

L'autonomie des musées

Quel sort pour la mémoire collective ?

par **Martin R. Schärer**

Directeur, Alimentarium-Musée de l'alimentation, Vevey, Suisse
Membre du Conseil exécutif de l'ICOM

> Les musées ont la tâche de collectionner, de protéger, d'interpréter et de communiquer les biens matériels du passé. Ils sont les gardiens du patrimoine, les acteurs professionnels chargés de protéger tout objet considéré comme essentiel à une communauté. Ces fonctions leur sont attribuées par une collectivité.

> Nous n'évoquerons ici que les grands musées traditionnels : musées d'histoire, de beaux-arts, d'arts appliqués, de sciences naturelles, etc. Les problèmes de gestion se posent autrement pour les musées du terroir et les musées hautement spécialisés ou de création récente : ceux-ci peuvent en effet relever de toutes les structures imaginables, depuis l'association jusqu'à l'entreprise privée, l'État n'intervenant qu'en cas d'abus ou s'il s'agit d'un patrimoine déclaré d'intérêt national.

> Dans la tradition européenne tout au moins, ces grands musées presque tous centenaires, voire plus anciens, étaient gérés par la puissance publique dans le cadre d'un département ou d'un service ad hoc. Leurs conservateurs étaient des fonctionnaires et leurs collections constituaient un patrimoine inaliénable.

> Vers la fin du XX^e siècle, cette belle ordonnance fut brusquement perturbée par l'irruption des notions d'économie et de rentabilité. Ce qui avait toujours été la règle devint caduc : une enveloppe budgétaire à épuiser avant la fin de l'exercice, pas de recettes propres, aucune planification financière à long terme, et des conservateurs-chercheurs qui n'avaient à se soucier ni d'argent... ni de leurs visiteurs. Et puis le choc : on réclama des "managers" et des conservateurs-économistes capables de trouver des "sponsors", actifs en relations publiques, sachant "vendre" les expositions et organiser toutes sortes d'activités annexes. Qui plus est, l'autorité de tutelle tenta dans le même temps de se défausser de ces institutions par définition inaptes à la rentabilité, du moins au sens purement économique du terme. Les services que les musées rendent à la société sont en effet d'une tout autre nature.

> C'est que l'on croit avoir trouvé la potion magique : privatiser les musées ! Introduire en Europe ce que les Américains font depuis toujours, semble-t-il : vivre de dons privés et du concours de bénévoles qui accomplissent une bonne partie du travail ; engager des directeurs dont la compétence première est la recherche de bailleurs de fonds.

> Ce type de fonctionnement à l'américaine s'avère praticable ici ou là en Europe, dans le domaine des beaux-arts grâce à des collectionneurs mécènes, ainsi que pour de grandes expositions qui attirent facilement le parrainage. Mais qu'en est-il des missions premières du musée : la création d'inventaires, la recherche, la restauration ?

> Le thème le plus brûlant est certainement celui des collections.

Peuvent-elles devenir propriété privée ? L'État (ou la Province, la Ville, etc.), peut-il charger une entreprise privée de documenter son passé, qui est pourtant le passé de tous les citoyens ? Qui garantira la pérennité de cette mémoire basée sur le patrimoine matériel ? Qui empêchera les abus ? Je pense que même le plus fervent partisan du libéralisme doit ici reconnaître les limites de la "désétatisation".

> Cette inaliénabilité de principe ne devrait pas exclure des échanges d'objets entre musées, s'ils sont bien contrôlés et documentés. Et des travaux de recherche et de restauration peuvent, bien sûr, être confiés à des tiers.

> Si les collections doivent donc rester propriété inaliénable, sous contrôle public, il serait cependant très souhaitable que le musée bénéficie de beaucoup plus d'autonomie. Il pourrait par exemple devenir une fondation indépendante dirigée par un conservateur (et non par un administrateur), dont toutes les recettes resteraient sur place au lieu de disparaître dans la trésorerie de l'administration, et à laquelle une dotation globale serait allouée, qui pourrait être versée en fonction des projets plutôt qu'annuellement. Car il importe par-dessus tout de réconcilier deux exigences : la pérennité de la mémoire collective et la liberté d'action de l'institution muséale.

