

Colloque "Les nouveaux modèles économiques pour les Musées de France"

Madame Marie-Christine Labourdette, directrice des Musées de France a ouvert ce colloque. Elle a commencé par rappeler que l'appellation « musée de France » a été instituée par la loi sur les musées de France de 2002. Elle remplace les anciens musées classés et contrôlés. Il a été rappelé que certes les musées sont des centres de coûts mais ils constituent également des centres de plus values (culturelle, sociale, et économique) qui sont difficiles à normer. De plus les raisonnements applicables aux "grands musées" (Le Château de Versailles, Le Louvre,...) ne le sont pas pour les Musées de moindre envergure.

La parole a ensuite été donnée à Jacqueline Eidelman (ministère de la Culture et de la Communication, Direction générale des Patrimoines, Département de la politique des publics) pour expliquer les tenants et aboutissants de l'état de la recherche en la matière. Un appel à projets a été lancé en 2013 avec pour sujet "la nouvelle économie des institutions culturelles : bibliothèques et musées".

Madame Eidelman a ainsi défini les objectifs et thèmes abordés.

Les objectifs sont relativement larges, le but étant :

- De réaliser une relecture critique des travaux économiques et sociologiques déjà réalisés,
- D'exploiter les données quantitatives des statistiques déjà réalisées qui sont très nombreuses et sous exploitées,
- De travailler de manière ciblée pour identifier des "socio-types" d'institutions pour voir comment ils se situaient par rapport à l'ensemble des établissements.

Les thèmes privilégiés :

- Étudier les évolutions parallèles des bibliothèques et des musées pour pouvoir identifier s'il existe des convergences et/ ou divergences entre ces modèles,
- La diversité des modes de financement et les ressources,
- La diversité et l'évolution des publics et des politiques des publics,
- Les modèles de gestion et de management,
- L'évolution des missions des établissements dans leurs relations tutélaires,
- Les démarches de réseaux.

3 projets ont été retenus et Madame Sylvie Pflieger a présenté celui réalisé en collaboration avec Monsieur Xavier Greffe, Madame Anne Krebs et elle – même.

Le rapport s'intitule "Quel dessin économique pour les Musées par rapport à la raréfaction des ressources?". Il se concentre sur les seuls musées.

Il a d'abord été fait état d'une **crise "dans la crise". En effet cette crise est tout d'abord financière**. On peut constater une baisse importante des budgets publics nationaux et notamment une baisse de 12,4% des crédits de paiement au titre de l'action 3 du programme « Patrimoines ». Au niveau des collectivités territoriales les évolutions sont plus contrastées. Le budget des villes alloué à la culture représente environ 11% du budget total de la ville.

La crise peut également être constatée lors d'une étude qualitative des données statistiques : en effet même si on peut relever une hausse significative des fréquentations des musées (+63% entre 2001 et 2013) on constate cependant que 7,3% des musées concentrent $\frac{3}{4}$ des fréquentations. On constate également que l'augmentation de la fréquentation n'est pas synonyme d'une démocratisation de la culture. Enfin, la mise en place de la gratuité a entraîné une augmentation du coût unitaire de chaque visiteur puisqu'il y a plus de visiteurs pour moins de recettes.

Un problème a alors été évoqué et il a semblé récurrent tout au long des discussions : c'est celui de la survie des musées. Les musées ont besoin de subventions publiques. En effet la part des recettes d'activité dans le budget total ne représente en général que 3 à 5 % du budget total (contre 55% lorsqu'il s'agit de « gros » musées comme Versailles). Les subventions semblent donc vitales. Une des pistes à envisager est celle du mécénat (mécénat des particuliers et mécénat d'entreprise) cependant la mise en place d'une démarche de mécénat nécessite un lourd investissement qu'un certain nombre de structures n'ont pas les moyens de mettre en place.

Ce problème de survie des musées entraîne des **répercussions notamment en terme d'emploi** : on peut ainsi constater une fragilisation accrue. Les structures sont très hétérogènes (de 4 à 900 employés par structure), et il a été souligné que les établissements publics ne sont pas les mieux « servis ». Enfin le ratio du nombre de visiteurs par le nombre d'effectifs varie de 800 à 2600 visiteurs par employé (7800 pour le domaine du Château de Versailles).

Une seconde question a alors été posée : celle de la place à donner au volontariat et bénévolat qui est pour le moment très peu développé en France.

La seconde crise qui a été évoquée est une **crise structurelle profonde**. Cette dernière entraîne quatre risques :

- Une fragilisation des collections,
- Une baisse des intérêts des élus locaux pour leurs musées,
- Une politique événementielle qui peut certes être attractive mais qui reste coûteuse et qui peut mettre en péril l'équilibre financier des structures.
- La place de l'État comme « stratège » qui serait d'avantage celle d'un « pourvoyeur » de normes que de ressources.

