

Janis Garjans

Président du Comité national  
letton de l'ICOM

Agrita Ozola

Vice-présidente du Comité national  
letton de l'ICOM

by means of questionnaires where their visitors come from, what their sex is, how old they are and what sort of school they went to, but what they do not know are the much more personal things, which can only be found out by actually talking to people. Two museums in Switzerland seem to be extremely well placed to find out what individual visitors think. One of these museums has managed to get the money to appoint a very superior type of administrative secretary, capable of carrying out most of the work that the traditional museum director or curator used to. She is the person who sits in the office and deals efficiently with the material that comes to her and with routine enquiries. This frees the director to spend time on the shop floor, so to speak, and to meet the customers, to walk around and talk to people, to listen to them, putting questions to them and, if necessary, break into their conversations. In the other museum, a man walks around wearing a big, easy-to-read badge saying *Walking information - Informations ambulantes*. He is a very friendly man. He looks and sounds like everybody's uncle and he will answer any question that is put to him in a warm-hearted manner, about the museum in general, about particular aspects of the museum. If he does not know the answer, he will go to the telephone and ring up one of his colleagues to ask for help.

Each of these two Swiss approaches seems to go some way towards meeting the demands that the public makes on a museum. They acknowledge the fact that people who go to museums do not all have the same questions to ask. You never know what people are going to be interested in and you always have to be prepared to deal with the unexpected. So, in order to get a little closer to answering the question *Museums - yes or no?* one has to add that *it depends what kind of museums they are and how they deal with their customers*. The short and oversimplified answer is: *Museums, yes*, when the "Public Quality" is high. You have to specify: *museums which think of their visitors first*. Nowadays, if museums do not exist mainly for the benefit of the visitors who go there, they are not doing their job. A museum that believes its justification to exist is based only or mainly on its ability to provide a living for the people who work there has no right to exist under today's conditions.

Three years ago, I went to a new museum pleasantly situated in a park. It was on a fine day in June and it was on a Wednesday. I arrived at nine o'clock in the morning and I spent four hours there, touring the museum and talking to its director. During those four hours there was not a single visitor to be seen and at the end of the morning I asked the director if he found it normal that I was the

only one to visit the museum. He told me that he was not responsible for the museum being deserted and that it was up to people themselves whether they visited or not. It is one of the hard facts of today's museum world that the people who provide the money to run museums will call the tune. They will decide whether the museum continues or not. They will ask how the museum justifies spending these large amounts of money. If it happens to be run entirely on private money or if it is sponsored or financed entirely by entrance charges and profits from the shop and the restaurant, it knows whether it is succeeding or not, because if it is not succeeding it will go bankrupt. But, if the museum's costs are met from public money, there are public officials, perhaps as high as Ministers, who are very likely to say to the director: *Tell us what you are doing to persuade us that we should give this money to you and not to an equally deserving customer*, and that is when the critical problem comes.

In trying to find an answer to *Museums - yes or no?*, I believe you are thinking mainly of the second kind of museum, the local or central government funded kind. To try to calm the doubts of these public officials you can answer, as museums have for years, that every government has a duty to support its museums as a matter of national honour or local pride. But it could mean that it was fulfilling this duty merely by preserving and conserving its heritage, by putting it into store and not admitting the public to see it. This would save an enormous amount of money. This would convert museums into banks or safe-deposits, into mere treasure-houses. I think it is going to be impossible to be in charge of any kind of museum during the next 10 or 20 years without spending a lot of time thinking about where the money is coming from. That means that a museum director who does not have a commercial instinct is going to find himself or herself in great difficulties. It is not going to be sufficient to say that he knows everything that needs to be known about his collections. He has also got to be able to provide evidence of a good business sense.