Contact : Martin R. Schärer

Directeur, Alimentarium-Musée de l'alimentation,
B.P. 13, CH-1800 Vevey, Suisse.
Tél. (+41) 021 924 4111 - Fax (+41) 021 924 4563
<martin.schaerer@nestle.com>

La réduction des subventions publiques pousse de plus en plus de musées à repenser leurs orientations et leurs systèmes de financement. La poursuite de leur mission, qui est de préserver le patrimoine culturel et de faire connaître les significations qui s'y attachent, suppose qu'une certaine protection entoure leur autonomie. Ci-après, différents exemples, choisis dans plusieurs pays, illustrent les modes de gestion actuels des musées, les menaces qui pèsent sur l'institution muséale et les diverses stratégies mises en œuvre pour répondre aux mutations en cours

Le musée-entreprise : à quel prix ?

par Giovanni Pinna

Membre du Conseil exécutif de l'ICOM - Président, ICOM-Italie

Voilà quelques mois, le gouvernement italien proposait au Parlement une loi autorisant le ministère des Biens culturels à louer ses musées à des sociétés privées, pour des périodes d'au moins cinq ans. Les sociétés locales auraient ainsi acquis la libre disposition des espaces pour y pratiquer toutes sortes d'activités sans lien nécessaire avec la mission culturelle du musée, et auraient pu, à leur gré, modifier les expositions, orienter la politique culturelle, mettre en œuvre des stratégies de communication, etc., dans un objectif de rentabilité directe ou indirecte, en termes financiers ou d'image.

> Certes, les nouveaux maîtres des lieux n'auraient pas eu la propriété des œuvres, toujours sous la protection de l'État. Mais ils seraient devenus les gérants du patrimoine culturel. Devant l'opposition d'ICOM-Italie et les protestations de nombreux directeurs de musées de par le monde, le gouvernement italien a renoncé à son projet : la loi finalement votée par le Parlement contient une référence explicite à la définition des musées défendue par l'ICOM, et rappelle notamment leur caractère d'institutions à but non lucratif. Cette référence est fondamentale pour préserver l'identité de l'institution muséale.

> Si la privatisation en elle-même ne modifie en rien l'identité culturelle et la mission du musée – comme le démontrent des institutions appartenant à des fondations privées sans but lucratif –, le statut d'entreprise destinée à faire des profits ne peut que modifier radicalement la fonction culturelle et pédagogique du musée et donc le rapport entre la société et son patrimoine culturel.

> Si le musée a pour fonction d'assurer le développement culturel de la société, d'être le lieu de création du patrimoine culturel et de ses significations sociales, en même temps que le moyen de leur diffusion,

le "musée-entreprise" aurait, quant à lui, la fonction de négocier un produit : la culture. Or la culture est un bien qui ne s'achète ni ne se vend. Dans l'incapacité de vendre son produit principal, le "musée-entreprise" ne pourrait assurer sa rentabilité qu'avec ses produits dérivés : son droit d'usage sous forme de billets d'entrée (ce qui ne revient pas à vendre de la culture, pas plus qu'on ne vend de la propreté en vendant du savon), et d'autres biens sans rapport avec les buts de création et de diffusion culturelles.

> Autoriser l'utilisation d'un musée à des fins commerciales, ce serait donc s'engager dans une spirale de dégradation de l'offre culturelle. Contraint de vendre son droit d'usage au plus grand nombre pour assurer sa rentabilité, le musée serait confronté à la concurrence toujours croissante d'institutions comparables ou d'autres acteurs du secteur des loisirs. Pour défendre ses parts de marché, il devrait non seulement recourir à la publicité et acheter des pièces spectaculaires ou uniques, mais aussi s'adapter aux goûts et au niveau culturel du public. Les "musées-entreprises" seraient donc tenus d'imiter le comportement des télévisions commerciales : ils offriraient au public ce qu'il désire, renonçant ainsi à contribuer au développement culturel de la communauté.

Contact : Giovanni Pinna, président, ICOM-Italie,
Viale Cassiodoro 1, Milano 20145, Italie.
Tél. & Fax (+39) 02 480 143 52
<giovanni@pinna.cx>

L'évolution de la gestion des musées au Japon

par Koichi Igarashi

Vice-président, ICOM-Japon

Au Japon, comme dans bien d'autres pays, coexistent des musées publics nationaux, des musées publics locaux et des musées privés.

