

Actes de la Table Ronde du 19 juin

Assemblée générale 2009

Musées et Tourisme

Caen

Musée de Normandie
Musée des Beaux-Arts



Comité national français de l'ICOM / Conseil international des musées
13 rue Molière - 75001 Paris - icomfrance@wanadoo.fr - www.icom-musees.fr

Directeur de la publication : Dominique Ferriot
Responsable éditorial : Philippe Guillet
Transcription des débats : Catherine Ruppli
Octobre 2009
ISSN 1639 - 9887

Présentation de la table-ronde

« Musées et Tourisme »

Thème de la Journée internationale de l'ICOM 2009

Consommation culturelle ou projet éducatif, ouverture vers de nouveaux publics et fidélisation des visiteurs, qu'est-ce qu'un « touriste » aujourd'hui dans un musée, un monument, un site, quelle charte du tourisme culturel durable faudrait-il redéfinir ?

Débat sur ces thèmes de la Journée internationale de l'ICOM 2009 avec :

Catherine Bertho Lavenir, Professeure à l'Université Paris III,

Stéphane Grimaldi, Directeur du Mémorial de Caen

Jean-Yves Marin, Directeur du Musée de Normandie

Bernard Pouverel, Directeur EPCC Pont du Gard

Patrick Ramade, Directeur du Musée des Beaux-Arts, Caen

Accueil par Philippe Duron

Maire de Caen, Député du Calvados

Madame la Présidente, Monsieur le Directeur général, Madame la Directrice des Publics de la Direction des Musées de France, Mesdames et Messieurs les Conservateurs et Directeurs de Musées, Mesdames et Messieurs, c'est un plaisir pour le Maire de Caen et la Ville de Caen d'accueillir cette année votre assemblée générale, dans une ville qui a beaucoup à voir avec l'histoire. En effet, cette ville a été marquée d'abord par ce que j'appellerais sa « vraie » création, lorsque le Duc de Normandie, Guillaume, décide de s'y installer, de développer ici un site de défense dont Jean-Yves Marin nous parlera dans quelques instants. Il décide également de créer des établissements pour attirer des populations et développer l'économie, ce sont les deux abbayes, l'Abbaye aux Dames et l'Abbaye aux Hommes, qui structurent encore aujourd'hui fortement la ville avec le château. Et puis, l'autre moment de rencontre avec l'histoire, c'est bien sûr la seconde Guerre mondiale, le mois de juin et le début du mois de juillet 1944 dont on a parlé voici quelques jours avec les plus hauts personnages, non seulement de l'État mais également des pays de la grande Alliance, puisque c'est ainsi qu'elle s'appelait : le

Président Obama, le Prince Charles d'Angleterre, Gordon Brown, Stephen Harper, premier Ministre canadien qui étaient ici. C'est une histoire qui a été tragique mais qui a été aussi l'occasion d'une renaissance et d'une reconstruction de cette ville sous des formes qui ont été marquées à la fois par une audace urbanistique et un grand classicisme architectural. Cette ville a retrouvé dans son histoire une unité, avec un patrimoine ancien qui reste exceptionnel mais aussi une reconstruction qui s'est fondue dans le paysage urbain et qui a été adoptée par la population. Cette ville est aussi une ville de musées puisque, vous pourrez le découvrir ici, vous êtes dans un musée des Beaux-Arts qui a su s'intégrer dans ce site historique, qui a, je crois, de belles collections. Vous pourrez voir notamment ce tableau exceptionnel du Pérugin « Le mariage de la Vierge », dont vous connaissez sûrement, j'allais dire l'équivalent, avec le tableau de Raphaël qui était l'élève du Pérugin. Il est toujours intéressant de comparer ces deux tableaux. C'est un musée qui renferme également de très belles collections comme la collection Mancel, un érudit collectionneur du XIX^e siècle qui a légué à la ville et à son musée



Le Musée de Normandie

© ville de Caen/Musée de Normandie

des collections de manuscrits, de gravures absolument exceptionnelles, de la Renaissance jusqu'au XIX^e siècle. C'est un musée qui sait également créer l'événementiel. Jadis, avec son ancien Conservateur, Alain Tapié, aujourd'hui Conservateur du musée de Lille, qui a laissé un souvenir très fort avec quelques expositions sur les Vanités, sur les Jésuites et puis aujourd'hui avec Patrick Ramade qui essaie également, dans des voies différentes, de donner à ce musée une attractivité et un intérêt culturel pour la population et pour les visiteurs.

Les musées, c'est aussi bien sûr le Musée de Normandie qui a été fondé par, j'allais dire notre maître à Jean-Yves Marin et moi-même, - plus à lui qu'à moi d'ailleurs puisque après mes études j'ai un peu perdu sa trace -, qui était Michel de Boüard, alors Doyen de la Faculté des Lettres de Caen, qui a été l'introducteur en France de l'Archéologie médiévale mais qui a été aussi un ethnographe rigoureux et passionné et qui a créé ce musée tourné vers la tradition mais aussi avec une grande exigence scientifique qui est le Musée de Normandie, dirigé pour quelques mois encore par

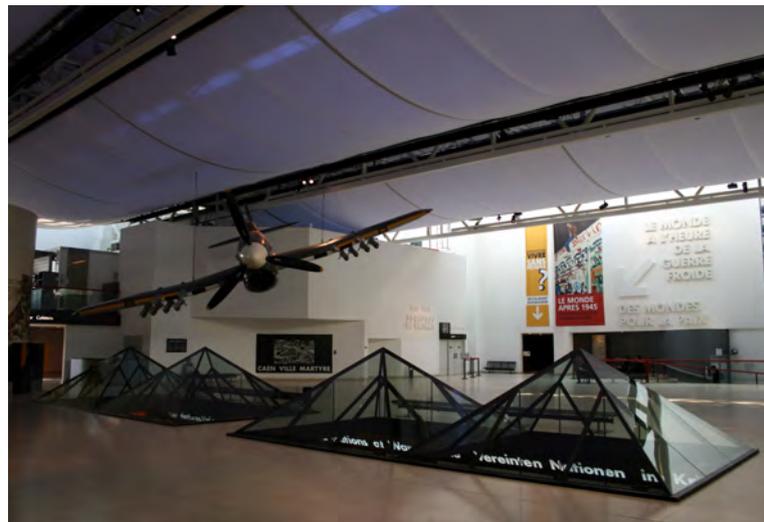
Jean-Yves Marin. Ce musée s'est enrichi l'an dernier d'une salle exceptionnelle, la Salle des remparts, que vous aurez peut-être l'occasion de visiter, qui abrite actuellement une très jolie exposition sur le tourisme.

Le tourisme, qui est au centre de vos entretiens d'aujourd'hui, est aussi une affaire normande puisque l'on peut dire que le tourisme moderne en France est né dans deux régions, et cela du fait des Anglais : la Côte d'Azur et la Normandie. Nous avons donc ici un patrimoine touristique tout à fait riche.

Enfin, il y a un troisième musée qui est d'une autre nature, qui échappe un peu au champ des musées classiques, qui est le Mémorial de Caen, qu'on appelait Musée-Mémorial de la Paix, que l'on appelle de plus en plus musée d'histoire qui a été créé par un grand Maire de Caen, Jean-Marie Girault, qui fut Maire pendant 33 ans et qui était un contemporain de la seconde Guerre mondiale, un membre des équipes d'urgence qui, lorsqu'il était lycéen, allait porter secours aux gens sous les bombardements. Il a essayé de clore la parenthèse de la guerre et de la reconstruction en faisant en sorte qu'il y ait une trace dans la mémoire des Caennais ainsi qu'une grille d'interprétation mais surtout une pierre pour construire un monde de paix dans l'avenir. Le Musée-Mémorial est tout à la fois un musée, mais aussi un lieu de rendez-vous pour toutes celles et tous ceux qui travaillent sur les questions de la paix et des droits de l'homme. Aujourd'hui, c'est un musée qui produit de nombreuses

choses, notamment en collaboration avec l'Institut de la Mémoire contemporaine, qui était jadis rue Bleue à Paris et qui s'est installé définitivement depuis 2005 dans une troisième abbaye caennaise, l'Abbaye d'Ardenne, monument exceptionnel que je vous suggère un jour de visiter. C'est également un centre de rencontres et c'est là que l'on écrira vraisemblablement l'histoire intellectuelle de la deuxième moitié du XX^{ème} siècle dans la mesure où il y avait les documents et les archives de la plus grande partie des écrivains de la deuxième moitié du XX^e siècle : Roland Barthes, Aimé Césaire, Georges Duby... Le seul qui y soit entré et reparti, c'est Albert Camus puisque sa fille a décidé de donner les archives de son père à la Ville d'Aix-en-Provence, ce qui est tout à fait légitime. L'année passée, l'IMEC a consacré une exposition aux écrivains dans la tourmente, dont le Commissaire était rien moins que Robert Paxton. Cette exposition est actuellement présentée jusqu'au mois de juillet à la Bibliothèque centrale de New York et sera l'année prochaine à la Bibliothèque centrale de l'UQÀM à Montréal. Vous voyez que l'activité muséographique de cette ville est une activité riche et importante. C'est pourquoi, bien sûr, nous sommes très attentifs à vos travaux. Nous pensons que le musée est une institution qui a une place essentielle dans une ville, dont le rôle sera vraisemblablement de plus en plus fort dans les villes qui veulent avoir un rayonnement et une attraction. Le musée est à la fois la mémoire

des villes, mais constitue aussi bien évidemment un lieu de monstration comme le disent aujourd'hui les acteurs de la culture, un lieu de présentation et d'interprétation des œuvres d'art qui sont renfermées dans ses collections et collectées, conservées, montrées. Cela va bien au-delà de la conservation et le musée nous emmène vers les autres, élève le niveau culturel d'une population et d'un pays, et donne à comprendre une société, une civilisation. En ce sens, le musée est une institution au centre des politiques publiques des villes et des régions. C'est pourquoi je veux vous souhaiter d'engager des travaux intéressants et importants et de profiter de la ville de Caen - elle le mérite - et d'emporter un souvenir, j'espère positif, de cette cité à la fois modeste, subtile mais pleine de qualités. ●



Le Mémorial de Caen – le Hall
© Rémi Jouan

Table-ronde « Musée et tourisme »

Animée par **Françoise Wasserman**

*Département des publics, de l'action éducative
et de la diffusion culturelle
Direction des Musées de France.*

Françoise Wasserman :

Pour le thème de cette après-midi, les relations entre le musée et le tourisme, nous allons entendre cinq intervenants. Le thème « Musée et tourisme » a été choisi d'une part parce que le thème de la journée internationale des musées était consacrée aux relations entre le musée et le tourisme, d'autre part parce qu'il s'agit d'un thème qui revient très fréquemment dans les débats entre professionnels des deux secteurs. C'est pourquoi il semblait intéressant que l'ICOM s'interroge sur les relations entre ces établissements culturels que sont nos musées et le tourisme. En introduction, je voulais juste dire quelques mots sur la fréquentation des musées, dans la mesure où Dominique Ferriot a évoqué la question ce matin. Les derniers chiffres dont dispose la Direction des musées de France concernant la fréquentation totale des musées de France - qui sont un peu plus de 1 200 -, totalisaient pour 2008 plus de 55 millions de visiteurs, ce qui signifie qu'en 4 ans, la fréquentation des musées

de France a augmenté de plus de 10 millions, avec il est vrai une augmentation fort importante de la fréquentation gratuite. Je ne reviendrai pas sur ce sujet qu'a évoqué Dominique Ferriot ce matin, même s'il est important dès lors que l'on observe la fréquentation. Par ailleurs, je rappellerai très rapidement la dernière étude que le Département des publics de la Direction des musées de France a commandée au CREDOC en 2006. Celle-ci nous permettait de constater que généralement les musées étaient fréquentés par des visiteurs les jours où on ne travaillait pas, que la majorité des visiteurs se répartissaient soit le week-end (35 %), soit pendant les vacances ou lors d'un jour férié. 28 % seulement des visites se déroulaient en semaine ce qui nous interroge sur la fréquentation touristique, c'est-à-dire que nous sommes toujours touristes à un moment ou à un autre. Et je pense que les interrogations que l'on va avoir aujourd'hui vont bien sûr porter sur le tourisme étranger mais également sur le tourisme

national, puisque parmi les touristes, il n'y a pas que des visiteurs étrangers. Cette étude révélait également que c'était Paris, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et la région Normandie qui attireraient le plus de touristes dans leurs musées.