Suite à ces constats une **typologie des différents musées** a été établie avec comme première constatation que l'on va vers un éclatement des modèles. Trois typologies ont été définies.

-Tout d'abord celle du « musée-marque » qui disposerait d'actifs immatériels, son attractivité serait constituée par son image. Ce « musée-marque » aurait un rayonnement global avec une clientèle à la fois locale et étrangère. Le risque se situe alors dans la concurrence sur le marché de l'image. La politique d'avenir devrait se situer dans l'autonomie de ces structures, aidée d'une stabilité dans les relations avec l'autorité tutélaire.

-Ensuite une deuxième typologie avec celle du « musée-événement » : ce type de musée bénéficierait de stocks variés lui permettant de réaliser régulièrement des événements variés. Cette typologie a quant à elle un rayonnement international, et une clientèle à la fois régionale (en terme de Nation) et locale. Le risque pour cette typologie serait cependant les crises économiques. Les propositions apportées pour ce type de musée se situeraient au niveau d'un nouveau design juridique permettant d'être mieux adapté à cette typologie.

-Enfin la dernière typologie est celle du « musée-proximité » : musée de moins grande envergure, son rayonnement serait plus restreint avec une clientèle presque uniquement locale. Le risque principal est celui du développement orphelin, sans lien avec le territoire ou avec les autres musées de France. Le principal atout se trouverait dans l'effort de mutualisation, permettant au musée de rester un partenaire important du développement local.

Une piste de réflexion a enfin été donnée sur la nécessité que l'État garantisse la pérennité des collections et leur rayonnement à travers la mise en valeur de l'appellation « Musée de France ». Les régions quant à elles devraient insister sur la contribution des musées à la dynamique culturelle et sociale sur le territoire.

A la suite de cet état de la recherche, une première table ronde sur « La gouvernance des musées au quotidien » a été animée par Madame Sylvie Pflieger. Cinq intervenants,

responsables de musées se sont alors prononcés sur trois questions posées :

- Quelle analyse peut-être réalisée sur la situation du musée ?
- Quelle est l'avenir du musée ?
- Quels sont les leviers pertinents pour le développement du musée ?

Gilles Guez, Directeur de la culture à la Ville de Roubaix

La ville de Roubaix présente deux musées. Le musée La Piscine est un musée municipal qui présente une collection permanente et des collections temporaires centrées autour des relations entre les Beaux-Arts et les Arts appliqués aux 19e et 20e siècles. Il accueille environ 290 000 visiteurs par an dont 50 000 enfants dans le cadre de projets pédagogiques. C'est un musée solidaire dans le sens où il propose un programme gratuit pour les enfants et un certain nombre d'employés a été embauché suite à leur reconversion après la fermeture d'une usine.

Monsieur Guez affirme que le musée est un réel facteur de développement pour la ville : il permet de recréer une image dynamique et permet une certaine renaissance économique de celle-ci. De plus la mise en œuvre des projets est facilitée d'une part par l'importance donnée par les élus, d'autre part par un soutien populaire important.

Il fait tout de même état d'un problème important : le budget qui est trop restreint. Il faut donc chercher de nouvelles sources de revenus : des donateurs particuliers, et des entreprises, faire participer d'autres collectivités territoriales.

Le cercle des mécènes permet également de promouvoir le musée auprès des employés des entreprises participantes.

Madame Pijaudier-Cabot, Directrice des musées de la Ville de Strasbourg

La Ville de Strasbourg comporte dix musées organisés en un réseau mutualisé, fonctionnant en régie directe. Les collections sont très étendues tant dans le temps que dans l'espace, les collections sont composées d'environ deux millions d'objets. Chaque musée est dirigé par un conservateur assisté d'une équipe. Il existe également des départements transversaux (Ex : services administratifs pour la gestion du budget, un service technique, un service de régie des œuvres, un service des publics, un service de communication,...).

Le budget total est d'environ 14 millions d'euros dont seulement 1 300 000 euros sont destinés aux expositions des dix musées. La fréquentation est d'environ 555 000 visiteurs dont 1/5 sont des enfants/jeunes.

En raison de très grand nombre d'objets conservés il est nécessaire d'effectuer un travail continu de gestion des collections.

Si on se réfère à la typologie présentée précédemment ces musées sont entre le musée événement et le musée de proximité et il semble nécessaire de valoriser le réseau.