Les musées nationaux sont administrés et financés directement par l'État. Tous leurs personnels sont fonctionnaires à plein temps. Les musées publics locaux sont dirigés et financés par les collectivités publiques locales ou régionales et possèdent des structures administratives comparables à celles des musées nationaux.

> Quant aux musées privés, la plupart sont créés et financés par des fondations à but non lucratif ou par des organisations religieuses, les autres relevant de sociétés ou de collectionneurs privés. L'essentiel de leur revenu provient des intérêts d'un capital placé ou de dividendes d'actions. La récession économique récente a réduit ces sources de financement, de sorte que les musées privés doivent désormais augmenter leur nombre d'entrées ou faire appel au mécénat d'entreprises privées. Les musées agréés par les régions sont exonérés d'impôts, mais cette mesure ne parvient guère à susciter les dons des particuliers.

> Les budgets des musées publics nationaux et locaux ont également pâti de la récession. Il leur a été demandé d'accueillir plus de visiteurs grâce à l'organisation d'événements culturels, de prendre en compte les besoins des plus jeunes en préparant des actions destinées à la population scolaire, et d'encourager la population locale à participer à leurs activités.

> Dernièrement, certaines collectivités locales ont mis en place des fondations chargées de rationaliser la gestion et d'accroître la flexibilité des musées publics locaux. Dans certains cas, les conservateurs sont recrutés directement

par ces fondations tandis que le personnel administratif provient de la fonction publique locale. On voit ainsi apparaître des structures de gestion complexes.

> En 2001, la quasi-totalité des musées nationaux ont été intégrés à des institutions administratives indépendantes, l'autonomie qu'ils ont acquise restant de ce fait partielle. Leur budget est assuré par une dotation du ministère, assortie d'un contrat d'objectif à mi-parcours. Chaque institution établit un plan annuel et un plan quinquennal, dont l'avancement est vérifié annuellement par une commission spéciale du ministère. Le choix des critères les plus pertinents pour l'évaluation des musées ne fait toujours pas l'unanimité.

> Les musées japonais sont donc confrontés eux aussi aux difficultés économiques et sociales (pour citer le thème de la Conférence générale de Barcelone en 2001). Il est de plus en plus nécessaire que les conservateurs et les administrateurs parviennent à une coopération moins conflictuelle. Il faut également, à bref délai, trouver, former et fidéliser des directeurs pleinement responsables de la bonne marche des musées.

Contact: Koichi Igarashi

Vice-président, ICOM-Japon,

Shoyu Kaikan, 3-3-1, Kasumigaseki, Chiyoda-ku, Tokyo 100-8925, Japon.

Tel. (+81) (0)3 3591 7190 - Fax (+81) (0)3 3591 7170

<webmaster@j-muse.or.jp>



Le musée à l'heure du marché © Giovanni Pinna

L'essor des associations muséales en Russie

par Vladimir Tolstoï

Président de l'Association des professionnels des musées de Russie
Directeur du Musée national et du domaine "Iasnaïa Poliana"

L'effondrement de la planification centralisée et de la gestion idéologique stricte du régime soviétique a généré une indifférence totale de l'État à l'égard de la culture : les musées ont donc perdu la quasi-totalité du financement de leurs budgets.

> Entre 1992 et 1994, une catégorie spéciale a été mise en place pour les musées qui abritaient des collections considérées comme l'héritage culturel le plus précieux des peuples de la Fédération de Russie. En tout, seuls 30 musées, situés essentiellement à Moscou et à Saint-Petersbourg, ont été sélectionnés pour l'ensemble du pays. Le sort des musées fédéraux et régionaux dépendait entièrement des qualités personnelles et du goût des gouverneurs et des maires qui, pour la plupart, n'éprouvaient malheureusement que peu d'intérêt, voire aucun, pour ces institutions.

