inférer des conclusions au niveau des acteurs étudiés et d'analyser empiriquement la réalité de la situation.

### 2.2.2 Le processus d'analyse de la théorie ancrée

À l'approche qualitative et inductive s'ajoute la théorie ancrée de Glaser et Strauss (2010), aussi appelée théorie enracinée (Strauss et Corbin, 2004). Cette méthodologie provenant des sciences sociales stipule que la théorie se génère à partir des données de la recherche (Altinay et Paraskevas, 2008 : 72-73 ; Strauss et Corbin, 2004 : 30). L'objectif n'est donc pas de produire une description dense et détaillée d'une situation particulière, mais, au contraire, de construire de la théorie pour comprendre des phénomènes et d'enraciner cette théorie dans les données (Strauss et Corbin, 2004 : 19).

Suivant la démarche proposée par Glaser et Strauss (2010), une recherche inscrite dans la théorie ancrée se fait par étapes, s'appuie sur un ensemble de procédés systématiques et est à la fois inductive et comparative. Le processus repose sur l'abstraction des données par codification et sur la comparaison constante des données d'un entretien avec d'autres données ou d'autres entrevues. L'analyse et la collecte des données se réalisent en tandem à travers des allers-retours constants entre ces deux opérations.

Tableau 2.1  
Les fondements théoriques de Strauss

1. Le besoin de faire du terrain pour découvrir vraiment ce qui se passe.
2. La pertinence de la théorie, enracinée dans les données, pour le développement de la discipline et pour fonder l'action sociale.
3. La complexité et la variabilité des phénomènes et de l'action humaine.
4. La croyance dans le fait que les personnes sont des acteurs qui participent activement à la résolution des situations problématiques.
5. La découverte du fait que les personnes agissent en donnant un sens à leurs actions.
6. La compréhension que le sens est défini et redéfini par les interactions.
7. Une sensibilité à la nature évolutive et régressive des événements.
8. La reconnaissance de corrélations entre les conditions, les actions et les conséquences.

(Strauss et Corbin, 2004 : 26-27)

La codification apparaît comme le moyen de forcer la chercheuse à comprendre ce qui n'est pas encore clair, en attribuant des noms aux faits imprévus et aux événements, en essayant de les regrouper et en s'efforçant de comparer l'ensemble des concepts à une nouvelle vague d'observations et de conversations (Miles et Huberman, 2003 : 121). Elle poursuit un processus en trois phases : le codage primaire, le codage axial et le codage sélectif.

#### Codage primaire

La première analyse ou phase de codage primaire est réalisée par la chercheuse en cours de collecte selon les techniques de codification inductives élaborées par Strauss et Corbin (1990). Les données initiales recueillies lors des entrevues et retranscrites sont alors examinées ligne après ligne afin d'identifier des codes inscrits en marge des données. Transposés sur une feuille de codification et soutenus par soit un mot, soit une phrase, soit un groupe de phrases, soit un paragraphe contenu dans les transcriptions des entrevues, ces codes génèrent des catégories qui progressivement permettent d'établir une liste (Miles et Huberman, 2003 : 115). Au fil des analyses, des catégories émergent et certaines évidences se façonnent jusqu'à ce qu'aucune nouvelle information n'émerge.

#### Codage axial

Par la suite, la chercheuse passe au niveau d'abstraction supérieur, celui de la conceptualisation. Cette étape cherche à comprendre comment les éléments se combinent les uns aux autres ou se chevauchent ; quels sont les éléments récurrents, représentant ce que les gens disent ou font, et quels sont les événements créant des situations. À travers l'analyse des relations entre les différentes catégories, des propriétés sont identifiées et des concepts dégagés.

### Codage sélectif

Finalement, la dernière phase de raffinement ou codage sélectif permet de passer progressivement d'un stade conceptuel vers un stade théorique. L'objectif final est alors de découvrir une catégorie centrale, un fil conducteur, pouvant être reliée à l'ensemble des concepts et catégories autour duquel va se construire la théorie finale.

La théorie ancrée s'enracinant dans l'expérience des principaux protagonistes, elle permet de répondre à l'objectif poursuivi par cette étude de faire émerger du discours des praticiens, une théorie, qui amènera la réflexion scientifique à faire évoluer la pratique. De plus, elle semble bien adaptée aux caractéristiques du présent projet de recherche qui est menée par une praticienne expérimentée du domaine investigué et qui vise d'une part, à développer des concepts pour expliquer le processus de collaboration des secteurs du tourisme et des musées et d'autre part, à produire une quantité importante de données brutes sous forme de notes prises sur le terrain, de transcriptions d'entrevue et d'analyse de documents complémentaires.

En somme, afin de dresser un diagnostic sur les pratiques et les phénomènes de la collaboration musées et tourisme, des liens entrent les commentaires ont été recherchés et les données qui sont présentées sont le fruit de consensus entre les acteurs interrogés.

## 2.3 Le terrain d'étude et la collecte des données

### 2.3.1 Le Québec

La province de Québec est choisie comme région à l'étude. Plus précisément, la relation des grandes institutions muséales avec le secteur du tourisme est examinée dans le contexte du tourisme culturel québécois qui se distingue par l'offre d'une expé-

rience nord-américaine qui se vit en français. En fait, bien que le Québec ne dispose pas d'icônes architecturales remarquables, il regorge de musées variés et reconnus mondialement pour leur approche créative, leur originalité et leur nouvelle muséologie.

Ce choix est également justifié par l'affirmation du ministère de Tourisme québécois (2012 : 49) qui reconnaît que :

« Le tourisme culturel, en raison de l'offre diversifiée de festival et d'événements, de musées et d'attrait, constitue un trait marquant de la destination québécoise dans toutes les régions et un produit d'appel important auprès de la clientèle internationale, notamment pour les villes de Montréal et de Québec. Avec ses quelque 400 musées, le Québec propose autant de façons différentes de découvrir ses richesses artistiques, son histoire et son patrimoine scientifique et technologique. Que l'approche soit interactive, récréative ou didactique, ces lieux privilégiés offrent les clés pour mieux comprendre le Québec et ceux qui l'ont façonné au cours des siècles. »

### 2.3.2 Les répondants des institutions muséales

Par institution muséale, l'étude adopte la définition du Conseil international des musées (ICOM, 2007) qui fait référence dans la communauté internationale des musées :

« Un musée est une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouvert au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation. »

« Un jardin botanique, un jardin zoologique, un aquarium sont à ce titre aussi des musées, car ils possèdent des collections vivantes qu'ils rendent accessibles au public. » (Institut de la statistique *et al.*, 2006: 47).

Parce qu'elles jouent un rôle de leader et de chefs de file au sein du réseau des institutions muséales du Québec, qu'elles sont largement connues, visitées et respectées (Institut de la statistique *et al.*, 2008 : 28) et qu'il est reconnu qu'une exposition renommée présentée dans un grand musée constitue à la fois un événement muséolo-

gique important et une attraction majeure sur le plan culturel (Institut de la statistique *et al.*, 2010 : 47), il a été décidé, dans le cadre de cette recherche, d'interpeler divers gestionnaires (directeurs généraux, directeurs des communications ou du marketing ou encore des professionnels du secteur touristique au sein de l'institution) des institutions muséales identifiées à partir de la liste Groupe 1 (cf. Groupe 1) fournie par la Société des musées québécois (2012). Celle-ci est composée de :

1. Aquarium de Québec      Institution publique du Réseau SÉPAQ, une société d'État du gouvernement québécois. Unique au Québec, il présente une collection vivante de 10 000 animaux marins, dont les ours blancs, les morses et les phoques, vivants de la zone boréale jusqu'à l'Arctique.
2. Biodôme de Montréal      Institution de la ville de Montréal, il est l'une des institutions formant ensemble Espace pour la vie, une société offrant un laboratoire pour explorer de manière inédite les mille et une facettes de la vie et de la nature. Le Biodôme de Montréal est un musée de l'environnement unique. Il présente des collections vivantes comptant plus de 250 espèces d'animaux et 500 espèces végétales réunies dans 4 écosystèmes des Amériques aux climats des plus variés... sous un même toit!
3. Centre Canadien d'Architecture      Ce musée et centre d'étude, créé en 1979, œuvre à l'échelle internationale pour faire reconnaître l'architecture comme une question d'intérêt public.
4. Centre des sciences de Montréal      Une institution muséale entièrement dédiée à la science et à la technologie se démarque par la grande qualité de ses expositions et par l'utilisation de dispositifs interactifs dans un cadre à la fois éducatif et ludique très innovateur.

5. Jardin botanique de Montréal  
Deuxième institution formant Espace pour la vie. Grâce à sa collection de 22 000 espèces et variétés de plantes, ses 10 serres d'exposition, sa trentaine de jardins thématiques, son équipe de chercheurs et ses programmes éducatifs, il se classe parmi les plus importants et les plus beaux jardins botaniques du monde.
6. Musée canadien des civilisations  
Société d'État du gouvernement canadien, il est situé à Gatineau-Ottawa. Sa vocation première est de recueillir, d'étudier, de conserver et de présenter des objets matériels qui témoignent de l'histoire humaine du Canada et de la diversité de sa population. Il abrite également le Musée canadien des enfants, le Musée canadien de la poste et un Théâtre IMAXMD où sont projetés des films 3D. Il s'agit du musée canadien le plus populaire et le plus fréquenté.
7. Musée d'art contemporain de Montréal  
L'un des trois musées d'état du gouvernement du Québec régi par la Loi sur les musées nationaux. Première institution au Canada vouée exclusivement à l'art contemporain, le Musée a pour fonctions de faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois contemporain et d'assurer une présence de l'art contemporain international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation (Gouvernement du Québec, 2013).
8. Musée de la civilisation  
Dernier né des musées d'état du gouvernement québécois, il est un musée thématique qui fait écho à la complexité et à la diversité de l'expérience humaine d'ici et d'ailleurs. Dès son ouverture en 1988, le musée intègre les principes de la nouvelle muséologie en se définissant comme un musée de société. En peu de temps, il devient un

modèle qui inspire la création de nouveaux musées à l'échelle internationale (Bergeron et Dumas, 2008 . 29). Il accueille annuellement plus de 600 000 visiteurs.

9. Musée des beaux-arts de Montréal
 

Un musée de réputation internationale consacré à la promotion de l'art canadien et international. L'un des musées les plus fréquentés au Canada. Annuellement, près de 770 000 visiteurs peuvent visiter gratuitement en tout temps sa collection encyclopédique unique au Canada et ses expositions temporaires originales, croisant les disciplines artistiques (beaux-arts, musique, cinéma, mode, design), mises en valeur par des scénographies atypiques.
10. Musée McCord
 

Situé à Montréal, ce musée s'est donné comme mission d'être un gardien du patrimoine et un milieu de recherche et d'enseignement consacré à la préservation, l'étude, le rayonnement et la connaissance de l'histoire canadienne. Géré par l'université McGill pendant plus de soixante ans, il est devenu autonome en 1988.
11. Musée national des beaux-arts du Québec
 

Situé sur les plaines d'Abraham à Québec, il est le troisième musée d'état du gouvernement du Québec. Il a pour fonctions de faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois de toutes les périodes, de l'art ancien à l'art actuel, et d'assurer une présence de l'art international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation. Il possède une collection permanente de 33 000 œuvres essentiellement produites au Québec ou par des artistes québécois, et dont certaines remontent au XVII<sup>e</sup> siècle. Il présente aussi chaque année un certain nombre d'expositions temporaires.

12. Planétarium de Montréal

Récemment inaugurée (avril 2013), la nouvelle étoile d'Espace pour la vie propose une approche inédite de l'astronomie dans un bâtiment au design audacieux situé à quelques pas du Biodôme. Outre son architecture spectaculaire et écoresponsable, le Planétarium innove avec une approche de l'astronomie totalement inédite qui le positionne comme un précurseur sur le plan international.
13. Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal

Situé sur le lieu de fondation de la ville, le musée a ouvert ses portes en 1992 dans le cadre des fêtes entourant le 350<sup>e</sup> anniversaire de Montréal. Il a pour objectif de conserver et mettre en valeur le patrimoine archéologique de Montréal, de la présence amérindienne, au XIV<sup>e</sup> siècle, au Montréal contemporain.
14. Zoo de Granby

Jardin zoologique situé dans la ville de Granby au Québec, il comprend 5 secteurs animaliers principaux, en plus des aires de services (restauration, souvenirs), du parc de manège et du parc aquatique Amazoo. Il s'agit du plus important jardin zoologique du Québec en termes de nombre d'espèces présentées (1 000 spécimens de 200 espèces animales différentes) et d'affluence de visiteurs (500 000 visiteurs annuellement).
15. Zoo sauvage de Saint-Félicien / Centre de conservation

Géré par le Centre de conservation de la biodiversité boréale inc. (CCBB), il se consacre à la conservation de la faune boréale. Toutes les espèces représentées appartiennent à la boréale. Il se distingue des zoos traditionnels en faisant cohabiter certaines espèces d'animaux dans des habitats aussi semblables que possible à leurs habitats naturels. Sa superficie est de 485 hectares et il compte près de 1000 animaux représentant 80 espèces

Des musées nationaux aux jardins zoologiques, en passant par une gamme incroyable d'institutions, la diversité des institutions démontre à quel point le Québec est doté d'un riche parc muséal qui sert d'assise à l'image et la réputation de la destination. Qu'elles relèvent d'une gestion de niveau national, provincial ou municipal, ces institutions enrichissent l'offre culturelle et sont des attraits touristiques importants des centres urbains où elles sont situées soit principalement à Montréal, à Québec et à Gatineau.

### 2.3.3. Les acteurs touristiques et de gouvernance

Par la suite et afin de confronter les idées et de pouvoir analyser la réelle collaboration développée entre les deux secteurs, la collecte des données se poursuit auprès d'autres acteurs. Aux fins de cette étude, il a été décidé de retenir les acteurs des instances de gouvernance touristique ou culturelle aux plans national et régional ainsi que certains professionnels du tourisme culturel. Ceux-ci sont déterminés en fonction de leur rôle de catalyseur ou encore par leur intérêt et implication dans le développement du tourisme culturel du Québec.

Dans le premier groupe, nous retrouvons, le ministère de la Culture et des Communications et le ministère du Tourisme ainsi que certains organismes qui chapeautent des regroupements de membres et qui sont reconnus comme Association touristique sectorielle (ATS) par le ministère du Tourisme québécois (Tourisme Québec, 2012) : la Société des musées québécois et la Société des attractions touristiques du Québec. Au niveau régional : des entretiens avec les représentants des Associations touristiques régionales (ATR) (Tourisme Québec, 2012), entités gestionnaires du développement et de la promotion touristique des régions de Montréal, de Québec et de Gatineau sont retenus. Par ailleurs, le RIMQ, organisme représentant les institutions muséales de la région de Québec fait partie intégrante de ce groupe.

Le second groupe est composé de quelques spécialistes clés du tourisme culturel reconnus pour leur implication à son essor et son développement. On retrouve ici, des gestionnaires-propriétaires de Desjardins marketing stratégique, une firme de conseiller en développement touristique et l'agence touristique Mendel Tours, à titre d'opérateurs professionnels de tourisme culturel et enfin, du directeur général des Jeux du Canada 2013, à titre d'ex-Président-directeur général du Regroupement des événements majeurs internationaux – RÉMI.

#### 2.3.4 La collecte et l'analyse des données

Dans le cadre de la présente étude, des entrevues en profondeur, variant entre 60 et 90 minutes, ont été conduites avec vingt-huit acteurs clés du tourisme culturel québécois (cf. Annexe A Liste des personnes interrogées). Au sein d'une même organisation, plusieurs répondants peuvent avoir été sélectionnés pour leur pertinence et leur connaissance du sujet. À l'inverse, une entité muséale, comptée comme un seul répondant peut avoir fourni des résultats pour plusieurs établissements dont elle chapeaute les activités. C'est le cas notamment de « *Espace pour la vie* » qui représente et répond au nom de quatre institutions muséales : le Biodôme de Montréal, le Jardin botanique de Montréal et le Planétarium de Montréal et l'Insectarium. Cependant, ce dernier ne fait pas partie de la présente étude puisqu'il n'appartient pas au Groupe 1 des institutions muséales de la Société des musées québécois.

Les rencontres se sont déroulées essentiellement au lieu de travail des répondants qui sont en majorité des gestionnaires de l'entreprise ou des représentants de l'organisme dans le projet. Avec la permission des sujets, les entrevues ont été enregistrées en format audio et les verbatim des entretiens ont été retranscrits entièrement afin de mieux appréhender les contenus et d'en retirer les bénéfices de l'analyse. Ces verbatim ont été conservés dans des fichiers Word.

Les entrevues étaient principalement axées sur le type de collaboration développée, les perceptions des acteurs et les motivations à collaborer. Pour ce faire, deux guides d'entrevue (cf. Annexes B et C : Plans d'entrevue) ont servi à structurer les rencontres. Ces grilles ont été élaborées à partir des fondements théoriques des notions de tourisme culturel et de collaboration présentés en chapitre 1 et ont quelque peu été ajustées en fonction du groupe d'intervenants interpellés. Ainsi, le premier guide était adressé aux répondants des institutions muséales tandis que le second était adapté aux acteurs touristiques. La poursuite des entrevues (28 au total) a été arrêtée lorsque le phénomène de saturation a été observé c'est-à-dire lorsque les propos des répondants devenaient redondants avec ceux des entrevues déjà réalisées.

Le traitement des données recueillies lors des entrevues s'est fait manuellement (aucun système informatisé n'ayant été utilisé) selon la logique de codification à plusieurs niveaux expliqué précédemment. Dans un premier temps, le contenu de chaque entrevue a été minutieusement analysé et des codes ont été inscrits en marge des données. Ces codes soutenus par des mots, des phrases ou parfois des paragraphes, ont permis d'élaborer des évidences. Transposées par la suite dans un tableau structuré, les données regroupées par codes ont permis de passer à un niveau d'analyse supérieure afin de comprendre comment les éléments se combinent les uns aux autres ou se chevauchent ; quels sont les éléments récurrents, représentant ce que les gens disent ou font, et quels sont les événements créant des indicateurs servant à mesurer la situation ou la tendance, de façon relativement objective. La dernière phase d'analyse s'est poursuivie jusqu'à saturation des indicateurs avancés et jusqu'à ce qu'une structure de présentation de cette analyse soit déterminée en fonction d'un fil conducteur, pouvant relier ensemble des concepts et catégories. L'annexe D présente la structure d'analyse des données élaborée.

Des données ont aussi été recueillies à partir d'analyses documentaires. La consultation de documents pertinents, lorsque disponibles et reliés au sujet, tels plans de déve-

loppement et plans d'action, études et autres documents sur l'état des lieux du tourisme culturel, ont été analysés et ont pu faciliter la compréhension de la chercheuse. Le croisement des données permet de mieux comprendre, contextualiser et analyser le phénomène étudié.

#### 2.4 Le processus de validation

L'interprétativisme suggère un rapport interactif et coopératif entre la chercheuse et l'objet d'enquête (Decrop, 1999a dans Phillimore et Goodson, 2004 : 157). Aussi, le fait que la chercheuse de la présente étude soit activement impliquée dans le milieu du tourisme culturel québécois la rend plus vulnérable à nourrir un biais scientifique important. Pour contrer ce biais potentiel, deux types de triangulation élaborés par Denzin (1978) sont utilisés et permettent d'accroître la fiabilité de cette recherche.

Afin d'assurer la validité des résultats, la chercheuse a recours, en premier lieu, à la triangulation des données qui implique l'utilisation d'une variété de sources de données primaires et secondaires. Ainsi les notes de terrain obtenues lors des entrevues semi-dirigées et la consultation de divers documents pertinents (plans de développement et plans d'action, études et autres documents sur l'état des lieux du tourisme culturel québécois) viennent compléter les informations recueillies lors des entrevues et font partie intégrante de l'analyse.

En second lieu, l'évaluation par des pairs permet aux collègues (qui n'ont pas participé à l'étude) de faire ressortir des aspects importants susceptibles d'avoir été négligés par la chercheuse. C'est ainsi que les deux codirecteurs de cette étude ont examiné de très près, à plusieurs reprises, le processus d'analyse et en ont vérifié les résultats.

\* \* \*

Il appert important de souligner, en conclusion de ce chapitre, que l'approche par les sciences de la gestion apporte de nombreux avantages. Premièrement, son approche globalisante et interdisciplinaire permet de tenir compte de l'ensemble des composantes et perspectives. Elle cherche ainsi à développer un savoir-faire bénéfique aux acteurs en tenant compte de leurs motivations et attentes. Elle offre également un cadre de description, d'explication et d'analyse du phénomène qui par un mélange de faits et d'analyses se nourrit d'un aller-retour constant entre les cas empiriques et les théories. Finalement, offrant un cadre de logique structurée — planification, organisation, leadership, contrôle —, l'approche par les sciences de la gestion apporte les outils nécessaires qui permettent de mener à terme cette démarche dont le but ultime est d'apporter une nouvelle dynamique aux acteurs en créant un leadership du tourisme culturel muséal qui veillera à diriger l'avancement du dossier et à faire progresser les actions.

## CHAPITRE III

### ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Poursuivant l'objectif d'explorer l'état de rapprochement des grandes institutions muséales à l'industrie touristique, il convient de se coller à la pratique et d'analyser les perceptions des acteurs impliqués. Le chapitre qui suit présente les résultats de la recherche menée auprès de vingt-huit acteurs impliqués en tourisme culturel muséal québécois. Ce nombre important d'entrevues a fourni une quantité de données très imposante et riche. La forme retenue pour présenter les résultats et leur analyse est basée majoritairement sur les propos des répondants qui sont parfois présentés tel quel ou encore reformulés directement dans le texte.

Plus précisément, l'analyse de ces résultats se subdivise en trois parties. Dans un premier temps, l'état de la collaboration dresse un portrait des facteurs d'évolution de la collaboration entre les musées et le secteur touristique au cours des quinze dernières années. La rétrospection historique retenue a émergé des propos des acteurs. En second lieu, les actifs de la collaboration examinent de façon précise les éléments autour desquels est développée la dynamique de collaboration entre les acteurs. Finalement, la dernière section, les enjeux de la collaboration apportent des éléments de compréhension qui permettent d'envisager l'élaboration de nouvelles stratégies de collaboration.

### 3.1 État de la collaboration

#### 3.1.1 Le tourisme culturel vu par les acteurs

À la lumière des réponses obtenues lors des entretiens avec les différents intervenants, il appert que le tourisme culturel représente pour la majorité des acteurs un phénomène difficile à décrire et à circonscrire. Concept théorique, stratégie marketing, offre touristique, il existe en fait autant de définitions qu'il y a d'interprétants.

Historiquement décrit par plusieurs acteurs en fonction d'un type de clientèle très lucratif, éduqué et à la recherche de produits culturels, plusieurs s'entendent pour dire que l'effervescence créée autour du tourisme culturel a principalement servi à faire comprendre aux acteurs tout son potentiel de développement et à amener les intervenants culturels à s'intéresser davantage au tourisme. Certains acteurs culturels vont même jusqu'à affirmer que tout l'engouement suscité autour de cette catégorie de tourisme a permis de mettre en lumière les musées et était en fait une démonstration du désir du secteur touristique de tendre la main aux institutions culturelles qui n'avaient en fait pas les moyens de faire ce développement seul (Répondant 4, Musée montréalais).

Selon un répondant de la gouvernance touristique régionale, le tourisme culturel au Québec a subi différentes phases d'évolution. À l'origine, il mettait en avant plan quelques grandes institutions culturelles : grands musées, festivals et églises particulièrement. Par la suite, d'autres institutions telles le théâtre, les arts de la scène, la danse ont été intégrées à la dynamique et ont permis d'offrir une gamme variée de produits. De nos jours, les touristes recherchent une expérience globale qui intègre les attractions reconnues, mais ils veulent aussi vivre et ressentir la ville elle-même, ses gens, ses créateurs, ses quartiers et son rythme. Cela peut se traduire en termes d'environnement urbain autour des grands attraits, mais aussi dans l'accès à une pa-

noplie d'expériences diverses et complémentaires tout au long d'une journée et d'un séjour (Tourisme Montréal, 2010 : 25). Le tourisme culturel est ainsi devenu un terme générique, un phénomène très large qui englobe toutes sortes d'expériences à caractère culturel. De ce fait, la culture se greffe partout, autant sur les marchés de niche que générique et le tourisme culturel prend une immense place dans l'offre touristique québécoise.

Pour le ministère du Tourisme québécois, le tourisme culturel constitue un trait marquant de la destination québécoise et demeure l'un des axes de développement privilégié. Pour ce faire, il adopte une définition du tourisme culturel plus centré sur les secteurs d'activités des acteurs que sur une définition très conceptuelle. Il cherche ainsi à agir davantage au niveau du développement du produit et de la qualité de l'offre touristique et, selon la nature des produits, adapte son positionnement stratégique vers le type de clientèle appropriées.

