

**MUSÉES
ET ACTEURS
PRIVÉS :
DE NOUVELLES
FORMES
DE PARTENARIATS ?**



**TERRITOIRES
EN
MUTATIONS :
QUELS MUSÉES
POUR
QUELS PUBLICS ?**

SOMMAIRE

04	Assemblée générale 2012 Actes de la table ronde MUSÉES ET ACTEURS PRIVÉS : DE NOUVELLES FORMES DE PARTENARIATS ? Débat animé par Sophie Flouquet avec la participation de : Michel Draguet Constance Lombard Jean-Michel Tobelem Isabelle Van Loo Claude Welty
24	PRÉSENTATION DES INTERVENANTS
26	LES ACTIVITÉS DE L'ICOM EN BELGIQUE, À LA LUMIÈRE DU PAYSAGE MUSÉAL BELGE Wim De Vos président de l'ICOM Belgique
32	Assemblée générale 2013 Actes de la table ronde TERRITOIRES EN MUTATIONS : QUELS MUSÉES POUR QUELS PUBLICS ? Débat modéré par François Mairesse avec la participation de : Nadine Besse Jean Blaise Xavier Dectot André Dubuc Anne Esnault Bruno Gaudichon Philippe Gayot Anne Labourdette
44	PRÉSENTATION DES INTERVENANTS
46	INFORMATIONS PRATIQUES

Au croisement du droit et de la morale, des réglementations officielles et de l'autorégulation professionnelle, une réflexion sur notre déontologie s'impose à nous. C'est pourquoi, plus d'un quart de siècle après la publication du premier *Code de déontologie* par l'ICOM en 1986, le Comité national français a souhaité faire des questions de déontologie le cœur de sa réflexion collective depuis plusieurs années.

C'est dans cette perspective que se sont placées les deux tables rondes organisées à l'occasion de nos Assemblées générales 2012 et 2013 : « Musées et acteurs privés : de nouvelles formes de partenariats ? », le 11 mai 2012, au Musée des instruments de musique de Bruxelles ; « Territoires en mutations : quels musées pour quels publics ? », le 31 mai 2013, au Musée du Louvre-Lens.

Vous trouverez dans ce numéro 37 de *La Lettre du Comité français de l'ICOM* les actes de ces deux tables rondes. Les différentes interventions orales ont été retranscrites par nos soins et un comité de relecture, composé de membres de notre Conseil d'administration, a ensuite mis en forme écrite les présentations orales. Nous espérons avoir restitué le plus fidèlement possible les paroles de chaque intervenant.

[Denis-Michel Boëll](#)

Président du Comité français de l'ICOM

MUSÉES ET ACTEURS PRIVÉS ; DE NOUVELLES FORMES DE PARTENARIATS ?

Musée des instruments
de musique de Bruxelles,
11 mai 2012

Débat animé par

Sophie Flouquet

journaliste au Journal des Arts

avec la participation de :

Michel Draguet

directeur général des Musées royaux des Beaux-Arts, Belgique

Constance Lombard

chef du service du mécénat d'entreprises, direction du développement et du mécénat du Musée du Louvre

Jean-Michel Tobelem

directeur d'Option Culture

Isabelle Van Loo

chargée du marketing et des partenariats, Muséum des sciences naturelles, Belgique

Claude Welty

directeur du Musée EDF Electropolis, Mulhouse

Au croisement du droit et de la morale, des réglementations officielles et de l'autorégulation professionnelle, une réflexion sur notre déontologie professionnelle s'impose à nous. C'est pourquoi, un quart de siècle après la publication du premier code de déontologie par l'ICOM en 1986, le Comité national français a souhaité faire des questions de déontologie le cœur de sa réflexion collective en 2012.

C'est dans cette perspective que se place notre séminaire de muséologie « Musées et acteurs privés : de nouvelles formes de partenariats ? », afin d'interroger les relations avec les mécènes, la nature des contreparties, les chartes éthiques, etc.

Sophie Flouquet

Notre table-ronde porte sur un sujet très vaste, celui des rapports entre musées et acteurs privés, avec une interrogation sur les nouvelles formes de partenariats. C'est un sujet ancien, puisque l'histoire des musées est aussi liée à celle d'acteurs privés, souvent de grands philanthropes, qui ont été généreux à l'égard d'institutions. C'est également un sujet actuel, puisque depuis quelques années, il est évident qu'un nouveau « dogme » s'est emparé des responsables de musées, celui du développement des ressources propres. Celles-ci sont multiples et diverses, qu'il s'agisse des droits d'entrée, des redevances, des recettes commerciales ou du mécénat à proprement parler. Il y a donc une volonté de faire en sorte que les musées parviennent à trouver par eux-mêmes de l'argent, ce qui légitime bien évidemment le recours à des partenariats avec des acteurs privés.

Dans ce cadre, les acteurs privés sont assez divers. D'une part, les personnes physiques - c'est-à-dire les grands philanthropes et mécènes - continuent à soutenir les établissements, peut-être d'une manière un peu plus distanciée aujourd'hui. Nous ne sommes d'ailleurs pas forcément tous d'accord sur ce point, il y a certainement là un sujet à développer. D'autre part, les entreprises semblent avoir volé la vedette aux grands philanthropes depuis quelques années : elles sont désormais très présentes dans le monde muséal et ce, à plusieurs titres.

Une question se pose : pourquoi les entreprises sont-elles aujourd'hui entrées dans le champ muséal ? Pour différentes raisons. Tout d'abord, les musées ne peuvent pas vivre totalement coupés du monde : il est évident qu'ils doivent entretenir des rapports avec la société civile et avec le monde de l'entreprise. Par ailleurs, certaines entreprises choisissent de s'investir dans le domaine des musées. Certaines d'entre elles créent leur propre musée parce qu'elles ont une histoire à raconter, un patrimoine à valoriser ou des collections à faire connaître : nous en parlerons avec Claude Welty. D'autres interviennent plus directement dans la vie des musées, parfois parce que ceux-ci font appel à des sociétés et des entreprises pour externaliser leurs services, tels que des espaces commerciaux développés par le biais de concessions, qu'il s'agisse de librairies, de restaurants ou de boutiques. Cela est plus rare, mais il existe aussi des entreprises qui gèrent des musées par le biais de délégations de service public.

Le cas le plus fréquent est évidemment celui où l'entreprise est sollicitée pour aider financièrement un musée dans le cadre de ce que l'on appelle « le mécénat », terme peut-être un peu galvaudé aujourd'hui mais qui relève de très nombreuses acceptions et réalités. Le mécénat a été fortement développé en France depuis quelques années et commence depuis peu à faire l'objet de critiques, d'interrogations quant à ce qu'il peut impliquer, quant à ce qu'il peut revêtir comme réalités diverses. Ainsi, la Cour des comptes en France a rédigé en 2011 un rapport concernant la gestion des musées nationaux, qui a attiré l'attention sur un certain nombre de difficultés et de dérives liées au mécénat.

Nous essaierons aussi d'envisager ensemble l'existence de pistes nouvelles dans ces relations entre musées et acteurs privés. N'y aurait-il pas de nouveaux outils à développer ? N'y aurait-il pas des idées que l'on pourrait développer en gardant en ligne de mire la question de la déontologie, préoccupation majeure de l'ICOM ? Quelles règles éthiques adopter ? Jusqu'où peut-on aller ?

La Cour des comptes l'avait d'ailleurs rappelé dans son rapport, tout en soulevant le paradoxe suivant : pourquoi, alors que l'on a créé une loi très favorable au développement du mécénat, n'a-t-on pas accompagné ce dispositif réglementaire d'une charte éthique qui aurait pu concerner l'ensemble des établissements français ? Voilà donc l'objet de ce débat.