Some years ago, I went to Varazdin, the old capital of Croatia. I talked to the woman in charge of all the museums in the town. I asked her what her most important duty was. And, without hesitation, she answered: *Well, you know my country. We are surrounded by war and poverty. We are surrounded by ugliness and misery of all kinds. What I have to do in each museum is to provide an island of beauty, an island of beauty in the middle of a sea of ugliness*. The museum as an "island of beauty" has nothing to do with money, but has to be considered as well in the debate *Museums - yes or no?* ■

## Summary

**The successful work of a regional museum is invariably linked to the museum's ability to specify its own identity, to obtain a unique and inimitable image. The reasons that lead museums to conclude that specialization is necessary are the following: decreased interest in museums, insufficient financing, and collections that are large but not displayed satisfactorily. Museums in Latvia have chosen their specialization on the basis of various factors: their location, the specific traditions of the respective region, the collection at each museum, the research work of the museum, as well as the traditions, previous work and abilities of the museum. Finding an image that is specific only to that one museum is a long and complicated process. It cannot be imposed upon a museum through directives or other legislation. Museums must find their ideas themselves, while state cultural policy can certainly be a stimulating and encouraging factor.**

En 1997, le Comité international des musées régionaux a choisi de tenir sa réunion annuelle en Lettonie. C'est un petit musée régional, situé dans la ville de Limbazi, qui a sans doute créé l'une des plus vives impressions sur les participants. Le musée des Etudes locales de Limbazi ne peut s'enorgueillir d'un long passé de traditions - sa fondation remonte seulement à 1983. Il ne possède pas non plus de collection qui le distinguerait des autres musées régionaux de Lettonie. Pourtant, on peut raisonnablement parler de "phénomène" au musée de Limbazi, car il n'est pas seulement apprécié des professionnels de musée. Son succès auprès du public local est peut-être encore plus impressionnant : il a fait l'objet d'articles dans les plus grands journaux de la région, et son travail a donné lieu à des reportages présentés à la télévision nationale lettonne. Et, encore plus remarquable, le musée n'a pas manqué de visiteurs.

Le musée présente une petite exposition permanente. En trois volets, elle entend non seulement informer le public sur les traits dominants de la région, mais aussi les lui faire "ressentir". L'exposition touche les visiteurs aussi bien par son point de vue artistique que par des idées laconiques et très

claires. Chacun peut percevoir de manière émotionnelle et attrayante le message transmis par le musée.

Quel est le secret de la réussite du musée de Limbazi? Qu'il s'agisse des expositions permanentes ou temporaires, le musée applique une politique extrêmement active et créative. A tout moment, il présente deux expositions temporaires (vingt-cinq par an en moyenne). Si l'une est traditionnelle - art appliqué ou, éventuellement, objets provenant d'une collection du musée -, la seconde est en général plus insolite voire provocante. Ces deux dernières années, le musée a ainsi présenté divers thèmes : besoins de l'homme (histoire du traitement des eaux usées, de la plomberie sanitaire et de l'hygiène), histoire de la chaussure, sources de lumière dans l'ancien temps, et richesses de la Tcheka (le patrimoine du KGB dans les Etats baltes). Ces activités ont permis au musée d'attirer 24 000 visiteurs en 1997, chiffre loin d'être modeste comparé aux autres musées régionaux de Lettonie.

En Lettonie, de nombreux musées possèdent des succursales en zone rurale. Elles diffèrent parfois largement en termes de statut mais, malheureusement, très peu dans la forme. Faisant exception à cette règle, le musée de Limbazi s'est acquis, avec son musée du Baron de Münchhausen, une solide renommée, attirant l'an dernier 17 000 visiteurs. Münchhausen est un personnage historique resté célèbre pour ses magnifiques contes et le génie de sa pensée. Le site du musée, à proximité de l'autoroute Riga-Tallinn, n'est pas fortuit. En 1744, passant près de ce lieu, Münchhausen rencontra une baronne du pays, Jacobine von Dunten, qui devait devenir son épouse. Le musée raconte l'histoire de la région et le destin de ses habitants sur un ton qui rappelle celui de Münchhausen : à travers l'imaginaire, par de passionnantes histoires, des contes chargés de paradoxes et une grande dose d'humour. Et, bien entendu, quelques pieux mensonges n'ont rien du péché au musée de Münchhausen. Pour présenter les expositions citées plus haut, le musée de Limbazi a choisi de se démarquer des autres musées régionaux, et donc d'abandonner la forme traditionnelle de la chronologie historique. Et c'est en cherchant une nouvelle approche et des formes plus originales qu'il a trouvé sa nouvelle image, sa propre identité. Les visiteurs ont su remarquer cette démarche et continuent de l'apprécier.