Pour les ATR qui cherchent à favoriser des partenariats entre les diverses entreprises régionales et conséquemment travailler à l'intégration des produits, le tourisme culturel est une appellation qui permet à l'industrie touristique d'orienter son développement et de classer les visiteurs. Il n'est jamais promu comme tel auprès des clientèles. En fait, l'ATR tente de répondre à ce qui est recherché de façon transversale par les clients, soit de vivre une expérience culturelle à l'endroit où il se trouve. Cela s'avère être beaucoup plus large que la seule fréquentation d'attrait culturels. Voilà pourquoi, dans l'organisation de l'offre et dans la mise en marché du produit, une emphase particulière est mise sur l'expérience que la destination a à proposer aux touristes et l'expérience qui est offerte dépend des attentes, du profil, du comportement de voyage des touristes. Conséquemment, la destination est à l'écoute de ce qu'est le touriste, de ce qu'il veut et de ce fait, ce qu'elle lui propose doit correspondre à ce qu'il recherche.

Pour certains acteurs culturels, le tourisme culturel sonne comme de la musique aux oreilles. Il s'avère être un pilier important de la destination touristique surtout là où il y a une grande concentration d'offre culturelle, à Gatineau-Ottawa par exemple. Pour d'autres, le phénomène semble confus et dilué dans un amalgame de produits regroupé par expérience ou encore restreint à des blockbusters qui n'ont rien à voir avec l'identité de la destination. En somme, la définition dépend du rôle des personnes interrogées dans l'échiquier touristique.

Ainsi, même s'il n'y a pas consensus chez les acteurs sur une définition unique du tourisme culturel et malgré un certain galvaudage du terme par tout un chacun selon sa compréhension, ses attentes et visions, le phénomène demeure un axe affirmé sur lequel le Québec touristique désire poursuivre son développement. Pour ce faire, il s'avère d'autant plus essentiel d'examiner l'évolution de la collaboration des acteurs des deux secteurs, tourisme et culture, afin d'établir des objectifs, des enjeux et des moyens clairs tant sur le plan de l'expérience offerte que de l'information diffusée et de la promotion.

### 3.1.2 Cycle de vie du tourisme culturel québécois

#### 3.1.2.1 L'année 1998 marque un tournant

Au Québec, dès le début des années 1990, diverses communications et rencontres réunissant des professeurs chevronnés et plusieurs représentants d'organismes touristiques ont permis de faire la démonstration des multiples liens existants entre les secteurs du tourisme et de la culture, de conscientiser les acteurs culturels au tourisme et de bâtir leur intérêt à participer à son développement (Daigle et Maheu, 1998). Ces échanges ont servi à rapprocher les milieux touristique et culturel qui n'avaient alors pas le même langage, pas le même calendrier ni les mêmes connaissances des clientèles afin qu'ensemble ils tracent la voie d'une action concertée et optimale. À cet

effet, l'année 1998 marque un point culminant pour le tourisme culturel québécois et ses acteurs. Après le dépôt, de la nouvelle politique gouvernementale de développement touristique, « Pour donner au monde le goût du Québec » (Tourisme Québec, 1998), qui reconnaissait la culture québécoise comme un facteur déterminant de positionnement plus distinctif, un colloque intitulé « Culture et tourisme en ville : une affaire de créativité » organisé conjointement par le ministère de la Culture et des Communications du Québec et Tourisme Montréal et soutenu scientifique par la Chaire de tourisme de l'Université du Québec à Montréal, fut un moment charnière et l'élément déclencheur d'un brusque accroissement d'intérêt pour le tourisme culturel. Plusieurs personnes se souviennent encore de l'effet monstre que celui-ci a provoqué :

Juste le titre « une affaire de créativité », c'était intelligent. Le contenu ne portant pas sur ce que chacun des secteurs attend l'un de l'autre, mais plutôt sur ce que l'on peut prendre, les éléments avec lesquels on peut travailler ensemble pour faire en sorte d'être une destination l'un l'autre, où on met en valeur notre identité. (Répondant 12, Musée québécois)

Grâce aux riches communications et aux échanges fructueux, ce colloque fit la démonstration du potentiel de développement de ce créneau touristique et permit aux deux secteurs, tourisme et culture, de prendre conscience de l'existence d'un fossé important les séparant. Il fut un appel à l'action et déclencha une volonté à niveler ce fossé. (Répondant 10, Musée québécois)

Plusieurs institutions muséales se sont particulièrement senties interpellées puisque cherchant à répondre aux exigences de fréquentation de leurs institutions, le tourisme culturel représentait un potentiel élevé de visiteurs. D'autant plus qu'en analysant la provenance de leurs clientèles, certains musées ont constaté que la majorité de leur public estival était constitué de touristes, et ce, sans réellement avoir mis en place des moyens pour aller les chercher. Tel que se souvient un répondant d'un musée montréalais :

Il fallait désormais tendre davantage la main, être proactifs plutôt que d'attendre de façon passive. Pour ce faire, certains musées ont dû confronter leur système interne de valeurs. En fait, au sein des institutions muséales, plusieurs personnes avaient à l'époque une certaine approche plutôt

concentrée sur les valeurs de conservation que sur la diffusion des collections. Un long travail de pédagogie a dû être entrepris particulièrement dans les grandes institutions puisqu'elles avaient plus de ressources disponibles et la capacité d'attirer cette clientèle. Les conservateurs de musées ont entrouvert la porte et c'est ainsi que certaines collaborations ont pu être développées et qu'entre autres, la *Carte Musées Montréal* ainsi que la *Journée des musées montréalais* ont été mises sur pied.

Cette prise de conscience a certainement alimenté l'intérêt des acteurs culturels au phénomène du tourisme culturel et la majorité des grands musées québécois ont alors décidé de prendre une part active dans l'industrie touristique.

### 3.1.2.2 Jusqu'à mi-2000 : période d'effervescence

Il y avait une réelle volonté. Comme l'affirme un répondant de la gouvernance muséale nationale : « C'a donné un coup. Il y a eu vraiment quelque chose » (Répondant 6). D'abord, le ministère de la Culture et des Communications et le ministère du Tourisme nomment respectivement un responsable du dossier du tourisme culturel. Un comité interministériel est formé, un plan d'action élaboré et des formations pour mieux comprendre la dynamique et mettre en place des actions sont offertes aux institutions. De nouvelles possibilités de collaboration semblent alors se mettre en place.

Au même moment, la thématique du tourisme culturel se situe au cœur des préoccupations de la communauté muséale québécoise. L'ensemble des musées désire un meilleur positionnement des musées sur la place publique et souhaite que leur association, la Société des musées québécois (SMQ), agisse comme représentant du secteur et qu'elle pose des actions pour faire connaître le milieu. Quelques étapes importantes marquent d'ailleurs l'implication de la SMQ en matière touristique :

- le congrès annuel 2003 « Musées et tourisme culturel » a permis, à travers débats et conférences, de répondre aux besoins et attentes de ses membres ;
- la production de « Musée à découvrir », une vitrine multifacette de l'activité muséale au Québec sur le web. L'association prend alors comme mandat de

favoriser la fréquentation touristique des institutions à travers la connaissance de l'offre muséale ;

- en 2004, le premier programme triennal avec le ministère du Tourisme permit à la SMQ d'être reconnue comme ATS et ainsi affirmer son rôle de générateur de sens. Cette nomination est venue créer une balance disciplinaire en équilibre avec les ATR qui ont comme rôle une représentation territoriale.

Bref, la SMQ prend un rôle de leadership dans le nouveau partenariat à tisser avec le milieu touristique.

Simultanément, désireux d'attirer de nouvelles clientèles, plusieurs grands musées, dont le Musée des beaux-arts de Montréal, Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal et le Musée national des beaux-arts du Québec, décident de prendre une part active aux activités touristiques et créent un poste de développement touristique. Ils emboîtent ainsi le pas du Musée de la civilisation de Québec et du Musée canadien des civilisations de Gatineau qui depuis leur création ont une personne attitrée au développement touristique de leur institution. Un répondant d'un musée montréalais se rappelle :

Cette personne se trouve alors dans une organisation qui n'a pas de structure touristique à proprement parler : il n'y a absolument rien de fait et malgré le désir d'inscrire l'institution dans cette dynamique, les administrateurs ne sont pas familiers avec le domaine touristique. Un plan de communication stratégique doit tout de même être élaboré et des actions de marketing touristique réalisées. Naturellement, le travail avec les instances de gouvernance prend forme. (Répondant 4)

Ainsi les liens avec Tourisme Québec et les ATR furent enclenchés et ces instances demeurent encore aujourd'hui, pour la totalité des musées interrogés, parmi les interlocuteurs les plus importants.

À cette époque, l'intérêt est palpable. La majorité des musées démontrent une réelle volonté de se faire connaître auprès du secteur touristique et déploient des investis-

sements en ressources financières et humaines. À travers une participation intensive aux campagnes publicitaires, aux activités de représentation auprès des médias et des professionnels du tourisme, aux voyages de sollicitation et de vente à l'extérieur de leur région, à l'accueil des professionnels du tourisme — grossistes et agents de voyages, organisateurs de groupes ou de congrès —, les musées, tout en diffusant leur produit, collaborent activement au positionnement de leur destination. Ils démontrent ainsi leur appartenance à cette industrie touristique avide de collaboration.

Parallèlement, les efforts de mise en marché auprès des tours opérateurs sont également entrepris. Afin d'accueillir des groupes touristiques, les musées mettent en place des produits spécifiques destinés à cette clientèle, adaptent des grilles tarifaires à leur logistique. C'est la période où la présence de nombreux musées aux foires et salons touristiques se fait remarquer. De façon générale, les institutions rencontrées démontrent un réel intérêt à se tourner vers les clientèles touristiques afin d'aller chercher une fréquentation et des revenus qu'elles n'avaient pas précédemment.

Déjà consciente du poids touristique que représentent certaines institutions culturelles, les ATR voient d'un très bon œil l'intérêt et l'implication des musées aux efforts régionaux de positionnement. Aussi, elles instaurent de nouvelles collaborations, développent de nouvelles campagnes de positionnement de destination autour des expositions majeures et adaptent certains programmes à des clientèles spécifiques. Cette collaboration se développe plus spécifiquement avec quelques grandes institutions muséales qui ont déjà une stratégie de communication, une stratégie de mise en marché et qui sont en mesure d'arrimer les offres qui leur sont adressées avec leurs stratégies. Un répondant de la gouvernance touristique régionale rapporte :

Touristiquement parlant, le Musée de la civilisation, le Musée des beaux-arts de Montréal et le Musée canadien des civilisations tirent leur épingle du jeu. Ce sont ceux que l'on voit ; ceux dont on entend parler. Les autres semblent beaucoup plus discrets. Il faut dire que le succès touristique des musées est directement relié à leur programmation. (Répondant 21)

C'est ainsi qu'à travers cette importante période d'effervescence du tourisme culturel, la collaboration « musées et tourisme » a évolué de façon très inégale. Seulement quelques grands musées ont réussi leur rôle touristique tandis que plusieurs autres l'ont abandonné faute de ressources, faute d'argent, faute de compréhension des enjeux.

### 3.1.2.3 Depuis 2006 : une certaine stagnation

À un moment donné, l'intérêt semble s'être étiolé. Des réductions budgétaires ont affecté les musées et font en sorte que l'aventure du développement des clientèles s'estompe. En fait, après avoir investi temps et argent à faire valoir leur produit auprès des clientèles et intermédiaires touristiques, les musées commencent à regarder les résultats et à faire une comptabilité de revenus. Combien coûtent les activités touristiques ? Combien rapportent-elles ? Les musées ont sous-estimé tout le travail et l'investissement nécessaires pour soutenir un tel développement. Il s'avère aussi difficile de faire comprendre aux administrateurs des musées que les résultats ne sont pas toujours directement liés aux actions et sommes investies. Plusieurs musées partagent le point de vue d'un répondant d'un musée montréalais, « à cette époque, on calculait les résultats des efforts par le nombre de groupes touristiques accueillis dans l'institution ». (Répondant 4)

La résultante s'avère alors claire : les dépenses sont importantes et les résultats mitigés. La participation aux salons et bourses touristiques ainsi qu'aux campagnes publicitaires coûtent très cher, et les retombées, qui, par ailleurs, sont difficiles à quantifier ne sont pas assez élevées. De plus, comme les droits d'entrée dans les musées sont très minimes, il s'avère presque impossible de rentabiliser les actions marketing. Contrairement à d'autres acteurs tels les hôtels, transporteurs ou autres qui participent à ce type d'activités promotionnelles, pour les musées le retour sur investissement est très faible ou du moins, il apparaît comme tel.

Au sein de la majorité des institutions, les postes de développement des clientèles sont alors éliminés. La tâche demeure, mais elle est partagée entre plusieurs personnes et se fait de façon très sporadique. Les budgets sont de plus en plus minimes et ne permettent que quelques actions très classiques. Dorénavant, plusieurs musées limitent leurs actions aux seules offres de visibilité incluses dans l'adhésion à titre de membre de leur ATR ou encore restreignent leurs efforts à quelques actions permettant d'attirer dans leur institution la clientèle lorsqu'elle est rendue à destination. C'est le cas notamment du Musée d'art contemporain, du Centre des sciences de Montréal ou encore de Espace pour la vie. Les actions de positionnement sur les marchés extérieurs sont quasi absentes. Plusieurs musées concentrent principalement leurs efforts à développer des produits d'envergure et laissent aux acteurs touristiques le soin de positionner la destination et leur produit. Quelques intervenants culturels s'entendent pour avancer qu'au niveau de la collaboration avec les acteurs touristiques, une certaine passivité s'est installée. La majorité des musées ont, pour ainsi dire, quelque peu tenu pour acquise l'industrie touristique.

Durant cette même période, le tourisme en général subit de grandes transformations. Certains événements marquants modifient les façons de faire et représentent des enjeux majeurs : la baisse de clientèle américaine, le développement de nouvelles technologies, les nouvelles tendances et besoins des touristes (moins de voyages en groupes plus de voyages individuels et personnalisés), etc. Aussi, afin de répondre aux attentes des clientèles qui recherchent des expériences variées, le tourisme culturel poursuit son développement, se diversifie en intégrant divers attraits et activités. L'offre est multiple et compte beaucoup d'acteurs culturels. De ce fait, certaines grandes institutions muséales, tel le Musée canadien des civilisations à Gatineau qui était à l'origine reconnue comme une des principales icônes touristiques de sa région, sont désormais intégrées dans une expérience globale de tourisme culturel dans la région de la capitale du Canada. De plus, les musées ne sont plus seuls à offrir un produit culturel aux touristes. Les festivals ont la cote. Ils ont réussi, grâce à une fu-

sion des efforts autour d'un regroupement des événements majeurs, à faire la démonstration qu'ils jouent un rôle majeur pour le développement touristique des régions et qu'investir dans leurs événements apporte des retombées économiques indispensables aussi bien aux entreprises locales qu'aux gouvernements.

Ainsi, malgré tous les efforts entrepris, les musées, des acteurs constituant une base importante du tourisme de la destination, ne semblent toujours pas bien intégrés à l'industrie touristique et n'obtiennent pas nécessairement la reconnaissance souhaitée. En fonction douze mois par année et bénéficiant de sources de financement gouvernementales importantes, les institutions muséales sont là et leur produit semble acquis. La destination touristique se concentre sur la mise en marché du produit, mais ne se préoccupe pas du développement des institutions muséales elles-mêmes ou ne sent pas le besoin de soutenir leur démarche. Tel qu'affirmé par un répondant de la gouvernance touristique régionale :

La place des musées est sous-estimée par rapport à l'attractivité touristique des grandes expositions. À voir l'indice de fréquentation de la destination, la fréquentation des musées a une incidence importante sur toute la destination. (Répondant 22)

Selon les ATR interrogées, l'industrie touristique désire en fait que les musées s'intéressent encore davantage à la clientèle touristique et, qu'en plus de leur offrir des produits à très haut niveau d'attractivité, ils investissent pour attirer cette clientèle. De leur côté, les musées veulent être reconnus et soutenus pour ce qu'ils sont et ce qu'ils apportent au secteur touristique. Heureusement, l'engouement de certains acteurs est encore présent et cela aide à faire avancer les projets, mais ces efforts semblent souvent plus liés à la conviction des individus qu'à celle des institutions et des entreprises à proprement parler (Répondant 27, Spécialiste en tourisme culturel). Conséquemment, le développement du tourisme culturel se poursuit, mais une vraie synergie entre les deux milieux n'est toujours pas acquise.

### 3.1.2.4 Le contexte des années 2010

Après plus d'une décennie à travailler en lien avec le secteur touristique, plusieurs répondants reconnaissent qu'une certaine professionnalisation en tourisme s'est ancrée au sein même des institutions muséales. En fait, les réalités budgétaires rattrapent les musées et la clientèle touristique fait partie d'une solution de plus en plus indispensable à la santé financière de ces institutions. De ce fait, la prise de conscience du tourisme est dorénavant installée non plus seulement au niveau de quelques employés, mais également au niveau de certains gestionnaires. Plusieurs membres des conseils d'administration et des directions internes ont une notion très affirmée du tourisme. Ainsi, la grande majorité des acteurs ont adopté un nouveau vocabulaire, un autre discours, celui notamment des retombées touristiques, des retombées économiques, des investissements qui sont faits par le milieu culturel et du moteur économique potentiel que représentent les grandes expositions dans le développement d'une région. Tel que confirmé par un répondant de la gouvernance touristique régionale, l'ADN des musées a quelque peu changé et cela se répercute dans leurs opérations. (Répondant 20)

Certains gestionnaires de musées font le constat qu'encore trop peu de dirigeants des musées prennent une part active dans l'industrie touristique. Selon leurs dires, ils ne participent que très rarement aux rencontres du secteur et peu d'entre eux sont impliqués dans les décisions de la destination. Pourtant leur regard et leur contribution pourraient certainement apporter une nouvelle dynamique à une industrie touristique qui cherche à se distinguer et se renouveler. De surcroît, quelques répondants soutiennent que le manque d'implication active de plusieurs musées à l'industrie touristique entretient la méconnaissance des milieux respectifs.

Heureusement, certains d'entre eux s'impliquent activement et ont su faire valoir l'importance des institutions muséales sur la scène touristique. En fait, en 2011 et

2012, grâce au succès de grandes expositions telles *La planète mode de Jean-Paul Gaultier* présentée au Musée des beaux-arts de Montréal et *Rome – De ses origines à la Capitale d'Italie* au Musée de la civilisation à Québec, les musées sont venus réitérer leur importance dans l'offre touristique d'une destination, dans leur fort pouvoir d'attractivité auprès des touristes et dans les retombées majeures laissées par leurs visiteurs (Tourisme Québec, 2012 : 51). À Québec particulièrement, un certain endossement de la part d'une partie du milieu touristique et aussi de la part des instances de gouvernance en tourisme (Office du tourisme de Québec, Bureau de la capitale nationale, Chambre de commerce de Québec), de l'importance que revêtent les grandes expositions des grands musées pour stimuler l'industrie touristique d'une région se fait remarquer (Répondant 10, Musée québécois).

Au même moment, le Québec touristique subit des soubresauts. Évoluant dans un monde en continuel changement et confrontées à une forte compétition, les performances touristiques des dernières années ne sont pas glorieuses. La clientèle internationale est moins présente et le Québec devient de plus en plus dépendant d'une clientèle touristique de proximité, voire intraprovinciale. Un grand nombre d'acteurs prennent conscience que le produit touristique québécois est vieillissant et que pour faire valoir la marque de distinction du Québec, il faille revoir non pas seulement les approches en commercialisation, mais également voir à renouveler le produit touristique. Un nouveau plan stratégique tenant en compte des orientations de développement de la destination dans son sens global propose désormais non plus seulement un soutien à la mise en marché des produits, mais également une stratégie au niveau du développement des produits. On peut y voir un certain retour aux produits d'appel, aux icônes du Québec qui offrent un fort potentiel d'attraction auprès des touristes et qui ont un impact sur la fréquentation de l'ensemble de la destination. Dans cette optique, le tourisme culturel demeure un axe stratégique d'importance et les grands musées qui créent l'événement à travers des expositions majeures sont reconnus comme primor-

diaux dans l'offre touristique québécoise et dans son positionnement sur les marchés internationaux.

Le rapprochement des deux secteurs continue donc son évolution. Tel que reconnu par plusieurs répondants, quinze ans après le mémorable colloque tenu à Montréal en 1998, il y a encore un fossé entre les institutions muséales et le secteur du tourisme, mais il semble moins grand qu'il a déjà été. En fait, les deux secteurs qui n'ont, de prime abord, pas la même mission, ni les mêmes moyens semblent avoir de plus en plus besoin l'un de l'autre. Pour les musées, le tourisme est un véhicule, un moyen d'accroître leurs revenus afin de poursuivre leurs mandats de conservation, de recherche et d'éducation. De son côté, le secteur du tourisme a besoin de l'institution muséale parce qu'elle est un des véhicules qui porte le contenu, l'expérience de la destination. Un nouveau discours se fait entendre : on parle de diversifier les partenariats et les sources de financements. Un nouveau tournant se pointe à l'horizon. Il est ainsi temps d'analyser les dynamiques et perceptions des acteurs afin de trouver d'autres façons de faire évoluer cette collaboration.

### 3.2 Les actifs de la collaboration

La destination touristique se base sur le fait qu'elle peut compter sur des acquis importants et significatifs pour proposer une offre attrayante, une offre de qualité. À ce titre, plusieurs acteurs s'accordent pour dire que les institutions muséales représentent des établissements majeurs du paysage touristique, car en plus de la notoriété de l'institution elle-même, elles offrent une diversité d'expositions et d'activités qui sont, pour bien des touristes, des motivations de voyages et ce, dans un bel environnement ayant une qualité d'accueil indéniable. Ainsi, les répondants des instances de gouvernance touristique interrogées reconnaissent que, dans le développement et la mise en marché de leur destination, les musées sont considérés comme un actif important puisqu'ils participent à l'offre qui sert le positionnement de la région et participent, à

titre de partenaire financier dans la mise en marché de la destination. Tous les répondants des associations touristiques reconnaissent qu'ils sont des partenaires majeurs, des joueurs actifs et importants de l'activité touristique, et ce, à longueur d'année. Pour eux, ils représentent une valeur sûre sur laquelle leur destination peut s'appuyer et l'industrie touristique semble de plus en plus consciente que sans ses grands établissements culturels, leur destination ne serait pas pareille. Un répondant de la gouvernance touristique régionale soutient d'ailleurs ne jamais avoir entendu de commentaires, de perceptions négatives quant au travail ou aux produits des grands musées contrairement aux commentaires entendus de bien d'autres intervenants que ce soit le plein air, le ski, les événements. Il note un assez bon consensus sur l'importance des musées dans le portrait touristique. (Répondant 20)

En contrepartie, les musées sont un peu tenus pour acquis. Ils sont là, ils viennent dans bien des cas, avec des sources de financement gouvernementales assez stables (même s'ils ont subi, au fil des ans, des compressions budgétaires importantes). Alors, la destination ne s'est pas, jusqu'à maintenant, particulièrement attardée au développement des musées eux-mêmes. À Québec, par exemple, les grands musées sont un peu comme les murs et les portes du Vieux-Québec, c'est-à-dire quelque chose d'acquis ; il s'agit là de l'une des difficultés. Les gens ne voient pas la nécessité d'investir ou de soutenir des initiatives que ce soit pour consolider ces acquis ou pour aider à les renouveler avance un répondant de la gouvernance touristique régionale (Répondant 22). D'autant plus que l'offre événementielle est forte et exigeante et occupe une place souvent privilégiée dans les choix des instances politiques et les musées ne sont pas inscrits dans ces choix. Or, poursuit-il, il y a un risque à penser que cela est acquis, que les gens vont venir parce que l'institution muséale a fait ses preuves. C'est d'autant plus un risque de penser que tout va continuer ainsi sans plus d'efforts. Il devient donc impératif pour la destination d'injecter de l'argent pour la promotion, mais également pour renouveler les structures afin de s'outiller de produits et services d'accueil qui soient toujours performants, qui s'adaptent à la clien-

tèle et qui l'interrogent fréquemment afin de répondre à ses besoins et attentes en évolution.