Je vais vous présenter les différents intervenants de cette table-ronde :

- Claude Welty est directeur du Musée EDF Electropolis à Mulhouse, labellisé « Musée de France » et qui représente en cela un cas intéressant : vous allez peut-être nous expliquer plus en détail la spécificité de ce musée qui, comme son nom l'indique, est directement lié à une entreprise, EDF.
- Constance Lombard est chef du service du mécénat d'entreprises au Musée du Louvre. Il s'agit du plus grand musée du monde, mais c'est aussi, dans le contexte des musées français, un musée leader dans le domaine du mécénat : il s'est ainsi doté d'un service extrêmement important, avec plus de 20 personnes. Ce service est à la fois très observé et productif, puisque le Musée du Louvre est l'un des musées qui draine le plus de mécénat en France.
- Michel Draguet est directeur général des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique, le « Louvre belge ». Peut-être nous expliquerez-vous, puisque nous avons souvent un regard très « franco-français », comment les choses se passent en Belgique ? Constate-t-on ce même développement du mécénat ? Vous avez aussi plusieurs expériences intéressantes à nous relater, puisqu'à l'occasion de la création du département Magritte au sein de votre musée, vous avez fait appel à un type de mécénat tout à fait spécifique : le mécénat de compétences. Vous nous parlerez plus en détail de ce sujet très particulier, qui pose un certain nombre de problèmes.
- Jean-Michel Tobelem est directeur de l'organisme Option Culture, spécialiste de la gestion des musées, et auteur d'un livre qui a très clairement positionné la gestion comme un enjeu majeur de l'avenir des musées. Vous connaissez assez bien ce qui se passe à l'étranger, cela nous permettra d'avoir un regard plus international sur la question.
- Isabelle Van Loo est chargée du marketing et des partenariats au Muséum des sciences naturelles de Belgique. Il s'agit également d'un cas intéressant, puisque le Muséum est aussi un institut de recherche : la relation avec les acteurs privés se fait donc à différents niveaux et pose d'autres enjeux.

Commençons par un tour de table pour que chacun d'entre vous explique quelle place occupent concrètement aujourd'hui les acteurs privés dans son établissement, et puisse d'ores et déjà répondre à une première question : pourquoi faire appel à des acteurs privés dans la vie du musée aujourd'hui ? Est-ce véritablement un impératif ? Ne peut-on plus faire autrement, et pour quelles raisons ? Peut-être pourriez-vous, pour chaque établissement, définir la philosophie de ces partenariats ?

Isabelle Van Loo

Au Muséum des sciences naturelles de Belgique, nous faisons éventuellement appel aux sponsors, parce qu'il y a toujours besoin de budgets supplémentaires. Comme nous sommes une institution fédérale, nous recevons actuellement des subsides et des budgets assez importants pour développer de nouvelles salles et de nouvelles expositions. Une partie des projets est donc bien assurée, mais pour pouvoir développer d'autres actions, des budgets supplémentaires sont toujours nécessaires. C'est pourquoi nous faisons appel à des sponsors ou des mécénats privés, sous différentes formes.

Sophie Flouquet

Vous utilisez justement un mot intéressant qu'il faut peut-être clarifier : « sponsor ». Je ne connais pas suffisamment bien la situation belge en la matière, mais fait-on une différence, comme en France, entre sponsor et mécène ?

Isabelle Van Loo Oui, je le pense, mais en Belgique le pur mécénat n'existe pas vraiment. Je suppose que cela se pratique mais, presque toujours, l'entreprise qui donne des budgets veut quelque chose en retour. Parfois cette contrepartie est très limitée. L'un des sponsors du Muséum des sciences naturelles est la Banque nationale. Une plaque signale ce partenariat à l'entrée de la salle consacrée à la biodiversité, la Banque nationale bénéficie d'entrées gratuites et nous lui offrons la possibilité d'utiliser l'une de nos salles pour l'organisation d'événements. Mais il n'existe pas de salle qui s'appelle « Banque nationale ». Nous n'allons pas aussi loin, mais nous donnons néanmoins quelque chose. Pour moi, et c'est en général la définition, le mécène est une personne privée ou une entreprise qui donne une enveloppe au musée ou à une association, sans qu'il n'y ait vraiment de retour. En Belgique, le *sponsoring* est donc plus présent que le mécénat.

Sophie Flouquet Cela signifie donc que cette notion de contrepartie, qui existe dans la loi pour le mécénat en France, n'existe pas dans vos relations avec les mécènes, assez peu nombreux en Belgique, où l'on parle plutôt de *sponsoring* ? Quelle est la part de ce *sponsoring* dans les ressources propres de votre établissement ? Est-ce une part importante ?

Isabelle Van Loo Le *sponsoring* est toujours réparti dans le temps : les sociétés qui nous ont donné des subventions les répartissent sur plusieurs années. Cela représente donc un budget considérable. En comparaison aux ressources provenant de l'État et des autres institutions, le *sponsoring* n'est pas majoritaire.

Sophie Flouquet Restons sur le cas de la Belgique. Ma question s'adresse à Michel Draguet : quelle est la place de ces acteurs privés au sein de votre musée, et quelle est la philosophie qui préside à tout cela ?

Michel Draguet Tout d'abord, je souhaite apporter des précisions à ce qui vient d'être dit. La loi belge stipule qu'il ne peut pas y avoir de contrepartie à un soutien financier apporté par une entreprise. Avant que le contrat ne soit signé avec les mécènes, un courrier leur est adressé pour les informer que certaines initiatives ont été prises par le musée afin de les remercier de leur geste. Ces initiatives sont négociées au préalable : voilà comment cela fonctionne dans les faits.

Il faut savoir également que les Musées royaux des Beaux-Arts, les Musées royaux d'art et d'histoire ou des sciences naturelles font partie des dix derniers établissements scientifiques fédéraux. La législation belge n'est pas du tout comparable à la législation française. On croit souvent que l'herbe est plus verte ailleurs. Ainsi, pour les Belges, l'herbe est nettement plus verte en France. Je sais que dans certains domaines d'actualité, la Belgique est plus verte que la France, mais ce n'est pas du tout le cas dans le domaine du mécénat. Par exemple, il n'y a pas de loi régissant le mécénat de compétences, donc il n'y a pas de retour en termes de mécénat de compétences.

En Belgique, le mécénat représente moins de 10% de notre budget. Certains mécènes, comme certains acteurs de la finance agissant au niveau international, ne trouvent pas moral de ne payer aucune taxe nulle part et souhaitent soutenir en Belgique, leur pays, des universités, des hôpitaux et des musées. Je vous assure que certaines personnes le font, mais il s'agit alors d'un acte individuel et marginal.

Comme je le disais, le mécénat représente moins de 10% du budget. Il faut y voir un lien avec l'évolution du contexte européen. La Belgique a perdu le contrôle de ses grandes entreprises, à commencer par les entreprises bancaires. Cette situation a totalement changé la relation que les institutions entretiennent avec le monde du *sponsoring* - parce qu'il s'agit bien de *sponsoring*. Pour moi, il existe une différence entre le mécénat et le *sponsoring*. Dans le mécénat, il n'y a pas de *return* : il s'agit d'un acte individuel philosophiquement fondé. Dans le *sponsoring*, au contraire, il existe une négociation qui engendre un *return*. Je ne porte pas de jugement sur cette question, car je trouve tout à fait logique qu'il y ait un retour vis-à-vis de l'entreprise. Mais on a pu observer, à travers les grandes crises que nous traversons ces derniers temps, qu'un grand nombre d'entreprises ont installé leur centre de décisions à Paris, Amsterdam ou La Haye. Cela a changé la relation que des musées avaient traditionnellement avec ces entreprises. Lors du centenaire de Magritte en 1998, l'exposition avait été intégralement financée par la Société générale de Belgique, qui maintenant n'est plus une société belge et qui, dès lors, n'a plus cette relation avec un patrimoine, une identité ou une présence locale.

Un réel changement, accompagné d'une redistribution des cartes, est intervenu très rapidement. La banque Dexia, qui était en Belgique le Crédit communal, une entreprise ancrée dans les collectivités locales belges, est devenue une sorte de mégastructure qui a fini par s'effondrer. Elle est passée - sans jugement politique - sous contrôle français et nous n'avons dès lors quasiment plus de contacts avec elle. Ensuite, elle s'est divisée, et elle reprend maintenant une activité avec une identité belge. Tout cela influe évidemment : au-delà des discours et des lois, les acteurs de terrain restent des hommes, des femmes, des réseaux. Les réseaux intra-personnels comptent énormément : il est difficile évidemment de les évoquer sous cette forme.