Voici donc quelques données que je souhaitais vous communiquer en guise d'introduction au débat qui va réunir 5 professionnels :

- Catherine Bertho Lavenir, Professeure à l'université de Paris III
- Bernard Pouverel, Directeur de l'EPCC du Pont du Gard
- Jean-Yves Marin, Directeur du Musée de Normandie, Stéphane Grimaldi, Directeur du Mémorial de Caen et Caroline Joubert, Conservateur au Musée des beaux-arts de Caen

Catherine Bertho Lavenir :

Bonjour et merci de m'avoir invitée aujourd'hui. Je n'ai pas la responsabilité d'un musée. J'ai un point de vue extérieur en tant qu'universitaire, qui a en particulier en charge un Master qui prépare aux métiers du tourisme, que nous avons souhaité réorienter, à l'occasion de la dernière réorganisation, vers les espaces et les patrimoines naturels et les patrimoines culturels fragiles, c'est-à-dire exactement ceux que le tourisme met en danger. Quand j'ai dit à mon collègue Professeur d'esthétique que je venais ici parler du tourisme culturel durable pour reprendre l'intitulé qui figure sur le programme, il a fait une grimace

absolument horrible. Et je me suis dit que pour un Professeur d'esthétique, cela devait être une façon tout à fait méprisante d'envisager le tourisme, une conception qui se situerait quelque part entre le bac bleu et le bac vert du tri sélectif des ordures et qu'il devait y avoir quelque chose de tout simplement impossible dans le fait de rapprocher la culture et le développement durable, quelque chose d'idéologiquement trop contrasté.

Je vous propose en quelques minutes une approche plus pragmatique orientée autour de la question des acteurs. Il me semble que, quelle que soit l'opinion que vous pouvez avoir personnellement du développement durable, les musées vont être confrontés d'une manière ou d'une autre directement ou indirectement à ce genre de question dans les années qui viennent. On sait que les musées sont la destination privilégiée du tourisme culturel, en même temps que le patrimoine, musée et patrimoine étant souvent indissociables comme c'est le cas dans ce château qui nous accueille. Mais le tournant vers le durable au sens de développement durable va les concerner pour plusieurs raisons. Premièrement, on va avoir un rôle grandissant dans le dialogue entre le musée, le patrimoine, la société civile et les institutions qui encadrent les activités culturelles. On va voir arriver des exigences nouvelles dans les appels d'offre, dans la définition des projets, exigences issues des pouvoirs publics à tous les niveaux, des

municipalités au Fonds monétaire international lorsqu'il finance un grand musée. Il va falloir obéir aux critères du développement durable, dans les grands contrats bien sûr mais aussi lorsqu'il s'agit de faire de la communication et de convaincre les contribuables, les électeurs que l'investissement réalisé obéit bien à des critères éthiques conformes au développement durable.

Alors, et cela m'amène à mon second point, qu'est-ce qu'on entend par développement durable ? C'est une notion totalement multiforme et même protéiforme. Je distinguerai deux directions principales. D'une part, ce qui est un peu l'héritage de l'écologie des années 1970-1980, ou l'héritage plus ancien de la protection de la nature, une dimension dont l'icône aujourd'hui serait Yann Arthus-Bertrand, l'idée que l'eau est une ressource rare qu'il faut protéger, l'idée qu'il faut mesurer la production de CO₂. On ne parle plus du trou dans la couche d'ozone, mais on mesure le coût en CO₂ de chaque activité. C'est aussi l'idée qu'il faut faire attention aux énergies et privilégier les énergies renouvelables. Il y a ici des responsables de musées scientifiques qui ont beaucoup à nous dire sur le rapport entre la réalité et le discours dans ce domaine. Mais, en fait, ce n'est pas ce qui nous intéresse ici. Ce qui nous intéresse, c'est la façon dont cela influence le discours politique et stratégique dans la politique des musées. Par ailleurs, cela se traduit très immédiatement par des dispositions pratiques. Si vous

faites construire un nouveau musée, il va falloir concevoir un édifice qui obéisse aux nouvelles normes, labellisé selon de nouvelles contraintes. Il en va de même pour l'offre de tourisme, et de tourisme culturel. On va bientôt voir sur les brochures des agences de tourisme culturel quelle est l'empreinte écologique du voyage proposé : combien aura coûté le voyage en avion en pétrole et en CO₂. Lorsque le voyage comprend le transport et la visite du musée, alors la visite rentrera également dans ce calcul. Et enfin, la question se posera de l'obéissance à des politiques publiques : est-ce qu'on continue à financer des grands golfs consommateur d'eau, par exemple ?

Le deuxième aspect du développement durable appliqué au domaine qui nous intéresse est davantage lié à la question politique : c'est plus pertinent dans nos rapports avec les pays en développement que directement avec la politique muséale à l'intérieur d'un pays comme la France, encore que cela puisse revenir par le biais des politiques de la ville et des politiques sociales dans l'utilisation du patrimoine pour construire du lien social, de l'unité et des représentations collectives. En fait, on voit derrière le label développement durable apparaître l'idée qu'il faut privilégier des projets qui seraient socialement responsables. Par exemple, si l'on prend un pays en développement comme le Maroc, il s'agit de proposer un développement touristique qui associe la visite du patrimoine et du petit patrimoine ancien, la

visite des musées d'artisanat et un logement chez l'habitant. À ce moment-là se posera la question, que savent se poser les experts du tourisme, de l'impact politique et social de l'organisation de tels voyages : comment faire pour ne pas déstabiliser les équilibres locaux, sociaux et économiques ? Comment faire pour être attentif au sort des femmes, des minorités ? Comment faire, lorsque l'on réhabilite le centre d'une ville ancienne, pour ne pas expulser les habitants ? Comment faire très concrètement, à la porte d'un grand musée dans une ville peu riche, pour ne pas tuer les petits commerces de souvenirs et de restauration rapide qui font vivre de nombreux petits marchands aux alentours (on l'a bien vu notamment dans la crise qu'a traversée le centre ville de Mexico) ? Il s'agit là du deuxième volet de ce que l'on peut appeler le tourisme culturel durable. Dernier point : que peut-on en dire ? D'une part, je vous l'ai dit, cela tient à des problématiques anciennes du développement du tourisme. Toute une partie du tourisme culturel durable est l'héritier direct de la protection des paysages et des sites pour lesquels les outils juridiques, réglementaires et les pratiques sont tout à fait inégaux selon les territoires. Deuxièmement, en ce qui concerne la responsabilité vis-à-vis du tissu social et économique, dans les années 1920, tous les Touring Clubs d'Europe se posaient la question de l'opposition entre le grand capitaliste finançant le grand hôtel au bord de la Méditerranée et le petit

entrepreneur familial finançant un tout petit hôtel niché au cœur du patrimoine urbain d'une ville moyenne. L'interprétation politique de la légitimité de défendre le second par rapport au premier s'exprimait de façon très différente dans les années 1930 mais elle s'exprimait déjà.

Pour le domaine qui nous intéresse, et je concluais ainsi, je pense que l'on va voir se multiplier dans les années qui viennent des cas qui vont nous permettre d'identifier comment se nouent les interactions face à ces stratégies qui peuvent être antagonistes, face à ces exigences qui sont diverses dans des cas qui sont toujours totalement dépendants de la situation d'une société et d'un endroit donnés.

Je terminerai par un exemple : je reviens de la ville tunisienne d'El Jem où le Conseiller culturel de l'Ambassade de France m'avait invité à lui donner mon sentiment sur la situation locale. Il s'agissait des rencontres de coopération culturelles décentralisées, qui rassemblaient notamment des jeunes gens qui travaillent sur le patrimoine à Romans et à Vienne. El Jem est une petite ville par les services qu'elle propose, une grande ville par le nombre de ses habitants. Il s'agit d'une bourgade du sud de la Tunisie, avec le second amphithéâtre romain au monde, un festival d'opéra internationalement connu, un festival pour les jeunes qui peut, lorsqu'il accueille un chanteur berbère, faire traverser à 200 000 Algériens la frontière au grand dam des autorités, un musée de mosaïques absolument

exceptionnelles dont la conservation peut susciter quelques questions et qui sont par ailleurs globalement à thème chrétien. Il n'y a pas un hôtel. Si l'on veut y aller, il faut loger à 40 kilomètres sur le littoral dans des hôtels-clubs construits au bord de la mer qui dévorent des quantités d'eau absolument considérables et qui sont vides en dehors de la saison touristique. La question qui était posée était la suivante : comment peut-on substituer du tourisme culturel durable à ces grands hôtels de bord de mer, pour développer de petits hôtels, de l'initiative locale, de l'économie locale autour du musée d'El Jem ? A mon avis, on ne peut pas ou en tout cas on ne va pas pouvoir agir tout de suite. Pourquoi ? Parce qu'il faut déjà se demander qui peut être le public potentiel à El Jem de ce type de consommation culturelle, à savoir le musée des mosaïques et l'amphithéâtre. Les Européens ? On ne va pas en amener des cars autant qu'on en amène aujourd'hui au bord de la mer dans les hôtels-clubs. Des Tunisiens ? Quelles sont les racines de ce patrimoine ? Les mosaïques sont chrétiennes et ne se situent donc pas au cœur de la stratégie de la reconfiguration du récit historique tunisien d'après ce que j'ai pu entendre dans d'autres musées. Les récits de la Reine Berbère qui fut la dernière à résister dans l'amphithéâtre ? Je ne suis pas sûre que ce soit non plus complètement à l'ordre du jour. Il faut toujours se poser la question de savoir ce que l'on dit dans un musée, de ce que l'on raconte et qui cela peut intéresser.

Le deuxième problème concerne l'investissement local. Le logement chez l'habitant s'inscrit parfaitement dans une logique de tourisme durable et responsable. Lorsque l'on a fait cela, il y avait un bel exemple au Maroc. Pour être sûr que l'argent revienne aux femmes qui sont responsables de la vie familiale, dans certains sites le paiement se fait par mandat postal. Ainsi les femmes ne sont pas obligées d'ouvrir un compte en banque et l'argent passe directement aux mains des femmes. Et les ONG qui œuvrent dans ce domaine ne travaillent qu'avec des associations de femmes locales. Le Gouverneur de la Province, ses gardes du corps, un certain nombre de représentants du Ministère du Tourisme ont eu l'idée de changer de stratégie et d'abandonner tous les intérêts qui étaient liés au développement de la côte. Laisser l'initiative dans les mains des associations locales de femmes ne leur paraissait pas forcément une priorité politique. Je suis là aussi un peu sceptique sur les capacités à mettre en œuvre immédiatement ce genre de démarche, pourtant socialement responsable et liée au tourisme culturel durable.

Même problème pour les acteurs : lorsque l'on prend des partenaires, qui sont-ils ? On prend les grands investisseurs internationaux, les grandes agences de tourisme internationales, les agences d'autocars ou bien on prend les ONG, les représentants des familles pauvres, la société civile, les minorités. Autant de questions qui vont se poser, à mon avis, à chaque fois que nous aurons une

exigence de tourisme culturel durable, soit autour de l'enjeu écologique, qui se trouve plutôt dans nos pays, soit autour de l'enjeu politique, c'est celui que nous rencontrons lorsque nous établissons des partenariats avec des pays en développement.

Françoise Wasserman :

Merci. Bernard Pouverel, est-ce que le développement touristique du site du Pont du Gard a tenu compte du développement durable ? Vous allez peut-être nous donner quelques éléments de réponse à cette question.

Bernard Pouverel :

Oui, je vais évoquer des problèmes de site, de patrimoine et de musée qui sont dans la droite ligne de ce qui vient d'être dit. En décembre 1985, l'UNESCO inscrit au patrimoine mondial l'Aqueduc de Nîmes, cet élément qui franchit le Gardon, au titre de chef d'œuvre architectural du génie créateur humain. Et depuis cette époque, c'est la gestion globale d'un site qui s'organise car, bien évidemment, c'est un monument linéaire et c'est à l'échelle du site complet que se posent les questions. C'est un site fragile et vulnérable. En 2002, ce monument a connu la crue la plus importante recensée depuis 2 000 ans. C'est le seul pont qui est resté debout au dessus du Gardon, sur les 140 km du cours du Gardon. En 2002, il y a eu une crue absolument phénoménale, qui montre que, pour développer le tourisme dans le Pont du Gard, il y a tout d'abord

des mesures absolument élémentaires à prendre pour prendre en compte la sécurité du public qu'il s'agisse d'inondations ou d'incendie.

Première chose, donc, protéger et réhabiliter avec, ce que l'on appelle maintenant en France, la théorie des Grands Sites : comment protéger, gérer et canaliser les flux si l'on veut que ce qui est remarquable le reste pour que les gens qui souhaitent visiter le site puissent continuer à le faire. Voici quelques images qui illustrent ce qu'était le Pont du Gard avant 2002 : une circulation comme en ville, des constructions hétéroclites partout bien sûr sans permis, de manière très locale tolérées, en infraction totale avec la réglementation, ce qui a entraîné des expropriations, et surtout 70 % de la fréquentation qui se concentrent sur 250 m de monument et 6 chemins de promenade utilisés sur les 46 potentiels.

Le problème : accueillir des visiteurs, bien sûr nombreux. Sur la fréquentation annuelle, entre 1,2 et 1,4 millions de visiteurs, 1/3 sont de la région, 2/3 sont des touristes qui sont pour moitié des touristes français et pour moitié des touristes étrangers (cette répartition fluctue légèrement chaque année mais tend à se stabiliser depuis le passage à l'euro). La fréquentation connaît une forte concentration entre juin et septembre, totalisant 45 % des visiteurs annuels du site. La répartition de la fréquentation estivale est la suivante : 47 % de visiteurs français, 38 % de touristes étrangers et 15 % de personnes de

la région. C'est un lieu qui associe les pratiques patrimoniales et populaires puisque le Pont du Gard est également une immense base de loisirs avec la baignade, le pique-nique, le canoë. 2 000 véhicules sont à gérer chaque jour durant l'été.