### 3.2.1 La collaboration : une affaire de marketing

Le tourisme a toujours eu une forte prédominance pour la mise en marché. De ce point de vue, les attentes du secteur touristique sont nombreuses. Les gestionnaires des associations touristiques disent penser en termes de clients et de rentabilité et être à la recherche de produits, d'expositions à fort potentiel touristique. Aussi voient-ils dans les produits d'appel des musées un potentiel de positionnement et de retombées touristiques et souhaitent que les institutions muséales présentent à répétition des expositions de grand calibre. Tous s'entendent pour dire que pour être attrayantes et interpeller les clientèles extérieures, les thématiques doivent être accrocheuses, accessibles et compréhensibles pour un large public. Elles doivent avoir une consonance, un « branding ». Or, comme soutenu par un répondant de la gouvernance touristique régionale :

Tout produit culturel n'est pas nécessairement un produit touristique encore moins un produit de calibre international. Certaines expositions, qui aux yeux de certains conservateurs sont très importantes, n'ont pas la même valeur pour les gens de la mise en marché touristique. Une exposition n'a pas, pour un visiteur de Chicago, Boston ou Toronto, la même résonance que pour un visiteur local, un citoyen. Qui plus est, les acteurs aimeraient qu'on frappe toujours des coups de circuit, comme Rome, Rodin, ou les impressionnistes – parfois, ce sont des produits qui sont bons pour la destination, mais qui n'ont pas le même facteur attractif. (Répondant 20)

Comme l'ATR a une vocation de destination et qu'elle doit développer une signature générale pour l'ensemble des produits, elle n'est alors pas en mesure de miser seulement sur une exposition dans une campagne de positionnement. De ce fait, pour qu'un musée soit plus présent, et qu'il fasse figure de produit d'appel dans le positionnement de la destination, il faut qu'il ait premièrement une exposition d'envergure, rejoignant un large spectre de clientèles, mais aussi et d'autant plus qu'il

investisse en promotion. Pour ce faire, la destination offre aux musées une gamme de placements coopératifs qui permet de mettre en valeur leur produit vedette dans un positionnement de destination en partenariat avec différents autres acteurs, et ce, à un prix avantageux. La somme des argents cumulés (celui du musée participant ajouté à celui de l'ATR et d'autres partenaires) crée un effet de levier qui permet à l'institution muséale de positionner son produit auprès de clientèles qu'elle n'aurait pas les moyens de rejoindre autrement. À fortiori, lorsqu'un produit a un fort pouvoir de distinction, certaines ATR soutiennent la promotion par diverses actions promotionnelles et publicitaires complémentaires. En utilisant l'exposition vedette comme positionnement régional, la destination tente ainsi d'accroître l'achalandage touristique à ces expositions tout en maximisant les retombées à l'ensemble des acteurs de la destination. C'est le cas notamment pour le Centre des sciences de Montréal qui confirme obtenir plus d'aide à la promotion lorsque Tourisme Montréal est emballé par la présentation de gros produits vedettes.

Tout en ayant comme objectif de jouer leur rôle au plan touristique, les grands musées ont comme priorité d'accroître la fréquentation de leurs institutions et ses revenus. C'est d'ailleurs dans le but d'atteindre ces objectifs que la notion de collaboration avec le secteur du tourisme s'est développée. Pour ce faire, ils se tournent vers la promotion et investissent dans les campagnes publicitaires avec l'ATR ou encore participent à la création de partenariats avec d'autres acteurs touristiques. Or, la promotion touristique requiert des investissements importants que même les grandes institutions muséales ne semblent pas avoir les moyens de soutenir puisqu'en fait, la portion budgétaire des musées en mise en marché apparaît assez limitée. Qui plus est, contrairement à d'autres acteurs touristiques (les hôtels par exemple), les musées ne reçoivent pas, de prime abord, plus d'argent en attirant un touriste puisqu'il rapporte la même somme de revenu qu'un visiteur local. Un répondant de la gouvernance muséale nationale résume bien le constat fait par plusieurs institutions muséales :

Théoriquement, le visiteur touristique coûte plus cher à faire entrer qu'un autre, car à la billetterie, dans le meilleur cas, il va être au même prix, mais dans la plupart des cas, il va être au rabais en plus. Le musée trouve ça bien sympathique de voir entrer tant de touristes, mais dans les faits ce visiteur-là n'a pas d'impact financier. Qui a les retombées de la capacité d'appel touristique des musées ? C'est tout le monde aux alentours, mais ce n'est pas le musée. C'est là un gros paradoxe. Les musées font du démarchage vers les touristes par conviction et par idée de reconnaissance internationale ; c'est pour être connu, reconnu, attirer des gens. (Répondant 16)

Dans un contexte de ressources restreintes, les actions sur les marchés extérieurs se limitent souvent à quelques promotions seulement. Certains répondants reprochent aux musées le fait qu'ils déploient surtout leurs efforts de mise en marché afin d'attirer dans leur établissement les touristes lorsqu'ils sont rendus à destination et ainsi attendent que le secteur du tourisme prenne en charge le travail promotionnel sur les marchés extérieurs. De ce fait, certains acteurs touristiques estiment que les musées profitent de l'achalandage touristique de la destination puisque ce ne sont pas eux qui font les efforts pour attirer et faire venir les touristes.

Pour faire évoluer l'intérêt des musées pour le tourisme, un répondant de la gouvernance touristique nationale propose que le gouvernement établisse un incitatif touristique aux musées (Répondant 17). Il estime que si le ministère du Tourisme finançait de quelque façon le fonctionnement des musées, ces derniers se préoccuperaient davantage des clientèles touristiques et investiraient davantage dans le marché touristique ce qui pourrait être bénéfique pour l'ensemble de l'industrie. Cette idée est également soutenue par un répondant de la gouvernance muséale nationale qui affirme :

Comme c'est l'infrastructure touristique qui profite des retombées des clientèles des musées, il faut qu'il y ait un retour, une forme d'aide provenant soit directement des ministères impliqués ou encore de ceux qui retirent ce bénéfice. (Répondant 16)

Ces deux répondants d'organismes représentant plusieurs membres culturels prétendent qu'un tel incitatif aiderait certainement les musées à se sentir appréciés à leur

juste valeur et à être reconnus et appuyés pour leur participation à l'enrichissement de l'offre de la destination touristique.

### 3.2.2 Perceptions des acteurs

Parmi les institutions muséales qui participent à des campagnes promotionnelles et publicitaires avec le secteur touristique, plusieurs ont des critiques à formuler. Afin d'accroître l'intérêt des musées à s'inscrire dans la dynamique touristique et répondre à leurs attentes, le secteur touristique devrait parfois revoir la dynamique promotionnelle mise en place. Les commentaires émis par les représentants des musées concernent plusieurs aspects. Nous en avons relevé trois.

#### Un manque de cohérence dans le message

Chaque instance de gouvernance a sa propre signature promotionnelle. Québec fait sa campagne, Montréal et Gatineau font la leur, Tourisme Québec en fait une également, sans oublier celle de la Commission canadienne du Tourisme. Il en découle une multiplication de moyens qui visent sensiblement les mêmes clientèles et divisent l'investissement. De surcroît, ces différentes campagnes n'ont souvent pas de message en commun ni d'air de famille. Ils ont tous l'air de venir de pays différents. Il serait souhaité d'obtenir quelque chose de plus cohérent dans le message transmis aux touristes (Répondant 2, Musée montréalais).

#### Une signature culturelle et muséale pas assez affirmée

Chaque région du Québec développe son positionnement, sa propre signature en fonction de ses caractéristiques, de l'identité de la destination et malgré que chaque région compte parmi ses attraits d'importantes institutions muséales peu d'entre elles en font leur marque de commerce. Parmi les régions où sont situées les grandes institutions muséales québécoises, Montréal est probablement celle qui a le mieux réussi à

trouver sa signature culturelle. Métropole culturelle, Montréal se positionne comme une destination festive où foisonne une vie culturelle intensive autant à travers les festivals, les expositions que la création actuelle (Tourisme Montréal, 2010 : 5). Malgré cela, plusieurs institutions muséales montréalaises s'entendent pour dire que Montréal est souvent vendu pour le centre-ville, le Vieux-Port, le Vieux-Montréal, le magasinage et les festivals et que durant l'été particulièrement, les musées subissent une concurrence colossale des festivals qui attirent une masse de population et de touristes qui vont aller sur les places des festivals pour des activités gratuites (Répondant 3, Musée montréalais).

Selon un répondant d'un musée québécois, la région de Québec n'a pas encore trouvé sa signature (Répondant 11). Québec demeure une petite ville au patrimoine fort et reconnu, mais elle n'a pas encore marqué cette signature culturelle de façon évidente et constante. Les directeurs des deux grands musées soutiennent que trop d'emphase est actuellement mise sur les événements et pas assez sur les musées bien que ces derniers aient démontré des retombées touristiques aussi importantes sinon plus que plusieurs événements. Le discours tenu par la gouvernance touristique parle peu de culture.

Du côté de Gatineau, le tourisme culturel est très limité. Le Musée canadien des civilisations qui était autrefois une icône en tant qu'institution, demeure un point d'ancrage, mais fait maintenant partie des expériences urbaine et familiale de la destination. L'institution dit se sentir mieux servi du côté d'Ottawa où le tourisme culturel est un pilier important de la destination particulièrement dû au fait qu'on y retrouve une grande concentration d'offre muséale.

### Une visibilité restreinte

Les campagnes publicitaires développées, pour un positionnement régional, n'offrent souvent pas l'espace nécessaire aux musées pour positionner de façon adéquate leur produit. Plusieurs musées incluant, entre autres, l'Aquarium du Québec ou encore le Biodôme de Montréal ont l'impression de ne pas obtenir suffisamment de visibilité et ne trouvent pas leur place dans les propositions offertes. Qui plus est, la promotion touristique québécoise positionne fortement les événements. Les *blockbusters* des musées, des expositions temporaires, réussissent tant bien que mal à s'inscrire dans ces programmes puisqu'ils s'approchent de l'évènementiel et que les institutions en font alors une promotion accrue.

Plusieurs intervenants culturels questionnent le fait que la collaboration entre les secteurs muséal et touristique se soit principalement développée autour d'une partie du marketing seulement. Ils soutiennent que les actions de mise en marché ont des limites et elles ne peuvent combler toutes les attentes des clients, des institutions muséales et du secteur du tourisme. En fait, en agissant par cette seule discipline, ils croient que la destination touristique concentre ses efforts à la promotion de l'offre touristique, mais oublie le développement de cette offre. Aussi, avant d'en faire la promotion, la destination touristique doit s'assurer d'avoir des produits forts et distinctifs. Un spécialiste en tourisme culturel est convaincu que c'est à ce niveau que les musées peuvent le mieux contribuer en présentant des expositions à forte notoriété et au pouvoir d'attractivité important autour desquelles peuvent être greffés d'autres atouts de la destination. (Répondant 28)

Un certain changement semble toutefois vouloir se profiler. Certains acteurs dont les deux grands musées de Québec démontrent d'ailleurs une confiance face au virage entrepris par Tourisme Québec qui semble davantage prêt à premièrement investir dans le produit et l'offre et également à mettre en place un certain arrimage promotionnel « produit par marché visé ». Cette nouvelle perspective est d'autant plus ap-

précieée par les institutions muséales puisqu'elles demeurent des produits fondamentaux qui peuvent aider à l'atteinte de l'objectif poursuivi par le ministère du Tourisme dans son dernier plan de développement de faire du Québec une destination internationale d'ici 2020 (Tourisme Québec, 2012).

### 3.2.3 Le produit d'abord

Le développement de la destination ne peut pas dépendre seulement de la mise en marché de l'offre, car comme mentionné par un répondant de la gouvernance touristique nationale, un territoire sans produit, ça ne va jamais attirer les touristes (Répondant 20). Pour performer et se démarquer, une destination se doit d'avoir un produit fort, un produit qui évolue et se renouvelle.

Dans le produit et dans la capacité du Québec à attirer les touristes, il importe de toujours avoir quelque chose qui sorte de l'ordinaire, quelque chose qui réponde aux attentes des touristes, quelque chose d'unique qui fasse en sorte que les gens aient le goût de venir, qu'ils rêvent de la destination. Il faut d'abord posséder des infrastructures touristiques de bon calibre, mais plus précisément, il est essentiel que toutes les attractions aient un bon produit. Cela suppose qu'il faille constamment investir dans le renouvellement de ceux-ci pour qu'ensuite il soit possible de rapprocher les gestionnaires des attractions avec les gens qui planifient la mise en marché touristique. (Répondant 20, Gouvernance touristique nationale)

À ce titre, les grands musées québécois, toujours dynamiques et accessibles à l'année, offrent à la destination une variété de produits de qualité.

Pour la destination touristique qui désire maintenir et renforcer son positionnement unique dans un contexte de concurrence particulièrement vive, tout est proportionnel à la valeur ou à la résonance du produit. Ainsi, l'institution muséale en soi demeure très importante, mais, l'exposition d'envergure internationale, le *blockbuster*, est d'autant plus signifiante. En fait, tel que soulevé par ce même répondant de gouvernance touristique nationale, les touristes peuvent être attirés à visiter l'institution muséale à cause de sa réputation, mais dans la majorité des cas, c'est le contenu pré-

senté dans le musée qui va être le motif, qui va attirer et pousser le touriste à choisir la destination. Ainsi, plus l'exposition est de grande qualité et de grande notoriété, plus elle va contribuer à la bonne renommée de la destination à l'étranger et avoir un impact sur la fréquentation de l'ensemble de la destination. Pour certains acteurs touristiques, le *blockbuster* est déterminant, il crée même l'événement. Il devient le levier autour duquel peuvent être attachés d'autres éléments forts de la destination (les richesses culturelle, historique, patrimoniale ou culinaire, la beauté de la destination, l'environnement sécuritaire, etc.) et la combinaison de ces éléments crée une offre alléchante qui peut convaincre les clientèles de choisir une destination plutôt qu'une autre. En définitive, pour faire vivre les qualités extraordinaires des destinations québécoises, qui sont souvent encore méconnues, il faut un élément distinctif. Selon Mendel Tours, les expositions majeures des musées peuvent offrir ce motif de plus qui attire des visiteurs culturels lucratifs pour l'industrie touristique. De surcroît, parce que les expositions majeures sont présentées sur plusieurs mois consécutifs (de 3 à 9 mois comparés à un festival de 3, 5 ou 12 jours), elles permettent le temps nécessaire à l'industrie touristique de faire un bon positionnement du produit et d'étaler les visiteurs sur une longue échéance. À ce titre, certaines expositions présentées à Québec, Montréal ou Gatineau ont attiré un important ratio de visiteurs touristiques et ont fait la démonstration qu'elles sont un vecteur important du taux d'occupation et du développement de nombreuses entreprises touristiques notamment certains hôtels. Cette affirmation est d'ailleurs soutenue par un répondant de la gouvernance touristique régionale qui affirme constater un lien direct entre le produit exposition et la fréquentation de la destination :

Une exposition qui va bien marcher va participer à la bonne fréquentation de la destination. En revanche, si nous avons une exposition qui marche moins bien, tout de suite ça se ressent sur notre indice de fréquentation régionale. (Répondant 22)

En conséquence, on note un accroissement d'intérêt de plusieurs établissements hôteliers et autres acteurs touristiques à être associés aux grandes expositions muséales.

Plusieurs grands musées ont comme préoccupation d'inscrire à leur programmation des expositions majeures qui vont permettre d'atteindre leurs propres objectifs de fréquentation tout en répondant aux attentes des acteurs touristiques. Toutefois, toutes les grandes institutions muséales n'ont pas la capacité de présenter des *blockbusters* telle qu'espérée par l'industrie touristique. C'est le cas notamment des jardins zoologiques et aquarium et de plusieurs musées. Il leur faut tout d'abord avoir l'espace, les moyens et la structure pour les accueillir. Il leur faut aussi s'assurer d'avoir le personnel, le type d'accueil et les services connexes nécessaires. Qui plus est, les musées doivent réussir à financer de telles expositions qui, par ailleurs, sont de plus en plus coûteuses et font parfois l'objet de surenchères dû à la vive concurrence entre les villes et entre les musées. Or, jusqu'à maintenant, tous les musées de l'échantillon réalisent seuls ces produits tant recherchés par les acteurs touristiques, et ce, tout en poursuivant leurs autres mandats de conservation et d'éducation. Tout bien considéré, les musées désirent répondre aux besoins de l'industrie touristique, mais la destination touristique et ses acteurs qui désirent des *blockbusters*, puisqu'ils ont prouvé leur fort potentiel de retombées touristiques, sont-ils capables et prêts à prendre toutes les dispositions pour les obtenir ?

### 3.2.4 Au-delà du blockbuster, l'institution identitaire

Au Québec, les musées demeurent une des pierres angulaires du produit touristique. Leur force réside dans leur muséologie créative et innovante et dans leur capacité à aborder des thématiques de façon originale.

La muséologie québécoise a été une muséologie de pointe au niveau international. À certaines années, on était dans les dix premiers en matière d'innovation, d'utilisation des technologies, de communication, on est plus là maintenant. On a reculé. On est en train de remonter tranquillement. La baisse n'est pas venue d'une baisse de qualité. Elle est venue du fait que la longueur d'avance qu'on avait développée suite à des investissements, d'autres pays nous ont rattrapés. Malgré tout, certaines institu-

tions ont continué à avancer, à se démarquer de façon plus forte que d'autres. (Répondant 16, Gouvernance muséale nationale)

Les musées sont conscients qu'ils doivent toujours relever de nouveaux défis, car la concurrence est vive et les visiteurs qui par ailleurs sont des gens qui ont une culture médiatique très forte, s'abreuvent à la télé, vont au cinéma et ont une culture visuelle très développée, ont des attentes élevées et veulent être étonnés (Répondant 5, Musée montréalais). Les musées se doivent d'innover, de trouver de nouvelles façons de faire, d'utiliser de nouveaux moyens technologiques, de nouvelles formes de visites. De surcroît, il devient impératif de maintenir un haut niveau de qualité et d'originalité de produit puisqu'en mise en marché international, le concurrent direct ce n'est pas l'autre musée de la destination, mais plutôt les musées dans d'autres grandes destinations internationales.

Au-delà de l'exposition majeure, tous les musées s'accordent pour dire qu'ils ont la responsabilité de faire découvrir la richesse de la culture du Québec. Ce rôle fait partie du mandat des musées et répond aux attentes des clients. En fait, il semble que plus ils proviennent de loin, plus les visiteurs recherchent des attraits identitaires, propres à la région. Ils souhaitent voir des expositions permanentes qui racontent l'espace, le lieu, une thématique parce qu'ils sont à la découverte d'un territoire. Cependant, les produits permanents des musées, qui répondent pourtant aux attentes de plusieurs touristes, n'ont souvent plus leur place dans les activités promotionnelles de la destination. Un répondant d'un musée montréalais résume bien la pensée des musées :

Le Louvre ne markette pas sur ses expositions. Il markette son produit de fond. Il ne renouvelle pas à chaque fois. C'est la grosse difficulté de l'industrie touristique au Québec. Elle confond le mannequin avec l'habillement. On a déjà une architecture, un patrimoine exceptionnel et le secteur touristique a l'impression que si on ne parle pas des expositions, on a rien. On pourrait concevoir une image de marque pour les musées au Québec en les identifiant, en travaillant de façon iconique et ne pas être constamment obligé de réinventer. Il y aurait moyen de travailler sur la

diversité temporaire, mais également de travailler sur cette marque identitaire. (Répondant 3)

De surcroît, les grandes institutions muséales québécoises offrent une gamme de produits diversifiés qui, comme soulevés par un répondant d'un musée montréalais, sont malheureusement souvent méconnus des acteurs touristiques :

Plusieurs acteurs touristiques ne vendent pas les attraits parce qu'ils ne les connaissent pas ou la dernière fois qu'ils sont venus visiter remonte à plusieurs années, lorsqu'ils étaient en 4<sup>e</sup> année. Ils ne savent pas ce qu'il y a dans la ville et ils disent à l'ATR qu'il n'y a pas d'attrait majeurs et qu'il faut développer de nouveaux attraits pour attirer une clientèle extérieure. Par contre, lorsqu'on sonde nos touristes, le taux de satisfaction est extraordinaire. (Répondant 2)

En somme, les musées souhaitent qu'un certain travail soit entrepris afin de développer une approche qui permette de reconnaître l'importance de l'offre muséale pour les clientèles touristiques nationales et internationales et que cette offre serve à créer tout un mouvement autour du Québec comme un lieu culturel passionnant.

### 3.3 Les enjeux de la collaboration

Perception ou réalité : plusieurs intervenants interrogés s'accordent pour dire que l'industrie touristique semble avoir l'impression que les musées ont tous les moyens et le soutien nécessaire et de ce fait, elle s'attend à ce qu'ils maintiennent un niveau d'expositions de calibre international dans leur programmation. Cela pose alors tout l'enjeu du financement de telles expositions.

Tel que résumé par le un répondant de la gouvernance muséale nationale et soutenu par la majorité des grandes institutions muséales : au Québec, l'ensemble des institutions muséales traverse une période difficile : surcharge de travail à tous les niveaux, manque de financement, manque de personnel (Répondant 16). En réalité, les revenus provenant en grande partie des différents ordres de gouvernement (provincial, fédéral

et municipal) n'ont à peu près pas bougé depuis plusieurs années voire quelques décennies. Les ressources humaines sont de plus en plus restreintes, les coûts d'exploitation ont augmenté de façon astronomique et la réalisation d'expositions majeures coûte extrêmement cher. Conséquemment, les musées font face à de nombreux défis puisqu'ils ont moins de ressources pour réaliser leurs expositions qui elles sont de plus en plus exigeantes.

Évoluant dans un environnement problématique, plusieurs gestionnaires des musées disent être souvent contraints à concentrer leurs efforts à gérer le changement, faire fonctionner l'aspect opérationnel de leur institution, ce qui laisse peu de temps à la réflexion stratégique. En conséquence, les musées sont conscients du travail à faire en matière touristique comme ils sont au fait qu'il faut changer le système de climatisation dans une salle d'exposition ou qu'un autre est en congé de maternité, mais est-ce qu'ils peuvent dégager le temps nécessaire pour que cela devienne une posture, un discours et que se développe des actions concertées ? Ils ont à peine le temps d'être satisfaits des bons coups qu'ils font. Et de bons coups il y en a. Dans les musées, des choses extraordinaires se passent encore malgré des moyens réduits. (Répondant 16, Gouvernance muséale nationale)

C'est d'ailleurs le paradoxe des musées : il y a un volet public et ce volet demande d'être performant et rassurant. En fait, il s'avère impossible de promouvoir une institution muséale et dire en même temps qu'elle peine à fermer ses livres mensuellement. Il y a une obligation d'esthétique du musée, de résultats d'apparence. Parallèlement, les gestionnaires des musées vont voir les ministères en leur disant que ça ne va pas si bien que cela, qu'ils doivent être mieux soutenus et recevoir plus d'aide financière.

On est obligé de dire certaines choses, car les gens ne vont pas où ça va mal... On répond à l'avantage du formulaire et de l'institution. Le cas classique, c'est de dire : on était 5, on est rendu 3 et on a réussi à faire la même chose... Bien, continuez ! Essayez donc avec 2,5 personnes ! (Répondant 16, Gouvernance muséale nationale)

Face à une pression financière énorme, deux écoles de pensée s'affrontent à l'intérieur des musées. D'une part, on retrouve ceux pour qui l'institution muséale se définit d'après son mandat premier lié aux dimensions de conservation et d'éducation. Ils y voient un mandat de préservation du patrimoine et pour ce faire demandent d'être soutenus financièrement par les divers paliers gouvernementaux. Pour ces gens, les musées ne sont pas, de prime abord, des boîtes à production de revenus et le tourisme représente un véhicule, un moyen d'élargir leur clientèle, mais il ne fait pas partie du mandat et de la mission première de l'institution muséale.

D'autre part, un nombre croissant de gens de musées comprennent que l'institution muséale doit trouver de nouvelles sources de revenus et diversifier ses partenariats. Ainsi, pour pallier le manque de ressources, la plupart des musées mettent en place de nouvelles pratiques de gestion : création de fondation, recherche de commandites, révision des droits d'entrée, meilleure gestion des services connexes. Celles-ci permettent de générer des revenus autonomes importants, mais ils se révèlent très variables selon le type d'institutions et le produit présenté (Institut de la statistique *et al.*, 2007: 58). En fait, les marges de manœuvre semblent parfois assez limitées. Au niveau des commandites par exemple, les institutions sollicitent les mêmes entreprises qui soutiennent les autres institutions culturelles et d'autres activités (sport, loisir, etc.). Qui plus est, au Québec, le nombre de grandes entreprises prêtes à investir est limité et comme la majorité des institutions muséales sont déjà soutenues par des subventions gouvernementales, les entrepreneurs ont l'impression qu'ils n'en ont pas besoin. Enfin, lorsqu'elles offrent des commandites, ces entreprises ont une liste d'attentes auxquelles les musées doivent répondre. Cela provoque des remises en question et des modifications dans les façons d'agir des musées. Confrontés à cette nouvelle dynamique, ils doivent établir jusqu'à quel compromis ils sont prêts à collaborer un commanditaire. Les fondations de musées font aussi d'énormes efforts pour atteindre leurs objectifs. Certaines d'entre elles, grâce à leur thématique institutionnelle, semblent tirer leur épingle du jeu, mais il demeure qu'au Québec et particuliè-

rement dans la communauté francophone, être mécènes d'une institution culturelle ne semble pas être chose commune.

Le rapprochement des musées avec le secteur du tourisme s'inscrit dans cette quête de revenus autonomes. Les gestionnaires de musées sont désormais plus sensibles au fait que le musée soit un centre de profit et sont de plus en plus convaincus, grâce à certaines études de retombées économiques et touristiques des grandes expositions, que l'institution muséale est un vecteur économique d'importance pour l'activité touristique. Aussi, les musées désirent non seulement obtenir plus de visibilité pour leur produit et une fréquentation accrue de visiteurs touristiques, ils souhaitent obtenir de la part des acteurs touristiques une reconnaissance et un soutien financier.