Aux Musées royaux des Beaux-Arts, le mécénat est donc la portion congrue : certes, nous sommes considérés comme le Louvre belge - j'aime beaucoup la comparaison - mais nous n'avons pas 20 personnes travaillant sur la question.

Sophie Flouquet Combien de personnes travaillent sur cette question du mécénat ?

Michel Draguet Combien ? C'est très simple : c'est moi ! Je veux dire que c'est moi qui gère généralement le réseau relationnel avec une équipe, un secrétariat et des assistants qui rédigent les dossiers et autres documents. Mais tout ce qui est de l'ordre du contact personnel relève du directeur général. Aujourd'hui, j'aurais tendance à vous dire qu'il n'y a pas de raison d'étoffer cette équipe, car il n'y a quasiment pas de répondant en Belgique.

La raison en est qu'il n'y a quasiment plus d'entreprises qui peuvent se permettre d'annoncer à leurs employés, à leur collectivité locale, à leurs *stockholders*, qu'ils vont dépenser 100, 200, 300, 400, 500 000 euros pour le soutien à une exposition ou pour une opération culturelle. Je pense que cette réalité est un élément important à prendre en compte. En Belgique, nous sommes dans un contexte de récession où tout le monde s'est rétracté sur lui-même. Malheureusement, tous les musées ne vivent pas comme le Musée du Louvre, le Musée d'Orsay, le Centre Georges Pompidou ou encore le Musée du quai Branly. En France, il existe un cadre, un dispositif, une organisation, une culture que l'on ne retrouve pas en Belgique, où cette philosophie n'existe pas. Cela est probablement lié à la reconversion de l'industrie de masse en industrie du luxe et, dans un sens, à une certaine tradition culturelle.

En Belgique, le Musée Magritte a été créé avec l'aide du mécénat de compétences de GDF Suez. Je me suis adressé à GDF Suez France car je savais que les entreprises françaises avaient mis de l'argent de côté en vue des Jeux olympiques de 2012. Étant donné que Paris n'avait pas obtenu l'organisation de ces Jeux olympiques, l'argent prévu était donc disponible. Je me suis ainsi adressé à GDF Suez. Gérard Mestrallet faisait partie du *board* de la Société générale quand celle-ci avait sponsorisé l'exposition Magritte en 1998. Je pense qu'il avait également été stimulé par l'exemple de la société Vinci à Versailles. Il m'a d'abord demandé de lister nos travaux, afin de voir où GDF Suez pourrait intervenir. Alors, nous nous sommes rendu compte que la société pouvait tout soutenir, à l'exception de la peinture de la façade et de l'acquisition d'un nouvel ascenseur. Nous leur avons donc dit : « Ne vous privez pas, faites-vous plaisir, nous vous offrons le bâtiment, vous le rénovez, vous nous le rendez, et tout sera bien ». C'est ainsi qu'est née l'aventure, à l'origine d'un vrai partenariat.

J'apprécie beaucoup le mécénat de compétences parce que ce type de partenariat oblige les deux équipes à travailler ensemble. J'avais déjà eu l'occasion de travailler de cette façon avant d'arriver à la tête des Musées royaux. Je dois dire que je regrette l'absence de GDF Suez dans d'autres projets où nous sommes simplement soumis à la régie des bâtiments, à la logique de l'État et à des inspecteurs des finances qui ne sont pas là pour que nous réalisions quelque chose mais pour montrer qu'ils existent. Tout est devenu beaucoup plus compliqué. GDF Suez a permis de faire quelque chose que l'État est incapable de faire. Je ne sais pas si la situation française est aussi pathétique qu'en Belgique, où l'État est incapable de faire cela seul.

Le partenariat public-privé peut être vu de deux manières. La vision négative consiste à dire qu'il faut bien trouver de nouvelles sources de financement pour compenser le désengagement de l'État. Mais on peut également considérer que le retrait de l'État crée une nouvelle dynamique : cela a été le cas pour le Musée Magritte. Mais dans ce cadre, nous n'avons rénové que 2 226 m² sur les 40 000 m² que compte le musée, et le reste n'est plus vraiment géré de manière professionnelle.

Par ailleurs, le partenariat public-privé a également permis de professionnaliser des équipes, de tirer les gens vers le haut, d'avoir de vrais échanges et de vrais dialogues. Je me souviens qu'au tout début, lorsque nous avons signé le contrat, le responsable de la communication m'a dit : « Vous allez devoir être aussi bon que le Louvre ». Quand on demande quelque chose au Musée du Louvre, un coursier arrive sur sa mobylette deux heures après pour remettre le projet : je trouve que c'est une habitude très saine. Le service public, dans ce qu'il a de pire, n'est plus en mesure d'avoir de grands projets aujourd'hui. Le mécénat de compétences, du moins selon mon expérience - et nous avons été comparés à ce niveau-là avec le Musée du Louvre - a conduit à une professionnalisation des équipes, une professionnalisation du résultat, une autre manière de penser le projet. Et je pense que finalement nous sommes arrivés à un résultat que nous n'aurions pas été capables d'atteindre seuls.

Sophie Flouquet Autrement dit, cet appel au privé était le seul moyen de pouvoir porter ce projet selon vous. Mais le mécénat de compétences n'est pas vraiment défini en Belgique. Il faut donc utiliser les bons termes : il s'agit finalement d'un partenariat public-privé, car GDF Suez a financé la quasi-totalité de cette rénovation. Que leur accordez-vous en échange ? Comment les choses ont-elles été cadrées pour rester tout de même dans une limite raisonnable pour le musée, sachant qu'il n'existe pas de texte précis à ce sujet ?

Michel Draguet La question est : qu'est-ce que vous entendez par « raisonnable » ? Si l'alternative au « raisonnable » est « rien du tout », alors qu'est-ce que la raison ? Je veux bien une charte déontologique, mais qui va la rédiger ? Des personnes qui n'ont pas les mains dans le cambouis ? Ce serait un peu ambigu.

Qu'avons-nous accordé à GDF Suez ? Pendant trois ans, ils étaient les mécènes fondateurs du musée, c'est vrai. Mais ce Musée Magritte, que vous présentez comme un département des Musées royaux des Beaux-Arts, est pour moi un vrai musée, un récit fermé sur lui-même. On y entre, on en sort, on n'est pas obligé d'aller voir les primitifs flamands ni l'art du XIX^e siècle. Il fonctionne sur lui-même. Il est une entité, un parcours global.

Sophie Flouquet Et il existe deux tarifications, c'est ce que vous dites aussi.

Michel Draguet Le musée vit grâce à des revenus. Le nombre de visiteurs a été doublé. Mais à la fin de l'année, je n'ai pas à rendre de comptes à des actionnaires qui ont investi pour toucher des dividendes. Ce que le Musée Magritte a rapporté est reversé à la collectivité, pour des programmes sociaux, pour les services éducatifs, pour la politique d'acquisition d'œuvres d'art. Sans le Musée Magritte, nous ne pourrions pas acheter un Delvaux. Magritte en serait malade s'il savait qu'on achète un Delvaux grâce à lui, mais c'est une autre question.

Quand vous êtes au début d'une négociation, vous êtes obligés d'en tenir compte. GDF Suez est mécène fondateur, c'est un fait objectif. Je sais qu'en France, la situation est différente. Un inspecteur des finances m'a dit : « Pourquoi n'avez-vous pas fait d'appel d'offres ? D'autres mécènes auraient peut-être été intéressés ? ». Je pense qu'en France vous êtes tenus, en effet, de publier un marché.

Sophie Flouquet Effectivement, vous êtes plus libéraux que les Français sur ce plan-là.

Michel Draguet Je n'allais pas dire à Gérard Mestrallet que nous allions faire un appel d'offres, au cas où la société Nestlé aurait eu envie de s'intéresser à Magritte. Je n'ai pas suffisamment de mécènes qui frappent à la porte du musée.