En 2000, l'opération Grand Site a amené le site du Pont du Gard à recevoir en 2004 le label Grand Site de France en même temps que la Montage Sainte Victoire ou l'Aven d'Orgnac.

Comment avons-nous travaillé ?

Nous avons effectué un travail d'analyse historique des paysages et nous nous sommes aperçu de plusieurs choses. Il y avait une partie que l'on appelle la zone protégée de forêt méditerranéenne dans laquelle il n'y avait absolument aucun intérêt à faire pénétrer le public sauf à prendre des risques énormes en matière d'incendie. Il y avait une zone de découverte qui était un peu une zone tampon dans laquelle il y avait beaucoup d'éléments de patrimoine bâti et naturel intéressants dans laquelle il fallait arriver à canaliser les flux. Il y avait une zone traditionnelle de vie autour de la rivière et autour du monument, et c'était là qu'il fallait implanter un aménagement s'il devait y en avoir un, contrairement à ce que pensaient les projets précédents qui essayaient d'écarter l'aménagement le plus loin possible du monument. Il nous a donc semblé au contraire pertinent de le rapprocher.

La zone de découverte est émaillée de vestiges et de promenades sur des parcours muséographiques



Le Pont du Gard

que l'on a aménagés. C'est un gros travail de perception sur l'environnement allié à un plan de gestion durable des espaces naturels que l'on a élaboré il y a 10 ans. La route est un énorme problème. Construite au XVIII^e siècle par Pitot, elle passait à double sens en plein été sur ce pont au milieu des touristes. Une journée au Pont du Gard, c'étaient 10 à 12 000 personnes avec des voitures qui se croisaient sur cette route. Elle a donc été rendue aux piétons. Cela a changé radicalement l'ambiance générale du site en lui apportant un immense domaine piétonnier. Les parkings sont paysagers. L'architecture des bâtiments, due à Jean-Paul Viguier, est développée dans un respect de non-concurrence bien sûr, évidemment des bâtiments construits on ne voit pas le monument et vice-versa et par ailleurs, du moins avant le crue de 2002, quel que soit le point où on était sur le site, on n'avait jamais dans le même champ la construction moderne et le monument entier. Cela a été un peu mis à mal par la crue de 2002. Le bâtiment de la rive gauche accueille des services, celui de la rive droite est dédié à l'accueil des colloques et séminaires. Et le site a

totallement été réaménagé sur la rive droite après la crue de 2002 car elle a emporté la totalité des espaces, dont 200 à 250 arbres qui ont été balayés. Nous avons donc été obligés de réhabiliter complètement cette partie. Un mobilier contemporain a été mis en place puisque, qui dit public, dit un minimum de confort le plus sobre possible. Ce mobilier est dû à Maarten Van Severen où, là aussi, la ligne directrice était de ne générer aucun obstacle visuel vis-à-vis du Pont. Ce design côtoie des éléments plus anciens que nous avons réhabilités.

Ensuite, valoriser le patrimoine. Il s'agit de permettre à ceux qui souhaitent aller au-delà de la simple découverte du monument et entrer dans son histoire de pouvoir le faire, autour d'un musée qui est en fait une exposition multimédia. Celle-ci a été développée en tenant compte des opérateurs touristiques qui n'aiment pas les dénominations compliquées et qui aiment bien les choses que l'on appelle musée, qui raconte l'histoire de ce monument. Cet espace comprend une salle de cinéma, un espace pour les 5-12 ans, une médiathèque, évidemment des visites guidées, la traversée de la collection. Voilà pour ce qui est de la valorisation du patrimoine.

Par ailleurs, l'objectif est de faire connaître les autres échelles du site et ne pas se focaliser uniquement sur le monument. Le site propose de multiples facettes : les vestiges de l'aqueduc en amont et en aval du monument, les paysages agraires qui font l'objet d'une scénographie à l'occasion de

la réhabilitation, et la carrière romaine qui est un élément absolument exceptionnel. En effet, à 300 mètres du monument en aval, se situe la carrière d'où ont été extraits les blocs qui ont permis la construction de l'Aqueduc de Nîmes, qui va d'Uzès à Nîmes. Cela est rarissime. Il y a également de nombreux ouvrages d'art dans le domaine, que l'on peut découvrir via des sentiers de découverte, comme la carrière antique qui a été fouillée sur 1 000 m² et qui a d'ailleurs été classée à l'issue de ces fouilles. Nous avons développé Mémoire de Garrigue, un parcours muséographique sur l'histoire du paysage, car il nous a semblé important dans ce lieu de sensibiliser les gens à la manière dont se construisait le paysage et quels en étaient les éléments forts. Par ailleurs, l'EPCC a également un rôle d'animateur du site qui lui aussi a bien évidemment un aspect touristique, que ce soit à l'occasion de Garrigue en fête au printemps, que ce soit l'été quand on réaménage la place après les inondations de 2002 avec des ateliers pour enfants, que ce soit avec le passage de Royal de Luxe et du Géant, le spectacle du Groupe F ou la mise en lumière de James Turrell.

Lorsque l'on discute pendant des années de ces aménagements, reviennent sans cesse les questions des financeurs, et notamment de la part du contribuable et de celle du visiteur. Il y a bien sûr pour un lieu comme celui là une obligation à participer au développement économique. Pour ce faire, nous avons mené en 2005 une étude sur les retombées économiques, à la

fois sur le monument et sur sa périphérie. Nous n'avons bien sûr pas pris en compte les 350 000 visiteurs régionaux qui effectivement n'apportent pas d'argent au système économique local. En 2005, les touristes ont dépensé 263 millions d'euros à l'occasion de leur séjour dans la région, qui incluait la visite du site du Pont du Gard. Par des méthodes certainement contestables, on a affecté au Pont du Gard 135 millions. Pour être honnête, cette somme paraît surestimée. Le questionnaire tentait de mesurer le poids que le monument a dans la décision de la visite du lieu. Ce n'est pas d'une rigueur scientifique totale, bien évidemment. Il n'empêche qu'il est important de montrer que le choix du site est fortement moteur dans la décision des touristes de venir séjourner dans la région, même si les 135 millions semblent surévalués. Et c'est important de le dire aux décideurs. Le site génère 1 200 emplois, directs et indirects. Cette activité économique génère à son tour 1 million d'euros de fiscalité, essentiellement de la TVA. Cela permet d'illustrer les débats sur la part du contribuable et ce qui lui revient dans ce type d'opération.

Enfin, je voulais conclure sur le fait qu'il faut évaluer. Nous avons deux grands outils d'évaluation. Nous disposons d'un observatoire photographique, dont vous connaissez le principe : tous les ans, le même jour au même endroit, sont prises une quinzaine de photos qui nous permettent, au fil des ans, d'observer l'évolution du site. Cela permet notamment

de prendre conscience des modifications entraînées par la crue de 2002. Par ailleurs, le piétinement est un facteur important même s'il ne crée pas ce type de ravage. Nous disposons également d'un observatoire des publics depuis 2000. Tous les étés, et puis tous les ans, nous administrons 1 000 questionnaires aux visiteurs ce qui nous permet de disposer de données chiffrées. Il s'agit de données assez classiques comme la répartition hommes/femmes, les âges, la nationalité (on voit par exemple que l'année 2008 a été une année plus faible en visiteurs étrangers), l'origine des visiteurs français (le Pont du Gard est visité majoritairement par des visiteurs français provenant du Languedoc-Roussillon, de la région Rhône Alpes et de la région parisienne - cela n'a pas toujours été le cas ; par exemple, il y a eu une montée en puissance des visiteurs PACA ce qui n'était pas le cas il y a 5 ou 6 ans). Ce qui nous intéresse également, c'est le cheminement des touristes : d'où viennent-ils et où vont-ils. Au Pont du Gard, on voit très bien qu'il y a deux lieux absolument incontournables : Avignon et Nîmes. Par ailleurs, on fait également un travail sur un certain nombre de critères en séparant les visiteurs et les touristes, ce qui permet de voir que les catégories socioprofessionnelles, les durées de séjour ne sont pas les mêmes. Cela nous permet de réorienter notre offre si besoin est. Voici un rapide panorama de l'EPCC Pont du Gard.

Françoise Wasserman :

Merci. Nous reviendrons après les interventions de chacun sur des questions plus précises. Jean-Yves Marin, je vous passe la parole.

Jean-Yves Marin :

Vous comprendrez que je ne présente pas de photographie car il me revient de parler du Château de Caen, où nous trouvons actuellement. Je voudrais simplement vous présenter une rapide topographie historique du château. Je souhaite également rappeler le positionnement de ce château qui est assez significatif, me semble-t-il, dans la réflexion que l'on peut avoir sur le tourisme sur un assez longue durée. En effet, le château commence à être visité dans les années 1950 avec des pics que j'évoquerai ultérieurement. Aujourd'hui, la fréquentation moyenne pour chacun des deux musées est d'un peu plus de 100 000 visiteurs. La fréquentation du château est sans doute beaucoup plus importante mais on ne comptabilise pas les visiteurs du château, et, comme vous l'avez vu, il dispose de trois entrées, empruntées notamment quotidiennement par de nombreux étudiants. On estime entre 300 000 et 400 000 le nombre de touristes qui peuvent se rendre dans le château chaque année.

Il faut d'abord rappeler que le travail que vous avez pu voir en partie ce midi, à savoir la refonte du rempart et les nouvelles salles, fait que l'on peut considérer que nous sommes à peu près

aujourd'hui au milieu du gué des travaux qui ont été envisagés sur ce château, qui, comme je le disais ce matin, ont déjà été menés par deux Maires, nous en sommes au troisième et ce n'est pas terminé, comme vous le voyez. C'est un site qui est, je crois, aujourd'hui assez représentatif sur un point particulier : lorsque l'on regarde la fréquentation, je parle ici plus spécifiquement du Musée de Normandie avec environ 120 000 visiteurs par an, nous avons à peu près exactement 1/3 de touristes, 1/3 de scolaires et 1/3 de locaux. Nous sommes donc sur les 3 types majeurs de publics avec un équilibre presque parfait. Je vous rappelle que la mer est à 10 minutes d'ici. Il y a de nombreuses petites stations qui font que la fréquentation en juillet et août est très importante.

D'un point de vue chronologique, il est important de rappeler que ce château a été la demeure de Guillaume le Conquérant pendant la période héroïque de l'histoire normande aux XI^e et XII^e siècles. Au XIX^e siècle, il devient une caserne et ce jusqu'en 1944. Et l'idée même de château est tellement oubliée que la génération d'après 1944 ne parle jamais du « château » mais évoque la « caserne ». L'idée de château est revenue très progressivement. Il y a encore quelques années, on croisait de vieux Caennais qui avaient fait leur service militaire ici. C'est un monument qui était noyé dans le tissu urbain, on ne voyait plus du tout les remparts de l'extérieur, donc un monument assez curieusement complètement oublié. C'est d'ailleurs de ce point de vue un miracle que la Salle de



Le Château de Caen
© Urban

l'Échiquier que vous avez sans doute vue au déjeuner ait pu survivre dans ce contexte. Donc l'idée assez géniale, il faut bien le reconnaître de notre vieux maître, Michel de Boüard, a été, quand le moment est venu de reconstruire l'université de Caen, détruite pendant le bombardement anglo-américain, de sinistre mémoire malgré tout, de procéder à cette reconstruction le plus près possible du centre ville. C'était avant 1968, on osait encore faire des universités dans les centres villes. Il s'agissait donc d'installer l'université le plus proche possible du centre ville avec comme sorte de trait d'union le château, entre l'université et la ville. Nous sommes là dans les grands idéaux des années 1950 : la science se fait à l'université, la ville travaille, et entre les deux, on va élaborer un lieu où l'on pourra apporter d'une certaine manière à travers les musées le rendu de la science et amener la population à venir visiter et connaître ce qui se fait de l'autre côté. C'est une belle idée qui est bien sûr très théorique à laquelle je suis toujours resté très attaché parce que, finalement, quand on y regarde de plus près, le château joue toujours ce rôle avec

d'un côté l'université, de l'autre côté la ville. C'est je pense une des chances exceptionnelles de ce site. Je souhaiterais aussi évoquer rapidement les grandes étapes de l'histoire de nos musées. Le Musée de Normandie, comme le Musée de Bretagne qui est bien représenté aujourd'hui, a été imaginé d'abord par Georges-Henri Rivière et puis ici par Michel de Boüard et d'autres ailleurs. Ces musées ont été élaborés à partir de 1946, le Musée de Normandie est symboliquement fondé en 1946, il ouvre en 1963. Vous me permettez de saluer au passage Jean-Jacques Bertaux qui fut un des pionniers en 1963 de l'ouverture de ce musée, ainsi qu'un pilier de l'ICOM et il l'est toujours comme vous pouvez le constater. A partir de 1963, ce musée va être ouvert au public. En 1970, le Musée des Beaux-Arts qui avait été détruit lui aussi par le bombardement, malheureusement avec une grande partie de ses collections notamment toute la grande peinture historique, a ouvert ses portes. Le Musée des Beaux-Arts va être reconstruit où nous sommes. En 1980, nous avons agrandi une première fois le Musée de Normandie. En 1994, nous l'avons