### 3.3.1 Une reconnaissance souhaitée

Le premier besoin exprimé par la totalité des musées est la reconnaissance de la part des acteurs touristiques pour ce qu'ils apportent à l'industrie du tourisme. En fait, un des premiers niveaux d'interventions souhaitées serait que l'industrie touristique reconnaisse qu'un certain nombre d'organismes, tels les grands musées, jouent un rôle de produits d'appel, de rétention des clientèles et d'impacts économiques importants. Ainsi, tel que souhaité par quelques répondants, une certaine forme d'aide pourrait provenir de ceux qui en tirent des bénéfices. À ce titre, ils avancent que comme c'est en grande proportion l'infrastructure touristique qui profite de l'apport des musées, la communauté d'affaires devrait être la première impliquée. Leur contribution viendrait affirmer un discours collectif du rôle d'importance économique des institutions muséales ce qui aurait certainement plus d'impact et une meilleure écoute après des gouvernements et des ministères directement impliqués. Ceci pourrait même mener vers l'élaboration d'une stratégie voire une politique de tourisme culturel qui verrait à soutenir les grands musées d'abord et avant tout parce qu'ils sont des joueurs majeurs et

permanents dans l'activité touristique. Plutôt que de demeurer de sympathiques qué-mandeurs : pouvez-vous me donner un coup de main, car vous savez, si on fait un bon « *show* », les gens restent plus longtemps. Il y a quelque chose d'un peu « *looser* » ! (Répondant 16, Gouvernance muséale nationale).

Pour les grandes institutions muséales, le nerf de la guerre demeure l'argent. Les besoins financiers sont en fait proportionnels à l'ampleur des institutions et de leurs projets. Les musées québécois ont l'expertise et se sont bâti une réputation internationale indéniable. À travers leur approche et le traitement des sujets d'expositions, ils ont participé à accroître le niveau de qualité et d'innovation des expositions et ont ainsi contribué à augmenter l'intérêt pour ce type de produits et par le fait même, élever le niveau d'attente des visiteurs. Ils ont par ailleurs démontré qu'ils sont en mesure d'offrir des produits de qualité capables de concurrencer avec les musées d'autres grandes villes à travers le monde ce qui dote la destination touristique d'une marque de distinction et d'avantages compétitifs. Pour réaliser ce haut calibre d'expositions, les musées doivent jongler avec des coûts qui frôlent souvent quelques millions de dollars. Ils ne peuvent donc pas y arriver seuls. Pour que les musées soient en mesure de créer des expositions d'envergure, ils doivent avoir les moyens de les réaliser et de les négocier à l'avance. Un spécialiste de voyages culturels, David Mendel, confirme que sans cette base, les projets ne peuvent avoir la même envergure et des opportunités peuvent être perdues.

Au printemps 2012, le ministère du Tourisme québécois reconnaissait, dans son plan de développement 2012-2020, les grandes expositions des institutions muséales comme des éléments importants pour créer une affluence touristique au Québec. Travaillant de concert avec le ministère de la Culture et des Communications, une mesure soutenant la réalisation d'expositions à calibre international serait en cours d'élaboration et du soutien financier devrait éventuellement être disponible. Mais à ce jour, rien n'a encore été dévoilé, encore moins concrétisé. Au contraire, à l'hiver

2013, de nouvelles restrictions budgétaires imposées par le gouvernement sont venues affecter plusieurs grands musées du Québec.

### 3.3.2 Les faiblesses des musées en matière touristique

Comme précédemment mentionnée, l'industrie touristique est composée d'une multitude d'acteurs dont une grande partie est formée de petites et moyennes entreprises. Ces entreprises privées, non subventionnées, doivent être rentables et pour ce faire, elles sont constamment à la recherche d'opportunités d'affaires. L'institution muséale a une approche totalement différente, assez lourde, qui parfois étonne ces gens d'affaires. Pour faire évoluer le partenariat entre les deux secteurs, il s'avère important d'analyser les lacunes en matière touristique des institutions muséales soulevées par plusieurs acteurs interrogés. Nous en avons identifié neuf.

#### Argumentaire économique

Tout comme pour bien des attractions touristiques, les institutions muséales ont de la difficulté à établir des habitudes de monitoring. Jusqu'à récemment, les musées ne se préoccupaient pas de se doter d'outils pour faire valoir leur importance. Encore aujourd'hui, plusieurs musées ne possèdent pas d'indicateurs si ce n'est que le niveau de fréquentation de leur institution. Peu d'entre eux mènent des études qui permettent de mesurer la portée de leur institution, de leurs actions. En conséquence, ils manquent souvent d'arguments pour faire valoir leurs impacts économiques et sociaux sur la destination touristique.

À Québec, un incitatif touristique a été créé grâce au fait que l'OTQ reconnaît les deux musées nationaux comme des créateurs d'événements. Ainsi, au même titre que les festivals, ces musées ont accès à un programme d'aide à la promotion touristique de leur événement. Ce programme exige que tous les trois ans, une étude des retom-

bées touristiques de l'événement soit menée. C'est ainsi que les musées se sont dotés d'arguments qui permettent de faire valoir l'importance de leurs grandes expositions et de démontrer leur important rôle dans la dynamique touristique régionale.

#### Connaissance de leurs clientèles touristiques

Une seconde faiblesse de l'offre culturelle découle principalement de l'absence d'implication ou de l'ignorance, par les acteurs de la culture des données de leurs marchés. Dès qu'ils abordent d'autres visiteurs que leurs clients fidèles, ils les qualifient de « grand public » ou, pis, de « tourisme de masse » sans aller au-delà dans les adaptations nécessaires de leur produit. Il s'ensuit une organisation souvent inadaptée, une ignorance des simples contraintes techniques du touriste, une absence d'insertion des produits pertinents et commercialisés sur des circuits de distribution idoines (Origet du Cluzeau, 1998 : 95-96).

De toutes les études menées par l'Observatoire de la Culture et des Communications du Québec (OCCQ), aucune ne tient compte des profils et des dépenses effectuées par les touristes dits culturels. Or, sans le profil de leurs clientèles, les musées ne sont pas en mesure d'en démontrer les impacts. Ils ne sont pas non plus en mesure de développer des produits en lien avec les attentes de ces visiteurs. Un répondant de la gouvernance touristique régionale résume bien la dynamique :

C'est assez fermé un musée. Ça s'opère à l'interne. Il faut faire avec les décisions prises, mais ce n'est pas nécessairement ce que la clientèle touristique recherche. À part le marketing, je n'ai pas l'impression qu'il y a beaucoup de collaboration avec l'administration des musées. Je travaille au niveau du développement de l'offre touristique et je n'ai jamais été consultée par un musée. (Répondant 26)

Cet énoncé concernant la méconnaissance des clientèles touristiques visitant les musées québécois est également émis par un répondant d'un musée québécois :

Dans le milieu de la culture il faudrait regarder le vrai monde pas le monde qui pense comme nous. Est-ce qu'on les connaît ? Si on veut qu'ils viennent, il faut qu'on les touche. (Répondant 12)

Cette méconnaissance des visiteurs rend les musées vulnérables aux critiques de leurs homologues touristiques et les contraint souvent à reproduire des produits similaires.

#### Tourisme équivaut à mise en marché

Une autre lacune des institutions muséales, c'est qu'ils voient la collaboration avec le secteur du tourisme sous la loupe de la promotion et de la mise en marché principalement. Des rencontres de travail et de collaboration avec les autres services des musées n'existent pas. Or, la notion du tourisme et des clientèles touristiques devrait transpercer chacun des services de l'institution, chacune des actions de l'institution. Des croisements entre le développement d'activités muséales et des activités touristiques seraient certainement beaucoup plus profitables si différents secteurs de l'institution muséale collaboraient davantage avec ceux du tourisme. Les attentes des ATR sont assez claires sur ce sujet :

Ce qu'on souhaite c'est qu'on ait un modèle d'affaire pour chaque institution qui ne sera pas le même et avec ce modèle d'affaire qu'il y ait une vision stratégique qui positionne le touriste. Les musées sont pris avec leur gouvernance, leur financement, et ils n'ont pas de vision stratégique très forte en termes de développement touristique. Quand ils présentent une exposition importante, ils font une promotion un peu plus importante, qui rayonne un peu plus, mais on ne sent pas de vision stratégique en tourisme. (Répondant 24, Gouvernance touristique régionale)

Ainsi, les musées restent souvent confinés dans leur monde et n'ont alors pas toutes les perspectives de potentiel de développement. Ils tireraient certainement avantage à profiter d'échanges plus fréquents avec le secteur touristique afin d'arrimer leurs projets à ceux des autres acteurs, mais aussi, et surtout à développer une stratégie touristique qui leurs permettent de profiter de l'effet de levier d'un travail concerté.

#### Manque d'implication à la vie touristique

L'industrie touristique est un petit secteur d'activités basé sur plusieurs associations de membres. Une vie participative est fortement développée et des liens

d'appartenance sont rapidement créés. Or, comme constaté par un répondant d'un musée québécois, contrairement à plusieurs autres sous-secteurs d'activités touristiques, les gestionnaires de musées participent peu à la vie touristique (Répondant 10). Ils ne sont pas présents aux rencontres de l'industrie et peu d'entre eux prennent une part active dans les divers comités ou conseils d'administration des différents paliers décisionnels. De ce fait, ils sont peu informés de cette industrie en constante évolution, des tendances de marché qui évoluent, des stratégies envisagées. Conséquemment, ils manquent de belles occasions de positionner l'importance des musées, d'émettre leurs visions, de parler de leurs projets, de les inscrire dans les actions envisagées et de faire surgir des opportunités de partenariats. « Quand on parle rapprochement, soutient un spécialiste en tourisme culturel, il faut un rapprochement des humains. Si les humains ne se parlent pas, il n'y a pas de rapprochement possible » (Répondant 27). Pour stabiliser leurs collaborations, les musées doivent inscrire leurs relations dans la durée, la continuité.

#### Méconnaissance des stratégies touristiques

Parce qu'ils manquent de connaissances de la dynamique touristique, les musées ne font souvent que répondre à ce qui leur est dicté par le secteur touristique. Or, les musées ont un savoir-faire exceptionnel (la muséologie québécoise est reconnue à travers le monde et sert de modèle pour le développement de nouveaux musées), de la créativité, du contenu, des liens avec le monde qui, partagés avec le secteur du tourisme, pourraient être bénéfiques pour redynamiser l'offre et le positionnement de la destination. Une gestionnaire d'un musée de Québec, seule représentante du milieu culturel au comité touristique de la Chambre de commerce de Québec n'en revient pas de voir l'accueil que ses propos ont autour de la table. Les gens reconnaissent l'importance des grands musées et s'entendent pour dire qu'il faut faire quelque chose.

### La chasse gardée de la programmation muséale

Le cœur de l'institution muséale demeure sa programmation. Celle-ci marque sa trace, révèle son identité. En fait, toute l'entreprise muséale travaille pour le véhicule de sortie qui s'appelle l'exposition. Comme la saison estivale représente la plus forte période d'achalandage touristique au Québec, l'exposition d'été est ce qu'il a de plus précieux et est presque devenue sacrée. Une certaine compétition s'est installée entre les grandes institutions. Chacune désirant faire son coup d'éclat, on est passé à une culture de chasse gardée et il devient de plus en plus difficile d'avoir l'information des programmations (Répondant 16, Gouvernance muséale nationale).

Or, lorsqu'elle s'adresse à une clientèle internationale, l'industrie touristique doit avoir suffisamment de temps pour bâtir l'intérêt autour du produit par une promotion adéquate. Pour ce faire, elle demande aux musées de dévoiler plusieurs mois à l'avance leur programme d'expositions ; ce que les musées ont de la difficulté à faire.

Un spécialiste en tourisme culturel (Répondant 27) s'exprime sur le sujet :

Si on annonce 6 ou 4 mois seulement avant l'ouverture de l'exposition, c'est très difficile de bénéficier de retombées potentielles réelles de celle-ci. On réussit alors à attirer des clientèles régionales, des gens de Montréal, d'Ottawa, mais les gens de New York, de Washington, pas nécessairement.

Le développement touristique ne se fait pas à court terme. Afin de créer davantage d'opportunités, l'information, même sous embargo, doit être partagée de façon plus large et générale avec les partenaires touristiques. La collaboration entre les acteurs du tourisme et de la culture doivent se développer dans un sentiment de confiance.

Certains représentants de musées reconnaissent aussi l'importance de prendre le temps nécessaire pour positionner leur produit. Un répondant d'un musée montréalais se remémore :

Pour l'exposition Rodin présentée en 1998 au Musée national des beaux-arts du Québec, nous avons travaillé un an et demi à l'avance. Nous avons pu placer nos billes ce qui a permis d'occuper un territoire média-

tique très important. Nous avons mis le temps nécessaire pour bâtir la notoriété alors que dans la plupart des musées, on est constamment en réaction parce qu'on roule une programmation d'expositions dont la durée moyenne varie entre 4 et 6 mois et pour chacune d'entre elles, on doit pondre des idées originales. Pour un repositionnement majeur, il s'avère vraiment important de faire une démarche de réflexion, prendre le temps de questionner et analyser les façons de faire et arriver avec une stratégie qui est forte sinon on est tout le temps dans la répétition d'une formule et en réaction. Les musées ont besoin d'autres choses. (Répondant 5)

Le fait d'annoncer à l'avance les projets permet aux musées d'atteindre différents objectifs. D'une part, cela offre le temps nécessaire au réseau touristique de développer des produits en lien avec la thématique de l'exposition et de faire valoir le produit sur les marchés extérieurs. Et d'autre part, le fait de parler à l'avance d'un produit permet de bâtir un engouement, un sentiment d'attente chez les clientèles locales.

#### La peur de se dénaturer

Contrairement au secteur touristique qui pense en termes de clients, de rentabilité, les musées se concentrent principalement sur le contenu et sont assez frileux à échanger sur leurs projets d'expositions. En fait, tous les musées sont d'accord pour avoir une offre touristique, mais ils ne veulent pas que l'offre soit éditée par le tourisme. À titre de spécialistes du contenu, ils refusent de se faire dicter quoi diffuser ou comment présenter leurs projets. Les projets doivent venir des créateurs au départ, soutiennent-ils.

Cette attitude confine les musées dans leur univers et n'aide en rien le rapprochement avec le secteur touristique. Au contraire, cela alimente parfois certains préjugés :

Certains musées sont très intellectuels, très fermés sur eux-mêmes. Ça paraît dans leur approche, leur publicité, dans le titre de l'exposition voire dans l'imagerie qui fait la vente de l'exposition. Alors c'est peut-être un souhait que les musées soient un peu plus marketing, un peu plus commercial qu'ils le sont actuellement. (Répondant 20, Gouvernance touristique régionale)

Par exemple, le Musée d'art contemporain de Montréal, situé au cœur du Quartier des spectacles, tirerait certainement avantage à développer des collaborations, des produits complémentaires aux différents festivals s'y tenant. Menée par une crainte de se dénaturer, l'institution continue à travailler plutôt en sens inverse, à s'isoler alors que tous les festivals tournent autour. Ils en sont pourtant conscients :

Il ne faut pas devenir des amuseurs publics. C'est même l'opposé de ce que souhaitent les musées. On a tellement peur de se dénaturer, de se faire dire quoi faire, qu'on se ferme. Il y a moyen de faire des choses extrêmement sérieuses, mais qui soient accessibles. (Répondant 4, Musée montréalais)

Les associations touristiques ne désirent aucunement dicter comment faire les choses aux institutions muséales. Consciente que l'offre des musées sert à la mise en valeur du produit de la destination, elles souhaitent toutefois qu'il y ait plus d'ouverture du côté des musées à créer une synergie avec les acteurs touristiques afin de diminuer les gestes isolés et de tendre vers une intégration des projets dans l'ensemble du territoire. Pour le répondant d'un musée québécois le constat est clair :

Malgré que depuis 20 ans au Québec la muséologie a changé la perception du monde par rapport aux musées, la muséologie n'a pas changé. On prêche bien entre nous. Sortons un peu de notre giron, on aurait de méchantes surprises. On n'a pas énormément de choses devant nous. Il faut relire les choses, prendre le temps de réfléchir. On voit les effets pervers qui s'en viennent. L'OTQ est là pour nous aider à aller plus loin. (Répondant 12)

Ainsi, il serait souhaité que les deux secteurs se parlent davantage et que le projet envisagé par les musées soit parfois testé au préalable avec le secteur touristique afin de s'assurer qu'il puisse s'inscrire dans la dynamique touristique régionale et qu'il obtienne tout l'appui nécessaire à sa concrétisation et sa promotion.

#### Un sens des affaires à développer

Le développement des affaires dans l'industrie muséale n'est pas inné et n'est pas partagé par tous. Il ne semble d'ailleurs pas être assez prioritaire dans l'agenda de certaines personnes. En conséquence, plusieurs acteurs, tant du côté muséal que du

secteur touristique, ont des critiques à exprimer relativement à l'approche administrative des institutions muséales. En fait, plusieurs acteurs souhaitent que les musées adoptent une mentalité plus entrepreneuriale et soutiennent que les musées ont de bons gestionnaires, mais pas assez d'entrepreneurs :

Bien des choses changeraient s'ils se disaient : si c'était mon business, qu'est-ce que je ferais ? Est-ce que je ne travaillerais pas en partenariat ? Est-ce que je n'appellerais pas un tel pour tenter de la convaincre de telle chose ? La machine muséale est lourde, mais elle pourrait devenir plus légère. Une des façons d'y parvenir serait d'avoir au départ une vision positive et non plus cette conception négative qui a pu être développée avec les années par la force des choses, parce que les musées se sont toujours dit qu'ils n'avaient pas les moyens. La différence qu'il faudrait faire est que lorsqu'il y a une opportunité, au lieu de voir le problème que ça fait naître, voir la solution. Puis si on n'a pas tout de suite la solution, allons voir, fonçons pour faire notre montage financier. On verra ce que ça va donner. (Répondant 6, Musée montréalais)

Un certain cheminement semble se profiler, mais il y a encore beaucoup de chemin à faire afin que les façons de faire des institutions muséales rejoignent celles des acteurs touristiques.

De nos jours, un bon partenariat, ce n'est pas seulement d'obtenir un appui financier d'un collaborateur afin de réaliser ses projets d'entreprise. Un bon partenariat se développe, s'entretient, et se nourrit d'une volonté partagée de faire évoluer respectivement les entreprises qui collaborent. Les fonds disponibles étant de plus en plus restreints, il y a nécessité, chez toutes les organisations, de faire des choix judicieux et d'obtenir des résultats de rendement sur investissement. Conséquemment, les entreprises collaborent avec des objectifs de croissance respectifs.

Attachés à leurs antécédents d'institutions subventionnées, les musées ont parfois de la difficulté à imaginer les choses autrement. Une nouvelle approche et un nouveau discours doivent être développés. Selon certains spécialistes du tourisme, le stimulus ne doit plus être « je n'ai pas assez de sous », mais plutôt une démonstration des bénéfices escomptés pour les entreprises qui s'associent aux musées. Pour ce faire, les

musées doivent comme précédemment stipulés dans les deux premières faiblesses, développer un argumentaire économique et une connaissance de leurs clientèles touristiques.

Certaines institutions semblent déjà l'avoir compris et réussissent à trouver des partenaires avec lesquels elles évoluent. C'est le cas notamment du répondant d'un musée québécois :

Quand j'arrive avec quelque chose d'un peu fou, je n'ai pas de problème à trouver le financement. Les bons projets ne sont pas difficiles à faire accepter. Quand tu ne fais pas rêver ta personne à l'autre bout comment tu veux réussir ? C'est à nous de nous forcer, à faire rêver les gens, les bailleurs de fonds et à innover. Il faut être créatif, inventif. Il faut courir des risques. Tout ne peut pas toujours marcher. Il faut prendre nos partenaires par la main et les faire avancer avec nous. On a un savoir-faire exceptionnel, de la créativité, du contenu, des liens avec le monde... il ne reste qu'à revoir un peu les choses et ne pas entrer dans la facilité de redite. (Répondant 12)

Un changement de paradigme doit s'opérer chez les musées afin de faire évoluer leurs modèles de gestion.

#### Accessibilité des musées

Pour les musées, il devient important de trouver l'équilibre entre accessibilité – conserver un droit d'entrée abordable, rendre certaines plages horaires gratuites – et rentabilité. Rendre un bien gratuit incite souvent à le surconsommer. Au contraire, des droits d'entrée d'un certain niveau envoient un signal que la culture a une valeur et que gaspiller coûte cher. Certains répondants affirment que c'est une fausse perception de dire que les gens ne veulent pas payer. Ils ne veulent pas payer lorsque ça ne vaut rien ou encore lorsqu'on laisse croire que ça ne vaut pas grand-chose.

En somme, afin d'arriver à faire évoluer la collaboration avec le secteur touristique, il est souhaité que les musées prennent en considération ces différentes lacunes et tendent à revoir certaines de leurs façons de faire.

### 3.3.3 De la compétition à l'alliance stratégique

Pendant longtemps convaincu qu'il était du ressort de l'ATR de faire valoir l'institution muséale sur la scène touristique, plusieurs musées ont développé des liens avec cet acteur en particulier. Ce partenariat demeure certes bénéfique cependant le travail fait par l'ATR a ses limites. À titre d'association de membres, l'ATR doit partager ses actions entre de multiples sous-secteurs d'activités touristiques et de ce fait, elle ne peut remplacer totalement la présence des musées eux-mêmes sur la scène touristique. Dans une perspective de compétition internationale, la participation accrue des musées au développement de l'offre et au positionnement de la destination tirerait avantage à être mieux orchestrée. Pour ce faire, une meilleure concertation des musées et un travail de collaboration entre les musées sont, depuis quelques années, des souhaits exprimés par l'industrie touristique. Or, bien que certains regroupements et quelques actions précises aient fait la démonstration des avantages pour les musées de travailler ensemble – *la Journée des musées montréalais* par exemple –, la collaboration des musées entre eux s'avère assez limitée, souvent mal comprise, voire sous-développée. La majorité des répondants s'entendent pour dire qu'une démarche structurée et commune des institutions muséales est loin d'être atteinte.

Entre les musées, il y a un dialogue, mais il ne semble pas y avoir beaucoup de collaboration. Les musées se voient principalement comme concurrents et de ce fait, chacun travaille principalement seul à faire valoir sa programmation, son nouveau produit, son importance auprès des acteurs touristiques. Cette concurrence est d'ailleurs installée à plusieurs niveaux :

- Les grands musées sont mal vus par les petits établissements qui vivent encore plus de limites de moyens. La notion des rôles de chacun est mal comprise. Les grands musées sont des locomotives qui doivent permettre d'accroître la notoriété du secteur afin d'amener des répercussions positives dans l'ensemble du secteur muséal. Les petits musées ne peuvent pas jouer ce rôle. Ils peuvent par contre tirer avantage des retombées ressenties grâce aux actions entreprises par les grands musées. (Répondant 16, Gouvernance muséale nationale)

- Les grands musées entre eux tentent de se placer de façon dominante par rapport aux autres. Face à un marché très compétitif, la méthode du positionnement du plus fort est en vigueur. C'est celui qui réussira à prendre le haut du pavé.

Cette vision de concurrence est bien installée au Québec et cette situation n'aide en rien le sort des institutions muséales dans leur tentative de collaboration avec le secteur touristique, surtout lorsqu'il est question de travailler conjointement afin de faire valoir la destination sur la scène internationale.

En vouloir pour preuve les *Cartes Musées*, l'outil par excellence pour démontrer la vigueur du secteur et se donner une voix commune, un outil recherché par la clientèle touristique et prisé par les acteurs touristiques, mais qui n'est pas bien ancré dans les institutions muséales qui participent pourtant à la constitution de celui-ci. Ainsi, presque 15 ans après sa création par la Société des directeurs des musées montréalais (SDMM), la *Carte Musées de Montréal* n'a pas encore réussi à développer le sentiment d'appartenance et la solidarité des acteurs muséaux. En fait, plusieurs musées se donnent bonne conscience en adhérant au produit, mais tous ne semblent pas y croire. Il faut compter sur le réseau de revendeurs extérieurs aux musées – ATR, bureaux d'information touristique, hôtels, vente en ligne, etc. – pour faire valoir le produit. Les musées eux-mêmes affirment ne pas faire la promotion et ne pas suggérer la *Carte Musées* à leurs visiteurs. Ils la voient comme un produit de positionnement intéressant certes, mais aussi, et surtout comme une barrière à leurs revenus. En fait, en analysant les retombées immédiates, ils se disent qu'ils perdent des revenus : le client est prêt à payer le plein droit d'entrée de l'institution muséale. Pourquoi alors lui offrir la *Carte Musées* qui rapportera un revenu de billetterie diminué ? (Répondant 5, Musée montréalais). Sans oublier la lourde gestion accompagnant ce produit qui ne correspond pas toujours aux façons de faire des grandes institutions muséales. L'objectif poursuivi par ce produit n'est donc pas bien compris et c'est une lutte continuelle pour expliquer la dynamique qui peut être créée grâce à cet

outil commun de commercialisation. Pourtant, la *Carte Musées* a sa pertinence. Elle sert à la rétention des clientèles et au relais entre les musées : quand vous vendez une *Carte Musées*, vous vendez en moyenne la visite de trois musées. Or, si vous retenez les clientèles dans le milieu muséal, vous contribuez au rayonnement de tout le secteur muséal. (Répondant 25, Gouvernance touristique régionale)

La même situation se vit dans les autres régions du Québec. La région de Gatineau/Ottawa, propose un *Passeport des musées de la capitale du Canada*. Celui-ci est soutenu principalement par la Commission de la capitale nationale (CCN) avec le support administratif du Musée canadien des civilisations. Cette collaboration est très encouragée par les administrations des musées, mais la dynamique de travailler ensemble demeure une façade puisque les musées évoluent aussi avec un esprit très compétitif. (Répondant 14, Musée autres régions)

Dans la région de Québec, après plusieurs années de travail, la *Carte musées de Québec*, qui a vu le jour en 2006, a eu une courte vie de trois ans seulement. Cependant, l'Office de tourisme de Québec envisage de nouveau la création d'une *Carte attractions* qui inclurait en plus des musées, d'autres attractions majeurs de la destination.