Cette simple vérité vaut-elle pour tous les musées de Lettonie? N'oublions pas que les années soviétiques avaient prévu la mise en place, dans chaque région du pays, d'un musée consacré aux études régionales, et que ce projet a vu le jour. La mission de chaque musée était de recueillir, d'étudier

et d'exposer les témoins matériels de l'histoire de la région. La Lettonie est un pays de taille modeste - seulement 64 100 m<sup>2</sup> de territoire - et ses provinces aussi. Même s'il existe, bien sûr, des différences entre Lettonie orientale et Lettonie occidentale, les divers musées ont plus ou moins suivi un schéma identique.

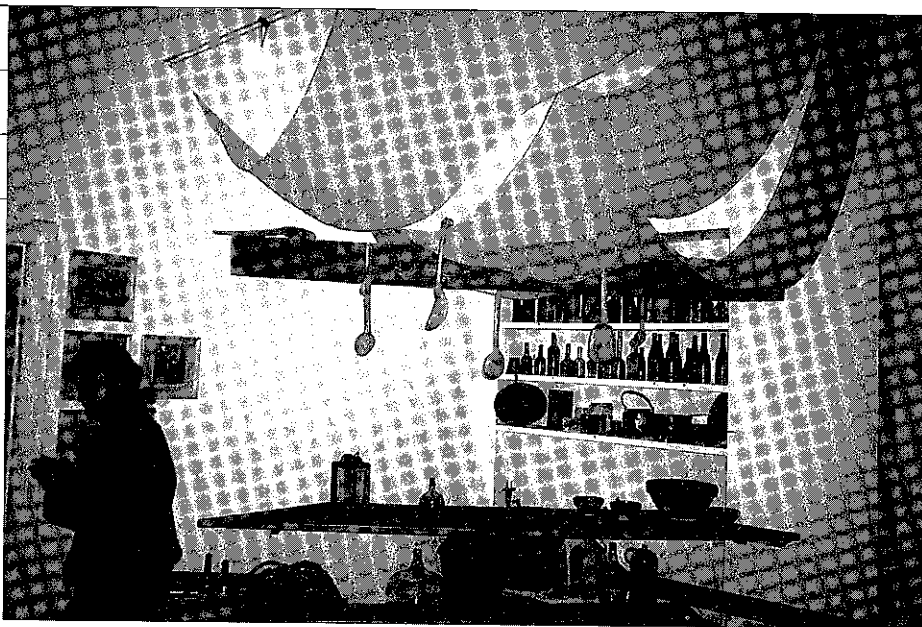
A la fin des années 1980, les directeurs de musées régionaux ont commencé pour la première fois à se rencontrer et à chercher comment fournir à chaque musée son propre domaine de spécialisation. Mais ils se sont heurtés à la résistance des musées qui ne voulaient pas interrompre leur travail en cours ni renoncer à leurs collections. Précisons que les collections des musées lettons sont souvent fort abondantes car, malgré les difficultés de la période soviétique, ils ont réussi à recueillir une grande variété d'objets. Certes, les diverses collections offraient un intérêt certain pour la région concernée et pour les chercheurs, mais aux yeux du public, la plupart des musées régionaux se ressemblaient. Pourtant, à l'époque, ils ne voyaient pas la nécessité de se remettre en question puisque les visiteurs continuaient d'affluer. Il faudra donc attendre la fin des années 80 et le début des années 90 - période de la renaissance nationale lettone - pour que les musées osent peu à peu exposer des objets auparavant interdits, ce qui entraîne un regain d'affluence sans précédent (près de 3 millions de visiteurs par an, en moyenne). On a même vu des files d'attente à la porte des musées. Les visiteurs s'intéressaient aux objets exposés, au contenu des expositions, mais pas au mode de présentation. Quant aux professionnels de musée, ils se préoccupaient de combler les vides laissés dans l'histoire de leur région. La question de l'identité des musées n'avait tout simplement pas d'importance.