agrandi une seconde fois, avec entre autres ce restaurant, cette salle ainsi qu'un certain nombre d'éléments. Tout cela pour vous dire que nous sommes, pratiquement jusqu'aux années 2000, dans une logique assez étonnante où des musées se développent au sein d'un monument presque oublié qui est le château de Caen. C'est un grand mur qui entoure les deux musées comme le disaient certains, ce n'est plus la notion de château qui apparaît. Toute la zone archéologique est l'affaire des archéologues. Les musées vivent dedans et il y a un grand jardin public. Vous avez le monument d'un côté, les musées d'un autre côté, et le jardin public d'un troisième côté. Est-ce la mauvaise influence de l'Etat et de ses divisions insupportables en matière d'émoluments aux musées ? Je ne sais pas mais on a vécu comme cela dans cette indifférence relative pendant très longtemps. Le projet que nous avons essayé d'élaborer à quelques-uns entre 1998 et 2000, entre autres avec Michel Lefèvre, Architecte en chef des Monuments historiques, c'est d'essayer de redonner une cohésion générale au site. Je rappelle qu'intra muros ce sont 5,5 hectares ce qui représentent 11 hectares en emprise urbaine, avec un fossé d'1,2 kilomètres, ce qui est assez étonnant en plein centre ville. Il s'agit d'essayer de trouver un moyen de remettre en musique ces différents ensembles dans un véritable esprit de développement durable, nous étions un peu à

l'époque les Messieurs Jourdain du développement durable. Je disais que ce que vous voyez, c'est le milieu du gué. Que vous connaissiez ou non le château, vous vous êtes tous confrontés à problème qui persiste : celui de la signalétique au sein du château. Nous sommes en effet loin d'avoir terminé l'ensemble des travaux envisagés et en particulier en matière de signalétique. Celle-ci sera apposée dans quelques mois, mais aujourd'hui c'est encore assez difficile de s'orienter au sein du château. Et puis les espaces publics sont, à mon sens, aujourd'hui totalement désorganisés puisque nous ne sommes plus dans le jardin des années 1950 qui a forcément été retravaillé très largement mais n'a pas encore été repensé dans sa globalité. Tout n'a pas pu être fait en même temps. La première étape coûtait une vingtaine de millions d'euros et il en faudra encore sans doute au moins deux, même s'il y en a une, comme le maire l'a rappelé ce matin, qui est d'ores et déjà programmée. Donc petit à petit, nous tentons de redonner cette cohérence générale au site. Un élément central, qui je crois devrait être fondamental pour la réappropriation touristique du site, c'est l'église Saint-Georges située au milieu du site qui n'est pas une chapelle mais une véritable église paroissiale car compte tenu de la taille du château, il y avait beaucoup de civils, au moins jusqu'à la fin du Moyen-Âge, qui habitaient ici. Donc cette église, qui est un peu le point central du château, à la croisée des trois entrées, va devenir

un lieu d'accueil général pour le château et normalement, je le dis au conditionnel car tout n'est pas absolument arrêté même si le schéma général est acquis, on y trouvera un centre d'interprétation de l'histoire du château, depuis 1040-1050 avec les débuts de la construction du château jusqu'à aujourd'hui. Que cherche-t-on à faire avec cela ? C'est justement d'avoir une proposition touristique de qualité qui ne soit pas quelques chose de clos, vous entrez par un bout et vous sortez par l'autre, mais au contraire une offre la plus large possible, une offre de musées bien sûr, du Pérugin aux armoires normandes en passant par l'archéologie pour faire simple, mais aussi une offre de visites environnementales puisque ces 5 hectares vont être mis à profit. Le jardin des simples, qui existe depuis les années 1950, devrait très largement être développé dans les années à venir. Il s'agit également de proposer des espaces plus ludiques pour les enfants et bien sûr une promenade à travers le rempart, objectif presque réaliste qui consiste à rouvrir presque la totalité des remparts existants pour que les gens puissent les visiter. Vous avez, pour les plus courageux d'entre vous qui sont montés sur le rempart, aperçu les bases du très grand donjon qui était le petit frère de la tour de Londres, la White Tower. Ce grand donjon a été complètement détruit au milieu du XIX^e siècle par les militaires. Cette zone archéologique assez fragile restera de toute manière fermée au public. Il n'est pas question de faire

circuler 2, 3, 400 000 personnes sur un site comme celui-ci. Cette zone restera visible depuis le belvédère qui a été créé, où vous avez pu vous rendre.

Enfin, en ce qui concerne les projets majeurs, je l'ai évoqué très rapidement ce matin, la Salle de l'Échiquier des Ducs de Normandie devrait devenir, avec la restitution de son très probable étage sous forme d'une mezzanine de bois et de métal, un centre d'interprétation de l'histoire normande entre nos deux dates symboliques, entre 911, création du Duché par les Vikings et 1204, date de notre rattachement à la France. Ce site a également pour vocation, à travers la Salle de l'Échiquier, d'être un élément clé dans le tourisme normand. Nous ne l'avons pas autoproclamé seuls, nous les Caennais. C'est l'objet de très nombreuses réunions avec les acteurs du tourisme des cinq départements normands puisque, si vous ne le savez pas, la Normandie est une et indivisible, y compris ses deux îles. Nous nous sommes donc entendu avec nos collègues pour que le château de Caen, qui n'est pas un des éléments majeurs puisqu'à côté, soyons quand même réalistes, vous avez le château de Falaise, la tapisserie de Bayeux, le Mont Saint-Michel, les grandes abbayes de Seine, tout cela étant à peu près contemporain. Mais le château de Caen dans ce dispositif, avec l'accord de tous, jouera un peu le rôle de porte d'entrée puisque les collections archéologiques de l'époque sont essentiellement basées chez nous et que cela va permettre d'avoir une sorte de

centre d'interprétation historique de cette période qui permettra ensuite d'aller de Château Gaillard jusqu'au Mont Saint-Michel. Voilà pour ce qui est des grandes lignes de ce projet. Dans les contingences touristiques importantes, il y a un domaine qui est aussi très cher à Patrick Ramade, c'est d'avoir un jardin de sculptures à l'intérieur du château, qui lui est bien évidemment piloté par le Musée des Beaux-Arts afin qu'il y ait également cette dimension dans la forteresse. Il est aussi envisagé, ce qui n'est pas forcément simple, d'utiliser le kilomètre presque et demi de grands fossés pour devenir des lieux plus ludiques, peut-être, avec des restitutions à caractère un peu archéologique ou de cavalerie ou de choses comme ça, qu'à priori nous n'avons pas trop envie de voir à l'intérieur du château. Cet espace pourrait ainsi être utilisé durant l'été. Voilà donc rapidement où nous en sommes, sachant que si l'on se place d'un point de vue économique, nous avons un grand voisin qui est le Mémorial qui lui accueille énormément de visiteurs. Le Mémorial a l'avantage et l'inconvénient d'être sur le bord du périphérique, donc un peu loin du centre ville. Une de nos préoccupations majeures est de faire venir les visiteurs vers le centre ville avec des sites touristiques voisins très fréquentés. Les chiffres de fréquentation sont assez impressionnants : la tapisserie de Bayeux avec 500 000 visiteurs payants, le Mont Saint-Michel avec 3 000 000 visiteurs, sans parler des

plages du débarquement. Il y a donc ici un potentiel touristique extrêmement considérable que nous ne savons pas gérer véritablement parce qu'il est trop gros et multiforme. La personne qui s'intéresse au 6 juin n'est pas nécessairement celle qui va venir se ressourcer sur ses origines anglo-normandes. Nous nous sommes aperçu à travers des études de publics que si Guillaume le Conquérant est à peu près un inconnu pour vos enfants, tous les petits enfants anglais le connaissent très bien. On est là presque dans un cas de détournement de mémoire puisque Guillaume représente vraiment l'origine de la couronne britannique, d'ailleurs la Reine d'Angleterre est venue plusieurs fois sur sa tombe, alors que jamais un Ministre de la République n'est entré dans l'église Saint-Etienne ce qui est normal. Donc nous avons une légitimité pour le monde anglo-saxon. Stéphane Grimaldi vous dira combien les Américains sont attachés, et on l'a vu encore récemment, aux plages du débarquement. Mais quand on commence à analyser plus précisément les visiteurs comme l'a fait notre service tourisme, on s'aperçoit que beaucoup de jeunes Américains qui viennent accompagner leur grand-père, ou qui viennent pour célébrer sa mémoire, passent une demi-journée à Omaha Beach et ont également la curiosité d'aller voir autre chose. Il y a une situation qui est assez complexe car nous avons des orientations touristiques à priori antagonistes, des publics qui sont extrêmement bien ciblés au

départ avec, comme je vous le disais, les touristes, les scolaires, et donc une difficile alchimie à construire pour arriver à faire fonctionner au mieux ce site. Il faut également lui redonner sa dimension naturelle et je suis tout à fait convaincu que si le château est aujourd'hui un peu tristounet à l'intérieur avec ses grands espaces remplis de graviers, il pourrait, avec un peu de bonne volonté et l'éviction des voitures, retrouver un caractère environnemental beaucoup plus accueillant. Voici en quelques mots la situation du château aujourd'hui. Si vous le souhaitez, je pourrais vous parler plus précisément du Musée de Normandie qui joue un rôle important dans ce site. Je vous remercie.

Françoise Wasserman :

Merci. J'ai quand même envie de vous interroger sur le choix de la thématique de l'exposition sur le tourisme en Normandie qui est actuellement présentée au Musée de Normandie.

Jean-Yves Marin :

Je ne sais pas si la Commissaire de l'exposition (Alice Grandin) est présente dans cette salle mais il y a deux bonnes raisons qui ont présidé au choix de cette thématique. Il y en a une qui se déduit assez facilement de ce que je viens de dire : le tourisme est un sujet assez central pour nous. En effet, vous avez pu voir dans l'exposition que le tourisme est une vieille histoire pour les Normands. Et puis la deuxième

raison, c'est aussi une vieille histoire pour sa Commissaire, Alice Grandin, qui, dès qu'elle a travaillé chez nous, a dit : « je veux faire une exposition sur le tourisme normand, ça me paraît tout à fait fondamental ». Comme c'était une excellente idée, elle y a travaillé des années, elle a accumulé du matériau car nous n'étions pas très riche en collection sur ce sujet et cela donne le résultat que vous avez pu voir aujourd'hui.

Françoise Wasserman :

Merci. Stéphane Grimaldi, Directeur du Mémorial de Caen, comment gérez-vous les touristes ? Comment le musée répond-il à la demande touristique ?

Stéphane Grimaldi :

Bonjour. Je vous propose une brève histoire du Mémorial de Caen. Jean-Yves Marin l'a rappelé tout à l'heure, le Mémorial de Caen a été construit d'une certaine manière à l'extérieur de la ville. A l'époque, le lieu où il a été construit était totalement inhabité et il se situe au-delà du périphérique de cette ville. Cela pose des problèmes quasi insurmontables pour faire en sorte que le public du Mémorial vienne également au centre ville, ce que les professionnels du tourisme demandent naturellement, dans le but que nos musées respectifs remplissent les hôtels et les restaurants de Caen. Un mot sur le Mémorial. Caen a été rasé à 80 % en juillet 1944. Pour libérer la ville, on a estimé qu'il fallait la raser. On l'a détruite à 80 % et au passage, on a tué entre 2 et

3 000 personnes. Parmi les secouristes, il y avait un monsieur qui s'appelait Jean-Marie Girault qui était étudiant en droit à l'époque et qui pendant cet été 1944 s'est porté au secours des victimes. Ce monsieur est devenu Maire de Caen bien plus tard et il y a 25 ans il a décidé, contre l'avis de tous y compris sa propre majorité à l'époque, de construire un site qu'il a d'emblée appelé le Mémorial pour la paix, qui correspond en fait tout à fait à cette envie de réconciliation des peuples, notamment des peuples européens, par delà les conflits. Ce musée a donc été inauguré il y a 20 ans par le Président de la République de l'époque qui était François Mitterrand. L'architecte est Jacques Millet, excellent architecte qui a construit récemment le musée de Colombey les deux Eglises. La scénographie a été confiée à un monsieur qui nous a quitté il y a un peu plus d'un an, Yves Devraïne. A l'époque, c'était extrêmement audacieux. Pour celles et ceux qui se souviennent du lancement du Mémorial, c'était d'ailleurs aussi audacieux que contesté, l'idée étant de créer un parcours le plus interactif possible, à l'époque où on commençait à parler de centre d'interprétation, de mise en perspective des collections... Sans aller jusqu'à la reconstitution, on n'est pas très loin de ce que font les Anglais aujourd'hui dans leurs musées militaires. D'emblée, je ne sais pas pourquoi puisque je suis arrivé il y a un peu plus de trois ans, il est décidé que le Mémorial sera porté par une Société d'économie mixte. Pour celles et ceux qui ne savent

pas ce qu'est une Société d'économie mixte, et pour faire très simple, c'est comme une Société anonyme mais dont le principal actionnaire est une collectivité locale. En l'espèce, le principal actionnaire de cette Société d'économie mixte est la Ville de Caen et depuis le premier jour. Donc il y a un conseil d'administration qui dirige cette société composé majoritairement de représentants de la Ville et dans une moins grande partie de représentants d'entreprises, généralement ce sont les grandes entreprises locales qui, en siégeant au conseil d'administration d'une SEM comme celle-ci, contribuent d'une certaine manière à la vie publique locale. Pour schématiser, l'objectif de cette SEM était naturellement que le Mémorial de Caen coûte le moins d'argent possible au contribuable. Cela n'a pas du tout été le cas, et cela pendant de très nombreuses années, en dépit d'une fréquentation qui a été immédiatement formidable. Je n'ai plus les chiffres exacts en tête mais je crois que la première année, le Mémorial a accueilli 250 ou 300 000 visiteurs. Cette fréquentation n'a cessé d'augmenter au fil du temps avec naturellement tous les 10 ans une fréquentation quasi exceptionnelle qui augmente de 20 % avec les grands anniversaires du débarquement. Comme dans tout ce territoire, et plus largement dans toutes les régions marquées par les guerres, la question des commémorations et en particulier celle du débarquement du 6 juin revêtent ici une importance

absolument considérable. Tous les 10 ans, pour les grands anniversaires, et le dernier est celui que nous venons de célébrer étant un grand anniversaire parce que l'on considère que, pour dire les choses un peu crument, c'est probablement le dernier, tous les 10 ans donc, au lieu d'y avoir entre 350 et 400 000 visiteurs dans ce musée, il y en a entre 450 et 500 000.