Un spécialiste en tourisme culturel résume bien la situation en affirmant qu'avant de créer un passeport muséal, il faut que les gens des musées forment une équipe. En alimentant une telle dynamique de concurrence, le niveau de compréhension des enjeux et du développement touristique des musées fluctue d'une institution à l'autre, les efforts de l'ensemble des musées sont dilués et il s'avère presque impossible de faire la démonstration de l'apport de contribution des musées à l'industrie touristique. Individuellement, chaque musée a peu de pouvoir de force. Ensemble, ils peuvent être forts.

On ne s'aide pas en n'étant pas en lien. Comment le tourisme peut-il nous comprendre si on ne se parle même pas. (Répondant 12, Musée québécois)

Plusieurs interlocuteurs semblent conscients des défis qui guettent les musées et s'accordent pour dire que si ces derniers veulent arriver à quelque chose, ils doivent se prendre en mains. C'est à travers un discours commun et des actions concertées qu'ils pourront arriver à se faire entendre et à faire évoluer leurs institutions muséales respectives. Selon un répondant de la gouvernance muséale nationale la concurrence entre les institutions muséales n'est qu'une question de perception. : « le jour où les musées comprendront tout le potentiel que représente le fait d'agir ensemble, les choses changeront énormément » (Répondant 16). Le rapprochement se créant entre les musées, d'autres acteurs touristiques voire même les instances de gouvernance seront plus enclins à soutenir leur démarche.

Ainsi, une réelle volonté de travailler ensemble semble de plus en plus éminente puisqu'il ne fait aucun doute que les institutions muséales ont des préoccupations et des réalités semblables et que la clientèle touristique fait partie d'une solution budgétaire indispensable à la santé financière des musées. En fait, confronté à des enjeux qui dépassent les musées individuellement, il devient impératif de faire évoluer les institutions muséales à travers un réseautage collaboratif plus efficace et bénéfique.

Un répondant d'un musée montréalais s'inscrit dans cette logique :

C'est aux plus grands acteurs de donner l'exemple et de soutenir les plus petits. Jamais on ne perd quoi que ce soit à travailler ensemble. C'est une crainte qui trahit un manque d'assurance. On gagne toujours à dire oui. Plutôt que d'élever des frontières, vous êtes dans une logique où vous avancez. C'est sûr que vous êtes bousculés, mais c'est comme ça qu'on avance et qu'on trouve de nouvelles solutions et finalement de travailler avec un autre partenaire va vous amener des idées auxquelles vous n'aviez pas pensé. (Répondant 3)

À l'instar des grands festivals qui ont réussi à faire valoir leur importance en parlant d'une seule voix, les musées se doivent d'agir conjointement. Dans une démarche de

positionnement à l'international, une concertation des acteurs muséaux s'avère essentielle afin de créer un engouement touristique autour de leurs produits. En tourisme, plus on vise des marchés éloignés, plus le concurrent devient un allié. (Répondant 22, Gouvernance touristique régionale)

### 3.3.3.1 Les avantages d'un travail concerté

Les efforts des musées en matière touristique sont souvent dilués, voire parfois absents sur certains marchés, faute de budget disponible. Ils tireraient certainement avantage à fusionner leurs efforts afin de bénéficier du soutien des divers paliers de gouvernance.

#### Au niveau régional

Au Québec, le développement touristique tient compte en premier lieu d'une dynamique territoriale. Chaque région touristique développe ses propres stratégies, ses campagnes promotionnelles qui offrent, de façon inégale, aux institutions muséales, plus ou moins de visibilité. Chacun tente d'y trouver son compte, mais les propositions offertes ne servent pas toujours bien les institutions muséales. En fait, l'ATR qui a une vocation de destination travaille pour une offre, une signature générale pour un ensemble de produits. Elle affirme ne pas pouvoir mettre seulement une exposition dans une campagne de positionnement d'une destination. Or quand est-il d'un amalgame d'acteurs culturels ? Ne serait-il pas possible pour une région d'imaginer une saison culturelle (Répondant 3). Le répondant d'un musée montréalais regrette encore qu'à l'automne 2011, année du 50<sup>e</sup> anniversaire du ministère de la Culture et des Communications durant laquelle Montréal fut dotée de nouvelles infrastructures culturelles – nouvelle salle de concert de l'Orchestre symphonique de Montréal, nouveau pavillon sur l'histoire du Canada au Musée des beaux-arts de Montréal en même temps que la Biennale de Montréal se déroulant au Musée d'art contemporain – que

ni Tourisme Montréal ni Tourisme Québec aient profité de ce momentum pour positionner la destination autour d'une thématique conjointe. Quand la nation se dote d'infrastructures aussi importantes, soutient-elle, on aurait aimé que cet effort-là soit poursuivi avec un signe fort. Malheureusement, on a beaucoup investi, mais on n'a pas soutenu l'effort pour le faire savoir. Un travail concerté des musées permettrait certainement de travailler ensemble au développement d'une offre culturelle distinctive et d'assurer un meilleur positionnement des musées par la transmission d'un message fort du produit culturel de la destination.

D'autre part, certains programmes de subvention en tourisme ne sont pas accessibles aux institutions muséales puisqu'elles sont déjà soutenues par des instances gouvernementales. Des projets communs à plusieurs institutions muséales pourraient mieux s'inscrire dans les démarches de développement régionales et permettre à l'ATR d'aller chercher le soutien financier du ministère du Tourisme voire d'autres organismes. (Répondant 20, Gouvernance touristique régionale)

Autre avantage : plusieurs musées tentent de faire reconnaître les grandes expositions comme un produit événementiel et ainsi d'être considérés au même titre qu'un festival comme un créateur d'événement. Une mise en commun des efforts des musées pourrait certainement aider à obtenir cette appellation et ainsi faire bénéficier les musées de différents programmes de soutien financier établis pour les festivals et événements et auxquels pour le moment, ils n'ont pas accès.

Au niveau sectoriel

Certains produits touristiques québécois bénéficient d'un positionnement collectif créé grâce à une alliance transversale entre diverses régions. C'est le cas notamment du secteur du ski (quatre régions de ski travaillent en commun avec le ministère du Tourisme sur certains marchés extérieurs notamment dans la région du Nord-est américain) ou encore du tourisme religieux (quatre régions se sont réunies pour définir un

parcours provincial de tourisme religieux). Une telle dynamique pourrait être envisageable pour les musées puisque tout comme pour le tourisme religieux, le secteur muséal possède un créneau de clientèle fort développé. Un répondant d'une gouvernance touristique régionale trouve cette idée intéressante : « c'est une idée qui n'a pas encore été concrétisée, mais qui mérite qu'on s'y penche parce que des férus de culture muséale sur le plan touristique pourraient envisager un séjour à Montréal et un séjour à Québec en complément ». (Répondant 23)

#### Au niveau provincial

Un répondant de la gouvernance touristique nationale réitère le fait que le mandataire de la promotion touristique du Québec sur la scène internationale demeure la responsabilité du ministère du Tourisme (Répondant 18). Elle soutient qu'en ce moment, plusieurs institutions muséales sollicitent individuellement le ministère du Tourisme. Or, pour bénéficier du soutien financier à des campagnes promotionnelles sur la scène internationale, le ministère du Tourisme exige un travail en synergie entre plusieurs acteurs provenant de différentes régions. Un travail concerté regroupant les grands musées du Québec – de Montréal, de Québec et de Gatineau par exemple – permettrait de travailler directement avec la gouvernance nationale sur la scène internationale. Des campagnes promotionnelles mixtes pourraient alors bénéficier d'un soutien financier couvrant jusqu'à 50 % des frais totaux. (Répondant 18, Gouvernance touristique nationale)

#### 3.3.3.2 Une gouvernance complexe

Le monde muséal québécois compte déjà plusieurs plateformes de représentation. Sur le plan régional, chaque région possède son organisme : la Société des directeurs de musées montréalais (SDMM) est présente à Montréal, le Regroupement des institutions muséales de Québec (RIMQ) effectue un travail similaire dans la capitale québécoise tandis que la région de Gatineau est représentée par les Musées nationaux de

la capitale nationale. De surcroît, dans la liste des quinze grands musées étudiés dans la présente recherche (cf. Les répondants des institutions muséales), quelques sous-groupes sont déjà formés et possèdent leurs propres tribunes. C'est le cas notamment des musées d'état du gouvernement québécois, celui du gouvernement fédéral ou encore des jardins zoologiques. De plus, au niveau provincial, deux entités reconnues à titre d'Association touristique sectorielle (ATS) représentent les musées en matière touristique, la Société des musées québécois est l'organisme qui représente l'ensemble de tous les musées et la Société des attractions touristiques du Québec a parmi ses membres plusieurs institutions muséales. Par-dessous tout cela, le MCCQ qui soutient le développement des institutions muséales désire que les institutions muséales développent davantage de collaboration avec le secteur touristique.

La majorité des musées soutiennent que l'intention n'est donc pas, de prime abord, de créer une nouvelle entité de gouvernance qui vienne alourdir le système déjà complexe et diluer les ressources limitées, mais plutôt de trouver une façon d'amener les grands musées à mieux jouer leur rôle en matière touristique et à bénéficier du soutien souhaité. Il s'agit en fait de développer une plateforme active telle une table des grands musées où les grandes institutions muséales pourront mettre en commun leurs objectifs de financement, de positionnement, d'atteintes de clientèles, de recherches, etc. afin de développer un discours commun et des actions concertées.

Pour que cette volonté de collaborer se concrétise, il importe d'avoir un initiateur qui servira de levier afin d'amener tout le monde autour d'un projet commun. Comme une certaine méfiance et des luttes de pouvoir semblent déjà installées au sein du réseau muséal et afin d'éviter des tensions entre les acteurs, plusieurs recommandent qu'une personne neutre, rattachée à aucune institution muséale en particulier en soit le responsable. Quelqu'un qui connaît bien la situation des musées et qui connaît aussi le secteur touristique et sa dynamique. Ce ne peut pas être tenu par une personne d'un musée à titre bénévole.

En créant un volet spécial « grandes institutions muséales » ayant un mandat de développement touristique spécifique, peut-être que la SMQ pourrait servir de plateforme, jouer ce rôle de soutien aux grands musées et amener les éléments de neutralité nécessaires à une saine concertation. Cependant, chaque institution muséale se voyant comme un élément proactif dans la démarche, c'est chacune des grandes institutions muséales qui doit se donner le devoir de participer à cet effort commun. (Répondant 18, Gouvernance touristique nationale)

### 3.3.4 Un modèle inspirant

Le RÉMI rassemble la plupart des grands événements culturels, sportifs et de divertissement au Québec. En son sein, ses membres se concertent pour échanger sur des problématiques communes et pour faire valoir l'importance économique de ce secteur industriel. La naissance et l'essor du RÉMI ne sont pas étrangers à l'avènement ici d'un secteur industriel autonome, qui contribue partout au Québec au développement économique, touristique, culturel et social. Un véritable secteur industriel qui définit de plus en plus la personnalité du Québec sur l'échiquier touristique mondial (RÉMI, 2012).

Le RÉMI est en fait né, à la fin des années 1990, d'une crise de financement des événements provoquée par la modification de la loi du gouvernement fédéral qui interdisait désormais les commandites du tabac (Santé Canada, 2013). En forte majorité financée par des commandites de compagnies de tabac, onze événements majeurs au Québec anticipaient alors un gouffre budgétaire important (perte de plus de 25 millions de dollars), voire la disparition des plusieurs événements. C'est lors d'une rencontre rassemblant les dirigeants de ces grands festivals que l'idée de réunir leurs forces autour d'une démarche commune a pris naissance. Désireux de travailler conjointement, mais confronté à une guerre de pouvoir interminable entre les dirigeants

de ces événements, il a été convenu d'embaucher une personne neutre comme président du groupe. Celui-ci a eu comme principal mandat de faire de la représentation auprès du gouvernement québécois. Un répondant de la gouvernance touristique nationale se rappelle :

Ce sont tous des coqs. Ils se considéraient comme des ennemis à abattre. Mais quand il manque d'argent, l'ennemi à abattre n'est plus ton chum qui fait un autre événement. De fil en aiguille, les gens ont commencé à dire...pourrait-on commencer à se parler et travailler ensemble. (Répondant 19)

Faisant consensus autour d'objectifs communs, les dirigeants des différents événements ont accepté de travailler ensemble.

Afin d'appuyer le président dans ses démarches, les membres du regroupement ont investi conjointement dans une étude mesurant leurs retombées économiques et se sont ainsi dotés d'un discours argumentaire économique commun pour faire valoir leur importance. Cette étude a permis de chiffrer l'industrie des festivals et de faire valoir tant au gouvernement provincial que fédéral, par un rapport du montant de subvention et du retour en taxes de toute sorte, que l'investissement en valait le jeu. C'est grâce à cette étude que le RÉMI et ses membres ont prouvé leur crédibilité ce qui a contribué à élever la reconnaissance du secteur et à développer un sentiment de fierté.

À la lumière de ces résultats, le gouvernement québécois a demandé une étude comparative ayant pour but d'analyser le financement public des grands événements dans différents pays et a mandaté une firme privée. Les conclusions de cette étude font alors la démonstration que les événements du Québec sont sous-financés par le secteur public (13 %) en comparaison à leurs homologues des États-Unis (23 %), de la France (47 %), de l'Allemagne (45 %). À la lumière de ces données, le gouvernement crée la Société des événements majeurs internationaux du Québec (SÉMIQ) et octroie un fonds de 30 millions de dollars pour trois ans servant à financer les grands festivals.

Encore aujourd'hui, le RÉMI est un regroupement qui agit surtout sur le politique et sert le lobby des événements majeurs. Il n'a pas du tout d'impact sur les programmations respectives des festivals et ces derniers ne collaborent aucunement sur les campagnes promotionnelles. C'est au niveau du soutien financier qu'il agit et ses démarches ont eu, au fil des ans, des retombées positives non pas seulement pour les événements membres du RÉMI, mais également sur l'ensemble du réseau.

À ce titre, le ministère du Tourisme planifiait injecter 15 millions de dollars en 2012-2013 et 17,5 millions de dollars pour les années subséquentes. Avec l'appui de plusieurs ministères et organismes, tels le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, le ministère de la Culture et des Communications, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le Bureau de la Capitale nationale, la Société de développement des entreprises culturelles et le Conseil des arts et des lettres du Québec, c'est plus de 60 millions de dollars que le gouvernement du Québec consacre au soutien du secteur événementiel incluant les commandites d'Hydro-Québec, de Loto-Québec et de la Société des alcools du Québec (Tourisme Québec, 2012).

#### 3.3.4.1 Les bénéfices d'un tel regroupement

Le travail concerté des événements et les efforts communs créés par le RÉMI ont certainement apporté plusieurs bénéfices à l'ensemble du secteur. Trois d'entre eux ont été d'autant plus bénéfiques pour le développement des événements.

##### Un programme de développement dédié au produit

Le programme d'aide financière aux festivals et aux événements touristiques de Tourisme Québec vise principalement à soutenir le développement du produit afin que l'offre des festivals contribue à attirer le plus grand nombre de visiteurs possibles

particulièrement les clientèles canadienne et internationale. Au fil des ans, le RÉMI a défendu les intérêts des festivals afin que les exigences reliées à la mise en marché soient diminuées et qu'une plus grande part de la subvention puisse être affectée directement à l'enrichissement des programmations. Pour ce faire, ils ont fait valoir le fait que la somme recueillie pour la vente d'un passeport d'accès au festival ne varie pas selon qu'il soit acheté par un touriste ou un résident local. Ceux qui bénéficient des retombées du festival sont surtout les services touristiques tels les hôteliers, les restaurateurs qui reçoivent ces clients. Ainsi, tout en continuant à investir une certaine part budgétaire à la promotion touristique de leur événement, les festivals ont pu accroître la notoriété de leurs événements et, pour ainsi dire, de la destination par un déploiement international de leur programmation. Un répondant de la gouvernance touristique nationale demeure toujours convaincu que c'était le chemin à suivre :

Dix ans plus tard, on fait le constat du bien fondé de cela. Ceux qui ont investi dans leur programmation ont eu des retombées majeures. Ils sont passés de national à international en cinq ans. Selon les données de la dernière étude, de 2002-2007, on a enregistré une progression de 17 % à 20 % par année pour tous les événements majeurs. (Répondant 19)

Cette affirmation corrobore l'idée que le produit prime sur la mise en marché. En fait, pour une destination touristique, le mariage entre le développement du produit et la mise en marché doit être en harmonie, évoluer et se renouveler mutuellement.

#### Un incitatif touristique

Un tel programme de subvention a certainement contribué au développement de la dimension touristique des festivals. Ainsi, afin de répondre aux exigences du ministère du Tourisme en matière de connaissances des clientèles et de retombées économiques, les festivals ont été incités à établir des habitudes de recherche. Depuis, tous les trois ans, le RÉMI tient une étude dont les coûts sont assumés, sans équivoque, par tous les événements participants. Ces études permettent de convaincre les instances impliquées qu'il vaut toujours la peine d'investir sur ces événements. En com-

paraison, les attractions touristiques et muséales n'ont pas développé cet aspect puisque n'ayant pas accès à des programmes de soutien financier réguliers et récurrents provenant du secteur touristique, rien ne les incite à le faire.

#### Une professionnalisation du secteur

Le RÉMI a certainement contribué à établir une reconnaissance du secteur, mais a également aidé à établir une certaine professionnalisation dans le monde des festivals et des événements. De nos jours, qu'on pense au *Festival international de jazz de Montréal*, à *Juste pour rire* ou au *Festival d'été de Québec* qui sont des locomotives ou à certains petits festivals, plus spécialisés tels que le *Festival en chanson de Petite-Vallée*, le *Festival du cochon* ou celui de la *chanson de Tadoussac* qui fonctionnent à fond, tous sont encadrés par des règles claires et personne ne peut s'improviser gestionnaire d'un festival. (Répondant 19, Gouvernance touristique nationale)

#### 3.3.4.2 Conseils stratégiques

Selon un répondant de la gouvernance touristique nationale la création d'un tel regroupement exige d'une part croyance et investissement des acteurs puisqu'il faut compter trois ans avant que les acteurs comprennent ce qu'ils font à la table de concertation et d'autre part, de mettre en place une solide gouvernance qui veillera au bon fonctionnement du secteur et du respect des engagements (Répondant 19). Voici ses conseils :

##### Provoquer un désir de concertation

Au départ, un leader doit amorcer le processus par une rencontre et créer une opportunité de réunir les leaders du secteur afin qu'ils s'élèvent au-dessus de leur propre organisation et développent une solidarité externe, se donnent une force de frappe commune, une structure forte de représentation.

### Choisir un porte-parole neutre

Une certaine concurrence étant souvent bien établie entre les acteurs, il est recommandé de nommer un président neutre, un être crédible qui n'a pas d'appartenance à aucun des organismes membres, mais qui croit fermement au secteur d'activités.

### Délimiter les revendications

Pour qu'un tel regroupement atteigne ses objectifs, il s'avère essentiel d'avoir une idée claire de la direction que l'on désire donner à celui-ci, de délimiter les revendications et de déterminer de façon précise les dossiers sur lesquels les acteurs désirent travailler conjointement et pour lesquels le regroupement doit concentrer ses efforts. Pour le RÉMI, il s'agissait de la défense des intérêts et de l'aspect économique des festivals. Il n'a jamais été question par exemple de développer des commandites, des conditions de travail ou des promotions en commun.

### Sélectionner les membres et assurer une représentativité des régions

Au Québec, on trouve des centaines de festivals, néanmoins le RÉMI ce n'est pas le secteur tout entier. C'est un groupe sélect à l'intérieur du secteur où sont réunis une vingtaine d'événements seulement. La sélection se fait selon des critères stricts établis en fonction d'objectifs précis. On ne peut inclure tout le monde, sinon c'est le phénomène du plus petit dénominateur commun qui s'exerce (RÉMI). Ainsi, les organisations et les personnes membres de ce club sélect ont une même vision et doivent correspondre aux valeurs du regroupement.

Une telle structure sélective permet par ailleurs de s'adjoindre de plus petits événements qui se démarquent par une force exceptionnelle qui peut aider la stratégie du regroupement. Elle permet aussi d'avoir une représentativité pan québécoise et non pas juste celle des grands centres que sont Montréal et Québec.

#### Faire siéger des personnes décisionnelles

Pour être efficace, une des règles établies par le RÉMI visait la présence de personnes décisionnelles aux rencontres. Ainsi, il s'est assuré que les décisions prises soient finales et ne puissent être remises en question par quelque conseil d'administration d'un des organismes. Les enjeux étant importants, tous les directeurs généraux des festivals se font un devoir d'y participer.

#### Changer d'approche

La force du RÉMI a été d'investir beaucoup d'argent. En fait, avant même que ça rapporte quoi que ce soit, chaque festival a dû payer une importante cotisation (entre 10 000 \$ et 25 000 \$) par année pendant trois ans pour être membre. Cette approche a permis au secteur de s'inscrire comme une industrie, de changer son discours, de s'outiller d'une voix forte et commune afin de faire valoir leur importance tant au niveau social qu'économique, en fierté qu'en promotion. Pour jouer dans les ligues majeures, soutient un répondant de la gouvernance touristique nationale, il faut que les grandes institutions muséales, parce qu'elles sont des locomotives, prennent le leadership et amènent par la suite les autres à suivre. (Répondant 19)

Le rôle primordial du RÉMI est en fait d'être le chien de garde de l'industrie. On parle beaucoup du dossier du financement, mais d'autres dossiers d'importance (des représentations auprès de la Régie des alcools, des courses et des jeux, de la société canadienne des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (SOCAN) ou encore la négociation en cours avec l'Union des artistes (UDA) ont été réglés grâce au travail du RÉMI en collaboration avec Festivals et événements Québec (FEQ) qui regroupe l'ensemble des festivals au Québec. Chaque fois que le RÉMI a gagné quelque chose, les petits festivals en ont bénéficié. En somme conclut un répondant de la gouvernance touristique nationale s'il n'y avait pas eu de crise, il n'y aurait pas eu de RÉMI, mais on n'aurait pas autant évolué. (Répondant 19)

\* \* \*

### 3.4 Grands constats

En guise de conclusion à l'analyse, quatre grands constats peuvent être établis et servir de fondements à la mise en place et le maintien de partenariats fructueux et à l'élaboration d'une véritable stratégie de tourisme culturel des institutions muséales avec le secteur touristique.

#### 3.4.1 Une collaboration incontournable, mais qui doit évoluer

Les musées font consensus et sont favorables à dire haut et fort que la collaboration avec le secteur touristique, qui existe depuis de nombreuses années déjà, demeure essentielle. Ils sont aussi conscients que celle-ci doit évoluer et que ces deux secteurs doivent davantage travailler ensemble à créer des points de jonction planifiés longuement à l'avance qui vont permettre de faire le pas de plus qui est nécessaire dans cette collaboration. En fait, jusqu'à maintenant, leur partenariat s'est presque exclusivement élaboré autour d'une mise en tourisme du produit muséal sans tenir compte de l'importance de soutenir le développement du produit à proprement parler. Plus précisément, leur partenariat est basé sur la mise en marché d'expositions majeures, *blockbusters*, sans égards à la capacité des acteurs à soutenir de tels événements. Cette dynamique soulève un questionnement quant à la place accordée aux valeurs culturelles propres à la destination qui sont souvent dévoilées par l'entremise d'expositions identitaires et font partie de la mission première des musées.

En somme, les intervenants du tourisme et de la culture doivent dépasser leur vision traditionnelle et leurs conceptions sectorielles. L'avenue anticipée est donc de planifier des interventions à différents niveaux, dans les programmes disponibles du côté institutionnel, et de favoriser avec les instances de gouvernance ainsi qu'avec les acteurs privés du tourisme, le maintien d'une offre muséale plus large et de calibre international. De surcroît, les musées doivent travailler sur le terrain avec les parte-

naires institutionnels et privés, mais également s'organiser pour être présents à l'extérieur, sur les marchés sur lesquels ils sont de réels produits d'appel.