Le problème majeur se situerait dans la perte d'identité des musées en raison de la politique culturelle de la collectivité territoriale. De plus ce réseau nécessite beaucoup d'employés pour fonctionner. Les économies d'échelle ont déjà été réalisées et il semble difficile dans faire plus sur ce terrain.

D'autre part un des freins majeurs serait le fonctionnement en régie directe. En effet il serait compliqué de récupérer les crédits obtenus qui sont versés dans une caisse commune (que les crédits proviennent du mécénat ou des subventions de l'État).

Enfin, l'avenir se situerait dans un partenariat international notamment avec l'Allemagne, possible grâce à la proximité frontalière. En effet la population allemande représenterait 20% des visiteurs par an. Enfin, il semblerait nécessaire de réaffirmer l'appellation « musée de France » pour s'émanciper du poids des collectivités territoriales.

Delphine Pinasa, Directrice et Vincent Foray, Administrateur, Centre National du Costume de scène, Moulins

Le CNCS est un musée de France qui a ouvert en 2006. Ses collections sont composées

principalement de costumes de scène qui proviennent surtout d'Institutions nationales. Ces collections sont très spécifiques car inédites. Il est situé dans la Ville de Moulins (18000 habitants), dans un territoire éloigné du monde du spectacle vivant. Il accueille entre 70 000 et 80 000 visiteurs par an, le musée est donc à la recherche de publics. C'est un EPCC (=établissement public de coopération culturelle) depuis 2009. L'État est très présent contrairement à la région et au département. Le fonctionnement de l'EPCC permet une autonomie et une liberté de travail et économique très forte cependant la responsabilité corrélative est également très forte.

L'avantage de ce musée est que sa spécificité lui permet d'avoir un certain rayonnement international : il s'engage de plus en plus dans des prêts à l'étranger. Il réalise 2 expositions temporaires par an et peut être considéré comme un « musée-événement ». Ce rythme est rendu obligatoire de par la nature des pièces présentées : les œuvres sont trop fragiles pour être exposées en permanence.

Lorsqu'il a été créé le musée était réellement attendu en terme d'emploi. Des problèmes se retrouvent cependant d'abord en raison du nombre de prestataires, ensuite parce que c'est un territoire isolé, et enfin dans le recrutement.

Un des principaux buts serait de devenir plus pédagogique notamment avec les institutions : le musée a une volonté d'être un espace de travail autre que le seul espace des expositions temporaires. Il semble également intéressant d'utiliser le musée comme un outil d'aménagement du territoire et toujours dans cette optique de créer une fondation de territoire pour aider l'insertion des jeunes.

Des problèmes persistent cependant : au premier plan les ressources financières, ensuite la difficulté d'organiser des coopérations avec d'autres collectivités et enfin, le statut d'EPCC n'est pas adapté aux investissements.

Raphaël Zulaika, Directeur / manager du Syndicat du Musée basque et de l'Histoire de Bayonne

C'est une très petite structure, Syndicat mixte, il a ré ouvert en 2001 après d'importantes rénovations. Constitué de 22 personnes, la gestion du personnel prend beaucoup de temps.

Le musée souhaite développer une marque territoriale « pays basque » en utilisant notamment les symboles du berger et du marin.

Il rappelle que le succès du musée dépend beaucoup des compétences et connaissances du personnel.

Enfin il évoque également le problème structurel : le degré d'autonomie ne serait pas suffisant : la Ville étant propriétaire des bâtiments et des collections. De plus elle ne fournit pas de budget pour réaliser des acquisitions.

Bilan :

De ces différents exposés on peut identifier certains caractères communs malgré les différences structurelles de forme, de taille et de localisation.

Le premier problème récurrent est celui du budget qui semble insuffisant dans tous les cas. Il est donc fait état de la nécessité d'obtenir d'autres sources de financement.

Ensuite l'évolution voire même la survie du musée semble dépendre des intérêts de la collectivité territoriale. Ainsi quand la collectivité est investie, le musée a des chances de prospérer, ce qui n'est pas le cas lorsque la collectivité s'en détache. On voit donc apparaître une nouvelle forme de dépendance des musées.

Enfin les interventions montrent que le musée est un outils économiques et sociales fort qu'il est nécessaire de prendre en compte.

Bruno Favel, Président du Comité Directeur de la Culture, du Patrimoine et du Paysage au Conseil de l'Europe a introduit des raisonnements sur les modèles étrangers.

Il a commencé par rappeler la place des musées dans l'espace européen. Ces derniers sont : des pourvoyeurs d'emplois, permettent d'améliorer la qualité de vie des citoyens, et constituent le quatrième pilier du développement durable.