GDF Suez jouit du titre de mécène fondateur pendant trois ans, en bonne harmonie avec le musée : ont ainsi été réalisées un certain nombre d'activités en vue de valoriser leurs actions. Mais il ne nous a jamais été demandé de faire quoi que ce soit à nos frais. Il a été souhaité que nous fassions les choses au minimum, au prix coûtant. Lors des nocturnes pour GDF Suez, les gardiens, les guides, les assurances sont payés par GDF Suez. On accorde une « ristourne » pour remercier d'avoir trouvé intéressant de soutenir le musée. Je sais bien que l'on peut dire qu'il s'agit d'une privatisation : ce ne sont plus des fonctionnaires qui sont gardiens. C'est d'ailleurs ce qui permet d'ouvrir le musée plus tard. Dans le cas contraire, le musée serait ouvert comme un bureau de poste : quand les gens travaillent, le musée est ouvert et quand ils ne travaillent plus, le musée est fermé.

Isabelle Van Loo Je ne suis pas tout à fait d'accord. Au Muséum des sciences naturelles de Belgique, ce sont en effet des fonctionnaires, mais ils ont l'esprit ouvert et dynamique.

Michel Draguet Le Muséum des sciences naturelles n'est pas ouvert jusqu'à 21 heures ou 22 heures. Les fermetures tardives posent un problème syndical permanent.

Isabelle Van Loo On peut toujours trouver des solutions. Certaines personnes sont peut-être contre, mais nous n'allons pas lancer ce débat.

Michel Draguet Le cadre de la fonction publique est un cadre étroit. C'est vrai que l'on peut reprocher au Musée Magritte d'avoir peut-être une vision plus libérale. Il s'agit d'une demande de GDF Suez, fondée sur l'idée d'un *business plan*.

Sophie Flouquet GDF Suez vous avait donc demandé de recourir à l'externalisation pour la gestion du Musée Magritte ?

Michel Draguet Non, pas du tout. Les exigences de GDF Suez étaient les suivantes : une nocturne par semaine, ouverture du musée pendant la pause méridienne et, plus généralement, horaires d'ouverture correspondant aux attentes du public. Mais nous n'étions pas en mesure de répondre à ces exigences en interne. Les attentes de GDF Suez étaient simplement des attentes en termes d'image, de service à la collectivité et d'un certain positionnement social de l'« entreprise musée » par rapport à l'« entreprise GDF Suez ».

Sophie Flouquet Finalement, cela signifie-t-il que le privé appelle le privé ?

Michel Draguet Non, le privé n'appelle pas le privé. Le privé induit un certain mode de gestion, qui ne fait pas forcément référence au privé. Lorsque nous nous sommes tournés vers nos propres personnels, nous avons essayé un refus d'élargir la plage horaire de la part des syndicats de fonctionnaires.

Nous avons donc été obligés d'externaliser le gardiennage. Il ne s'agit pas d'une exigence du privé, c'est une conséquence de notre inadéquation à la demande du prestataire privé.

Sophie Flouquet Nous reviendrons sur ces différentes questions. Revenons au concept du recours à des acteurs privés dans vos établissements. Claude Welty, pouvez-vous évoquer l'aventure qu'a été la création du Musée EDF Electropolis ?

Claude Welty Le sous-titre du musée est d'ailleurs « l'aventure de l'électricité »...

Je dois tout d'abord apporter une correction. Si nous sommes effectivement très liés à EDF, nous ne sommes pas pour autant un musée d'EDF ni même un musée d'entreprise. Nous sommes un musée qui a le label « Musée de France », et qui a maintenant 25 ans. EDF a toujours été présente dans les instances de décision, qui sont celles d'une association de droit local. Nous sommes en Alsace. Cette association a été créée par un certain nombre d'industriels et d'universitaires autour de la sauvegarde d'une grande machine, dans l'idée de créer ce qui est devenu un musée de la civilisation de l'électricité, et qui aborde l'électricité sous ses aspects scientifiques, techniques, industriels et patrimoniaux. Nous avons constitué une collection venue de toute part, et en partie d'EDF. Mais ce musée ne parle pratiquement pas d'EDF. Il faut même bien chercher dans les salles pour voir une allusion à 1946, un moment fort de l'histoire de l'électricité en France. Ce sont vraiment l'histoire et le parcours des sciences de l'électricité que le musée présente.

Évidemment, on ne peut pas occulter EDF quand on parle d'électricité en France. Le musée s'appelle EDF, non pas depuis sa création, mais seulement depuis 1999, parce qu'EDF a souhaité aller plus loin que le simple affichage de son logo. Et, un peu comme une salle aurait pu être baptisée « Banque nationale », le musée a rajouté le mot « EDF » entre « Musée » et « Electropolis ».

Sophie Flouquet C'est une contrepartie importante, quand même !

Claude Welty Cela peut sembler être un grand privilège, en effet, mais je pense que cela ne vaut pas forcément 25% de ce qu'ils nous versent. Depuis sa création sous cette forme associative, le musée a toujours eu le même équilibre budgétaire de fonctionnement (environ 1,3 millions d'euros aujourd'hui) : d'une part, 20% de recettes propres (droits d'entrée, animations, location de salles) - c'est assez classique pour un musée de cette échelle - et d'autre part, 80% provenant du mécénat d'EDF. Je passe à la marge les 1 à 4% de subventions publiques que nous arrivons péniblement à obtenir. Ces subventions représentaient naguère 10% du budget, elles ne représentent plus aujourd'hui qu'environ 1%. Je crains que ce ne soit désormais le profil des musées associatifs en France.

Des conventions de mécénat nous lient soit directement à l'entreprise, parfois sur 25 ans, soit avec sa fondation. Ces conventions stipulent exactement les contreparties, comme la présence du logo ou du nom de l'entreprise sur les documents de communication. Cette présence ou non du nom de l'entreprise a également été débattue par les collectivités membres de l'association.

Le budget d'investissement du musée, étagé entre 1983 et 2002, représentait 15 millions d'euros. Les subventions de l'État, des collectivités (région, département et villes) et dans une moindre mesure, de l'Europe représentaient 50% du budget d'investissement et le mécénat d'EDF, l'autre moitié. Il s'agissait donc d'un mécénat important, mais contrebalancé par les collectivités.

En revanche, en ce qui concerne le budget de fonctionnement, l'apport complémentaire aux recettes, soit 80% du budget du musée, correspond au mécénat de cette seule entreprise. En outre, quelques autres entreprises ont fait de petites opérations de mécénat supplémentaires.

La convention comprend par exemple une remise de 30% sur la location des salles de séminaire. EDF est d'ailleurs notre meilleur client, parce qu'il existe une forte liaison entre les différentes émanations d'EDF à Mulhouse. Nous sommes loin de Paris et des centres de décision, ce n'est pas toujours facile, mais cela s'avère intéressant car Mulhouse possède une vraie dynamique des musées et du patrimoine industriel : le Musée du chemin de fer, - maintenant Cité du train -, la Cité de l'automobile, le Musée de l'impression sur étoffe... Cette véritable concentration à Mulhouse justifiait la création de notre musée.

Les salariés du groupe EDF, qu'ils soient français ou étrangers, ne paient pas leur entrée. Cependant, nous n'offrons pas de billets d'entrée supplémentaires au-delà des salariés d'EDF : cela ne nous a d'ailleurs pas été demandé. Cette mesure peut sembler excessive, mais elle reste minime en comparaison des enjeux.

Je pense qu'EDF est un cas unique : il s'agit d'une entreprise qui considère l'électricité sous l'angle de la civilisation, comme un phénomène suffisamment intéressant pour être mis en valeur et conservé en tant que patrimoine. Cette conception justifie tout à fait un mécénat tourné vers un musée spécialisé sur ce thème, précisément. Voilà la philosophie générale.

Sophie Flouquet Ce n'est donc pas un musée d'entreprise, vous faites bien de le rectifier, mais vous êtes quand même très lié à cette entreprise. Est-ce que cela vous oblige à vous autocensurer sur certains sujets ?