### 3.4.2 Une dynamique touristique affirmée par les institutions muséales

Pour les musées, il devient primordial de développer une posture et un discours touristiques et d'intégrer la vie touristique au travers une participation active et un développement d'un sentiment d'appartenance à l'industrie touristique. Pour ce faire, ils doivent déléguer des représentants qui connaissent la dynamique et le langage touristiques, mais aussi, et surtout il faut qu'il y ait une ouverture à l'interne des institutions muséales pour entendre le discours du tourisme afin de trouver les meilleures façons d'inscrire l'institution dans la dynamique touristique. En fait, le tourisme dans l'institution muséale doit devenir l'affaire de toute l'institution, non plus le rôle d'une seule personne attitrée à son développement. Cela peut prendre diverses formes :

1. avoir au sein de son conseil d'administration au minimum un acteur touristique ou à l'inverse, que des membres des institutions muséales siègent sur les conseils d'administration et les divers comités touristiques ;
2. assurer une participation des administrateurs des musées aux multiples rencontres professionnelles, de reconnaissance ou autres de l'industrie touristique ;
3. multiplier les rencontres avec les acteurs du développement touristique afin de discuter des thématiques d'expositions envisagées et voir comment mieux intégrer celles-ci dans la dynamique touristique régionale ; il n'est ici nullement question que des acteurs touristiques dictent aux musées leurs thématiques d'exposition, mais plutôt qu'un canal d'échange soit mis en place afin de s'assurer que la destination puisse avoir une vue d'ensemble des projets et tente d'élaborer une meilleure planification de son développement et sa mise en marché, et ce, au bénéfice des musées ;

4. à fortiori, une institution muséale pourrait envisager de mettre en place un service du développement touristique. Au même titre que l'on trouve dans la majorité des musées un service de l'éducation qui voit à développer des produits et faire des liens avec les programmes éducatifs gouvernementaux, pourquoi ne pas imaginer un secteur d'affaires au sein de l'institution muséale qui verrait, en plus de la mise en marché des produits auprès des clientèles et réseaux de distribution touristiques, à intégrer une vision et un développement de produits spécifiques aux clientèles touristiques, à mener des études afin de mieux cerner cette clientèle, ses attentes et ses retombées, à soutenir le service à la clientèle au sein même de l'institution.

#### 3.4.3 Une harmonisation des visions autour d'objectifs communs

L'industrie touristique est très favorable à une collaboration accrue des musées entre eux. De leur côté, les musées semblent plus prêts à travailler avec leurs homologues. Aussi, il devient d'autant plus nécessaire de regrouper les efforts de l'ensemble des musées afin de travailler conjointement au développement d'une meilleure compréhension des enjeux, d'un discours commun et de se doter d'une force de frappe qui permettent de faire reconnaître la juste valeur touristique des musées.

La création d'une table de concertation des grands musées du Québec qui se donnerait des objectifs et un discours communs et qui travaillerait de concert avec les différents niveaux de gouvernance – régionale et provinciale - afin de se doter d'outils de mesures et de programmes de soutien au renouvellement de l'offre touristique culturelle apparaît une bonne avenue. À ce titre, il serait fort intéressant de reprendre la stratégie poursuivie par les festivals et d'adapter le modèle aux grandes institutions muséales, qui selon un répondant de la gouvernance touristique nationale représen-

tent un magnifique créneau sectoriel à exploiter (Répondant 19). Comme le soulève le un répondant d'un musée montréalais :

Les festivals ont beaucoup à apprendre aux musées parce qu'ils n'ont pas hésité à sauter dans la marmite et à dire, nous rapportons de l'argent et nous sommes un acteur fondamental pour le développement économique de la ville. Les musées pendant très longtemps, ont tenu un discours plus disciplinaire, sectariste et en fait, c'est dommage. (Répondant 3)

#### 3.4.4 Un décloisonnement des instances de gouvernance

Un autre élément que fait ressortir l'étude est sans aucun doute le cloisonnement des diverses instances de gouvernance. En fait, comme les musées sont directement supportés par le ministère de la Culture et des Communications, ils n'ont pas vraiment de lien avec le ministère du Tourisme. Or, le soutien offert par le MCCQ a comme principal mandat de consolider les musées dans leur rôle de gardien du patrimoine. Un appui provenant du ministère du Tourisme viendrait conforter les institutions muséales dans leur rôle de produit d'appel à la destination touristique. Ainsi, afin de développer une stratégie touristique au niveau des institutions muséales, il devient souhaitable de voir arrimer un travail entre ces deux ministères afin d'instaurer un incitatif touristique qui nourrisse encore davantage l'intérêt des musées pour le secteur touristique et qui reconnaisse leur apport au secteur touristique.

## CONCLUSION

C'est à partir du postulat que musées et tourisme ne peuvent se passer l'un de l'autre, mais que la mise en place et le maintien de partenariats et d'une véritable stratégie de développement et de collaboration sont loin d'être atteints, que la présente recherche a pris naissance. L'objectif poursuivi était alors d'explorer, à travers le croisement des regards des acteurs impliqués, l'état de rapprochement des grandes institutions muséales à l'industrie touristique afin d'en enrichir la compréhension et de maximiser leur relation. Pour ce faire, le Québec a été choisi comme région à l'étude puisque la province se distingue par une riche culture, une offre nord-américaine qui se vit en français et que, bien que le Québec ne dispose pas d'icônes architecturales remarquables, elle regorge de musées variés qui sont mondialement reconnus pour leur créativité, leur originalité et leur approche muséologique. De plus, le ministère du Tourisme cherche à développer le tourisme culturel comme l'un des grands axes du produit touristique québécois. En somme, les éléments étaient réunis pour analyser les interactions entre le monde des musées et celui du tourisme.

Pour mener à terme cette étude, toutes les institutions muséales n'ont pas été retenues ; l'entreprise aurait été trop importante. Dans le cadre de ce mémoire, il a été décidé de s'intéresser aux grandes institutions muséales, celles qui sont classées dans le groupe 1 de la SMQ, c'est-à-dire celles qui jouent un rôle de leader et de chef de file au sein du réseau québécois. Des entrevues semi-dirigées, suivant la méthode proposée par Strauss et Corbin (2004) et Bühlmann et Tettamanti (2007) ont été menées avec des acteurs clefs du secteur muséal, mais également avec ceux de la gouver-

nance touristique ainsi qu'avec des spécialistes du tourisme culturel. Ces entretiens portaient principalement sur le type de collaboration développée, les perceptions des acteurs et les motivations à collaborer. Deux guides d'entrevue ont servi à structurer ces rencontres. Le premier guide s'adressait aux répondants des institutions muséales tandis que le second était adapté aux acteurs touristiques. La poursuite de nouvelles entrevues a été arrêtée lorsque le phénomène de saturation a été observé. Au total, vingt-huit entretiens ont été réalisés.

L'analyse des données s'est inspirée de la théorie ancrée proposée par Glaser et Strauss (2010). Celle-ci a comme principal objectif de générer la théorie à partir des données recueillies par la recherche. Il s'agit en fait d'un processus de codage permettant de faire émerger d'un entretien des thèmes, lesquels sont ensuite comparés avec d'autres données ou d'autres entrevues en vue de formuler des propositions théoriques exprimées sous la forme d'une typologie. L'apport majeur d'une telle démarche est sans aucun doute de permettre de dégager des axes de réflexion stratégique à partir du discours des praticiens et de leur compréhension du processus de collaboration. Cette démarche convenait particulièrement au travail de recherche dont trop peu d'études publiées permettaient d'alimenter un modèle théorique en amont.

La plus grande contribution de cette étude est sans aucun doute son caractère exclusif de la situation des musées dans leur contexte de développement touristique. Il existe en fait peu d'études dont l'objectif premier est d'observer précisément les institutions muséales sous l'angle de leur problématique de collaboration avec le secteur touristique. Ainsi l'étude désirait évaluer l'état d'évolution et les actifs sur lesquels se fonde la collaboration des musées avec le secteur touristique et mettre en lumière les enjeux à considérer dans une perspective globale d'une collaboration enrichie des deux secteurs.

Un premier élément que fait ressortir l'étude est qu'il appert que des efforts de rapprochements existent en matière de tourisme et musées ; la clientèle touristique fait sans aucun doute partie d'une solution budgétaire indispensable à la santé financière des institutions muséales et les musées sont une réalité stratégique essentielle pour le développement du tourisme culturel d'une région. En fait, depuis les années 1990, les musées se sont familiarisés au monde touristique, et ce, souvent grâce aux initiatives mises en place par le tourisme. Par le fait même, le secteur touristique a dicté la voie à suivre aux institutions muséales en matière touristique. Se concentrant prioritairement sur la mise en marché des produits par des expériences afin d'attirer des visiteurs à la destination, la collaboration s'est principalement développée autour d'une mise en commun d'efforts promotionnels, et ce, même si les musées n'y trouvaient pas toujours leur compte.

Tant et aussi longtemps que les musées avaient le soutien financier nécessaire à la mise en place de projets d'exposition d'envergure, tout semblait aller de soi. Cependant, d'importantes restrictions budgétaires accompagnées d'une prise de conscience de la part des musées de leur apport au secteur touristique avide de produits d'appels font en sorte que les musées commencent à manifester leur insatisfaction et leurs besoins. L'étude fait ainsi ressortir un élément essentiel à l'évolution d'une collaboration satisfaisante : le soutien au développement du produit muséal. En fait, les musées ont comme principale préoccupation d'inscrire à leur programmation des expositions fortement attractives, et ce, pour leurs propres bénéfices, mais également pour répondre aux attentes de la destination touristique. Or, le renouvellement des produits muséaux ne peut plus être assumé par les musées seulement. Afin de s'assurer de maintenir voire à accroître son positionnement dans un environnement de vive concurrence, un effort collectif des acteurs touristiques et culturels qui permette de diversifier l'offre et qui soutienne le développement des produits des musées offrant des expériences culturelles authentiques, uniques et enrichissantes doit être envisagé.

Un autre élément important que dégage l'étude est le désir commun des musées d'obtenir une meilleure reconnaissance de leur contribution à l'industrie touristique. En fait, bien que certains musées soient déjà très touristiques, ils ne sont pas reconnus à leur juste valeur. Est-ce parce qu'on ne trouve pas une institution muséale qui a une forte résonance au niveau du tourisme international ; chaque destination touristique n'a pas son Musée du Louvre ? Qui plus est, l'infrastructure muséale coûte cher et est plus difficile à se renouveler qu'un événement ponctuel par exemple. Ainsi, l'une des avenues envisagées par le secteur du tourisme repose sur la filière événementielle dans les musées. La question soulevée par l'étude concerne alors la représentation culturelle offerte aux touristes. Doit-on privilégier des blockbusters provenant d'ailleurs, des grands événements ? Dans ce cas, où les touristes découvriront-ils notre culture et notre histoire ?

Par ailleurs, l'étude a décelé plusieurs faiblesses des musées en matière touristique : le manque d'argumentaire économique, de connaissance des clientèles touristiques fréquentant les musées, d'implication à la vie touristique, la méconnaissance des stratégies touristiques envisagées, la peur de se dénaturer, la chasse gardée des programmations muséales et la concurrence des musées entre eux ainsi qu'un sens des affaires à développer. Ainsi, le discours des acteurs rejoint la revue de littérature consultée dans l'idée que les pratiques de gestion institutionnelle des musées causent parfois des problèmes de compréhension, des problèmes opérationnels, voire des problèmes d'objectifs communs avec les acteurs touristiques qui utilisent une approche de gestion plus commerciale. Les musées peuvent-ils dégager le temps pour que le tourisme devienne une posture, un discours et développer des actions concertées ?

Une autre donnée dévoilée par l'étude concerne la gouvernance du tourisme culturel muséal. En fait, la gouvernance touristique qui compte plusieurs paliers d'intervenants est déjà lourde et morcelée. Celle du tourisme culturel l'est d'autant plus qu'elle sollicite la fusion de deux secteurs qui ont leur propre difficulté à

s'orienter. Chacun possède plusieurs plateformes de représentation, et ce, tant au plan régional que national. Ainsi, il est conseillé de ne pas créer une nouvelle entité de gouvernance qui vienne alourdir le processus, mais plutôt de trouver une façon de faire avancer le politique afin d'amener les grands musées à mieux jouer leur rôle en matière touristique et à bénéficier du soutien souhaité.

Enfin, l'étude dégage quelques recommandations et suggère que le secteur muséal doive :

- démontrer son sentiment d'appartenance à l'industrie touristique en intensifiant sa participation aux activités, comités et autres ;
- élaborer une vision stratégique en termes de développement touristique non seulement centré sur la mise en marché d'expositions majeures, mais aussi en déployant leurs partenariats et leur thématique avec différents acteurs touristiques ;
- se doter d'études profilant leurs clientèles touristiques et mesurant les retombées touristiques des institutions muséales et de certaines expositions démontrant un fort pouvoir d'attractivité ;
- développer un partenariat entre les institutions muséales afin de se munir d'un discours et plan d'action commun et ainsi obtenir une meilleure écoute des instances de gouvernance concernées et une meilleure intégration dans les actions des acteurs touristiques.

Elle démontre également qu'il serait souhaitable que le secteur touristique :

- reconnaisse qu'un certain nombre d'organismes, tels les grands musées, jouent un rôle de produits d'appel, de rétention des clientèles et d'impacts économiques importants ;
- déploie des efforts afin de soutenir financièrement les institutions muséales à travers un programme de soutien au développement de l'offre et que les méca-

nismes d'application des politiques soient revus afin de faciliter l'intégration des musées au secteur touristique ;

- trouve une façon de créer un incitatif touristique aux musées et que pour ce faire, les paliers gouvernementaux travaillent conjointement ;
- affirme davantage sa signature culturelle ; qu'un certain travail soit entrepris afin de développer une approche qui permette de reconnaître l'importance de l'offre muséale pour les clientèles touristiques nationales et internationales et que cette offre serve à créer tout un mouvement autour de la destination comme un lieu culturel passionnant.

Finalement, cette étude permet de mettre à jour la grande complexité du tourisme culturel. En effet, même si le tourisme culturel est aujourd'hui un phénomène en plein essor, le développement touristique d'une institution muséale ne va pas de soi. Une collaboration et une mise en œuvre plus fine en termes de marketing touristique, territorial et culturel restent à inventer pour ce type de produits. À fortiori, même s'il est indéniable que des efforts de rapprochements existent en matière de tourisme et musées, la conscientisation au tourisme culturel n'a pas encore atteint sa maturité dans le monde muséal et celui du tourisme. Il s'avère primordial de camper des objectifs et se donner les moyens pour augmenter son développement.

#### Des pistes de recherche et de réflexion

Les limites en ressources humaines et d'investissements a affecté la présente étude au niveau de la représentativité des répondants. En fait, outre les grandes institutions muséales, la plupart des organisations touristiques interrogées étaient des instances de gouvernance. Malgré que les données recueillies permettent de répondre à la question de recherche convenablement et de mieux comprendre le phénomène à l'étude, un élargissement de représentation à diverses entreprises touristiques aurait certainement apporté d'autres éléments de compréhension de la dynamique de collaboration à

l'étude. En diversifiant ainsi l'échantillon, de nouvelles connaissances sur le sujet pourraient être obtenues.

Dans ce même ordre d'idée, les concepts proposés devraient être confrontés à de nouvelles données recueillies auprès de groupes de secteurs connexes. Pour ce faire, il serait fort enrichissant d'élargir la recherche à d'autres secteurs touristiques, les attractions ou les plus petits musées par exemple, ou à d'autres destinations de différents pays afin de pouvoir comparer leur dynamique à celle du Québec. Cette comparaison étayerait la validité des fondements théoriques avancés.

Finalement, il apparaît important de nourrir les réflexions avec d'autres études et ainsi contribuer à l'avancement de la connaissance. Le profil des clientèles touristiques des musées ainsi que les retombées touristiques et sociales des musées serviraient à alimenter la motivation des acteurs impliqués. Enfin, il serait également intéressant de poursuivre la recherche sur le sujet en analysant de très près le processus de mise en place d'une offre touristique autour d'un projet muséal. Celle-ci permettrait de faire ressortir les facteurs et conditions favorables à la mise en place d'un modèle de collaboration durable entre les musées et le secteur touristique.

Pour conclure, cette étude qui analyse le niveau d'avancement de la collaboration des grands musées avec le secteur touristique permet de rendre compte d'un désir commun de voir évoluer cette collaboration et d'une prise de conscience des deux secteurs à vouloir multiplier des points de jonction planifiés longuement à l'avance. C'est en combinant le savoir-faire touristique à la créativité muséale que le meilleur de ces deux mondes mènera à une collaboration des plus fructueuses et pérenne. C'est en travaillant ensemble de façon plus fréquente et ouverte que la destination réussira à offrir un produit touristique de haut calibre qui fasse vivre une expérience distinctive, qui attire les clientèles et qui respecte le savoir et le savoir-faire des acteurs impliqués. La culture demeurant un vecteur de distinction de toute destination touristique,

elle se doit d'avoir une écoute et une place plus importante dans les décisions stratégiques pour un développement harmonieux avec son environnement. Ainsi, la présente étude rejoint Claude Origet du Cluzeau (2006) dans son énoncé voulant que l'avenir du tourisme culturel dépende de la manière dont les professionnels de la culture et du tourisme sauront faire fructifier ensemble leurs savoirs respectifs.

ANNEXE A  
LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

A. INSTITUTIONS MUSÉALES

Région de Montréal

CENTRE DES SCIENCES DE MONTRÉAL – SOCIÉTÉ DU VIEUX-PORT  
DE MONTRÉAL

Isabelle BIRON, Conseillère marketing  
Hadja HAMATRA, Analyse marketing

ESPACE POUR LA VIE

Madeleine PRONOVOST, Chef identité et mise en valeur

MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN

Danielle LEGENTIL, Directrice des communications

MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE MONTRÉAL

Nathalie BONDIL, Directrice générale

MUSÉE MCCORD

Suzanne LE BLANC, Directrice marketing et communications  
Martine COUILLARD, Agente de développement

POINTE-À-CALLIÈRE, MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE ET D'HISTOIRE DE  
MONTRÉAL

Manon BLANCHETTE, Directrice exploitation

Région de l'Outaouais

MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS

Michèle CANTO, Directrice marketing et des affaires commerciales  
Stéphanie FORTIN, Agente du tourisme et du marketing

Région de Québec

## AQUARIUM DE QUÉBEC

Manon FALARDEAU, Agente commerciale

## MUSÉE DE LA CIVILISATION

Michel CÔTÉ, Directeur général

Julie GAGNON, Directrice des communications et de la commercialisation

## MUSÉE NATIONAL DES BEAUX-ARTS DU QUÉBEC

Line OUELLET, Directrice générale

Lulu TURGEON, Déléguée commerciale

## SOCIÉTÉ DU PATRIMOINE URBAIN DE QUÉBEC

Marie-Dominic LABELLE, Ex-présidente du Regroupement des institutions muséales de Québec - RIMQ

Région des Cantons de l'Est

## ZOO DE GRANBY

Paul LABRECQUE, Directeur des relations publiques et de la Fondation

## B. GOUVERNANCE NATIONALE

## MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS

Hélène MICHAUD, Coordinatrice et conseillère en muséologie

## MINISTÈRE DU TOURISME DU QUÉBEC

Francine LACROIX, Conseillère au développement touristique

## SOCIÉTÉ DES ATTRACTIONS TOURISTIQUES DU QUÉBEC

Pierre-Paul LEDUC, Directeur général

## SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS

Michel PERRON, Directeur général

## JEUX DU CANADA 2013

Luc FOURNIER, Ex-Président-directeur général du Regroupement des événements majeurs internationaux – RÉMI

### C. GOUVERNANCE TOURISTIQUE RÉGIONALE

#### OFFICE DU TOURISME DE QUÉBEC

Gabriel SAVARD, Directeur général

Daniel GAGNON, Directeur de la Division de la mise en marché

Éric BILODEAU, Directeur des communications et publicité

Vincent AUBRY, Conseiller en développement touristique

#### TOURISME MONTRÉAL

Pierre BELLEROSE, Vice-président des relations publiques, de la recherche et du développement

Stéphanie LAURIN, Gestionnaire au tourisme culturel

#### TOURISME OUTAOUAIS

Mona FRANCOEUR, Chef développement de l'offre

### D. ACTEURS ET SPÉCIALISTES DU TOURISME CULTUREL

#### MENDEL TOURS

David MENDEL, Président

#### DESJARDINS MARKETING STRATÉGIQUE

Jean-Paul DESJARDINS, Président-directeur général

## ANNEXE B

### PLAN D'ENTREVUE • INSTITUTIONS MUSÉALES

#### Pouvez-vous me parler de la collaboration développée entre votre institution et le secteur du tourisme ?

- Pouvez-vous me nommer des acteurs touristiques ?
- Avez-vous ou avez-vous eu des relations de collaboration avec des acteurs du secteur touristique ?
- Quelles formes prennent-elles ?
- Comment qualifiez-vous cette collaboration ?
- Quels sont les acteurs du milieu touristique avec lesquels vous collaborez le plus ?
- Que diriez-vous de ce type de collaboration ? (Avantages /inconvénients)
- Y a-t-il des manques au niveau de ce type de collaboration ?
- Selon vous, y aurait-il des améliorations à apporter ?
- Voyez-vous un intérêt à continuer à collaborer avec le secteur touristique et à développer un partenariat ?
- Comment entrevoyez-vous l'évolution de cette collaboration avec le secteur du tourisme ?
- Quelle forme cela devrait-il prendre ?
- Comment votre institution compte-t-elle s'y prendre pour y arriver ? Est-ce qu'il y a des stratégies à court, moyen ou long terme ?

#### Comment s'inscrit le tourisme dans votre institution ?

- Quels services (secteurs) de votre institution sont en contact avec le milieu touristique ? (Organigramme préférablement ; chercher à connaître le processus de décisions et les ressources (humaines et financières) dédiées au développement touristique)
- Combien de visiteurs accueillez-vous annuellement ?
- Quelle est la proportion des touristes parmi vos visiteurs ?
- Quels types de touristes viennent le plus souvent pour une activité au musée ? (Tourisme d'agrément ? Tourisme d'affaires ? Quels marchés, clientèles touristiques ?)
- Avez-vous développé des activités particulières pour les touristes ?
- Avez-vous développé une communication promotionnelle destinée plus particulièrement à la clientèle touristique ? (tarification adaptée, forfaits, publicité ou promotion mixte, Carte Musées, bourses ou foires touristiques, autres)

#### Quelle est votre perception du tourisme culturel ?

- Quelle est selon vous la contribution des musées à l'industrie touristique ?
- Quels sont les besoins et les attentes des musées par rapport au secteur touristique ?
- Comment percevez-vous le rôle des grandes institutions muséales en matière touristique ?
- Que diriez-vous de l'implication actuelle des musées dans le secteur du tourisme ?
- Y aurait-il des modifications à y apporter ?
- À votre avis, comment les acteurs touristiques perçoivent-ils les grandes institutions muséales ?
- Comment les grandes institutions muséales perçoivent-elles les acteurs touristiques ?
- Comment définiriez-vous le tourisme culturel ?
- En quoi le tourisme culturel favorise-t-il le développement des institutions muséales ?
- Voyez-vous un intérêt à travailler avec les autres grands musées du Québec au développement d'une vision commune et d'un positionnement stratégique du tourisme culturel au Québec ?
- Quelle forme cela devrait-il prendre ?
- Voyez-vous un intérêt à travailler conjointement avec les autres attraits touristiques ?
- Auriez-vous autre chose à ajouter concernant votre relation avec le secteur touristique ?

ANNEXE C  
PLAN D'ENTREVUE • ACTEURS TOURISTIQUES

**Comment s'inscrivent les musées dans la planification touristique  
de votre territoire / entreprise ?**

- Selon vous, les musées québécois sont-ils des acteurs importants dans le développement de la destination touristique québécoise ? ou de la destination touristique de votre région ?
- Quelle place attribuez-vous aux musées dans votre planification de développement ?
- Quelle visibilité offrez-vous aux musées dans le positionnement stratégique de la destination touristique ? dans vos outils de communication et de commercialisation ?
- Comment les musées participent-ils au positionnement de la destination touristique ?
- Est-ce que tous les musées participent ?
- Comment évaluez-vous l'implication actuelle des musées dans le secteur du tourisme ?
- Comment cette implication devrait-elle évoluer ?
- Comment les acteurs touristiques perçoivent-ils les grandes institutions muséales ?
- Quels sont vos attentes et vos besoins par rapport au secteur muséal ?
- Quel avenir entrevoyez-vous pour les musées dans le secteur touristique ?