Il réalise un constat selon lequel depuis le Traité de Lisbonne l'Union Européenne doit veiller à la préservation, la conservation et le développement du patrimoine donc des musées. De plus on retrouve la culture, le patrimoine et les musées dans de nombreux domaines de compétence de l'Union Européenne.

Cependant les programmes d'échanges et de subventions prévus par l'Union Européenne sont très peu connus et encore moins utilisés en France. (C'est le cas du Louvre-Lens qui a été créé grâce aux subventions européennes. Le risque c'est que l'on critique l'attribution trop importante de ces subventions). Ainsi l'Union Européenne a mis en place pour la période 2014-2020 le programme « Europe Créative », programme de soutien au secteur culturel et créatif européen. On peut en dégager deux buts principaux : tout d'abord celui de renforcer la méthode ouverte de communication, ensuite celui de favoriser la transmission des compétences.

La parole a ensuite été donnée à Madame Anne Krebs, qui s'est intéressée aux musées de la Ville d'Anvers en Belgique.

Anvers est une ville ancienne, deuxième port européen après Rotterdam. Anvers est plus tournée vers l'Europe du Nord et elle a un rapport à l'architecture assez fort. En effet les musées sont situés dans des espaces architecturaux et territoriaux significatifs (Musée Plantin-Moretus situé dans une ancienne imprimerie, Musée Aan de Stroom qui réhabilité un ancien quartier abandonné et réunit trois collections).

La ville est en charge du pôle patrimoine comportant les musées, qui conservent cependant une autonomie concernant la politique culturelle. La gratuité d'accès est très développée. En revanche la part attribuée aux musées ne représente que 6% du budget de la ville.

À Anvers la notion d'inclusion sociale est déterminante en raison de la présence d'environ 170 communautés différentes : les musées ont donc une place importante dans l'intégration de la population. Ils ont également une place privilégiée dans la valorisation et le rayonnement de la ville. La typologie dominante est celle du « musée-événement ». Le problème principal est celui du budget qui est trop restreint, en conséquence les « gros » musées captent l'argent et les petits musées deviennent des musées de proximité.

Cet exemple présente cependant de nombreuses contraintes : tout d'abord c'est le maire-adjoint qui contrôle presque tout. Ensuite il est absolument nécessaire de trouver des partenariats publics/privés pour faire changer les choses. Enfin avec la chute de la banque Dexia, la situation économique des municipalités est devenue très précaire : la municipalité a donc dû supprimer 1400 emplois. Elle fait donc appel à des bénévoles dont la gestion est cependant difficile.

A ensuite été exposé la situation au Japon par Monsieur Xavier Greffe. Les musées au Japon : une réponse par l'innovation sociale.

Dans le système japonais les musées relèvent des institutions éducatives : ils sont considérés comme un levier majeur de la formation quels que soient les âges. Il existe quatre catégories de musées :

-Les musées nationaux (environ 30) : subventionnés à 95% par l'État. L'État souhaiterait d'ailleurs diminuer sa participation.

-Les musées classés qui peuvent être privés ou publics : ils sont sous tutelle de l'Agence pour la Culture. Ils reçoivent des subventions de l'État mais doivent obéir à des normes strictes.

-Les musées comparables : il n'y a pas de tutelle mais ils sont liés par des programmes. Ils sont plus tournés vers les collectivités locales.

-Les musées quasi-comparables.

Il existe environ 6000 musées pour 125 millions d'habitants. La difficulté principale réside dans le fait que dans les années 1980 le nombre de musées a augmenté très vite. Cette hausse a été plus rapide que l'augmentation du nombre de visiteurs.

Trois chantiers ont été engagés :

-Tout d'abord un changement de statut : une diminution des subventions qui entraîne un déclassement des musées.

-Ensuite un changement dans le mode de gestion : la gestion a été déléguée au profit de personnes privées, ce qui n'a d'ailleurs pas très bien fonctionné.

-La mise en place d'innovations sociales : les musées mobilisent un volontariat important, notamment provenant des personnes âgées. Cela découle notamment du respect alloué aux anciens et à l'absence de compétition entre travailleurs et volontaires. Le volontariat est devenu au Japon un pilier du fonctionnement des musées. De plus, comme les infrastructures étaient déjà présentes c'est ce pôle là qui nécessitait le plus de ressources financières. Cela permet de diminuer énormément les coûts.

Enfin, **Monsieur Xavier Greffe a présidé la seconde table ronde sur l'avenir des Musées de France.** Plusieurs questions avaient préalablement été communiquées aux participants qui ont pu chacun s'exprimer sur le sujet.