Claude Welty En effet, cela relèverait plutôt de l'autocensure que de la censure. Je ne me souviens pas avoir fait valider les panneaux du musée par la direction de la communication d'EDF. Mais il est vrai que nous allons forcément réfléchir à deux fois avant de traiter un sujet considéré comme sensible. Cela ne nous empêche pas de montrer des points de vue assez divergents sur des sujets divers et variés.

Sophie Flouquet La sûreté nucléaire n'est pas forcément un sujet que vous aborderez, par exemple ?

Claude Welty Nous en avons le projet, mais cela n'est pas encore fait et nous allons prendre un peu de temps pour y réfléchir. Ceci dit, nous avons déjà traité de la production d'énergie : son histoire et ses enjeux actuels sont des sujets largement abordés à travers le patrimoine du musée.

Sophie Flouquet Constance Lombard, le Musée du Louvre demeure la grande référence en matière de mécénat, non seulement de mécénat d'entreprises, mais encore aujourd'hui, pour le mécénat de personnes privées. Où en êtes-vous au Musée du Louvre de votre réflexion sur le recours au secteur privé ?

Constance Lombard Le Musée du Louvre a effectivement considérablement développé la part du mécénat dans son budget. Mais il faut le mettre en perspective dans l'histoire de ce musée : il y a une dizaine ou une quinzaine d'années, le mécénat était quasiment absent dans les budgets du musée. En 2004, le Musée du Louvre était financé à 70 % par l'État et depuis deux ou trois ans, nous avons atteint le seuil symbolique des 50 %. Aujourd'hui, ce sont 52 % des financements du Musée du Louvre qui proviennent de ressources propres, l'État n'étant financeur qu'à hauteur de 48 %.

Pourquoi avoir développé de façon si rapide et importante le mécénat ? Bien entendu, les raisons sont purement économiques : la France se trouve dans une situation de finances publiques très contraintes. Au cours des trois dernières années, la subvention publique a baissé de 10 % en matière de fonctionnement, et de 20 % en matière d'investissement. Comme beaucoup de monuments historiques, le Musée du Louvre se trouve confronté à un « effet ciseau » et à des coûts qui augmentent d'année en année. Ainsi, 90 % du budget du musée sont consacrés à l'entretien du bâtiment qui est immense et au financement des salaires, indexés sur le vieillissement des personnels. Par conséquent, il ne reste finalement qu'environ 10 % affectés à la programmation culturelle. Or, si vous perdez 10 % de subvention, l'effet est mécanique : la seule chose que vous pouvez supprimer est la partie la plus visible de la vie d'un musée, c'est-à-dire ses expositions, ses activités pédagogiques, sa programmation, etc. Dans ce contexte économique, le recours à des ressources propres était donc nécessaire.

Mais au-delà de ces raisons économiques, il y a également ce que vous désignez par le terme de « philosophie », dans laquelle s'inscrit une démarche autour du mécénat afin de maintenir, au Musée du Louvre comme d'ailleurs dans d'autres musées français, une modération du prix des tickets d'entrée. Lorsque vous avez une pénurie de financement, il y a deux façons d'y remédier. La première est de chercher effectivement du mécénat. La deuxième est tout simplement d'augmenter le tarif du billet d'entrée. Lorsque vous avez 70 % ou 80 % de visiteurs étrangers, qui sont des touristes dépensant plusieurs milliers d'euros en venant à Paris, il est assez facile de proposer un billet d'accès à 15 ou 20 euros : des études ont été faites sur ce point. Il y aurait ainsi des recettes induites. Or, pour des raisons symboliques et de démocratisation culturelle, le Musée du Louvre et les musées français n'ont pas fait ce choix-là. Il faut donc chercher des financements en amont plutôt qu'en aval.

Sophie Flouquet Ce n'est pas le cas de tous les établissements français. Certains ont quand même pris le parti d'augmenter fortement les tarifs d'entrée.

Constance Lombard Suivant la volonté du Ministère de la culture français, les établissements publics ont plutôt choisi de modérer leurs droits d'entrée. Lorsque l'on demande aux publics quel est le prix qu'ils consentiraient à payer, la réponse se situe aux alentours de 15 à 20 euros pour les grands musées. Cependant, la ligne de conduite du Ministère de la culture est de proposer une tarification modérée, et le Musée du Louvre obéit aux directives ministérielles en ce sens. Il s'agit d'une raison philosophique.

Il faut également noter la volonté de s'ouvrir à d'autres acteurs : vous l'évoquiez, le mécénat des particuliers a pour vocation d'être une sorte de *continuum* entre la politique de médiation à l'égard de tous les publics et la recherche de financement.

Lorsque des opérations de souscriptions publiques sont lancées auprès de la totalité de la population française par exemple, les montants des dons sont très divers : certains sont très importants, bien sûr, mais d'autres s'élèvent à quelques dizaines d'euros, voire à quelques euros seulement. Un lien se crée ainsi avec les publics, une sorte de moyen de fidélisation et d'appropriation du musée par les donateurs, quels qu'ils soient et quel que soit leur investissement. L'essor des sociétés d'amis des musées et le développement de campagnes pour restaurer ou acquérir des œuvres ont également

pour vocation de créer un lien différent avec la société civile : certes il y a participation financière, mais il y a aussi appropriation à la fois culturelle et psychologique du musée par ses visiteurs. Voilà la raison qui nous a conduits à développer le mécénat.

Pour certains, le Musée du Louvre serait l'arbre qui cacherait la forêt : je vais donc vous parler à la fois de l'arbre et de la forêt. Les chiffres du mécénat sont très variables d'une année à l'autre, et c'est d'ailleurs l'un des problèmes. Au Musée du Louvre, le budget annuel s'élève aux alentours de 210 millions d'euros. Dans ce budget de fonctionnement, le mécénat représentait un peu moins de 40 millions d'euros en 2010, ainsi qu'en 2011. Avec le financement des acquisitions, qui varie d'année en année en fonction des opportunités et qui s'élevait à 27 millions d'euros en 2010, l'apport total du mécénat était de 66 millions d'euros. Ce montant varie et peut être plus élevé, comme en 2009, avec 64 millions d'euros, ou plus faible, comme en 2008, notamment en raison de la crise, avec 43 millions d'euros. Les aléas sont très forts, tout simplement parce qu'il s'agit d'une activité commerciale et que les négociations n'ont pas forcément abouti de la même manière d'une année sur l'autre. Il ne faut donc pas raisonner en terme de budget annuel, mais plutôt de façon pluriannuelle puisque certains mécènes peuvent s'engager sur plusieurs années. Il convient donc de s'appuyer sur les projets eux-mêmes plutôt que sur les revenus annuels.

À titre de comparaison avec d'autres musées français, les pratiques de mécénat ne sont pas si développées. S'agissant du Musée du Louvre, les chiffres donnés représentent 20, 30 ou 40 % du budget du musée : le mécénat ne constitue donc pas encore la principale source de financement, et ce n'est peut-être pas souhaitable. Les autres grands musées parisiens n'affichent pas des montants aussi élevés. Par exemple, le Musée du quai Branly reçoit un peu moins de 3 millions d'euros de mécénat par an, pour un budget de 67 millions ; le Centre Georges Pompidou, 4 millions d'euros de mécénat pour 115 millions d'euros de budget en 2010-2011 ; le Musée d'Orsay, 3 millions d'euros de mécénat pour 35 millions d'euros de budget ; le Musée national des arts asiatiques Guimet, 300 000 euros de mécénat pour 6 millions d'euros de budget. Les ordres de grandeur, de 3 à 7-8 %, sont relativement modestes par rapport à ce qu'obtiennent des musées américains qui sont tributaires à 70 voire 80 % de recettes privées.