**Pouvez-vous me parler de la collaboration développée  
entre le secteur touristique et les institutions muséales ?**

- Quelles formes de collaboration avez-vous développées avec les musées ?
- Comment qualifiez-vous cette collaboration ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients à développer ce type de collaboration ?
- Voyez-vous des améliorations à apporter ?
- Comment entrevoyez-vous l'évolution de la collaboration avec le secteur muséal ?
- Quelle forme cela devrait-il prendre ?
- Comment votre organisation / entreprise compte-t-elle s'y prendre pour y arriver ?
- Quelle est votre perception du tourisme culturel ?
- Quelle forme prend actuellement le tourisme culturel dans votre région ?
- Voyez-vous, dans le tourisme culturel, des possibilités de développement pour les grandes institutions muséales ?
- Voyez-vous, chez les grandes institutions muséales, une possibilité de développement du positionnement de votre destination / entreprise ?
- Voyez-vous un intérêt à ce que les grandes institutions muséales (du Québec) travaillent conjointement au développement d'une vision commune et d'un positionnement stratégique du tourisme culturel : pour votre destination ? Au niveau provincial Québec ?
- Quelle forme cela devrait-il prendre ?
- Auriez-vous autre chose à ajouter concernant la relation de votre organisation / entreprise avec le secteur muséal ?

## ANNEXE D

### ANALYSE DES DONNÉES

Ce document comprend les données recueillies auprès des répondants rassemblées selon des mots clés (codes). Pour chaque code, on retrouve des données provenant des deux secteurs, muséal et touristique. Ceci permet de mettre en parallèle les compréhensions de chacun et voir s'il y a osmose ou dissonance. Une légende de couleurs permet de catégoriser la provenance et la pertinence des commentaires recueillis. Aussi, des notes ajoutées aux données permettent de recouper certaines données attribuées à un mot clé avec un autre mot clé. Parfois, il y a distinction entre les territoires i.e. la situation de Québec vs celle de Mtl ou de Gatineau. L'analyse des données s'est poursuivie jusqu'à saturation des éléments avancés afin d'être en mesure de déterminer une structure de présentation de cette analyse.

Le document comporte au total plus de 200 pages de données. Pour les fins de la présente annexe, seulement quelques pages de contenu sont présentées. Celles-ci permettent d'illustrer le processus de traitements des données utilisé.

Légende des couleurs :

 xxx = répondants musées

 xxx = répondants touristiques

 yyy = données pertinentes

 /// = citation intéressante pour mémoire

<p><b>Mot clé (code)</b>  <b>Définition</b></p> <p><b>Tourisme culturel</b>  Définition du concept et développement potentiel</p> <p>En lien avec offre/actif trt</p>	<p><b>Citation / données - auteur</b></p> <p><b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b>  Tourisme culturel; les golden years; ce qui était annoncé il y a 15 ans... on est dedans  Défi= adapter nouvelles technologies pour générations à venir  Évolution d'un concept  Qu'il soit un concept théorique ou une stratégie marketing, très large et englobe bien des choses ; Le trt est électique ; le tourisme passe pratique de la culture... <b>TRM culturel est un phénomène, mais pas une clientèle.</b>  Aujourd'hui on est rendu à une autre étape. <b>A servi à faire comprendre aux musées. Le mktng ne peut pas être plus fort que le produit (Répondant 27)</b>  <b>Dév du trm culturel a mis un spot light sur les musées.</b> On avait pas les moyens de faire se dév là. Le tourisme nous a tendu la main (Répondant 41)  La première phase c'était les grandes institutions, 2<sup>e</sup> phase c'était sur les autres institutions comme le théâtre, arts de la scène, la danse d'où la création de la Vitrine culturelle. Maintenant tout en gardant ces éléments là on est plus dans la créativité (Répondant 24)  MTO le définit plus par secteur d'activités au lieu d'une définition très conceptuelle ou de paradigmes plus une définition qui se définit par des acteurs du milieu trt (Répondant 18).  deux composantes, il a une composante culturelle et une composante trt = implication des 2 secteurs... on a de part et d'autre intérêt à se rapprocher (Répondant 23)  Un travail de synergie qui nous revient (Répondant 16)  le trm culturel prend une immense place dans l'offre touristique québécoise ; le trm culturel a une grosse place actuellement et dans l'avenir. La culture se greffe partout. je ne vois pas la fin du trm culturel (Répondant 25)  Bcp de colloques sur le thème du trm culturel et tellement de définitions que finalement tu sors de là plus mêlé qu'avant (Répondant 21)  par défaut nous sommes du trm culturel. le trm culturel en Outaouais est très limité (Canto)  Le trm culturel très important. 1 des 4 grandes expériences (Répondant 26)  quand on parle tourisme culturel on pense théâtre, spectacle, événements, musées et pas musées scientifiques, musée de la nature on cadre pas dans leur définition de culture (Répondant 2)</p> <p>-----  <b>DONNÉES BRUTES</b>  <b>Répondant 10/Musée québécois</b>... Ça encore ça place. Les BBboomers, les golden years qu'on annonçait il y a 15 ans, on est dedans. Il va y avoir de plus en plus de gens susceptibles d'être disponibles pour ce genre d'activités trts.</p>
---	--

Bcp plus large que la fréquentation des attraits culturels. Celui de vivre une expérience culturelle à l'endroit où tu te trouves ...

**Répondant 20/Gouvernance touristique régionale** - terme pas communiqué ; le trm culturel c'est un concept. Le client n'achètera pas un produit de tourisme culturel. Il va acheter un produit. ça peut être une attraction grand public, peut être un événement. je pense que le trm culturel est très large et englobe bien des choses ...

**Répondant 17/Gouvernance touristique nationale** - Les visiteurs lorsqu'ils visitent un endroit passent bcp par la pratique du trm culturel. Découvrir ce que les gens font, ce qu'ils sont, etc. Définitions très nombreuses. Pour le min. définit par secteur d'activités au lieu d'une définition très conceptuelle ou de paradigmes plus une définition qui se définit par des acteurs du milieu trt. Plan de dév ...

**Répondant 23/Gouvernance touristique régionale** - un produit qui est à la base culturelle qui est de niveau international qui peut attirer une clientèle internationale et qui peut permettre à la destination trt de se positionner sur le plan international. Donc au départ, il y a deux composantes, il a une composante culturelle et une composante trt ...

**Répondant 27/Spécialiste en tourisme culturel** - Trm culturel n'est pas que culturel... un trm qui fait des pratiques de trm culturel, mais fait toutes sortes de choses, qui le stimulent ...

**Répondant 16/Gouvernance muséale nationale** - Un travail de synergie qui nous revient ... Je suis persuadé qu'au niveau du trm culturel c'est fou de ne pas être là. Les musées ont un rôle premier là dedans. Ça se comprend rapidement. On peut-tu mettre une pinte d'huile dans le moteur pour que les gens aient le temps de travailler ensemble.

**Répondant 24/Gouvernance touristique régionale** - on est rendu ailleurs que les grands musées. Comme on prend pour acquis que les communications vont bien qu'on est dans la bonne alliance sur les enjeux d'aujourd'hui, on travaille sur d'autres. La première phase c'était les grandes institutions, 2<sup>e</sup> phase c'était sur les autres institutions comme le théâtre, arts de la scène, la danse d'où la création de la Vitrine culturelle ...

**Répondant 25/Gouvernance touristique régionale** - le trm culturel prend une immense place dans l'offre de Mtl. Le DG a intégré la culture –depuis plus de 20 ans – depuis l'évolution entre Trm Mtl et MCCQ et ensuite la ville ...

**Répondant 4/Musée montréalais** - dév des niches s'est bon. Dév du trm culturel a mis un spot light sur les musées. On avait pas les moyens de faire se dév là ...

**Répondant 21/Gouvernance touristique régionale** - le trt qui vient participer à un festival, visiter un musée qui vient participer à un événement ou à une activité culturelle qui va enrichir ses connaissances, qui va être au delà de circuler en ville ou magasiner et visiter des attraits trts qui n'ont pas de quoi comme tel de culturel ...

	<p>Bcp de colloques sur le thème du trm culturel et tellement de définitions que finalement tu sors de là plus mêlé qu'avant.</p> <p><b>Répondant 14, Musée autres régions</b> - par défaut nous sommes du trm culturel ... le trm culturel en Outaouais est très limité. Nous étions une icône en tant qu'institution. Maintenant on fait partie du pilier urbain Gatineau + famille avec le Musée des enfants</p> <p><b>Répondant 7/Musée québécois</b> - Nous sentons plus ou moins impliqué dans le tourisme culturel. La thématique du fleuve colle avec nous ...</p> <p><b>Répondant 26/Gouvernance touristique régionale</b> - Le trm culturel très important. 4 grandes expériences ont été mises en place. Famille, passion urbaine-culturel ...</p> <p><b>Répondant 12/Musée québécois</b> - il y a 2-3 ans j'aurais été plus optimiste. Je suis un peu moins optimiste de ce temps-ci. C'est difficile pis c'est quoi le trm culturel. Est-ce juste des blockbusters qui n'ont rien à voir avec notre identité ... (<b>BLOCKBUSTER</b>). Le trm culturel... on a une grosse réflexion à faire. En trm, tout est en hausse quand tu arrives aux attractions il y a une baisse ... La société a changé. Les retraités sont plus jeunes, en santé et bougent. Il va falloir aller regarder la vraie réalité des choses il faudrait peut-être changer les prémisses des réflexions. Il faut peut-être prendre des risques. Il y a bcp d'éducation à faire. (<b>SENS DES AFFAIRES</b>)</p> <p><b>Répondant 2/Musée montréalais</b> - Souvent on est exclu, on fait partie des musées, mais quand on parle tourisme culturel on pense théâtre, spectacle, événements, musées et pas musées scientifiques, musée de la nature on cadre pas dans leur définition de culture. (<b>CONNAISSANCE DES ACTEURS TOURISTIQUES</b>) ... Nous sommes souvent pris pour acquis.</p>
<p><b>Collaboration</b></p> <p>Évolution de la collaboration</p> <p>Types de collaboration développés</p> <p>Faire lien avec stratégie marketing, structure trt interne aux musées, expérience</p>	<p><b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b></p> <p>Colloque 1998 organisé par ... et tenu à Montréal à l'Automne 1998 a su rassembler les acteurs des deux secteurs - prise de conscience -. Il fut le déclencheur d'une série d'actions d'activités promotionnelles et publicitaires. Des formations de toutes sortes et ont inspirés d'autres colloques dont celui en 2003 de la SMQ portant sur le Tourisme culturel...</p> <p>On parlait de loin; pas le même langage, pas le même calendrier... Actions développées ... Formation et discussion ...</p> <p>en 1998 - les deux côtés du fossé avaient pris conscience de l'existence du fossé et de l'ampleur du fossé. On avait senti le souhait de part et d'autre, l'exaltation autour du potentiel de niveler ce fossé. 15 ans plus tard, je pense qu'il y en a encore un, moins grand qu'il a déjà été (<b>ÉVOLUTION DE LA COLLABORATION</b>)</p>

Les musées ont adapté leurs produits et services malgré les coupures ... leur notoriété et leur fréquentation sont en hausse constante (voir chiffres OCCQ)

Années 2010 : momentum (plusieurs signes en font démonstration) ... n'est pas arrivé par hasard ... arrivé parce que certains acteurs des musées impliqués en tourisme ont su faire valoir les bienfaits de ces institutions. Les grandes expositions ont aussi permis de faire la démonstration de l'importance des musées dans l'offre touristique de la destination.

Mais manque de participation des acteurs muséaux dans l'industrie trt. Pourtant leur participation est des plus remarquées et appréciées de la part des acteurs d'une industrie qui cherche à se distinguer et se renouveler. Les musées, créateurs actifs, ne le savent pas, mais sont des inspirations pour le domaine touristique. Encore un fossé, mais même si, de prime abord semble être le même... en fait, la ligne de départ n'est plus à la même place.

#### ACQUIS TRI/OFFRE

Un nouveau point tournant. Temps d'aller encore plus loin...

#### ----- DONNÉES RECUEILLIES

**Répondant 10/Musée québécois** - en 1998 - les deux côtés du fossé avaient pris conscience de l'existence du fossé et de l'ampleur du fossé. On avait senti le souhait de part et d'autre, l'exaltation autour du potentiel de niveler ce fossé. 15 ans plus tard, je pense qu'il y en a encore un, moins grand qu'il a déjà été ...

Les gens des musées ont aussi développé un autre vocabulaire, un autre discours, celui notamment des retombées trts, retombées économiques des investissements qui sont faits dans le milieu culturel et du moteur économique potentiel que représente les grandes expositions dans le dév. d'une région ... **(DÉFI : REVENUS AUTONOMES)**

Ce que j'ai qualifié tantôt est bcp lié à notre action au MCQ. Je ne peux pas dire que je sens la même chose de l'industrie muséale, de l'industrie culturelle en général même **(IMPLICATION DES MUSEES EN TOURISME)** ...

Encore du chemin à faire. On n'a pas stabilisé la collaboration ... Il faut arriver à trouver des assises plus solides. **(STRATÉGIE : PÉRENNITÉ DE LA COLLABORATION)**

**Répondant 20/Gouvernement touristique régionale** - ... Les musées sont un partenaire important dans la mise en marché en contrepartie ce qu'on tente d'offrir aux musées c'est un véhicule de mise en marché de destination dans lequel on fait une place importante aux attraits majeurs dont les musées et on essaie de leur offrir cela à un tarif ou à des conditions avantageuses dans la mesure où ils s'inscrivent dans le positionnement de destination et leur produit est un renforcement du positionnement de la destination donc on véhicule l'expo **(STRATÉGIE : MARKETING)** ...

**Répondant 23/Gouvernance touristique régionale** - rapprochement entre l'OTQ et ses deux grands musées pc que la clientèle trt doit obligatoirement augmenter dans ces musées pour les réalités budgétaires qui les rattrapent. Il ne fait aucun doute que la clientèle trt fait partie d'une solution budgétaire indispensable à la santé financière des musées ...

**Répondant 27/Specialiste en tourisme culturel** -

Notion tourisme au niveau des musées est assez nouveau. Musées ne se considèrent pas comme entreprises (SENS DES AFFAIRES) ... Dynamique pas encore bien comprise ... Rapprochement commence à peine à se faire.

**Répondant 16/Gouvernance muséale nationale** - Des dates clés avec l'ind trt : en 99 on a ouvert l'Observatoire des musées ... Les membres demandaient qu'il y ait un meilleur positionnement des musées sur la place publique et souhaitaient qu'on agisse comme représentants de ce secteur là, qu'on pose des actions pour faire connaître. Le colloque sur le tourisme culturel, 2003 ... Premier programme triennal avec MTO ... Reconnaissance du rôle de générateur voire de producteur de sens.

**Répondant 5/Musée montréalais** - On a eu la surprise de réaliser qu'on avait 61% de trts l'été. Ça brassé un peu la cage parce qu'on a réalisé qu'on n'avait pas mis en place des moyens pour aller les chercher. Il fallait tendre la main davantage que d'attendre de façon passive, proactif parce qu'il y a un potentiel. Les conservateurs avaient une ouverture ...

Les musées ne sont pas assez sûrs d'eux pour se dire on y va. Ça s'apprend à travailler avec le secteur trt ... (SENS DES AFFAIRES)

**Répondant 24/Gouvernance touristique régionale** - grand cheminement ... historiquement la relation c'était quelques grands musées, festivals et églises, mais c'était une relation liée aux grandes expos c'était quelques grandes expos mais ça se limitait à peu près à cela. Les musées ont compris que ça prend plus que de grandes expos- surtout PAC et MBA. La festivalisation des attractions ... une nouvelle façon d'animer le rapport entre l'histoire ou l'histoire de l'art et le visiteur qui comprend des activités à l'extérieur ...

**Répondant 25/Gouvernance touristique régionale** - Avec les grands, c'est surtout des partenariats qu'on va faire avec eux. Exemple : les sweet deals.... Carnet à rabais dans lequel les musées participent. Ça peut tirs être mieux, mais c'est plus entre eux qui manquent de partenariat qu'avec les gens de l'extérieur. Travailler avec un autre musée.... Ne le font que rarement ... (COMPÉTITION ENTRE MUSÉES)

**Répondant 22/Gouvernance touristique régionale** - ... Tout le monde a la volonté de se tourner vers les clientèles touristiques parce qu'ils croient que ça va leur apporter des revenus qu'ils n'avaient pas précédemment. Sauf que les gens sous-estiment souvent tout ce que cela représente comme travail de développement touristique, cela sous-entend d'avoir des ressources qui ont la compétence de le faire, d'avoir des moyens et

d'avoir un développement sur le long terme ... (APPROCHE TOURISTIQUE DES MUSEES)

**Répondant 17/Gouvernance touristique nationale** - Quand les musées sont membres chez nous, c'est plus une question de mise en marché et les musées importants qui sont membres sont assez présents. Définition, un ATR c'est un spécialiste d'une région avec une approche multiproduits et une ATS c'est un spécialiste d'un produit avec une approche multi-région ...

**Répondant 4 / Musée montréalais** - dans les années 90 où il y a eu un boom; les musées se sont réveillés; je pense que c'est venu avec des exigences de fréquentation ... C'est la période où on participait aux foires touristiques. C'était l'époque où on parlait de la Vitrine culturelle. (MOTIVATION) On projetait Montréal ... volonté de se faire connaître ... On a pas les moyens alors on se concentre sur la clientèle rendue à destination ...

**Répondant 21/Gouvernance touristique régionale** - ... Il y a eu bien des colloques, mais dans les faits je ne pense pas que grand chose ait changé. Quelques musées au Qc ont réussi leur rôle trt. Plusieurs l'ont abandonné faute de ressource, faute d'argent. Touristiquement le MCQ, le MBA Mtl et MCC tirent leur épingle du jeu. Ce sont ceux que l'on voit; ceux dont on entend parler. Les autres semblent bcp plus discrets. Il faut dire que le succès trt des musées est directement relié à leur programmation ...

**Répondant 15/ Gouvernance muséale nationale** - Le réseau muséal a comme mandat de faire premièrement son job de musée, toute la dimension recherche, éducation, diffusion. Le trm vient s'ajouter à cela. C'est un véhicule, le trm, un moyen, mais ce n'est pas le mandat et la mission première de l'institution muséale ... il y a bcp à faire... c'est une petite goutte d'eau ce qui a été fait. Il y aurait tellement à faire. Les besoins sont énormes à tout point de vue ... Il ne faut pas travailler seul. Évolution entre 1998 et 2012? ça donné un coup. Il y a eu qqe chose

**Répondant 1/Musée montréalais** - pas de collaboration à part les institutions de promotion comme Tourisme Montréal ou éventuellement avec des instances plus comme Tourisme Qc où on fait des placements. Collaboration se fait surtout par des placements publicitaires qu'on fait entre autres avec TRM Mtl, TRM Qc et toute la panoplie des publications trts ...

**Répondant 8/Musée québécois** - C'est essentiel. C'est une collaboration qui est incontournable; une collaboration qui existe depuis de nombreuses années sans doute dans les musées ça fait une vingtaine d'années dans la majorité des musées au Québec ... L'image que j'ai de l'avenir, l'industrie touristique autant que le milieu institutionnel trt et le milieu muséal doivent travailler des points de jonction planifier longuement à l'avance et qui vont permettre de faire le pas de plus qui est nécessaire dans cette collaboration.

**Répondant 9/Musée québécois** - OTQ qui est l'acteur principal. Bcp d'activités au niveau des campagnes publicitaires et des activités de promotion donc on a un partenariat. Aussi on a des partenariats avec des hôtels plusieurs affichent des forfaits avec le musée. Collaboration essentielle pour que les organismes connaissent la

programmation du musée et qu'il y ait des échanges ce qui était le cas depuis bcp d'années où chacun faisait sa petite publicité soi-même ... On a beau avoir des bonnes intentions, mais il faut camper les objectifs, les préciser et se donner les outils pour augmenter le dév et se donner les moyens. Ça ne va pas nécessairement de pair. L'Intention est là

**Répondant 14/Musée autres régions** - localement, les partenaires sont les hôtels, les autres attractions, Tourisme Outaouais très étroite collaboration avec eux. Ottawa Tourism aussi. Tellement de paliers = difficile. On ne pourrait pas se payer la visibilité qu'ils nous offrent avec l'investissement qu'on fait. Coop nous aide. Bcp de démarche famtour, voyage de ventes, marché des groupes.... On ne serait jamais capable de suivre. Médias, congrès, groupes ...

**Répondant 11/Musée québécois** - Manque de vision globale - ville UNESCO, Patrimoine mondiale - devrait se refléter dans un vision globale et tjrs être présente dans les choix qui sont faits tant au niveau patrimoine bâti (architecture), événementiel que culturel - se doter d'obj. à long terme... de cette façon on serait plus DD ... OTQ et Ch de commerce = bonne écoute et bon partenariat, mais au niveau de la ville c'est plus difficile. Musée concentre sur le contenu tandis que le trm pense en terme de clients, de rentabilité...

**Répondant 7/Musée québécois** - partenariats avec les hôtels, centres commerciaux, OTQ, SATQ seul Aquarium dans la province donc ne voyons pas les autres attraits comme des concurrents plutôt comme des compléments. Aquarium est un OBL tente de s'autofinancer à 100%.

**Répondant 26/Gouvernance touristique régionale** - Les musées ont réellement un impact pour Trm Outaouais. Très rare que les entrepreneurs privés peuvent investir donc il faut amener nos gens qui travaillent en culture qu'ils doivent faire de l'argent. Conseiller de revoir programmation; de leur faire prendre un certain tournant; interaction, diversité, combinaison d'activités ... TRM Outaouais joue un rôle important de conscientisation à l'industrie trt.

**Répondant 13/Musée autres régions** - On travaille avec bcp de gens et bcp de gens travaille avec nous. SATQ au niveau promotion et publicité. On est le produit demandant de la région; c'est le produit d'appel majeur.

**Répondant 12/Musée québécois** - Juste le titre «une affaire de créativité» ça été comme, j'en ai encore des frissons, mon doux que c'est intelligent. Enfin on faisait qqe chose d'intelligents. On ne parlait pas avec des études... Ce n'était pas sur ce que l'on atteint l'un de l'autre, mais qu'est-ce qu'on peut prendre avec lequel on peut travailler ensemble pour faire qu'on est une destination l'fun, ou on met en valeur notre identité ...

**Répondant 5/Musée montréalais** - avec agences touristiques; nvelle expo permanente; il y a un intérêt du fait que c'est permanent et culture autochtone Hôtels - pas vraiment. Ce qu'on remarque avec les htls du centre-ville c'est qu'ils se forfaient entre eux avec

	<p>leurs services internes (restos, centre de santé, boutique). Ils le font au niveau des chaînes, mais aussi au niveau local ...</p> <p><b>Répondant 2/Musée montréalais</b> - travaille avec Trm Mtl depuis des années. On essaie des avoirs à notre cause, mais TRM Mtl pendant des années a vendu des hôtels ou bien des festivals ... <b>Ce est content que ça a été sans échouer.</b></p> <p>Ils mettent plus de l'avant les villes, mais encore là les attrait on est pas là. Les décideurs des AHQ ne connaissent pas du tout les attrait pas les musées. Ils ne savent pas ce qu'il y a dans la ville et ils disent à l'ATR qu'il faut développer de nouveaux attrait.</p> <p><b>Les gens de la place ne veulent pas les attrait parce qu'ils ne les connaissent pas ou la dernière fois qu'ils sont venus dans plusieurs années lorsqu'ils étaient en d'années ...</b></p>
<p><b>Structure trt ds musées</b></p>	<p><b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b></p> <p>Si au tournant des années 2000, les grands musées ont embauché des agents de dév touristique, très peu d'entre eux ont dorénavant une personne attirée à ce poste. Campagne promotionnelle et participation aux activités de vente du tourisme (bourses et salons touristiques), les administrations de musées attendaient des résultats directs et à court terme. Ajouter à cela des coupures budgétaires importantes, le poste éliminé. Très peu de gens occupent encore ce poste aujourd'hui. Il reste très peu de ces postes actuellement. Dans la majorité des musées, le dév trt est relié aux communications et la tâche est partagée entre plusieurs personnes de façon assez classique et on fait ce qu'on peut avec les ressources disponibles. On y voit qu'une participation marketing...</p> <p>Important : l'industrie s'est professionnalisée et continue de le faire. le dév trt ne soit <b>plus l'histoire d'une ou quelques personnes</b> au sein des institutions, mais compris et intégré des administrations. Cela doit transcender dans tous les services concernés afin que l'on garde en tête ces visiteurs dans la création des produits et services...</p> <p><b>Ne doit pas seulement être une question de marketing.</b> Pour attirer de nouveaux publics, il faut penser produit! Investir temps et argent... prendre part active à cette industrie et démontrer l'intérêt d'y participer en apportant connaissances, ressources et créativité pas seulement faire du pick-up!</p> <p>agents de dév au sein des musées</p> <p><b>Le dév trt ne se fait pas en deux mois. Le dév ce n'est pas du court terme.</b> Avoir quelqu'un qui a une pensée de développeur avec une pensée de clientèle...</p> <p>Il y a une certaine professionnalisation en tourisme. Les grandes institutions, depuis 10 ans, ont des gens en trm même si pas agent de dév. Attiré ... <b>bcp de monde dans les conseils et même dans les administrations ont une notion touristique très affirmée dans les 4 plus grandes.</b> Ça c'est un gros changement depuis 1998.</p> <p><b>De 2000 à 2005, on va avoir quelqu'un en tourisme. Cette personne là se trouvait dans une organisation qui n'avait pas de structure trt et ça ne pouvait pas marcher. Au niveau des gestionnaires que la prise de conscience</b></p>

est installée.