Aujourd'hui, cette SEM emploie en saison, c'est-à-dire au cœur de l'été, un peu plus de 100 personnes. En temps normal, elle emploie 84 personnes. Pour atteindre son équilibre financier ce qui est son obligation, cette société doit réaliser chaque année, compte tenu des différents paramètres de son compte d'exploitation, un chiffre d'affaire d'un peu plus de 7,5 millions d'euros. La Ville contribue naturellement au financement de la SEM à hauteur de 1,1 million d'euros, qui est une dotation dite d'équilibre puisque nous agissons dans le cadre d'une délégation de service public. 7,5 millions d'euros, bien évidemment cela nous rapproche très directement, très immédiatement et très concrètement de la question du tourisme. Je veux dire par là que pour nous la question du tourisme est une question vitale. Le Mémorial ne survivrait pas à un manque de professionnalisme à un éloignement des circuits touristiques ou à un éloignement des professionnels du tourisme, notamment locaux. Comment ça marche ? Je distinguerai deux éléments de réponse.

Il y a la question de la cohérence du territoire touristique. Jean-Yves



Le Mémorial de Caen

© Rémi Jouan

Marin a rappelé quelque chose de très important. Il a dit que, entre Guillaume le Conquérant et le Général Patton, il y a quelques siècles mais il y a surtout des publics très divers, des motivations très différentes... Cela pose la question de la cohérence touristique du territoire, de son offre. Je ne sais pas comment cela se passe du côté du Gard, j'ai eu l'impression en vous écoutant que cela se passe bien. Ici nous avons encore à régler un problème de cohérence touristique globale et je vais même être un peu plus méchant, nous avons aussi à régler un problème de concurrence. Personne n'ose jamais dire que les sites se font concurrence, c'est une hypocrisie toute française. La vérité, c'est que les sites se font concurrence. Et dans le domaine du tourisme de mémoire que je connais bien en Normandie, si l'on additionne le nombre de publics déclaré par l'ensemble des musées et des sites, on s'aperçoit que contrairement aux statistiques de la DMF qui consistent à dire qu'il y a de plus en plus de monde dans les musées, le tourisme de mémoire en Normandie s'essouffle. Il est en concurrence entre différents sites, avec derrière une différence de prix, une différence d'accessibilité, une

question de taille de site, une question d'image. Il y a quelque chose qui me terrifie d'avance, c'est ce que proposent les Américains à Colleville-sur-Mer, le grand cimetière américain où se sont rassemblés très récemment les chefs d'états. C'est un cimetière militaire extraordinaire qui surplombe la plage d'Omaha Beach, où les Américains ont construit un centre de réinterprétation qui a coûté 30 millions de dollars, qui est très américain, très beau et très bien fait. C'est gratuit. Je ne vais pas entrer sur le débat pour ou contre la gratuité mais vous avez compris que moi, j'ai besoin de faire des recettes et que la question de la gratuité ne se pose évidemment pas au Mémorial. Le site de Colleville fait venir, paraît-il, entre 1,2 et 1,5 million de visiteurs par an. Non seulement c'est un des plus beaux endroits de la Normandie, avec des plages extraordinaires et des vues extraordinaires sur le Cotentin mais c'est aussi une des plages les plus emblématiques de la Bataille de Normandie et du Débarquement de la Bataille de Normandie. C'est une concurrence terrible. Je ne peux pas la mesurer puisque le centre d'interprétation n'est ouvert que depuis deux ans mais je crains, qu'au fil du temps, ce soit une concurrence de plus en plus vive. Je n'ai pas développé complètement la question de la cohérence du territoire mais si vous souhaitez que l'on en parle tout à l'heure, je le ferai volontiers. Il y a également la question du professionnalisme, qu'on ne peut pas éluder. En clair, si l'on veut faire du tourisme, il faut être

professionnel. Si l'on veut être professionnel, il faut être capable de rémunérer les professionnels du tourisme. Vous savez que l'industrie du tourisme est très importante en France sauf qu'elle est sous-capitalisée et que c'est une industrie qui marche très peu. On est donc toujours sur des négociations avec les opérateurs du tourisme, que ce soient les autocaristes, les tour operators français, européens, américains... On est toujours sur des négociations. Je passe mon temps à négocier avec des tour operators avec des systèmes de rétrocession de marges, pour faire en sorte que nous restions dans le spectre de ces tours operators. Cela veut dire très simplement et très concrètement que l'on doit être référencé dans leur catalogue. Si vous n'êtes pas référencé dans un catalogue d'un tour operator, vous n'avez aucune chance que ses autocars viennent chez vous. Il y a une révolution qui est en marche, c'est qu'il y a de moins en moins d'autocars. Catherine Bertho Lavenir a parlé du développement durable et du tourisme culturel durable. Et bien une de ses manifestations pour moi les plus criantes, c'est que autrefois, lorsque je dirigeais l'Historial de Péronne il y a 15 ans, je voyais encore des autocars remplis arriver avec des comités d'entreprise joyeux. C'est fini. Aujourd'hui, on ne remplit plus un autocar de 60 places. Les gens ont envie d'un tourisme plus sophistiqué, plus à la carte, plus intelligent. Il faut donc changer nos habitudes et nos comportements, c'est ce que l'on s'efforce tous de faire. Mais pour

faire venir bien plus modestement que le Pont du Gard 400 000 personnes à Caen, il faut un service, il faut un plateau d'accueil, il faut des commerciaux, il faut des brochures, des sites internet, des lettres mensuelles... Toute une gamme d'équipements de plus en plus performants et de plus en plus sophistiqués, c'est ce que nous nous efforçons de développer. Je vais m'arrêter là et si vous avez des questions, j'y répondrai volontiers.

Françoise Wasserman :

Merci. Caroline Joubert pour le Musée des Beaux-Arts.

Caroline Joubert :

Pour commencer, je vous prie d'excuser Patrick Ramade qui devait vous accueillir aujourd'hui et prendre la parole cet après-midi. Il m'a prévenu vraiment très tardivement que je devais le remplacer, il était pris hier et aujourd'hui à Paris donc je le remplace au pied levé avec un propos sans doute assez modeste parce que je ne vais vous parler que de la politique tarifaire appliquée au Musée des Beaux-Arts de Caen, qui, je le rappelle, est le plus ancien musée de Caen puisqu'il a deux siècles et a ouvert au public en 1809. Ce n'est pas le plus fréquenté sans doute mais c'est le plus ancien, avec des collections historiques qui n'ont pas totalement disparues pendant la guerre comme il l'a été dit précédemment : la peinture historique a disparu c'est-à-dire les peintures du XIX^e qui étaient des

œuvres de salon déposées au musée.

Pour parler de cette politique tarifaire, je voulais revenir à 2004 pour vous expliquer quelle est l'implication de la gratuité appliquée au musée depuis 2005 sur la fréquentation du musée. En 2004, le musée proposait des tarifs très modestes et similaires à ceux pratiqués par d'autres musées en province. L'entrée pour les collections permanentes hors exposition était de 3,20 euros avec un tarif réduit à 1,60 euros et l'entrée pour les collections permanentes couplée à celle de l'exposition était de 4 euros avec un tarif réduit à 2,45 euros. On avait aussi des tarifs couplés avec le Musée de Normandie qui a connu la même histoire que la nôtre. En 2005, la Municipalité choisit la gratuité pour les deux musées municipaux, donc les deux musées du château, pour les collections permanentes, conservant l'idée que les expositions temporaires devaient être payantes. En 2005, l'entrée pour les expositions est de 5 euros en plein tarif et 3 euros en tarif réduit (respectivement passés à 6 euros et 3 euros pour depuis). Cette gratuité a entraîné effectivement une fréquentation immédiate plus importante, ce que Jean-Yves Marin pourrait également confirmer pour le Musée de Normandie. Notamment pour les mois d'avril, mai et juin 2005, on a eu vraiment un pic de fréquentation important qui correspondait en fait à une très importante campagne d'affichage dans la ville qui avait été prise en charge par le service

communication de la ville. Et puis on se rend compte que l'effet gratuité s'est atténué et finalement a disparu. A partir de 2006, la fréquentation a de nouveau baissé pour se stabiliser à peu près à la fréquentation que l'on connaissait avant la gratuité, c'est-à-dire aux chiffres que l'on avait en 2004.

Je vais vous donner rapidement les chiffres. Le nombre d'entrées pour les collections permanentes seules était de 39 500 en 2004, 49 500 en 2005, 37 500 en 2006, 42 800 en 2007 et 41 200 en 2008. Ce chiffre est assez stationnaire pour les collections permanentes et l'effet de la gratuité est très décevant. Si on reprend les chiffres et qu'on y ajoute les expositions, on a un nombre de visiteurs un peu plus important. En 2004, il n'y a pas eu de grande exposition donc c'est le même chiffre. En 2005 en revanche on a eu 56 500 visiteurs, 71 500 en 2006 avec l'exposition Splendeurs de Venise qui à elle seule a fait 34 000 entrées, ce qui constitue la meilleure fréquentation pour une exposition au Musée des Beaux-Arts de Caen, 59 700 en 2007 avec une exposition qui a eu beaucoup moins de succès consacrée à Charles Mellin, un peintre important mais méconnu du public, et présentée en fin d'année, donc en dehors de la période estivale. En 2008, on a un chiffre de 59 000 visiteurs dont 18 000 pour l'exposition Giacometti à la même période que Splendeurs de Venise, c'est-à-dire que l'on a presque deux fois moins de visiteurs pour Giacometti que pour Splendeurs de Venise ce qui veut dire que les expositions d'art moderne ou

contemporain sont plus difficiles « à vendre » en quelque sorte même quand on mobilise un grand nom comme Giacometti.

Je voulais rappeler que nous avons une moyenne de 6 expositions par an et que seule la grosse exposition qui demande un investissement budgétaire très important est payante. Toutes les petites expositions présentées toute l'année sont en accès libre, que ce soient les expositions présentées au Cabinet des Estampes, les expositions-dossiers dans le cadre de la collection L'œuvre en question. Les expositions d'art contemporain qui n'ont pas demandé un gros investissement sont également en accès libre ainsi que celles qui sont organisées en partenariat, soit avec l'IMEC, soit avec le festival Les Boréales...