C'est un choix de développement économique qui n'a pas été fait en France, et que le Musée du Louvre ne fera pas, car être autant tributaire d'acteurs privés comporte des risques qui ne sont pas négligeables. En effet, les financements privés sont toujours incertains et il faut les renégocier d'année en année. Cela permet d'en mesurer à la fois les avantages et les inconvénients. Les avantages ont été énumérés par Michel Draguet de façon assez brillante : le mécénat de compétences permet ainsi de pallier la lenteur due aux règles des marchés publics. Cependant, il demeure difficile de piloter un budget lorsqu'il n'y a aucune certitude absolue sur les financements dont on dispose, notamment en période de crise.

Enfin, les raisons de ce développement sont vraiment liées à la volonté de mettre en place de nouveaux projets et de maintenir une politique culturelle, de l'enrichir et de ne pas vivre de façon trop aliénante les contraintes des finances publiques qui pèsent actuellement sur la France.

Sophie Flouquet Jean-Michel Tobelem, vous êtes un observateur extérieur des musées. Comment réagissez-vous à ce que vient de dire Constance Lombard ? Que pensez-vous de cette idéologie du mécénat présenté comme une nécessité économique ? La France s'inspire-t-elle véritablement en la matière de l'exemple anglo-saxon ?

Jean-Michel Tobelem Oui, à mon avis, incontestablement, puisque l'on assiste non seulement au développement du mécénat des entreprises depuis 20-30 ans, mais aussi dans une période plus récente au développement de la philanthropie privée, c'est-à-dire associée à des individus. Cette forme de mécénat philanthropique constitue très clairement le modèle anglo-saxon, même si elle trouve des racines historiques en Europe depuis le Moyen-Âge, sous l'Ancien Régime, au XIX^e et au début du XX^e siècle. Il est vrai que l'essor du financement public de la culture, à travers l'État et les collectivités locales, a fait passer au second plan la question des mécènes, mais elle ressurgit aujourd'hui.

Un autre exemple bien connu serait la création de fonds de dotation inspirés des *endowments* américains, qui constituent des instruments de capitalisation. On s'en rapproche progressivement, néanmoins les deux systèmes vont rester profondément contrastés parce que ce sont deux inspirations politiques - au sens de sciences politiques - très différentes : elles peuvent converger jusqu'à un certain point mais elles resteront contrastées. Cela ne veut pas dire que l'État ou la puissance publique n'intervient pas dans le monde anglo-saxon. La différence, c'est que la puissance publique intervient indirectement par le truchement d'exemptions fiscales et d'avantages fiscaux. La dépense fiscale dans les pays anglo-saxons et la subvention directe des pays européens ne sont pas si éloignées. Nous allons vers ce modèle parce que si, comme cela est probable, l'on assiste à un développement de la philanthropie au sens des individus, cela veut dire que l'on fragmente en quelque sorte la vision de l'intérêt général qui n'est plus incarné par la seule puissance publique de l'État ou des collectivités territoriales, mais qui est davantage disséminé auprès d'un ensemble

d'acteurs, de parties prenantes qui concourent, d'une certaine manière, à l'accomplissement de l'intérêt général. C'est donc une philosophie assez différente de ce que nous connaissons actuellement.

Je parlais de dépense fiscale parce qu'il faut bien savoir que le mécénat des particuliers est en croissance et ne cessera de se développer pour des raisons objectives qui sont : la concentration des patrimoines, le renforcement de la richesse d'un certain nombre d'individus et la mondialisation de la pratique des dons. Vous ne pouvez pas arrêter un mécène qui veut faire un don. Si vous ne voulez pas de son argent, il le donnera aux Musées royaux de Belgique, au British Museum ou ailleurs. Et du côté des entreprises, mon analyse est que l'on va atteindre un plateau : c'est-à-dire que premièrement, quand on a très peu de mécénat d'entreprise, on peut s'efforcer de le développer mais on se heurtera inévitablement à une limite puisque ce n'est pas la raison d'être des entreprises ; deuxièmement, la crise profonde que nous vivons n'est pas uniquement conjoncturelle et ce n'est pas le meilleur moment pour solliciter les entreprises, parce qu'elles ont à gérer des licenciements, des réductions massives dans leur budget de communication. Le mécénat d'une manière ou d'une autre s'insère plus ou moins dans cette perspective. Ce à quoi l'on peut ajouter que, d'une certaine manière, l'essor des préoccupations de développement durable fait aussi passer au second plan la question du mécénat.

À mon avis, et je vais être brutal, le mécénat culturel ne retrouvera pas son ampleur d'avant la crise, parce que bien d'autres causes à soutenir ont surgi dans la période récente, en dehors de celles qui existaient précédemment : l'université, l'hôpital, etc. Le mécénat culturel est concurrencé de façon frontale ; les grandes institutions munies de leur prestige et de leur rayonnement international continueront bien évidemment à tirer leur épingle du jeu, avec quand même un certain coût pour la collectivité publique, comme l'a rappelé le rapport de la Cour des comptes. Le mécénat est assorti d'avantages fiscaux qui ont un coût pour la puissance publique, c'est-à-dire pour vous et moi, pour nos impôts.

Sophie Flouquet Oui, c'est une dépense fiscale tout simplement.

Jean-Michel Tobelem Pourquoi le fait-on ? Parce qu'on escompte une sorte d'effet de levier : certes, on accepte une dépense fiscale, mais on espère qu'elle va rapporter bien davantage.

Sophie Flouquet Vous dites, et je suis d'accord avec vous sur ce point, que le mécénat individuel est un levier important à activer aujourd'hui, soit par le biais de grands donateurs (c'est le cas aux États-Unis, du moins les voit-on peut-être davantage), soit par la collecte de fonds *via* le mécénat populaire, que le Musée du Louvre a initié en France, en s'inspirant des exemples anglo-saxons. Le Musée du Louvre l'a mis en œuvre avec succès, en investissant beaucoup pour en faire la promotion, au moyen de campagnes publicitaires dans tous les journaux.

Constance Lombard Cela représente très peu au niveau budgétaire, je vous rassure.

Sophie Flouquet En tout cas, cette opération a été un succès. Ce modèle vous semble-t-il utilisable dans vos établissements respectifs ?

Michel Draguet À ce propos, je souhaiterais poser une question à la représentante du Musée du Louvre. Si les gens n'avaient pas investi d'argent, aviez-vous quand même la capacité financière pour acheter l'œuvre ? Sinon, qu'auriez-vous fait ? Nous avons pensé à développer des projets de ce type mais nous ne les avons pas mis en pratique car cela nous est finalement apparu contre-productif. Il existe un risque : celui de récolter seulement 750 euros pour acheter une œuvre à deux millions d'euros. Je caricature, bien sûr. S'agissant du Musée du Louvre, était-ce une stratégie ou aviez-vous quand même la capacité financière d'acheter l'œuvre ?

Constance Lombard Pour situer l'opération, il s'agissait d'une œuvre de Lucas Cranach qui coûtait quatre millions d'euros. C'était en 2008, en pleine période de crise, et le Musée du Louvre avait engagé un million d'euros sur ses crédits d'acquisition pour l'acheter. Une campagne avait été lancée auprès d'entreprises, dont deux qui avaient fourni deux millions d'euros, et il nous manquait un million d'euros pour boucler le financement.

Pour répondre directement à votre question : si nous n'avions pas récolté un million d'euros grâce à des donateurs individuels, nous aurions trouvé les marges de manœuvre budgétaires pour compléter le financement. Cette opportunité, liée au faible retour des entreprises (deux millions d'euros sur les trois escomptés), nous a permis de faire une sorte d'expérimentation, avec une prise de risque en termes de communication. En effet, ce risque était de ne pas motiver suffisamment et de devoir acheter l'œuvre, même en cas d'échec de la campagne. Mais nous voulions expérimenter ce type d'opération depuis longtemps, en nous adressant directement au grand public et voir s'il y avait

du répondant. Ce genre de démarche n'est pas tellement inspiré des exemples américains, car ces campagnes auprès de tout un chacun sont assez rares aux États-Unis, où les donateurs très fortunés sont nombreux et redonnent à la société ce qu'ils ont gagné dans les affaires. En revanche, en Angleterre, le British Museum a lancé plusieurs campagnes de ce style. Les Américains sont plutôt frileux, et ce sont d'ailleurs les seuls qui nous ont critiqués, dans leurs articles de presse, en affirmant que le Musée du Louvre sort la sébile pour obtenir des micro-financements de la part de la population. Ils étaient donc plutôt dubitatifs.