> Entre 1995 et 1999, la crise économique s'accroissant, même les musées les plus privilégiés n'ont été financés qu'à hauteur de 25 ou 30 % de leurs besoins réels. Toutefois, aussi étrange que cela puisse paraître, cette situation a eu un effet bénéfique. En effet, elle nous a amenés à reconsidérer radicalement la stratégie de développement, le système de gestion et les modes de financement de la quasi-totalité des musées. Elle nous a également incités à œuvrer dans de nouvelles directions, entre autres : collaborer plus étroitement avec les communautés locales, favoriser le mécénat de l'industrie et du secteur bancaire, créer des conseils d'administration et monter des dossiers de candidature pour les subventions allouées par les fondations (essentiellement étrangères). L'Institut "Société ouverte" (Fondation George Soros) a ainsi accordé des dizaines de millions de dollars pour soutenir des initiatives culturelles visant principalement l'implantation des nouvelles technologies, des activités de portée sociale, et la constitution d'une société civile en Russie.

> Parallèlement, nous avons progressivement pris conscience de la nécessité de rétablir et de renforcer les liens au sein de la communauté muséale. Aussi, des associations de musées ont-elles surgi brusquement et indépendamment les unes des autres dans la région du Nord-Ouest, ainsi qu'en Sibérie. En Russie centrale, l'association des musées fondée en 1997 représente en 2002 plus de 500 musées membres issus d'au moins 30 régions de Russie.

> Appartenant à trois espèces différentes, les associations de la communauté muséale russe sont intimement liées entre elles, mais remplissent par ailleurs chacune des fonctions indépendantes. ICOM-Russie élabore la politique internationale des musées russes. L'Union des Musées de Russie promeut les intérêts des musées en ce qui concerne la législation et la stratégie générale de l'entreprise muséale. Et les associations interrégionales se consacrent aux projets inter-musées et supervisent la coopération avec les communautés locales. Une telle situation semble viable sur le long terme. J'estime qu'au moins, la vie

muséale russe a largement gagné en intensité et en vitalité ces dernières années. Actuellement, il est passionnant et j'ajouterais même prestigieux de travailler dans de nombreux musées de Russie.

Contact : Vladimir Ilitch Tolstoï

Directeur général, Musée-Domaine de Léon Tolstoï "Iasnaïa Poliana"

Chtchiokinski, 301214 Toula - Fédération de Russie.

Tél. (+7) (0)872 33 9832 - Fax (+7) (0)872 38-6710

<yaspol@tula.net> <http://www.yasnaya.polyana.ru>

Les musées aux États-Unis

par Jane Piasecki

Présidente du Comité de gestion, AAM

Pour être agréé par l'Association américaine des musées (AAM), un musée doit satisfaire aux critères suivants : être une institution à but non lucratif juridiquement constituée ou faire partie d'une telle institution ; avoir une vocation essentiellement éducative ; être doté d'une mission explicite ; employer à plein temps un professionnel compétent et expérimenté dans le secteur muséal ; présenter suivant un calendrier déterminé des programmes et des expositions qui utilisent et interprètent des objets à l'intention du public, dans le respect des normes en vigueur ; avoir un programme de documentation, de conservation et d'utilisation des collections ; avoir un programme d'entretien et de présentation des objets exposés.

> Les musées des États-Unis relèvent schématiquement de quatre types de statut : privé à but non lucratif, public, universitaire et commercial. Les musées privés à but non lucratif (65 % des musées des États-Unis) n'ont aucune affiliation publique et sont dirigés par un conseil d'administration ("board of trustees"). Ces musées sont des institutions d'intérêt général ("charitable organizations") exonérées d'impôts. Les administrateurs fixent les orientations du musée et ont des responsabilités fiduciaires. Ces musées perçoivent des recettes et sollicitent des dons à l'occasion d'activités diverses ; des fonds publics peuvent leur être attribués sur une base ponctuelle ou régulière. Les collections permanentes sont propriété de la collectivité.