Monsieur Hervé Barbaret, Directeur du Mobilier National et des Manufactures Nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie

Selon lui, le label permet de solidifier l'institution. Le problème réside cependant dans le fait que les institutions peuvent fermer.

L'attente traditionnelle concernant un musée est sa démarche scientifique et culturelle. L'attente moderne quant à elle est sa fonction éducative, sociale,...

Le second problème se trouve dans les financements : un musée n'est pas gratuit : il faut donc savoir qui paie et qui doit payer. En France les financements sont très hétérogènes en fonction des musées : il est donc nécessaire de s'adapter à la réalité du terrain.

Il semble également important que les musées répondent à l'attente sociale des visiteurs c'est à dire à la fois l'enrichissement personnel, l'émotion esthétique, et le plaisir.

Madame Blandine Chavanne, ancienne Directrice du Musée des Beaux-Arts de Nantes, actuellement sous-Directrice au Service général des musées de France

Le label aurait une grande importance car cela permettrait d'obliger à respecter certaines règles. De plus le label crée un réseau des musées de France très important.

Un des problèmes principaux se situe dans la relation avec les élus locaux notamment lorsque l'établissement serait en travaux. En effet les élus auraient du mal à comprendre qu'aucun investissement ne serait réalisé pendant un certain temps. De plus les jeunes élus ne se rendent pas compte du travail nécessaire à la conservation et au développement du patrimoine culturel.

Elle insiste également sur la nécessité d'utiliser le réseau et de se regrouper pour peser dans l'Europe. Elle signale également que pendant les travaux, le musée de Nantes a réalisé diverses expositions hors les murs pour maintenir une activité.

Enfin il est nécessaire de prendre en compte le contexte touristique qui devrait avoir des répercussions financières positives sur la culture.

Monsieur Bruno Girveau, Directeur du Palais des Beaux-Arts de Lille

Le label serait un garde-fou important et également un argument de promotion. Il rappelle que le musée c'est avant-tout une collection

Concernant la gratuité il souligne que la place du musée est à part. En effet contrairement à la musique les œuvres des musées ont une existence physique propre pour laquelle le musée est

l'interface privilégié. De plus la gratuité n'a pas bouleversé la typologie de la fréquentation : en effet pour permettre une véritable démocratisation culturelle il est nécessaire de susciter l'envie dans la population.

Enfin sur la question du volontariat, cela lui semble socialement et syndicalement impossible d'aborder pour le moment la question. Cependant cela paraît une notion importante pouvant permettre l'appropriation du musée par la population.

Madame Anne Matheron, Directrice régionale des affaires Culturelles de la Région Auvergne

Les labels ont été lancés dans les années 1980 dans le but de déclencher des tables de financement. Aujourd'hui il s'agit plus d'une question de méthode. Les labels s'épuisent dans leur capacité à gérer, accompagner,...

Il semble également nécessaire de modifier les méthodes de financement et faire notamment appel au cofinancement. Ainsi les mécènes ont une place de plus en plus importante dans leur financement mais aussi dans leur investissement.

Concernant la réforme territoriale il est soulignée qu'elle est perçue différemment à Paris et dans les régions.

Enfin concernant le volontariat : il y a dans la société française un vrai problème dans le rapport à la citoyenneté. Ainsi tant que cette situation n'aura pas évolué le principe même du volontariat ne pourra pas être abordé.

Madame Brigitte Liabeuf, Conservateur en chef du patrimoine – Conseillère musée à la DRAC Auvergne

Il existe différents problèmes à différents niveaux : tout d'abord beaucoup de musées n'ont plus de responsable scientifique, beaucoup d'autres sont dans un « coma » prolongé.

Il est nécessaire de clarifier la stratégie au niveau de l'État par rapport aux rôles, missions,.. des collectivités territoriales. En effet le rôle décisionnel croissant des élus posent de nombreuses difficultés : il arrive que certains élus n'assument pas les projets engagés par leurs prédécesseurs.

Avec la restructuration territoriale, le rôle de l'État serait d'inciter les préfets à eux-mêmes agir pour inciter les élus à des échelons plus bas et notamment les communautés de communes pour porter les musées auparavant portés par de petites collectivités.

Enfin, les sociétés d'amis des musées sont à prendre en compte et constituent une ressource importante.

Bilan :

Tous s'entendent à rappeler l'importance du label « musée de France », qui a diverses fonctions : celui de garde-fou, celui de promoteur,.. D'autre part ils rappellent l'importance du musée et surtout de sa collection.

Ils soulignent également les difficultés récurrentes avec les élus locaux pour les sensibiliser aux projets culturels des musées. Pourtant le musée est considéré par tous comme un centre réel de plus-valoris qui doit s'inscrire sur le territoire.