#### ----- DONNÉES BRUTES

**Répondant 1/Musée montréalais** - analyse et publicitaire, une autre personne s'occupe des groupes scolaires et trts. On a aussi déjà participé aux concours tels les grands prix du tourisme. Au niveau de la SVP pas un poste dédié à cela. Chacun en fait un bout. Ça reflète que nous n'allons pas concrètement chercher cette clientèle-là.

**Répondant 9/Musée québécois** - ... Dept des comm travaille directement avec intervenants pour pub, relations de presse avec l'OTQ mais également avec certains événements, certains intervenants.

**Répondant 14/Musée autres régions** - À notre niveau - équipe de marketing ... On ne prend pas des décisions seulement pour le trt même si ça n'attirera pas de grandes clientèles, on la fait pour d'autres raisons ... Ne peut pas dicter une thématique.

**Répondant 5/Musée montréalais** - n'ai pas une tâche dédiée à 100% à ce dossier; j'ai aussi plusieurs autres mandats. Je peux dédier seulement 1 ou 2 journées par semaine à ces tâches là. Ce qui n'est pas assez

**Répondant 2/Musée montréalais** - 1 personne qui s'occupe de la commandite et en partie du trm; 1 personne au CRM et trm; on travaille en direct avec TO + salons. Je n'ai personne pour aller les rencontrer, mais on travaille avec notre BD.

**Répondant 6/Musée montréalais** - On est ouvert le lundi en période trt le trm, c'est relié aux communications. La directrice des comm s'occupe du lien avec le trm mais Francine, DG étant liée étroitement c'est aussi elle. A l'intérieur de la direction des comm, c'est tout le monde de façon un peu classique

**Répondant 10/Musée québécois** - je pense que tu es la seule Francine à occuper un poste de dev trt à temps plein. Preuve que l'institution y croit, mais pas la même chose dans les autres institutions.

**Répondant 4/Musée montréalais** - actuellement les comm (trm relève des comm)

Etc.

<p><b>Actif touristique</b> offre Ce qui constitue l'offre offerte aux touristes Ce que la destination possède L'offre culturelle en générale et des musées en particulier dans la dynamique touristique L'apport des musées à la destination – notion de produit d'Appel  En lien avec blockbuster, clientèle, expérience culturelle et tourisme culturel</p>	<p><b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b> Les atouts par région Québec :  Mtl :  Outaouais :  ----- <b>DONNÉES BRUTES</b></p>
<p><b>Expérience culturelle</b>  En lien avec offre, blockbuster</p>	<p><b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b>  ----- <b>DONNÉES BRUTES</b></p>
<p><b>Stratégie marketing</b> Les bénéfices des actions marketing développées  En lien avec collaboration</p>	<p><b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b>  ----- <b>DONNÉES BRUTES</b></p>

<p><b>Blockbuster</b>  Définition  Produit d'appel / pouvoir attractif  Retombées  DD  En lien avec offre, stratégie marketing</p>	<p style="text-align: center;"><b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b></p> <p style="text-align: center;">-----  <b>DONNÉES BRUTES</b></p>
<p><b>DD (région de Québec seulement)</b>  Tout en ayant un pouvoir d'attraction important, les musées s'inscrivent dans un respect de l'environnement  En lien avec Blockbuster</p>	<p style="text-align: center;"><b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b></p> <p style="text-align: center;">-----  <b>DONNÉES BRUTES</b></p>
<p><b>Clientèle/fréquentation</b>  Situation de la fréquentation touristique des destinations et des attrait muséaux  Potentiel de dév des clientèles grâce aux musées  En lien avec l'offre</p>	<p style="text-align: center;"><b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b></p> <p style="text-align: center;">-----  <b>DONNÉES BRUTES</b></p>

<p><b>Attentes trt des acteurs</b></p>	<p><b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b></p> <p>-----  <b>DONNÉES BRUTES</b></p>
<p><b>Besoins musées</b>  Reconnaissance des impacts et retombées des expos majeures  Afin d'obtenir plus d'appui et de ress. financières.  En lien avec blockbuster  En lien avec défi des musées</p>	<p><b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b></p> <p>-----  <b>DONNÉES BRUTES</b></p>
<p><b>Défis musées</b>  La réalité et les besoins des musées  Leur nécessité d'intégrer l'industrie touristique  Aspect financier  Reconnaissance  Argumentaire économique et social  En lien avec sens des affaires, reconnaissance et gouvernance</p>	<p><b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b></p> <p>-----  <b>DONNÉES BRUTES</b></p>

<p><b>Développement envisagé</b> Les stratégies de développement de collaboration envisagé</p> <p>En lien avec blockbuster, collaboration</p>	<p><b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b></p> <p>----- <b>DONNÉES BRUTES</b></p>
<p><b>Lacunes des musées</b> Sens des affaires</p> <p>En lien avec défi des musées, collaboration et développement envisagé</p>	<p><b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b></p> <p>----- <b>DONNÉES BRUTES</b></p>
<p><b>Gouvernance</b> La complexité des différents niveaux de gouvernance; les avantages et les limites</p> <p>En lien avec collaboration, défi des musées et regroupement des musées</p>	<p><b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b></p> <p>----- <b>DONNÉES BRUTES</b></p>

<b>RÉSUMÉ DES DONNÉES</b>	
<b>Alliance stratégique</b> Niveau de collaboration des musées entre eux et avec le secteur touristique : avancement et lacunes	
Potentiel envisagé de créer nouveau regroupement provincial des grandes institutions muséales	
En lien avec reconnaissance, collaboration et gouvernance	

-----  
**DONNÉES BRUTES**

## RÉFÉRENCES

- ALTINAY, Levent et Alexandros PARASKAVAS (2008) *Planning Research in Hospitality and Tourism*, Elsevier, Royaume-Uni, 247 p.
- ARNOBOLDI, Michela et Nicola Spiller (2011) « Actor-network theory and stakeholder collaboration: The case of Cultural Districts », *Tourism Management*, vol. 32, p. 641-654.
- ARPIN, Roland (2002) *Territoires culturels*, Éditions Bellarmin, Montréal, 297 p.
- ASSOCIATIONS TOURISTIQUES RÉGIONALES ASSOCIÉES DU QUÉBEC (ATRAQ) et MUSÉE DE LA CIVILISATION (1995) *Colloque Tourisme et culturel, des stratégies concrètes - Actes du colloque*, Musée de la civilisation, Québec, 158 p.
- ASSOCIATIONS TOURISTIQUES RÉGIONALES ASSOCIÉES DU QUÉBEC (ATRAQ) (2012) Mission [En ligne] < <http://www.atrassociees.com/cgi-ole/cs.waframe.singlepageindex> > (Consulté le 23 décembre 2012).
- BALANTZIAN, Gérard (1997) *L'avantage coopératif. Le partenariat, la coopération, l'alliance stratégique*, les Éditions d'Organisation, Paris, 191 p.
- BARRÉ, Hervé et Jafar JAFARI (1997) « Culture, Tourism, Development: Crucial Issues for the Twenty-First Century », *Annals of Tourism Research*, vol. 24, no 2, p. 474-476.
- BÉDARD, Daphné (2003) « Coups de circuits ! », *Continuité*, no 97, p.33-35.
- BELLEROSE, Pierre (1998) « Le tourisme: des clients à la recherche d'une expérience », dans « Actes du colloque - Culture et tourisme en ville : une affaire de créativité », Chaire de tourisme de l'UQAM, p. 14-17.

- BERGERON, Yves et Suzanne DUMAS (2008) « Incursion du côté des visiteurs dans le réseau des musées au Québec », *Téoros*, vol. 27, no 3, p. 29-34.
- BOUAYAD, Anis (1996) *Les alliances stratégiques. Maitriser les facteurs clés de succès*, Dunod, Paris, 148p.
- BOYER, Marc (1995) « L'invention de distinction, moteur de tourisme ? Hier et aujourd'hui », *Téoros*, vol.14, no 2, p.45-47.
- BÜHLMANN, Félix et Manuel TETTAMANTI (2007) « Le statut de l'approche qualitative dans des projets de recherche interdisciplinaire », dans « Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative », Association pour la recherche qualitative, Hors Série, no 3, p. 191-213.
- BURTON, Christine et Carol SCOTT (2003) « Museums : Challenges for the 21st Century », *International Journal of Arts Management*, vol. 5, no 2, p. 56-68.
- CAMARERO, Carmen et Maria José GARRIDO (2008) « The Influence of Market and Product Orientation on Museum Performance », *International Journal of Arts Management*, vol. 10, no 2, p. 14-26.
- CAZELAIS, Normand (1995) « Quelques questions sur le mariage tourisme et culture » dans « Actes du colloque - Tourisme et culture, des stratégies concrètes », Musée de la civilisation, Québec, p.8-11.
- CHEVRIER, François-Gilbert et Mattieu CLAIR-SAILLANT (2006) « Renouveau du tourisme culturel. Que reste-t-il du « touriste » ? », *Téoros*, vol. 25, no 2, été 2006, p. 72-74.
- COLBERT, François (2009) « Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations », *International Journal of Arts Management*, vol. 12, no 1, p. 14-20.
- CÔTÉ, Michel (1998) « Planter le décor » dans « Actes du colloque - Culture et tourisme en ville : une affaire de créativité », Chaire de tourisme de l'UQAM, p. 18-21.
- COUSIN, Saskia (2006) Le « tourisme culturel », un lieu commun ambivalent, *Anthropologie et Sociétés*, vol. 30, no 2, p. 153-173.

- COUSIN, Saskia (2008) « L'UNESCO et la doctrine du tourisme culturel. Généalogie d'un « bon » tourisme » dans « Tourisme, mobilités et altérités contemporaines », *Civilisations*, vol. LVII, nos 1-2, *Revue internationale d'anthropologie et de sciences humaines*, p. 41-56.
- CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME (2010) Les entreprises touristiques [En ligne] < <http://www.cqrht.qc.ca/minformer-sur-le-marche-du-travail/les-entreprises-touristiques> > (Consulté le 22 février 2014).
- DAIGLE, Pascale (2008) *Culture et tourisme au cœur de l'identité urbaine*, Cahier du participant, Chaire de tourisme de l'UQAM, Montréal, 97 p.
- DAIGLE, Pascale et Brigitte MAHEU (1998) *Culture et tourisme en ville: une affaire de créativité - Cahier du participant*, Chaire de tourisme de l'UQAM, Montréal, 55 p.
- DE CARLO, Manuela et Paola DUBINI (2010) « Integrating Heritage Management and Tourism at Italian Cultural Destinations », *International Journal of Arts Management*, vol. 12, no 2, p. 30-43
- DECROP, Alain (1999a) *Trustworthiness in qualitative tourism research* dans PHILLIMORE, Jenny et Lisa GOODSON (2004) *Qualitative Research in Tourism : Ontologies, Epistemologies and Methodologies*, Routledge, New York, 333 p.
- DENZIN, N.K. (1978) *The Research Act : A Theoretical Introduction to sociological Methods*, McGraw-Hill, New York, 370 p.
- DROUIN, Martin (2010) « Lorsque le patrimoine se fait beau, la ville est-elle plus intéressante à voir ? », *Téoros*, vol. 29, no 2, p. 147-150.
- FOURTEAU, Claude (2006) « Le tourisme et les institutions culturelles », Texte de la 609e conférence de l'Université de tous les savoirs [En ligne] < [file:///Users/francinedesbiens/Documents/NOURRITURE%20INTELLECTUELLE/MEMOIRE/TOURISME CULTUREL/Dev-trmculturel\\_Fourteau.webarchive](file:///Users/francinedesbiens/Documents/NOURRITURE%20INTELLECTUELLE/MEMOIRE/TOURISME%20CULTUREL/Dev-trmculturel_Fourteau.webarchive) > (Consulté le 11 février 2012).
- GALI-ESPELT Nuria (2012) « Identifying cultural tourism : a theoretical methodological proposal », *Journal of Heritage Tourism*, vol. 7, no 1, p. 45-58.

- GALLAGHER, K. et C. B. WEINBERG (1991) « Coping with success: New challenges for nonprofit marketing », *Sloan Management Review*, vol. 33, p. 27-42 cité dans NEILSON, Leighann C. (2003) « The Development of Marketing in the Canadian Museum Community, 1840-1989 », *Journal of Macromarketing*, vol. 23, no 16, p.16-30.
- GLASER, Barney G. et Anselm L. STRAUSS (2010). *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*, Armand Colin, coll. « Individu et Société », 409 p.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2013) Loi sur les musées nationaux, mise à jour le 1<sup>er</sup> juin 2013 [En ligne] < [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/M\\_44/M44.HTM](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/M_44/M44.HTM) > (Consulté le 30 juin 2013)
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2013) Québec original, Site touristique officiel du gouvernement du Québec [En ligne] < <http://www.bonjourquebec.com/qc-fr/musees-sites.html> > (Consulté le 30 juin 2013)
- HUGHES, H. L. (1996) « Redefining cultural tourism », *Annals of Tourism Research*, vol. 23, no 3, p.707-709.
- ICOM (2007) Définition du musée [En ligne] < <http://icom.museum/la-vision/definition-du-musee/L/2/> > (Consulté le 20 octobre 2012).
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC et OBSERVATOIRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC et NOMBREUX SPÉCIALISTES (2006-2010) *État des lieux du patrimoine, des institutions muséales et des archives*, Observatoire de la culture et des communications du Québec, Institut de la statistique du Québec, Gouvernement du Québec, cahier 1 (2006) *Premier regard*, 70 p. ; cahier 3 (2007) *Les institutions muséales du Québec, redécouverte d'une réalité complexe*, 92 p. ; cahier 5 (2008) *Territoires*, 170 p. ; cahier 10 (2010) *L'impact économique des dépenses de fonctionnement des établissements*, 62 p.
- JAMAA, Siham (2011) Tourisme culturel et patrimonial, un produit en croissance à travers le monde [En ligne] < <http://veilletourisme.ca/2011/01/05/tourisme-culturel-et-patrimonial-un-produit-en-croissance-a-travers-le-monde/> > (Consulté le 4 mars 2013).

- KIROVA, Valentina (2009) « Marketing stratégique, stratégie marketing : proposition d'une grille de lecture intégrative », *Revue française du marketing*, No 224, p.7-19.
- KNAFOU, Rémy (2009) « Préface » dans *Culture, tourisme et développement. Les voies d'un rapprochement* sous la direction de Claude ORIGET DU CLUZEAU et Jean-Michel TOBELEM, L'Harmattan, Paris, p. 11-14
- LAMBERT, Lise (2000) *Plan d'action 2003-2004 Tourisme culturel*, ministère du Tourisme, Québec, 3 p.
- LEFEBVRE, Patrick (2002) Théories et stratégies du management, Les cahiers de l'actif, No 314-317, p.27-38 [En ligne] < [http://www.actif-online.com/fichiers/articles/art\\_lefevre\\_314\\_317.pdf](http://www.actif-online.com/fichiers/articles/art_lefevre_314_317.pdf) > (Consulté le 15 octobre 2012).
- LEHALLE, Evelyne (2011) *Le tourisme culturel*, Territorial éditions, Collection Dossier d'experts, Voiron, 161 p.
- LESSARD, France (2011) *Relance de la Carte Musées – Rapport final*, Regroupement des institutions muséales de Québec, Québec, 32 p.
- LEVASSEUR, Maïthé (2010) L'intérêt de nos touristes pour les activités culturelles, Réseau Veille tourisme, [En ligne] < <http://veilletourisme.ca/2010/04/18/l'interet-de-nos-touristes-pour-les-activites-culturelles/> > (Consulté le 10 janvier 2014).
- MCKERCHER, Bob et Hilary DU CROS (2002) *Cultural tourism: the partnership between tourism and cultural heritage management*, Haworth Hospitality Press, New-York, 262 p.
- MILES, Matthew B. et A. Michael HUBERMAN (2003) *Analyse des données qualitatives*, DeBoeck, Paris, 626 p.
- MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC (MCCQ) (2000) *La politique muséale. Vivre autrement la ligne du temps*, Québec, MCCQ, 66 p.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC (MCCQ) (2012) Villes et villages d'art et de patrimoine [En ligne] < <http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=1278> > (Consulté le 15 octobre 2012).

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC (MCCQ) (2012) Mission et vision du Ministère [En ligne] < <http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=166> > (Consulté le 29 décembre 2012).

MORISSET, Lucie K. et Luc NOPPEN (2008) « De la Muséographie à la Stratégie. Le touriste n'est jamais bien loin, du moins l'espère-t-on », *Téoros*, vol. 27, no 3, p. 3-7.

MOUGEY, Jacques (2009) « Quelques considérations générales sur le tourisme et la culture » dans *Culture, tourisme et développement. Les voies d'un rapprochement* sous la direction de Claude ORIGET DU CLUZEAU et Jean-Michel TOBELEM, L'Harmattan, Paris, p. 35-51.

NAVARRETE, David (2008) « Nouveaux musées dans la région parisienne », *Téoros*, vol. 27, no 3, p. 71-77

NEILSON, Leighann C. (2003) « The Development of Marketing in the Canadian Museum Community, 1840-1989 », *Journal of Macromarketing*, vol. 23, no 16, p. 16-30.

NEKOUROUH, Michel (2010) *Les 100 du Management moderne - Les 100 règles d'or, astuces, conseils et « Best Practices »*, collection cahiers des performances, 3<sup>e</sup> édition, Éditions Katamaran, Paris.

OLSEN, J., J. BELOHLAV et K. BOYER (2005) « Operational, Economic and Mission Elements in Not-for-Profit Organizations : The Case of the Chicago Symphony Orchestra », *Journal of Operations Management*, vol. 23, no 2, p. 125-142 cité dans CAMARERO, Carmen et Maria José GARRIDO (2008) « The Influence of Market and Product Orientation on Museum Performance », *International Journal of Arts Management*, vol. 10, no 2, p. 14-26.

OLU, Elsa (2008) « L'argument culturel du « touristique », l'argument touristique du culturel, symptômes de « la fin du muséal », *Téoros*, vol. 27, no 3, p. 9-13.

- ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (OMT) (2001) Cultural heritage and tourism development. A report on the International Conference on Cultural Tourism, Siem Reap, Cambodia, Madrid, 217 p.
- ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (OMT) (2002) « Tourisme : horizon 2020, prévisions globales et profils des segments de marchés », *Organisation mondiale du tourisme*, vol. 7, Madrid, 145 p.
- ORIGET DU CLUZEAU, Claude (1998) *Tourisme culturel*, Presses universitaires de France, Paris, 127 p.
- ORIGET DU CLUZEAU, Claude (2006) « Le tourisme culturel », Texte de la 608e conférence de l'Université de tous les savoirs. [En ligne] < [http://www.canal-u.tv/producteurs/universite\\_de\\_tous\\_les\\_savoirs/dossier\\_programmes/les\\_conferences\\_de\\_1\\_annee\\_2006/deplacements\\_migrations\\_tourisme/le\\_tourisme\\_culturel\\_claude\\_origet\\_du\\_cluzeau](http://www.canal-u.tv/producteurs/universite_de_tous_les_savoirs/dossier_programmes/les_conferences_de_1_annee_2006/deplacements_migrations_tourisme/le_tourisme_culturel_claude_origet_du_cluzeau) > (Consulté le 16 novembre 2011).
- ORIGET DU CLUZEAU, Claude et Patrick VICÉRIAT (2009) *Le tourisme des années 2020. Des clés pour agir*, La documentation française, Paris, 209 p.
- PAHOS, Ana Maria, STAMOS Athanasios et Sasa KICOSEV (2010) « Cultural Tourism in Europe », *UTMS Journal of Economics*, Vol. 1, No 1, p. 85-92.
- PATIN, V. (1997) *Tourisme et Patrimoine en France et en Europe*, La Documentation française, Paris, cité dans COUSIN, Saskia (2006) Le « tourisme culturel », un lieu commun ambivalent, *Anthropologie et Sociétés*, vol. 30, no 2, p. 153-173.
- PIRIOU, Jérôme (2011) « Le haut lieu touristique. Un cadre d'analyse de l'excellence d'une destination », *Téoros*, vol. 30, n° 1, p.25-32.
- PLAZA, B. (2000) « Evaluating the Influence of a Large-scale Cultural Artefact in the Attraction of Tourism – The □Guggenheim Museum Bilbao Case », *Urban Affairs Review*, vol. 36, no 2. cité dans PAHOS, Ana Maria, STAMOS Athanasios et Sasa KICOSEV (2010) « Cultural Tourism in Europe », *UTMS Journal of Economics*, vol. 1, no 1, p. 85-92.
- QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT (1995) *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 287 p.

- RÉMI (2012) « Si on fêtait avec le monde », Regroupement des événements majeurs internationaux [En ligne] < [www.remi.qc.ca](http://www.remi.qc.ca) > (Consulté le 9 mars 2013).
- RENTSCHLER, Ruth et Audrey GILMORE (2002) « Museums : Discovering Services Marketing », *International Journal of Arts Management*, vol. 5, no 1, p. 62-72.
- ROBERT, Michel, DEVAUX, Marcel (1994) *Penser stratégie*, Dunod, Paris, 304p.
- ROBINSON, Mike (1999) « Tourisme et culture : un mariage d'intérêts », *Le Courrier de l'UNESCO*, juillet-août, p. 21-23.
- ROUTHIER, Christine (2012) « La fréquentation des institutions muséales en 2011 », *Optique culture*, no 17, Québec, Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, 16 p. [En ligne] < [www.stat.gouv.qc.ca/observatoire](http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire) > (Consulté le 29 décembre 2012).
- SANTÉ Canada (2013) « La Loi sur le tabac », Gouvernement du Canada, Ottawa [En ligne] < <http://www.hc-sc.gc.ca/hc-ps/tobac-tabac/res/news-nouvelles/act-loi-fra.php> > (Consulté le 9 mars 2013).
- SAVIOZ, Cathy (2007) « Le Passeport musées suisses », La lettre de l'OCIM, *Re-vues.org*, vol. 111. p. 40-46. [En ligne] < <http://ocim.revues.org/770> > (Consulté le 20 novembre 2012).
- SILBERBERG, T. (1995) « Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites », *Tourism Management*, vol. 16, no 5, p. 361-365.
- SIMON-LEDOUX, Emmanuelle (2002) *Sociologie*, Librairie Vuibert, Paris, 148 p.
- SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS (1999) *Statuts et règlements. Guide de déontologie muséale*, Société des musées québécois, Montréal, 21 p.
- SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS (2012) *Mission* [En ligne] < <http://www.smq.qc.ca/publicsspec/smq/mission/index.php> > (Consulté le 15 octobre 2012).
- STEBBINS, R. A. (1996) « Cultural tourism as serious leisure », *Annals of Tourism Research*, vol. 23, no 4, p. 948-950.

- STRAUSS, Anselm et Juliet CORBIN (2004) *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Academic Press Fribourg, Suisse, 342 p.
- TOURISME MONTRÉAL (2010) *Développement du tourisme culturel à Montréal. Stratégies et actions*, Tourisme Montréal, Montréal, 48 p.
- TOURISME MONTRÉAL (2013) *Tourisme culturel à Montréal : analyse de la demande*, Tourisme Montréal, Montréal, 14 p.
- TOURISME MONTRÉAL (2013) *Données relatives au tourisme culturel*, Tourisme Montréal, Montréal, 3 p.
- TOURISME QUÉBEC (1998) *Pour donner au monde le goût du Québec. Politique de développement touristique*, Gouvernement du Québec, Québec, 36 p.
- TOURISME QUÉBEC (1999) « Grands prix du tourisme québécois 1999 », Gouvernement du Québec, Québec [En ligne]  
< <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/activites/grdprix/1999/index.html> > (Consulté le 11 février 2012)
- TOURISME QUÉBEC (2010) *Diagnostic - Tourisme culturel. Volet industrie événementielle*, gouvernement du Québec, Québec, 40 p.
- TOURISME QUÉBEC (2012) *Associations touristiques sectorielles*, Gouvernement du Québec, Québec [En ligne]  
< <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/repertoires/ats/touristiques-sectorielles.html> > (Consulté le 20 octobre 2012).
- TOURISME QUÉBEC (2012) *Les associations touristiques régionales*, Gouvernement du Québec, Québec [En ligne]  
< <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/repertoires/ats/touristiques-sectorielles.html> > (Consulté le 20 octobre 2012).
- TOURISME QUÉBEC (2012) *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020. Un itinéraire vers la croissance*, Gouvernement du Québec, Québec, 110 p.

- VACHON, Marc-Antoine (2013) *Les antécédents de la performance de la collaboration interorganisationnelle en contexte touristique*, Université du Québec à Montréal, 211p.
- VIVANT, Elsa (2008) « Du musée-conservateur au musée-entrepreneur », *Téoros*, vol. 27, no 3, p. 43-52.
- WANG, Youcheng, XIANG, Zheng (2007) « Toward a theoretical framework of collaborative destination marketing », *Journal of Travel Research*, vol.46, n°1, pp.75-85.
- ZINS BEAUCHESNE et associés (2011) *Stratégie de développement du tourisme culturel de la région de Québec. Orientations stratégiques 2012-2014*, Office du tourisme de Québec, Québec, 33 p.