> Les musées publics (23,6 % des musées des États-Unis) font partie de l'administration, que ce soit au niveau fédéral, de l'État, du comté, de la municipalité, ou d'autres collectivités locales ou tribales. Certains de ces musées tirent l'intégralité de leur financement d'institutions publiques et n'ont pas le droit de se livrer à des activités de collecte de fonds. De nombreux musées publics se doublent d'une fondation qui les soutient financièrement grâce à l'organisation d'activités génératrices de recettes ou permettant de solliciter des dons. Ces fondations sont dirigées par un conseil d'administration. Il est ainsi possible d'avoir dans un musée public deux conseils d'administration, l'un nommé par les pouvoirs publics et l'autre par une instance indépendante. On donne à cette combinaison le nom de "partenariat public-privé". Le directeur exécutif peut simultanément exercer ses fonctions dans le musée et dans la fondation, et l'on voit travailler côte à côte des employés relevant de l'administration et d'autres appartenant à la fondation. La collection permanente est propriété de la collectivité.

> Les musées universitaires représentent 10,4 % du total. Leur fonctionnement est assuré par des professionnels rémunérés qui peuvent appartenir à l'université et par des étudiants. Leur financement est généralement assuré par l'université, et ils bénéficient en outre de subventions, de dotations et de recettes propres.

> Les musées privés commerciaux (0,7 %) sont la propriété de personnes physiques ou de sociétés. Les collections peuvent être propriété privée ou appartenir à la collectivité. Bien que non exhaustive, cette description rend compte des principaux statuts qui régissent les musées aux États-Unis à l'heure actuelle.

Contact : Jane Piasecki, Directrice financière

Musée d'histoire naturelle de Los Angeles, Californie, États-Unis

Tél. (+1) 213 763 3442 - Fax (+1) 213 748 0925 - <jpiaseck@nhm.org>

Survivre : le musée du Livre aux Pays-Bas

par Marie Christine van der Sman

Directrice du musée Meermanno-Westreenianum

En 1995, le petit musée national du Livre situé à La Haye est devenu indépendant, à l'instar des vingt-et-un autres musées nationaux des Pays-Bas. Conséquence de cette autonomie, la collection du musée (500 000 objets) et ses bâtiments demeurent propriété de l'État, qui conserve la charge de leur entretien, tandis que les vingt-deux employés cessent d'être fonctionnaires et dépendent désormais d'une fondation. Le ministère de l'Éducation, de la Culture et des Sciences a créé une Inspection du patrimoine culturel pour veiller au bon entretien des collections.

> Six années ont passé depuis l'avènement de l'indépendance. Par deux fois, en 1996 et en 2000, le musée a sollicité du gouvernement l'obtention du plan budgétaire quadriennal représentant quatre annuités de 1 million d'euros.

> Le musée Meermanno n'a dû sa survie qu'à la recherche de financements extérieurs. Parmi ces soutiens, citons d'abord la très active Société

des amis du musée, forte de 1 100 adhérents, dont la contribution permet de faire des acquisitions. Le musée s'appuie aussi sur des fondations culturelles privées, telles la Fondation Prins Bernhard, qui rendent possibles des publications et des expositions coûteuses. Ma base de données contient pas moins de trente fondations ou associations qui soutiennent notre musée. Certains de ces parrains ou mécènes sont étroitement liés au monde du livre ou des lettres.

> Afin d'intéresser davantage d'entreprises à nos activités, nous venons de créer un club d'entreprises, le "Salon Meermanno". Il s'agit d'un cercle privilégié d'entreprises liées au monde du livre : imprimeurs, éditeurs et libraires. Ses membres disposent de notre salle de lecture multi-fonctions pour des réunions exceptionnelles, des réceptions ou des dîners et profitent en outre de nombreux avantages. Grâce à l'activité soutenue de ce club d'entreprises, le musée est en mesure d'organiser des expositions plus coûteuses. Or il doit justifier de bonnes expositions pour pouvoir prétendre... au budget quadriennal du ministère de la Culture ! La boucle est bouclée.

Contact : Marie Christine van der Sman

Musée Meermanno-Westreenianum/Museum van het Boek

Prinsessegracht 30 2514 AP La Haye, Pays-Bas.

Tél. (+31) 070 346 2700 - Fax (+31) 070 363 0350

<http://www.meermanno.nl>

Livres

ALI-ABA course of study on legal problems of museum administration: study materials Smithsonian Institution, American Association of Museums, American Bar Association. Philadelphia : American Law Institute, American Bar Association Committee on Continuing Professional Education.