Comment en est-on arrivé à conclure à la nécessité d'une spécialisation? Avant tout, la chute spectaculaire de la fréquentation des musées au cours de ces dernières années - environ 1,4 million de visiteurs de moins par an, baisse d'intérêt due à des facteurs politiques et socio-économiques. Bien entendu, les musées continuent d'exister, leur employés sont très enthousiastes, mais leur travail ne s'adresse finalement que à une mince frange de la société - essentiellement les gens qui habitent dans leur proximité immédiate. Il s'agit bien souvent des écoliers, pour qui les visites aux musées sont plus ou moins obligatoires, ou des retraités qui aiment à retrouver leurs souvenirs du passé. En deuxième lieu, la diminution du financement depuis quelques années - l'argent se fait rare et les besoins sont multiples. L'Etat et les autorités locales surveillent de près le fonctionnement de chaque

musée et leur utilisation des investissements. Les musées doivent prouver leur valeur et leur importance dans le développement du tourisme. Troisièmement, dans bon nombre de musées, les collections ont largement dépassé les limites du raisonnable. Aussi faut-il revoir les principes qui président à la création des collections et élaborer de nouvelles politiques. Enfin, les musées de Lettonie n'exposent en général qu'une infime partie de leurs collections (environ 4 %).

Quelles sont les solutions adoptées par les musées régionaux de Lettonie pour se forger une identité unique? Depuis fort longtemps, le travail des musées lettons est fondé sur la recherche. A l'époque soviétique, bien entendu, l'histoire en tant que science était extrêmement politisée, et beaucoup de ses aspects purement et simplement passés sous silence. Résultat : les musées ont aujourd'hui fort à faire pour étudier l'histoire régionale et pour examiner des données bien souvent contradictoires. Le caractère spécifique d'un musée est dicté par sa collection. En Lettonie, les musées régionaux basent leurs collections sur les régions où ils existent puis, à partir de là, élargissent leur étude à des régions différentes. Depuis un quart de siècle, ils organisent chaque été des expéditions scientifiques dans les paroisses du pays. Les archives et les bibliothèques sont explorées, les objets sont recueillis et les souvenirs des habitants sont enregistrés. On trouve d'excellents exemples de cette démarche au musée d'Etudes locales de Valmiera et au musée d'Etudes et d'Art locaux de Madona. Quant au musée de Tukums, il recueille systématiquement les résultats des recherches et publie les histoires des diverses paroisses de la province de Tukums.

Pour l'essentiel, s'ils souhaitent trouver un domaine de spécialisation adéquat, les musées doivent mener une étude sur le développement de leur région, en spécifiant les aspects qui la rendent unique. Pour que les musées régionaux évoluent, il faut que les autorités locales ne les voient pas seulement comme des centres à vocation pédagogique et récréative et des dépôts du patrimoine culturel, mais aussi comme le lieu d'expression des aspects spécifiques à chaque région. Parce que cette approche peut avoir des retombées bénéfiques sur la région et sur ses petites entreprises, elle incitera peut-être les autorités locales à aider les sites et activités spécifiques à la région. En Lettonie orientale, à la fin des années 80, le musée d'Histoire et de Culture de Rçzekne (province de Latgale) a décidé de se consacrer à la céramique - activité qui fait la célébrité de la région. Le musée s'intéresse aussi à la culture de cette province, ainsi qu'à son dialecte unique et coloré. Le



Une salle d'exposition permanente au musée de Limbazi, Lettonie

choix de cette spécialisation s'est fait après une étude de la collection du musée, l'objectif étant de promouvoir la renaissance de la culture lettigallienne.