L'analyse de toutes ces données chiffrées montre que la gratuité en soi ne permet pas une augmentation quantitative et qualitative significative du nombre de visiteurs. Pour élargir et diversifier les publics, il faut jouer sur l'action éducative et culturelle. Il faut aussi tabler sur une bonne politique d'expositions avec des expositions variées et nombreuses sur toute l'année. Patrick Ramade a d'ailleurs tenu dès son arrivée au musée à développer le service des publics au musée qui était presque inexistant avant son arrivée et qui est maintenant composé de 5 personnes avec énormément d'animations, de visites qui font venir le public local. La meilleure période pour la fréquentation du musée va d'avril à août et correspond effectivement à la

période dite touristique. Il y a une baisse de fréquentation notable en janvier et février même si le public local vient gratuitement au musée. Je souhaite insister sur un point : on s'est rendu compte que la gratuité des collections permanentes pouvait avoir un effet très pervers sur la fréquentation des expositions. Les touristes qui viennent au musée et à qui on dit que les collections permanentes sont gratuites ne sont plus du tout prêts à prendre un billet pour visiter une exposition. Cela pénalise vraiment nos expositions temporaires. Et puis la tarification n'est peut-être pas très évidente pour le public local puisque quand on lui parle de la gratuité des musées, il comprend que tout est gratuit, les expositions temporaires y compris, ce qui entraîne des phénomènes d'incompréhension. Cette gratuité engendre donc davantage une baisse de fréquentation des expositions temporaires et ainsi une baisse des recettes ce qui pose évidemment un problème au musée et à la municipalité. L'idée aujourd'hui est de revenir sur cette gratuité et revenir au système appliqué avant 2005 avec pour objectif d'inciter le plus possible les visiteurs à fréquenter les expositions temporaires et à participer aux visites commentées. Je ne sais pas si c'est d'actualité au Musée de Normandie mais on se propose de revenir à une tarification qui est à peu près celle que l'on a connu autrefois avec une entrée au musée hors exposition à 3 euros en plein tarif et 2 euros en tarif réduit, une entrée à 6 euros et 4 euros en tarif

réduit pour le musée dans le cas où il y a une grande exposition. Il est également question de fidéliser autant que possible le public local. S'il y a retour à entrée payante au musée, il va falloir bien sûr l'accompagner en faisant de la communication, en expliquant et en inventant peut-être de nouveaux moyens pour fidéliser le public local notamment. Et on a songé qu'il était peut-être assez judicieux de créer une carte d'abonnement d'un montant annuel qui pourrait être de 15 à 20 euros selon qu'il y a une ou deux personnes par famille. Cette carte d'abonnement permettrait aux gens de visiter le musée autant de fois qu'ils le veulent, d'avoir un accès gratuit aux expositions temporaires, un tarif réduit pour les animations et on réfléchit actuellement à d'autres avantages comme l'envoi d'une newsletter pour informer des différentes animations du musée, l'envoi systématique d'invitations aux inaugurations des expositions, négocier avec le café Mancel et avec la librairie des réductions de 5 % sur les produits qu'ils proposent et puis peut-être envisager une carte commune aux deux musées, Musée de Normandie et Musée des Beaux-Arts de Caen. Je crois que si l'on doit remettre en cause la gratuité, il faudra certainement accompagner ce retour en arrière par un effort très important de médiation culturelle, de communication, renforcer le service d'accueil. On a ici une réelle difficulté avec le service d'accueil qui est mal formé à l'orientation, à l'information des visiteurs et à la vente des expositions. Il faudra

probablement également passer par une rénovation du hall du musée qui est un grand hall vide et qui ne permet pas justement de bien orienter les visiteurs vers les différents services proposés par le musée.

Françoise Wasserman :

Merci. Je vais donner la parole à la salle. Je ne voulais pas revenir sur les questions et les problèmes que posent la gratuité car c'est un sujet que nous avons plusieurs fois abordé. Par ailleurs, toutes les études qui ont été faites au moment de l'expérimentation de la gratuité dans 14 établissements culturels Musées et Monuments nationaux sont sur le site du Ministère de la Culture. Les conclusions sont intéressantes. C'est un dossier que je suis depuis plus d'un an et c'est intéressant de voir que dans certaines villes, on remet en question la gratuité totale pour, j'espère, continuer à privilégier une politique tarifaire pour les plus éloignés de la culture et une politique tarifaire plus adaptée. Je ne reviendrai pas sur la question de la politique tarifaire, en revanche j'aurai une question à vous poser aux uns et aux autres : comment arrivez-vous, en tant que directeurs d'établissement, à gérer cette contradiction entre d'un côté la nécessité d'augmenter la fréquentation, notamment touristique, avec les dégradations et les différentes pollutions que cela peut engendrer et les retombées économiques et l'attractivité que peuvent engendrer la fréquentation touristique ? Comment gère-t-on

cette contradiction, au-delà même de la simple conservation ?

Bernard Pouverel :

Le Pont du Gard est un EPCC (établissement public de coopération culturelle) dans lequel trois collectivités sont représentées : l'Etat, la Région et le Département qui amènent une contribution statutaire au départ en demandant qu'une stratégie soit mise en place en tenant compte de cette contribution et avec les objectifs qui ont été fixés . On pourrait dire que ce schéma là permet de fixer des objectifs. Si vous avez, ce qui est notre cas, 9 millions d'euros de dépenses et que vous avez une contribution publique assurée de 4 millions, vous avez 5 millions d'euros de recettes à trouver par vous-mêmes. Quand les discussions portent sur la mise en place de cette équation, l'objectif de 5 millions de recettes est fixé dans la mesure où il ne met pas en péril le site par un afflux de visiteurs. Je pense que la situation est identique dans d'autres sites, mais elle me semble particulièrement stupide dans un site naturel car il est inévitable que « la course à l'échalote » rende à terme les sites impropres à la visite. En tout cas, cela les dégrade violemment. En faisant clairement apparaître la contribution publique, la notion de service public et la notion d'équilibre - équilibre paysager et naturel -, ce type de structure donne à l'établissement un objectif de recettes propres, prenant en compte a priori toutes ces

problématiques. Cela n'est pas tout à fait exact dans les faits.

Catherine Bertho Lavenir :

Juste une petite intervention. Si on voit cela du point de vue des professionnels du tourisme qui ne s'intéressent pas seulement aux musées mais qui globalisent les recettes de voyage, d'hébergement, de musée et de service, l'important c'est la valeur ajoutée. Et comme disait Boris Vian dans sa chanson sur les bombes atomiques, « l'important, c'est l'endroit où ça tombe ». C'est-à-dire que si on n'a pas beaucoup de valeur ajoutée et beaucoup de public, des productions de masse, des capitaux qui viennent de l'extérieur mais un retour de la recette à l'extérieur, c'est bien, on fait du chiffre mais ce n'est peut-être pas extrêmement intéressant en terme de développement local. Si on n'a moins de public mais qu'on vend des produits avec plus de valeur ajoutée, on fait plus d'hébergement, c'est plus compliqué parce qu'il faut faire plus de marketing, il faut proposer de nouveaux produits comme des journées clés en main. Si ça permet que la valeur ajoutée reste sur place, à partir de ce moment-là on peut dire que le bilan est positif. Mais cela peut se payer par une baisse du chiffre d'affaire.

Bernard Pouverel :

Je ne sais pas si c'est le cas général, mais les conseils d'administration qui intègrent les retombées économiques sont rares. Ils ont tendance à regarder le compte de

l'établissement. Et le travail que l'on a mené sur la mesure de ces retombées est justement fait pour souligner le retour sur la contribution publique mais c'est un raisonnement qui ne passe pas facilement.

Françoise Wasserman :

Avez-vous des questions ou des remarques, des interrogations ou des affirmations... ?

Catherine Bertho Lavenir :

J'ai une question à poser aux directeurs de musée. Le tourisme culturel, c'est traiter à la fois le voyage, le contenu, la visite et l'hébergement. Est-ce que les directeurs de musée, responsables et conservateurs, sont prêts à rentrer dans des packages, dans des produits culturels, à être intégrés dans une offre ?

**Julie Corteville
Fédération des écomusées et musées de société.**

Je crois que les musées le font depuis déjà un certain temps, le temps où le développement touristique était un terme tabou est assez loin. On travaille aujourd'hui avec le Ministère du Tourisme notamment sur des critères de qualité parce que je crois que la course aux recettes, la course aux entrées, la multiplication des dispositifs ne se dirigent pas vers le tourisme culturel durable. Je crois que les musées sont très ouverts à l'univers touristique. Je vais vous retourner une question : comment

équilibrer un travail en direction des publics touristiques avec un travail d'action culturelle sur les territoires avec les habitants de proximité ? Le tourisme durable pour moi, c'est peut-être établir le pont entre ces deux populations, notamment. C'est également l'équilibre entre un travail d'action culturelle sur le territoire qui est exigeant, qui a un coût et le développement de produits nouveaux, peut-être plus qualitatifs pour le tourisme culturel.

**Jean-Michel Raingeard,
Fédération des amis de musées :**

Notre obsession aux amis de musée se situe, et je crois que cela fait partie de la durabilité, en dehors de la comptabilité c'est-à-dire notamment sur ce qui n'est pas comptable. Quand je faisais des études d'économie, tout le problème était justement la prise en compte du non-monnaire. Et je regrette qu'il n'y ait pas face à nous un élu. Je ne reviendrai pas sur les dangers d'un tourisme non durable, soulignés clairement dans la déclaration commune de la Fédération mondiale des amis de musées et l'ICOM. A mon sens, la durabilité viendra de l'affirmation de la nécessité de l'investissement public. Ce ne sont pas les institutions culturelles, musées ou autres structures, qui peuvent faire face par leur équilibre ou leur non-équilibre à la définition de politiques publiques. La durabilité dépend de choix politiques. Si nous sommes français, ou européens puisque je m'occupe aussi de l'Europe au sein de la Fédération

mondiale, soucieux de la durabilité, c'est une façon pour nous de réaffirmer une notion devenue très passéiste, très pré-Barroso ou post-Barroso je ne sais pas, que la culture dépend des investissements publics. J'ai beaucoup aimé la réflexion de Bernard Pouverel du Pont du Gard parce que c'est pour moi une réussite : ce que vous présentez au pied du Pont du Gard a été longuement discuté, contesté, l'ensemble de la collectivité a perdu beaucoup d'argent au pied de ce monument pendant des années mais je trouve votre musée, ce n'est pas un musée que votre installation thématique sur l'eau, est absolument magnifique. Et si effectivement vous n'obtenez pas des collectivités locales qu'elles mettent clairement leur investissement au nom de choses, non pas qui nous dépassent, mais qui sont du ressort de la vie civique, de la vie citoyenne, évidemment vous courez après le grand nombre. Et le grand nombre est polluant. La question n'est pas de savoir si c'est réactionnaire ou pas réactionnaire, conservateur ou pas conservateur, antilibéral ou pas antilibéral, c'est comme ça. Et donc nous n'échapperons pas à la réflexion politique sur le rôle des puissances publiques, politiques et locales de l'Etat. Or en ce moment, depuis quelques années, il y a une espèce de piste, d'échappatoire permanente où on demande aux uns et aux autres qui participent à la vie culturelle de répondre à la question qui n'est pas la leur. Et moi j'ai envie dans ce débat de renvoyer la question à ceux qui nous gouvernent, à tous niveaux :

qu'est-ce que vous êtes prêts à mettre dans la case culture ? L'un des grands rôles des Amis de musées ou des musées associatifs, c'est d'être témoins de la légitimité de l'investissement public en matière de culture. Lorsque l'on réunit des centaines de bénévoles, c'est bien que cela doit intéresser les gens et que c'est assez légitime. Mais il faut rappeler sans cesse, hélas, au Maire de Saintes qu'il n'a pas le droit de fermer le musée parce qu'il n'a soi disant pas les moyens de réparer le toit et puis que surtout il a un grand projet à dix ans, donc il n'a pas le droit de mettre le musée en caisses avant que le grand projet débouche. C'est la même chose pour Salon-de-Provence, pour Chalons-en-Champagne... Il faut avoir cela en tête. Comme nous n'avons pas d'élu politique présent aujourd'hui, il n'y aura personne pour me répondre mais je voulais vous signaler cette préoccupation citoyenne, de gens dont c'est la seule préoccupation puisqu'ils sont bénévoles à tous les étages et en plus contributeurs puisqu'ils s'acquittent de cotisations.

Françoise Wasserman :

Avant de donner la parole à Diana Gay, je voulais juste dire qu'en termes de durabilité, il y a tout le problème de l'équilibre territorial et de l'aménagement du territoire. Et si dans certaines régions on peut s'inquiéter d'un afflux touristique important dans les musées, pour quand même une grande majorité de musées, on serait très heureux qu'il y ait un peu plus de touristes dans ces musées. Je crois qu'il ne

faut pas non plus se voiler la face derrière des fréquentations de 8,5 millions de visiteurs au Louvre avec 75 % de touristes ou des équivalences dans d'autres régions avec une très grande sur-représentation touristique. Une grande majorité de musées n'ont pas cette sur-représentation touristique et on peut parfois le déplorer parce qu'un bon équilibre de représentation à la fois de catégories socioprofessionnelles et de catégories de publics est peut-être aussi très intéressant. Attention, tous les musées ne souffrent pas de l'afflux massif de touristes, et je ne dirais pas hélas mais...