Michel Draguet Vous aviez l'expérience du *Saint Thomas* de La Tour, pour lequel vous saviez plus ou moins où vous alliez arriver.

Constance Lombard Oui, exactement. Une campagne précédente avait bien fonctionné. Nous avons fait des micro-expérimentations sur des mini-sites internet pour des restaurations d'œuvres beaucoup plus modestes et ces campagnes avaient bien fonctionné. Nous avons donc pris le risque de nous lancer dans cette nouvelle opération. Je dois dire que nous ne pensions pas bénéficier d'une telle médiatisation. Nous n'avons pas tellement investi en affichage : nous avons seulement acheté deux encarts dans *Le Monde* et dans *Le Figaro*. En revanche, la presse a bien relayé l'opération : un article du *Figaro*, puis du *Monde*, et enfin des reportages dans tous les journaux télévisés, la semaine suivante, pourtant marquée par une actualité politique importante et un remaniement ministériel. Ce relais par la presse a été vraiment très bénéfique, ainsi que la mise en ligne d'un mini-site internet, avec beaucoup de vidéos et de témoignages des acteurs du musée : les conservateurs, qui avaient envie d'acheter l'œuvre, ont vraiment donné envie à tous les Français qui ont souscrit de s'investir personnellement dans cette affaire. Pour nous, il s'agissait d'un appel d'air extrêmement positif, que nous allons certainement développer. Nous avons déjà reconduit ce genre d'opération pour restaurer un élément d'architecture, un porche mamelouk, pour un montant plus modeste de 500 000 euros : il s'agit d'un sujet peut-être moins facile que l'acquisition d'un tableau, avec un montant plus élevé que les dons individuels ces dernières années.

C'est donc une façon nouvelle de s'approcher du public, de le fidéliser à travers des causes : nous avons vu cette année qu'un public fidèle s'intéresse aux sujets que nous lui proposons, quels qu'ils soient.

Sophie Flouquet Michel Draguet, vous semblez plus sceptique sur ce point...

Michel Draguet C'est peut-être parce que je me fais le porte-parole des gens qui sont ici. Nous ne pouvons pas prendre le risque de faire ce genre d'opération, parce que nous ne serions pas en mesure de faire l'acquisition de la pièce si l'opération grand public ne fonctionnait pas. En effet, les Musées royaux ne disposent pas de budget d'acquisitions, mais uniquement des bénéfices reportés d'une année sur l'autre. Un tel exercice serait donc ingérable. Le risque médiatique de ne pas pouvoir acquérir la pièce au final serait trop important en termes de communication. Nous pouvons peut-être le faire avec des pièces qui coûtent 20 000 à 50 000 euros, car nous savons que nous pouvons les acquérir. Mais nous ne pouvons pas le faire avec des pièces d'un montant trop élevé : nous ne sommes plus sur ce marché-là.

En revanche, votre présentation ne met pas assez en évidence que le modèle anglo-saxon fonctionne dans une mentalité protestante. Nous avons quand même des différences de mentalités : la pression fiscale en Belgique est telle que cette idée de retourner à la collectivité une partie des fruits qu'elle a pu apporter grâce à une réussite sociale est un facteur qui ne fonctionne absolument pas ici. C'est d'ailleurs l'une des premières inquiétudes des donateurs ou des prêteurs d'œuvres. J'inclus les gens qui mettent en dépôt une œuvre pendant trois ans ou dix ans, car ce sont des personnes qui soutiennent d'une certaine manière le musée. La condition *sine qua non* est alors l'absence de traces écrites, dans un contexte qui est fort différent.

Sophie Flouquet Il s'agit donc d'un frein, ce qui signifie qu'il sera très difficile d'activer le levier des grands donateurs individuels, pourtant très présents dans les musées américains. Robert Rubin, président de l'association des amis américains du Centre Pompidou, et également grand donateur, a tenu récemment des propos très francs et assez critiques sur le système français. Il a reçu en retour une volée de bois vert de la part du président du Centre Pompidou. Ce genre de personnage peut-il émerger dans les musées ? Vous semblez dire que cela est difficile dans les musées belges. Mais qu'en est-il dans les musées français ?

Michel Draguet Les musées belges peuvent le faire avec des Américains en travaillant avec des fondations. Par exemple, la Fondation Roi Baudouin, installée aux États-Unis, possède un système d'avantages fiscaux pour les Américains voulant donner à la Belgique, sur le modèle de la loi américaine. Mais en Belgique, ce modèle-là ne fonctionne pas du tout : la situation du fisc, la taxation sur le travail, la taxation quelle qu'elle soit, les sociétés dans lesquelles nous évoluons ne sont pas comparables.

À moins de nous « américaniser » au point de rentrer dans un système de *trustees* où les donateurs sont choisis en fonction de leurs moyens et sont des acteurs vivants du musée, ce modèle n'est pas transposable tel quel. Il ne faut pas nous comparer à ce qui n'est pas comparable. Nous sommes actifs, à petite échelle, le Musée du Louvre à plus grande échelle, le Château de Versailles tout autant et le Centre Georges Pompidou dans une moindre mesure, également. Aux États-Unis, les structures fonctionnent selon le droit américain pour un public américain. Ici, nous fonctionnons dans un contexte national : le contexte français est une chose, le contexte belge en est une autre. Il n'existe pas de contexte européen : nous fonctionnons dans un cadre figé. Je crois donc que c'est un leurre de brandir le modèle américain comme un contre-exemple.

Isabelle Van Loo Je voulais simplement ajouter que la diminution du mécénat culturel me semble également due au fait que de plus en plus d'entreprises préfèrent se tourner vers le mécénat social, à l'instar du modèle américain d'ailleurs. Aux États-Unis et dans les pays anglophones, les entreprises apportent leur soutien financier à des musées, mais elles érigent surtout des fondations sociales pour faire des travaux de « *community support* » : la situation est identique en Belgique. Beaucoup de sociétés acceptent de fournir des crédits, avant tout pour des projets sociaux. Par exemple, s'agissant des musées, les entreprises sont prêtes à acheter des billets d'entrée pour les distribuer à des associations ou à des sans-abris : c'est une manière indirecte de sponsoriser la culture.

Sophie Flouquet Vous décrivez tous des perspectives assez sombres en matière de mécénat : d'une part, un mécénat d'entreprise dont le niveau actuel ne parviendrait pas à être dépassé ; d'autre part, un mécénat individuel qui vous semble être une fantaisie d'établissements fortunés, quand il est collectif et populaire.

Michel Draguet Je n'ai pas dit « une fantaisie ».

Sophie Flouquet Non, c'est moi qui le dis.

Michel Draguet Je pense que ces grands établissements peuvent se le permettre parce qu'ils savent qu'ils ont un filet de sécurité. On ne peut pas le faire sans ce filet.

Sophie Flouquet En tout cas, il n'y a pas une solution pour l'avenir transposable à tous les établissements, mais une philanthropie individuelle qui aura du mal à s'instaurer dans le monde des musées européens. Pour autant, le mécénat a été fortement accru au cours de ces dernières années. La manière d'envisager les choses a quelque peu changé et un certain nombre de critiques commencent à émerger à propos des pratiques. En France, nous pouvons maintenant prendre du recul sur la loi de 2003, bientôt dix ans après son entrée en vigueur. Cette loi a plutôt favorisé le mécénat des grosses entreprises, car son application reste encore difficile à mettre en œuvre pour des petites et moyennes entreprises qui constituent pourtant un élément important et dynamique du monde économique. Cette loi n'a peut-être pas été assortie de garanties déontologiques suffisantes. Dans le rapport de la Cour des comptes, plusieurs éléments ont été soulignés, notamment la question de l'appellation des salles, qui a pu poser problème à une certaine époque, ou encore celle du mécénat de compétences. Ainsi, les magistrats de la Cour des comptes ont relevé des cas particuliers d'entreprises mécènes qui produisent des devis, par exemple pour la restauration du grand escalier du château de Chambord pour laquelle a été constatée une flambée des coûts des travaux définis par l'entreprise elle-même, et qui bénéficient par ailleurs d'avantages fiscaux.