Cet ouvrage aborde les problèmes juridiques qui peuvent se poser dans la pratique muséale quotidienne. Il fournit des informations pratiques et présente des études de cas.

Pour plus d'informations : www.ali-aba.org

Autonomy for the national museums and museum services in the Netherlands : backgrounds and documentation = La privatisation des musées nationaux et des institutions auxiliaires aux Pays-Bas : justifications et documents = Verselbständigung der staatlichen Museen und andere Museumdienststellen in den Niederlanden : Hintergründe und Dokumente Wim Bloemberg (ed.) ; Ministère de l'Enseignement, de la Culture et des Sciences des Pays-Bas. - La Haye : Ministère de l'Enseignement, de la Culture et des Sciences, 1994. - 159 p. : ill. ISBN 90-74364-97-7.

Entre 1988 et 1994, les Pays-Bas ont engagé un processus octroyant l'autonomie aux musées nationaux, ce qui a suscité un vif intérêt dans d'autres pays. Ce livre est un résumé en anglais, français et allemand d'un rapport qui explique les motifs complexes de cette privatisation.

L'avenir des musées : actes du colloque organisé au musée du Louvre par le Service

culturel les 23, 24 et 25 mars 2000

Sous la direction de Jean Galard. - Paris : RMN, 2001. - 539 p. - ISBN 2-7118-4327-0.

Les contributions réunies dans ce volume offrent une réflexion sur des questions décisives pour l'avenir des musées telles que les financements, les évolutions juridiques et l'incidence des nouvelles technologies de l'information. L'ouvrage présente des expériences provenant de différents pays d'Europe et des États-Unis.

Cultural economics and cultural policies

Alan Peacock and Ilde Rizzo (eds.). - Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 1994. - 196 p. ISBN 0-7923-2868-X.

Cet ouvrage aborde l'économie de la culture en général et traite plus précisément des musées, du patrimoine culturel, des arts plastiques et des arts de la scène. La troisième partie, particulièrement intéressante, analyse le rôle des gouvernements en matière de financement et de choix des politiques culturelles.

Musées, gérer autrement :

un regard international

Jean-Michel Tobelem (ed.). - Paris : La Documentation française, 1996. - 402 p. ISBN 2-11-003522-6.

Actes d'un colloque tenu à Grenoble en 1995 sur la gestion des musées dans une perspective internationale.

Privatisation and culture : experiences in the arts, heritage and cultural industries in Europe

Edited by Peter B. Boorsma, Annemoon van Hemel and Niki van der Wielen. - Boston, Dordrecht, London : Kluwer Academic Publishers, 1998. - 223 p. - (CIRCLE Publications ; 10). ISBN 0-7923-8409-1.

Ce livre aborde le problème de la privatisation dans le domaine culturel dans les pays européens. À travers des exemples tirés des arts du spectacle (théâtre, opéra), du patrimoine culturel (musées et monuments) et des industries culturelles (cinéma, télévision, radio et édition), il analyse le phénomène de la privatisation dans le secteur culturel et les conséquences de la privatisation sur les politiques culturelles menées en Europe.

Reviews

International Journal of Cultural Policy (anciennement **European Journal of Cultural Policy**) Oliver Bennett (ed.); Centre for Cultural Policy Studies. - Coventry: University of Warwick, 1994 http://www.warwick.ac.uk/fac/arts/Theatre_S/cp/journal/

Cette revue a pour but de fournir une réflexion interdisciplinaire sur les politiques culturelles. Elle présente des recherches, offre des études comparatives, des recensions d'ouvrages et n'évite pas les articles polémiques. Certains numéros sont consacrés à des thèmes particuliers, à une aire géographique spécifique ou à une forme culturelle particulière.

The Journal of Arts Management, Law, and Society

Washington, D.C.: Heldref Publications. Quarterly. - ISSN 1063-2921. <http://www.heldref.org/html/jamls.html>

En 25 ans, cette revue est devenue un instrument d'information qui fait autorité pour toute personne intéressée par les affaires culturelles. Les articles, commentaires et recensions de publications abordent des thèmes comme le marketing, la propriété intellectuelle, la politique des arts et le droit, selon des perspectives nationales, internationales, disciplinaires et philosophiques très variées.