**Diana Gay
MAC/VAL :**

Le MAC/VAL n'est pas un musée touristique à priori puisqu'il se situe au sud de Paris, en banlieue, à Vitry-sur-Seine. C'est un musée départemental d'Art contemporain. Je voulais juste soulever une question peut-être un peu simpliste qui porte sur la définition de ce qu'est un touriste. Je pensais que le mot touriste sous-entendait au moins une nuitée c'est-à-dire une personne qui passe au moins une nuit sur place. Je pense que là il y a souvent un passage de ce qui est de l'ordre du touriste au sens des professionnels du tourisme vers ce que nous, professionnels des musées, nous pouvons entendre par le terme plus général de visiteur. La plupart des musées ont je pense des logiciels de billetterie qui permettent de localiser la provenance géographique des

visiteurs, l'informatique aujourd'hui permet d'affiner les grandes masses géographiques de provenance. Pour ce qui nous concerne au MAC/VAL, nous avons ouvert en novembre 2005 et nous avons une majorité de public local à 70 %, nous nous situons donc clairement dans une logique très éloignée de celle du Mémorial de Caen. Ce qui est intéressant, c'est le parti pris qui actuellement est le nôtre, c'est de dire qu'il s'agit, malgré tout et quelle que soit la provenance des personnes, d'une rencontre qui est organisée dans nos lieux, c'est un rendez-vous qui est proposé. Et je crois que sur cette question du rendez-vous qui se prépare, et comme on prépare chez soi un dîner pour ses amis, il y a un moment où il faut anticiper, et un moment où la rencontre se vit et c'est ça le plus important puisque ce moment, qui est réussi ou pas, va générer non seulement éventuellement une fidélisation, dans laquelle nous nous situons nous aujourd'hui à trois ans et demi de l'ouverture mais également un bouche-à-oreille. Et nous nous rendons compte que ce bouche-à-oreille nous amène parfois un public auquel nous n'aurions pas pensé, ce qui montre bien qu'il y a des échelles de communication qui sont déterminantes à partir du moment où on met l'accueil comme indicateur central de son projet d'établissement. La question du rendez-vous et de l'accueil, en tout cas chez nous, est vraiment fondamentale et pour l'instant, alors que la situation aujourd'hui pour les collectivités est assez tendue, nous privilégions la notion

d'accueil, d'accueil individuel, de moment partagé très qualitatif avec une grande exigence dans ces moments, que ce soit au moment de l'arrivée de la personne ou de sa prise en charge, au détriment de la question du coût qui est pour nous secondaire. Nous avons la chance pour l'instant de ne pas avoir une obligation de résultat sur une fréquentation maximale. Mais pour autant, nous avons le sentiment que le travail très fin de dentelle autour de l'accueil nous permet d'avoir une idée assez précise des attentes de nos visiteurs qui sont très diverses, des enfants de la périphérie du musée à des spécialistes de l'Art contemporain. Ce moment de partage nous permet de mieux connaître les attentes qui sont souvent de l'ordre de l'approfondissement d'un savoir ou tout simplement d'un partage d'un moment de sociabilité. Dans ce dernier cas, tous les services sont fortement sollicités, du restaurant au jardin, des ateliers pédagogiques à l'auditorium avec le vidéoclub pour les enfants le mercredi. Tout cela donne une panoplie d'outils que nous essayons d'affiner parce que nous avons le souci d'accueillir chaque personne et de comprendre pourquoi elle est là. Est-ce que l'on peut répondre à ses demandes ? Souvent elles sont faciles à satisfaire, parfois elles sont plus complexes. La question de l'arrivée de la personne, c'est-à-dire de son transport jusqu'à chez nous, semble être un frein, car le MAC / VAL est un peu éloigné des grands systèmes de transport. Il est donc ici question de communication. Il

est aussi question de la concurrence avec d'autres grands établissements situés à quelques kilomètres de notre musée. Nous essayons de comprendre tout cela et voir comment nous allons avancer maintenant, dans une deuxième phase de la vie du musée.

**Johanne Landry,
Muséum national d'Histoire
naturelle à Paris :**

Je suis au Muséum d'Histoire naturelle de Paris après avoir travaillé dans une institution au Québec qui s'appelle Muséum Nature de Montréal. Pour répondre à la question de Catherine Bertho Lavenir, pour la durabilité ou la soutenabilité d'une institution culturelle, sur les plans social, environnemental et économique, il faut qu'il y ait aussi un équilibre entre les professionnels qui travaillent dans ces trois domaines à l'intérieur même de l'institution. Or, depuis que je suis au muséum à Paris, je me rends compte que je travaille en fait dans un musée universitaire et que l'aspect marketing n'est pas très développé. L'aspect communication est développé mais l'aspect marketing de développement des publics ne l'est pas parce que le personnel n'est pas compétent dans ce domaine et il n'y a pas d'argent pour de nouveaux postes dans ce domaine. Donc c'est difficile pour attirer des groupes. Comme le disait Stéphane Grimaldi, on sait aujourd'hui que les touristes ne viennent plus nécessairement avec les groupes, cela a changé depuis quelques

années et les gens sont plus « sophistiqués », ils viennent en individuels et il faut donc trouver de nouveaux moyens de les toucher pour les inviter à venir nous visiter. Mais cela dépend aussi des nouvelles technologies. Il faut avoir des nouveaux réseaux et c'est difficile de suivre l'avancement parce que dans les musées, nous n'avons pas nécessairement les moyens financiers mais aussi le personnel compétent pour réagir aussi rapidement. Et concernant la durabilité, Françoise Wasserman posait la question sur l'augmentation du nombre de visiteurs et les dégradations sur le site. En 2008 nous avons eu 36 % d'augmentation des visiteurs. Ce n'est pas du tout dû à la gratuité puisqu'on a commencé la gratuité seulement le 4 avril dernier. Et évidemment il y a une dégradation, ne serait-ce que l'état des parquets dans la Galerie de Paléontologie mais on n'a pas nécessairement l'argent pour refaire les parquets.

Catherine Bertho Lavenir :

C'est tout à fait intéressant ce que vous dites. Là je réagis comme responsable d'une formation pour les étudiants en tourisme. On a le sentiment que l'intermédiaire entre le visiteur cultivé et le musée qui était essentiellement depuis le XIX^e siècle le guide imprimé ou bien l'agence de voyage genre Agence Cook mais qui elle ne rentrait pas dans le musée, qui ensuite a été l'agence disons de transport qui amenait les groupes au musée, maintenant ce sont plus

des agences de voyage, soit de très grosses sociétés qui ont des catalogues dont vous parliez et qui intègrent donc le musée dans une offre tout compris, comme le week-end de charme, le voyage aux côtes de ceci ou de cela, ou bien de plus petites agences, et ce sont les nouvelles agences de voyage qui ciblent sur des publics, c'est-à-dire que ce n'est plus le musée qui est à cibler, c'est l'agence en question qui est à cibler et qui a à construire une proposition où elle va chercher le musée qui l'intéresse pour le public qu'elle a ciblé. Le musée est presque secondaire, son partenaire est la nouvelle agence de voyage qui essaie de mettre une valeur ajoutée très importante en faisant beaucoup de produits sur mesure. Et j'étais tout à fait intéressée et frapper de voir que dans la brochure sur le Mémorial qui était dans notre dossier, comme vous faites des offres de journées et de voyages, vous avez dû intégrer à votre document les documents réglementaires « conditions générales de vente » que l'on ne voit jamais d'habitude dans une brochure de musée mais qui figurent ici puisque ce que vous offrez, c'est quelque chose d'assez différent du ticket d'entrée gratuit ou payant.

Catherine Burget
conférencière aux Musées
nationaux :

Il se trouve que j'ai été souvent intéressée par cette question tourisme et musée. Et il y avait des manifestations dans le cadre du MITCAR, avec un certain nombre de contacts entre le Ministère du

Tourisme et le Ministère de la Culture. Je voudrais savoir ce qu'il en est aujourd'hui parce que ce n'est peut-être pas aussi visible que cela l'a été il y a une dizaine ou une quinzaine d'années.

Françoise Wasserman :

Un protocole existe entre le Ministère du Tourisme et le Ministère de la Culture. Il a été signé il y a deux ou trois mois. Il renforce les liens entre le Ministère de la Culture et le Secrétariat d'Etat au Tourisme. Par ailleurs vient d'être nommé à la tête d'un nouveau concept qui s'appelle Atout France l'ancien Ministre de la Culture, Renaud Donnedieu de Vabres. Atout France va regrouper l'ancienne Maison de France et Odit France. Par ailleurs, à la Direction des Musées de France, nous avons depuis des années une convention avec l'ancienne Agence française d'Ingénierie touristique, l'AFIT qui est devenue Odit France et qui va être regroupée aujourd'hui au sein d'Atout France. Dans le cadre de cet accord, nous menons des études pour aider au développement touristique d'un certain nombre d'équipements et de musées en région. Nous avons également travaillé avec le tourisme pour la mise en place de ce que l'on appelle le label « tourisme handicap ». Ce label est attribué à l'ensemble des établissements culturels, et notamment les musées. Il s'agit en fait de quatre labels qui permettent l'accessibilité aux handicapés moteurs, aux handicapés auditifs, aux malvoyants et aux handicapés

cérébraux. C'est un label qui est attribué en fonction des propositions de médiation, de parcours et en fonction de l'accessibilité totale des lieux. Et un grand nombre de musées aujourd'hui se sont vus décerner si ce n'est les quatre pictogrammes mais au moins trois sur quatre. Voilà pour les relations entre la Culture et le Tourisme. Mais il est vrai, et je rejoins tout à fait ce que disait Johanne Landry tout à l'heure, que l'on manque de professionnels en la matière dans les musées, que les médiateurs culturels sont insuffisamment formés quand ils le sont sur ces relations de développement d'actions avec les publics touristiques. Et je reviens sur ce que disait Diana Gay tout à l'heure, je pense qu'à partir du moment où l'on sait qu'une grande partie des visiteurs sont des primo-visiteurs et qu'une grande partie des visiteurs vont visiter des musées pendant leurs vacances, donc ce sont des touristes, l'image que l'on donne des musées, l'image de l'accueil et la réception que ces visiteurs ont de l'image des musées sont absolument fondamentales. Je pense que même un petit musée qui pense ne pas avoir de touristes a quand même des visiteurs qui sont des primo-visiteurs et ils doivent être sensibilisés à l'accueil et à la nécessité de compétences professionnelles pour les accueillir.

Eva Chevallier-Kausel
Consultante :

Je suis en free lance et je donne souvent des cours sur le montage

et l'organisation des expositions. J'ai très souvent des gens de très petits musées et des gens d'offices de tourisme qui sont souvent aujourd'hui eux-mêmes amenés à faire des expositions. Souvent se pose la question : comment atteindre les touristes parce, comme vous le dites, il y a beaucoup de gens en individuels. Je leur propose toujours de faire un travail avec les hôteliers sur place et les gens qui ont des chambres d'hôtes parce qu'il ne faut pas oublier que c'est un moyen de logement de plus en plus répandu. Il s'agit de les inviter, par exemple quand vous faites une exposition, et organiser un petit événement qui s'adresse directement à ces gens qui vont faire eux-mêmes un travail de répercussion de leur intérêt pour une exposition ou pour un musée auprès de leurs visiteurs ou de leurs hôtes. Cela fonctionne assez bien parce que c'est le bouche-à-oreille qui intervient dans ce cas et qui permet de fidéliser les gens qui vont parler de votre musée, à qui on demande souvent ce que l'on peut faire ou voir dans leur région. Il ne faut pas oublier également que, dans un monde où les gens s'informent beaucoup, il y a des sites Internet, comme tripwiser.com, qui donnent des idées de voyage et qui notent les établissements. On peut tout à fait parler de musées sur ce genre de sites, il faut proposer et donner un avis, d'autres personnes vont donner leur avis aussi ce qui permet ainsi de faire un travail en direction des touristes. Et il ne faut pas oublier aussi que si l'on veut avoir des touristes, il faut avoir des

supports en plusieurs langues. Souvent, tout est en français ce qui décourage les touristes très facilement.

Jacques Terrière
Directeur des Champs Libres à Rennes :

Les Champs Libres regroupent à la fois l'Espace des Sciences, le Musée de Bretagne et la Bibliothèque à Rennes. J'en suis le Directeur et j'ai également assumé des fonctions au sein de la Cité des Sciences et de l'Industrie pendant des années pour le développement des publics. Je crois que ce qui compte le plus, c'est d'intégrer les biorythmes de ses visiteurs, c'est de se rendre compte qu'il faut créer des offres adaptées en fonction des demandes, ce n'est pas totalement évident, il ne faut pas avoir peur du marketing. A nous de créer des offres adaptées pour les nocturnes, à nous de créer des offres comme nous l'avons fait aux Champs Libres, et le Centre Pompidou l'avait fait déjà il y a une dizaine d'années, pour proposer des offres du type « découverte à cinq » qui permettent justement de s'adapter à ces nouveaux modes de pratique de visite où effectivement c'est moins l'autocar qui arrive qu'un groupe d'amis. Je crois que c'est tout à fait important. Et surtout ne pas avoir peur de dire que nous sommes des lieux de contenus, nous avons des messages à faire passer, mettre toujours au cœur de nos préoccupations évidemment l'accueil c'est essentiel. Je crois qu'au niveau de l'hôtellerie ce sont des choses qui doivent être

améliorées en France. Et toujours se dire que, puisque nous sommes des lieux de contenu, nous devons systématiquement faire passer de la médiation culturelle. Cela peut être à différents niveaux. Cela peut être au moins des modes d'emploi pour accueillir et donner les clés pour comprendre quand on arrive dans un lieu, au Canada cela se fait merveilleusement bien. Cela s'impose et c'est le minimum que l'on doit faire. Et développer des visites, des ateliers, se rappeler également que les pratiques les plus fréquentes maintenant, c'est famille avec enfants. C'est à nous aussi d'avoir ces offres de tourisme culturel adaptées pour les familles. Le sujet est tellement vaste que l'on pourrait encore en parler pendant des heures.