A l'inverse, le musée de Tukums met un point d'honneur à montrer aux visiteurs chacun des articles de sa collection. A l'époque soviétique, les autorités lui avaient interdit d'exposer et même de stocker sa collection unique de peintures lettonnes et, pendant des dizaines d'années, le musée a recueilli en secret des objets qu'il ne pouvait montrer à personne. Cette situation a contribué à définir l'objectif actuel du musée de Tukums lequel, en dix ans, s'est littéralement métamorphosé. Sa portée s'est élargie et il compte à présent six domaines de spécialisation, tous visant à un double objectif : étudier les changements intervenus dans l'environnement culturel de la région à travers les siècles et les révéler aux visiteurs.

Le musée emménage actuellement dans un nouvel espace, au cœur d'un complexe historique unique : le domaine baronniale de Durbe. Pendant la restauration du manoir, le musée a investi l'ancien grenier pour exposer et stocker sa collection ethnographique. Sur ce site baptisé "Le Letton et son maître", les visiteurs peuvent voir des tisserands en train de fabriquer des costumes traditionnels, ainsi que des outils et des ustensiles utilisés par nos ancêtres au fil des siècles. C'est aussi un lieu très prisé par les nouveaux mariés, qui peuvent venir y cuire des crêpes traditionnelles, préparer les choses dont ils auront besoin pour leur vie de couple, etc. La salle de lecture du musée ne contient pas seulement des livres, mais aussi une importante collection de photographies et de documents que tous les visiteurs peuvent étudier à loisir. Progressivement, le musée s'équipe de technologies informatiques pour permettre au public d'étudier l'histoire de la ville de Tukums, et de consulter des informations sur les rues et même sur certains immeubles. Les res-

pensables de la collection envisagent d'installer une base de données pour enrichir d'une nouvelle dimension les services proposés aux visiteurs. Développer le musée de Tukums constitue l'une des priorités de l'administration locale, signe qu'elle a bien compris le rôle stimulant qu'il joue dans le développement régional. Elle est prête à investir de l'argent dans la restauration des bâtiments du musée et dans la conception des expositions, et cherche également des moyens d'attirer des ressources supplémentaires.

Bien souvent en Lettonie, la spécialisation d'un musée est conditionnée par les bâtiments qui l'abritent, ainsi qu'en témoigne le château de Bauska, extension du musée d'Etudes et d'Art de la région. La Lettonie abonde en ruines de châteaux médiévaux. Celui de Bauska est le seul en son genre à avoir conservé toute son étendue. La partie ancienne du château date de l'époque de l'Ordre letton, tandis que la plus récente, achevée en 1595, servait de résidence au duc de Courlande. C'est le seul endroit en Lettonie où l'histoire du duché de Courlande au XVII<sup>e</sup> siècle peut être présentée dans un environnement aussi approprié. Il y a vingt ans, on décida la restauration du château. Certes, on peut toujours se demander s'il est vraiment raisonnable d'investir d'énormes sommes d'argent dans la conservation de ruines et la reconstruction de structures effondrées depuis des siècles. Toujours est-il que l'administration locale a financé le processus pendant deux décennies, et que les spécialistes du musée se sont consacrés à la direction des recherches archéologiques, à la reconstruction du château et à la planification de leur musée. Il offrira un point de vue exhaustif sur différents thèmes encore méconnus – architecture de la Renaissance, peinture maniériste et divers aspects de l'histoire du XVII<sup>e</sup> siècle. Encore à l'heure actuelle, les visiteurs continuent d'affluer, attirés par ce témoin unique d'une époque révolue. A noter également

que le musée accueille des festivals de musique médiévale.

De la même façon, le musée historique de Cesis, situé dans un bâtiment qui se dresse à l'emplacement de la tour de l'ancien château de l'Ordre letton, a commencé à se spécialiser dans l'histoire médiévale. Le musée historique de Jekabpils, lui, a évolué différemment. Il a aujourd'hui investi le vieux château de Krustpils, et choisi de présenter la période où les forces armées soviétiques ont habité le château. Quant à la ville portuaire de Ventspils, l'un des plus grands ports d'Europe, elle a entamé la reconstruction du château médiéval de la ville. Dans l'avenir, le musée régional occupera une plus grande partie du château. Il bénéficie des sommes considérables investies par une administration locale riche. Cet avantage ne va pas sans contrepartie, le musée étant tenu de récupérer ces investissements par l'afflux touristique. La tâche est lourde, mais tout porte à croire qu'il en naîtra un musée passionnant.

A travers tous ces exemples, on voit bien que nombreux sont les musées qui ont su trouver leur créneau et qui fonctionnent parfaitement. Bien entendu, un musée régional doit toujours conserver des liens étroits avec son public local, et participer aux efforts éducatifs de la région, en particulier dans les écoles. Mais parallèlement, il est bon qu'il se spécialise dans un domaine d'étude, car il peut ainsi atteindre un niveau de qualité supérieur. En Lettonie, les musées ont choisi leur spécialisation en fonction de plusieurs facteurs : lieu, spécificités et traditions de la région, collection, travail de recherche déjà réalisé et résultats. Bien sûr, trouver une image bien spécifique à un musée passe par un processus long et complexe, mais il est déjà bien amorcé. Dans cette perspective, le cours de gestion des musées organisé par Margriet Lestraden, alors présidente d'ICR, ainsi que par l'Association des musées lettons et le Comité national de l'ICOM, a eu une importance considérable. Les quarante responsables de musée de Lettonie qui ont suivi ce cours ont pu analyser le travail de leur musée et développer de nouveaux programmes. A l'heure actuelle, les musées de Lettonie débordent d'activité – évaluation de leurs capacités et de leurs faiblesses, mise en place de politiques pour leurs collections, etc. – car ils sont pleinement conscients des attentes actuelles et de la nécessité pour un musée d'avoir son propre visage.

En théorie du moins, nous comprenons parfaitement que la réussite d'un musée régional (et de tout autre musée) est indissolublement liée à la capacité du musée à définir sa propre identité, à se construire une image unique et inimitable. A n'en pas

douter, nombreux de nos collègues ajouteraient que l'image d'un musée, son caractère unique, dépend directement de la somme d'argent investie dans le musée. Ce qui est, bien sûr, très vrai, car il faut de l'argent pour restaurer les bâtiments et pour concevoir des expositions intéressantes. Mais il est encore plus important de formuler les objectifs opérationnels d'un musée, d'élaborer un projet de développement et de bien comprendre ce que chacune des expositions cherche à dire aux visiteurs. Si les idées présentées par le musée offrent suffisamment d'intérêt, si elles sont l'aboutissement d'un sérieux travail de recherche, il sera plus facile d'attirer financements et visiteurs. En clair, la spécialisation aura porté ses fruits : plus de visiteurs, plus de revenus et de meilleures opportunités de développement dans l'avenir.

Faut-il stimuler ce processus ? Seul le musée lui-même peut en venir à la conclusion que chacun doit trouver une orientation de développement unique et originale. Dans les quatre régions de la Lettonie, les musées locaux ont établi des conseils régionaux de musée. Ils se réunissent tous les mois, ils organisent en commun expositions, conférences et projets et, ce faisant, ils acquièrent, naturellement, une nouvelle expérience mais aussi la conviction que grâce à la spécialisation, le musée peut travailler de manière plus qualitative et que le travail devient plus intéressant, non seulement pour les visiteurs, mais aussi pour les employés. Il n'est évidemment pas question d'imposer cette approche par le biais de directives ou autre réglementation. C'est aux musées de trouver des idées et les moyens de les mettre en œuvre. Néanmoins, la politique culturelle de l'Etat peut aussi constituer un facteur stimulant.

Actuellement, les musées de Lettonie sont confrontés à un processus d'habilitation. Ils devront prouver qu'ils respectent les conditions stipulées par la législation lettone sur les musées, ainsi que les principes fondamentaux des politiques culturelles de l'Etat. Quelles seront les répercussions de ce processus d'habilitation sur le travail des musées de Lettonie ? Difficile à dire. Se cantonnera-t-il à un niveau superficiel ? Permettra-t-il, au contraire, d'encourager les musées à entamer leur auto-analyse et leur auto-évaluation ? Dans ce cas, il les aiderait à se développer, à devenir plus professionnels et à mieux répondre aux besoins de la société. ■