Emmanuelle Amsellem,
Responsable du Musée de Vieux-la-Romaine :

Le Musée de Vieux-la-Romaine est un musée de site archéologique, non pas à côté du Pont du Gard mais à 10 kilomètres de Caen. Je travaille beaucoup plus avec le Musée de Normandie qu'avec le Musée de l'Arles antique. Pour répondre à une question de tout à l'heure, en tant que Responsable de ce musée, je suis tout à fait d'accord pour travailler avec le domaine touristique, d'abord parce que je n'ai pas l'impression que cela va mettre en danger notre identité et nos missions puisque l'offre culturelle vient de nous. C'est nous qui la créons et qui la proposons au domaine touristique donc ça ne m'inquiète pas. Et puis par ailleurs le Musée de Vieux-la-

Romaine est labellisé « tourisme et handicap » mais aussi labellisé « Normandie Qualité Tourisme ». Il y a donc un travail qui a été mené avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Caen et le Comité départemental du Tourisme. Et c'est un vrai bénéfice pour nous. Nous candidatons également pour ce label au niveau national. C'est un vrai bénéfice parce que cela nous a permis d'améliorer certains services. Moi j'apprécie les conseils et l'appui qui nous ont été apportés. Stéphane Grimaldi a parlé tout à l'heure de la nécessité du professionnalisme. Cela a joué énormément sur la formation des personnels du musée, et notamment les personnels de l'accueil. Donc je pense que nous avons tout intérêt à travailler ensemble et je réponds à votre question : oui, moi je le défends.

Françoise Wasserman :

On voit bien que la grande difficulté, c'est d'un côté la conception et la possibilité de dialogue avec le tourisme et concevoir des offres touristiques, et en même temps arriver à avoir et à concevoir des offres pour l'ensemble des publics dans un établissement et c'est toute la difficulté. On cible à un moment donné des publics tout en sachant qu'on a une offre qui doit être tout public. Et on est parfois soi-même en difficulté par rapport à cela. C'est aussi un des challenges de notre profession.

**Isabelle Plichon
Mémorial de la Shoah :**

Je voudrais parler de notre expérience. Pour répondre à la question de savoir si nous souhaitons travailler avec des tours operators et des professionnels du tourisme, oui, bien sûr, nous sommes très volontaires là-dessus, nous avons très envie de travailler avec eux, et c'est ce que nous essayons de faire. Mais c'est vrai que nous rencontrons des difficultés. D'une part, ce qu'ont dit certaines personnes, se pose le problème du professionnalisme. Il est difficile pour des questions budgétaires de recruter et de créer des postes pour des professionnels au sein de notre institution. C'est également difficile d'arriver à échanger avec les professionnels du tourisme. La visite de notre musée est gratuite et ces professionnels sont sur des notions commerciales qui sont assez différentes des nôtres. Et parfois, lorsque l'on travaille précisément sur des services et des produits, il est très difficile de s'entendre sur les mêmes objectifs sachant que nous sommes un musée gratuit et eux sont sur un service payant. Des fois, malgré tous les efforts que nous pouvons multiplier en terme de communication et d'offre marketing, nous avons malgré tout l'impression d'être sur des « produits », si l'on peut qualifier notre offre ainsi, qui sont différents. Nous n'avons pas les mêmes objectifs. Et là il s'agit d'un problème de discours de professionnels. C'est vrai que nous ne maîtrisons pas encore suffisamment certains discours et certains réflexes et pourtant je pense que nous avons essayé de

nous développer en ce sens. Et puis l'autre problème, ce dont on a déjà parlé également, c'est la concurrence entre les différents musées et sites à visiter. Selon les endroits, les localisations, les régions, nous pouvons être assez nombreux. Je vais peut-être mettre un pavé dans la mare mais j'ai l'impression que le tourisme culturel est finalement limité. Il me semble que les gens ne vont pas multiplier les visites de sites sur une ou plusieurs journées, ils vont quand même les limiter par temps, par intérêt mais aussi parce que la culture, c'est aussi et encore difficile. Bien sûr, je parle au nom du Mémorial de la Shoah qui n'est pas en soi une destination rêvée pour un séjour touristique. Ce manque d'attractivité touristique nous pénalise.

Jean-Michel Gazeau
Château royal de Blois :

Dans le Val de Loire, lieu de tourisme culturel, les gens visitent plusieurs sites à la suite. Je voudrais revenir sur le paradoxe suivant : quand on dit « visiter le patrimoine », dans visiter il y a exposer et dans patrimoine il y a conserver et sur la notion de développement durable. En fait je trouve que le tourisme culturel apporte justement un développement durable et les acteurs sont sensibles à ce développement. Historiquement d'ailleurs, le XIX^e siècle est marqué par l'invention du patrimoine et de la muséologie et dans le même temps voit apparaître le début du développement durable et de la conservation du patrimoine. Est-ce

que le Château de Blois ou le Château de Caen, la Caserne, étaient plus conservateurs qu'aujourd'hui ? Il faut se dire que le tourisme culturel a des retombées économiques avec des recettes. Et aujourd'hui ces recettes sont dédiées en partie à la maintenance des bâtiments. Il y a aussi beaucoup d'efforts qui sont faits, aussi bien dans l'accueil, la qualité, la médiation, l'accessibilité et dans l'entretien et le respect en général de ces sites qui sont identitaires pour nous, voilà pour ce qui est du développement des pierres, et en ce qui concerne le lien social, il ne faut pas oublier aussi tout ce qui s'est créé autour des sites culturels qui ont permis le développement de chambres d'hôtes, de gîtes, qui créent des liens aussi et des retombées économiques fortes. Sans parler de tout ce qui est hébergements non commerciaux. Il ne faut pas oublier en effet que parmi nos visiteurs, plus de 50 % sont en hébergements non-commerciaux et cela aussi crée des liens. Et quelque part je suis optimiste par rapport au développement durable pour ce qui est du tourisme culturel.

Elisabeth Caillet
Retraitée-consultante :

Je voulais revenir sur quelques points qui me paraissent importants.

Premièrement, on va avoir à faire à de nouvelles clientèles que l'on n'a pas du tout évoquées, que l'on connaît très mal et qui sont les gens d'Asie et d'Inde, qui constituent une grande clientèle

touristique de l'avenir. Ils arrivent et le Louvre est en train de s'y préparer d'ailleurs.

Françoise Wasserman :

On commence à bien les connaître, il y a eu beaucoup d'analyses sur ces groupes.

Elisabeth Caillet :

Oui mais on n'en fait pas forcément grand-chose. C'est peut-être un sujet à approfondir. Une deuxième chose concerne également un essor mais dans un tout autre domaine. Plusieurs personnes le disaient et Johanne Landry évoquait les sites Internet, mais il n'y a pas que les sites Internet sur lesquels on fait nos offres. Tous les outils de types mobiles, sur lesquels aujourd'hui les gens se donnent des informations entre eux, se développent. Il s'agit de tout ce que l'on appelle le développement de la mobilité, et en particulier de la mobilité urbaine : « j'ai été dans un petit restaurant sympa », « j'ai vu une pièce de ceci »... Je crois qu'il faut qu'on investisse ces nouveaux outils et qu'on les développe. Cela s'est déjà développé dans de nombreux secteurs, mais pour l'instant pas dans le secteur culturel à ma connaissance.

Françoise Wasserman :

J'aimerais juste répondre sur ce point. Le service public n'est absolument pas autorisé à intervenir en terme de SMS sur l'ensemble des mobiles. C'est une

question que nous nous sommes posée au moment du lancement de la gratuité notamment, car nous souhaitons envoyer des SMS à tous les jeunes pour les informer. On nous a absolument précisé que nous n'avions pas le droit de le faire. Le service public ne peut pas, cela fait partie de la protection de la liberté individuelle. Faire de la publicité ou de la communication comme le fait ING, c'est impossible. Il faut être très vigilant sur l'utilisation de cette technologie qui reste bien sûr une technologie très intéressante, pour les jeunes notamment.

Elisabeth Caillet :

Ce n'est pas du tout ce dont je parle. Il y a des expériences qui ont été faites, en particulier par l'OPUB à Issy-les-Moulineaux, en liaison avec les GPS, on pourra en reparler, je pense que c'est un sujet en soi tout à fait passionnant et les gens peuvent se donner des bons tuyaux. Ce n'est pas du tout des SMS que nous enverrions. C'est une communication entre eux. Alors, comment faire pour que nos musées soient portés par des relais ? Une troisième chose que je voulais dire, que l'on a déjà exploré quand j'étais au Ministère de la Culture, c'est que les problèmes de fabrication des produits de tourisme culturel devraient se régler non pas au niveau d'un établissement mais d'un ensemble d'établissements pour éviter ce dont parlait Stéphane Grimaldi qui est la concurrence entre les établissements. Je pense qu'il faut que l'offre de produits culturels en ce qui concerne le tourisme soit

élaborée au niveau de réseaux et de territoires, qui peuvent être des territoires matériels, voire immatériels. Cela permettrait par exemple à Arles d'être dans le réseau du Musée de Vieux-la-Romaine.

Stéphane Grimaldi :

Je parlais tout à l'heure de la question de la cohérence de ces territoires. Il y a 15 ans, j'avais créé dans la Somme une association regroupant les musées et les sites de la Guerre de 1914-1918. Cela marche bien. Ici nous avons Normandie Mémoire qui a été créée je crois à l'occasion du 60^e anniversaire du Débarquement et qui précisément se charge de regrouper ces sites avec une mise en commun des systèmes de communication.

Bernard Blache Anciennement Palais de la Découverte :

Pour répondre à la question que posait Catherine Bertho Lavenir, je crois qu'il existe toujours finalement des packages et des tours operators. Et je crois que la plupart des établissements jouent le jeu, c'est-à-dire acceptent très bien de participer à ce genre de choses. Je me rappelle avoir monté des actions avec les Bateaux-Mouches à Paris, des dimanches traditionnels où les gens allaient manger le gigot, écoutaient de l'accordéon et visitaient le Palais de la Découverte l'après-midi. En général c'est relativement partiel. Cela peut être un service rendu à des gens qui viennent de région, à

qui l'on propose quelque chose d'assez complet et qui ont deux ou trois activités culturelles dans la journée. Je pense que, par contre, ce n'est pas forcément très populaire dans nos établissements parce qu'en fait cela représente du travail, de l'investissement pour obtenir, dans la plupart des cas, des entrées à tarif réduit voire très réduit. Donc je ne suis pas sûr que ce soit quelque chose qui économiquement ait une grande faveur. Le deuxième point que je souhaiterais aborder concerne les touristes cette fois-ci à l'échelon individuel. On a parlé des hôtels qui sont des lieux où l'on peut distribuer des brochures et il est pertinent de sensibiliser les hôteliers. Il y a également les taxis et c'est une approche là aussi tout à fait intéressante. Un chauffeur que l'on a invité à la première d'une exposition est tout à fait à même d'inciter les gens qui empruntent son taxi à aller la voir. Il y a tout ce que l'on a dit des réseaux grand public parce que c'est important et assez cher, et notamment les documents multilingues. Cela pose une question annexe. Je suppose que l'on est toujours dans le champ de la Loi Toubon, et donc sur le trilinguisme dans les expositions. On avait dit qu'on en parlerait un jour à l'ICOM, il faudra qu'on y pense. Cela pose plusieurs questions : d'abord, qu'est-ce qu'on choisit comme langues, français anglais et après, italien, espagnol...? Pour les lieux qui reposent sur beaucoup d'oral, comment organiser des exposés dans différentes langues ? Il y a un dernier point que je voulais

évoquer, c'est la LOLF qui nous impose de définir des critères économiques pour les établissements. Je ne suis pas sûr du tout que les critères du type « agent économique », « agent permettant de développer le tourisme » puissent figurer dans une évaluation annuelle, puisqu'en général il s'agit plutôt de critères individuels propres à l'établissement.

Jean-Michel Raingeard :

La LOLF n'empêche pas les critères qualitatifs. Que la LOLF du Ministère de la Culture soit complètement arriérée et n'ait aucun indicateur qualitatif, c'est un problème mais le Vice-Président de la Coordination des Fédérations que je suis, qui a beaucoup travaillé sur la LOLF et qui est en train d'entamer un chantier sur l'évaluation, vous dit que les indicateurs qualitatifs sont possibles dans la LOLF. Cela dépend des Ministères, c'est tout.

Françoise Wasserman :

Mais rien n'empêche non plus de recruter des médiateurs dont une partie de la formation comprenne des connaissances en marketing, en management culturel et en

ingénierie culturelle dans le domaine touristique. Personne ne l'interdit, bien au contraire.

Catherine Bertho Lavenir :

Je ne peux qu'approuver et prendre note du fait qu'il faut que nous adaptions nos étudiants à ce type de demande.

Françoise Wasserman :

Il est temps de conclure puisque nous devons nous rendre à l'Abbaye aux Dames, siège du Conseil régional. Merci à tous.

Dominique Ferriot :

Un grand merci aux intervenants et au modérateur pour cette table-ronde. Tous ces échanges seront retranscrits et disponibles sur le site Internet d'ICOM France, puisque comme l'a donc dit Philippe Guillet ce matin, le site est aussi un élément d'échange et sur le forum, vous pourrez poursuivre ce débat en posant les questions que vous n'avez pas posées aujourd'hui.