Quelles sont les limites acceptables du mécénat ? Pourquoi n'y a-t-il pas eu davantage de préoccupations déontologiques, alors que les choses étaient très claires et qu'il s'agissait d'amorcer un changement des musées en la matière ? Pourquoi les choses n'ont-elles pas été davantage cadrées dès le départ ? Et qu'avez-vous fait, vous, en tant que chefs d'établissement, pour vous prémunir de ce que certains pourraient qualifier de « dérives » ?

Claude Welty Nous fonctionnions de cette manière bien avant la mise en place de la loi de 2003. Nous avons répondu à ce risque de dérive dans les années 1980 en rendant autonome la structure scientifique du musée : un conservateur est ainsi détaché par la collectivité voisine. Je pense que la présence du nom de l'entreprise, qui est d'ailleurs bien précisée dans la loi, ne nous pose pas particulièrement de problème. Parmi les autres « musées d'entreprises » que je connais, comme celui de La Poste, de France Télécom, ou Peugeot à Sochaux, je crois qu'aucun ne fait appel au mécénat. Peut-être France Télécom ? Quoi qu'il en soit, ces questions ont été gérées pendant très longtemps par les services de communication, et cela ne fait finalement pas une si grande différence. Tout le monde brandit ces 60% de déduction fiscale au titre du mécénat d'entreprise. Mais rappelons que dans les années quatre-vingt, EDF ne récupérait pas les sommes qu'elle nous versait. En revanche, nous étions assujettis à la TVA que nous récupérions.

Auparavant, au titre d'un mécénat qui n'en était donc pas un, EDF pouvait également déduire comme charges de ses dépenses fiscales les 800 000 euros versés. Aujourd'hui, pour un million d'euros versés, nous obtenons 800 000 euros hors taxe et EDF en récupère 60%. La différence n'est donc pas aussi importante qu'on le pense. C'est tout de même relativement cadré : les 25% de contreparties ne sont pas évoqués dans la loi mais dans des décrets d'application. Je ne parle pas de certaines dérives, comme celles des devis, car je n'ai jamais été confronté à des choses similaires.

Sophie Flouquet Mais pour autant, existe-t-il une charte déontologique dans votre établissement ?

Claude Welty Il n'existe pas de charte déontologique liée à notre établissement. Nous utilisons les chartes déontologiques établies par l'ICOM, les règlements du Service des musées de France, et nous appliquons dans nos actions au quotidien les règles de tout musée. Cela fonctionne assez bien et je ne vois pas vraiment quelle charte très précise nous pourrions inventer, si ce n'est une officialisation des règlements qu'en réalité nous appliquons déjà.

Sophie Flouquet Je crois que le Musée du Louvre s'est doté d'une charte de déontologie, ce qui malgré tout n'empêche pas l'organisation de certaines expositions qui pourraient être qualifiées de « publi-expositions » - pardonnez-moi d'être critique. Quand la société Canson organise une exposition sur le dessin, ou Breguet une exposition sur les montres - vous faites effectivement bien de le rappeler, Jean-Michel Tobelem - la marque est quand même largement mise en avant. Il faut également s'interroger sur la pertinence du choix du sujet dans un établissement comme le Musée du Louvre. Je crois que vous aussi, Michel Draguet, vous avez organisé une exposition sur le thème « Art et finance » récemment.

Constance Lombard Effectivement, le Musée du Louvre a rédigé une charte éthique lorsque le musée s'est lancé de façon active dans le mécénat. Je ne vais pas vous la citer entièrement parce qu'elle est assez longue. Afin de s'assurer de la dimension éthique de l'origine des fonds, certaines dispositions concernent la nature des activités des entreprises qui financent le musée. D'autres dispositions portent sur le respect de la concurrence, en matière de marchés publics. Des clauses de conscience existent, par exemple pour les agents qui ne souhaitent pas travailler les soirs où l'on reçoit des mécènes. Une clause porte également sur le contenu artistique et éditorial du musée, qui ne doit pas être influencé d'une quelconque manière par l'intervention de mécènes.

Pour répondre plus précisément sur les deux points que vous soulignez, je pense que l'on peut tout à fait déplorer le fait que des soirées privées soient organisées quasiment tous les soirs au musée, et qu'une grande partie du budget repose sur des ressources propres, ce qui fait peser un certain risque financier. Concernant le risque de publi-promotion, je suis bien sûr parti-pris mais je ne trouve pas en l'occurrence qu'il soit très fort pour les deux cas que vous avez cités. Canson a été mécène d'une exposition consacrée aux papiers comme support de la création artistique, et une partie vraiment mineure des œuvres étaient réalisées sur papier Canson. Et lorsque vous arriviez dans l'exposition, Canson était mentionné comme un mécène traditionnel. On est dans une institution dirigée par Henri Loyrette qui, il faut le rappeler, est un conservateur, et je pense que j'aurais vraiment du mal à imposer à un conservateur un sujet d'exposition qui ne réponde pas à sa ligne artistique ou éditoriale. Pour Canson, dans la mesure où c'est mon équipe qui s'est chargée de ce projet là, je me rappelle très bien du moment où l'on a parlé à Carel van Tuyll d'une exposition autour la thématique du papier. Il a vraiment réfléchi au sujet, nous lui avons laissé une totale liberté pour le décliner, et c'est lui-même qui a choisi les créations, en collaboration avec ses équipes.

Sophie Flouquet Oui, sur la mise en œuvre je suis d'accord avec cela ; mais vous dites vous-même que vous avez été à l'origine de l'idée, vous leur avez « soufflé l'idée » ?

Constance Lombard Nous leur avons en effet « soufflé l'idée », comme vous dites.

Sophie Flouquet C'est déjà beaucoup.

Constance Lombard C'est déjà beaucoup, mais nous avons soufflé d'autres idées, pour être honnêtes.

Sophie Flouquet Nous les verrons bientôt en boutique peut-être ?

Constance Lombard Nous avons écarté certaines idées parce que la matière artistique n'était pas suffisamment intéressante.

Concernant l'exposition Breguet, la marque était effectivement plus présente que pour l'exposition Canson, car toutes les montres présentées étaient des montres Breguet. Certaines œuvres étaient déjà présentes dans les collections du musée, d'autres provenaient du musée Breguet,

conformément aux vœux du chef du département des objets d'art, et non du service du mécénat. C'est en effet le chef du département des objets d'art qui a pris l'initiative de cette exposition. Je pense que les départements scientifiques ont encore un pouvoir très fort au Musée du Louvre. Par conséquent, le service du mécénat ne pourrait pas imposer des sujets d'expositions pour des raisons de rentabilité économique.

En revanche, on peut effectivement se poser des questions en matière de marchés publics et en matière de mécénat de compétences, puisque c'est un point souligné par la Cour des comptes. En France, la question est de savoir comment évaluer la prestation liée au mécénat de compétences. Le montant correspond-il au coût qui serait facturé en temps normal ? La disposition fiscale est-elle différente ? On dit que le mécénat de compétences doit être valorisé en coût de revient. Or le musée ne peut pas contrôler ce coût de revient, car ce n'est pas dans son champ de compétences. Il existe donc une vraie question d'évaluation des coûts, puisque la réduction fiscale dépend de cette évaluation-là, vous faites bien de le souligner.

Quant à l'appellation de salles, nous avons une doctrine assez précise en la matière : aucune salle ne doit porter le nom d'un mécène si le nom de la salle est déjà défini par l'usage et l'histoire. Cela signifie que si une salle porte un nom depuis plus de cinquante ans, il est impossible de la renommer. Par ailleurs, sont proscrites les appellations de salles par des noms d'entreprises. Seules les appellations de salles par des noms de donateurs individuels sont éventuellement possibles. Mais ces cas sont extrêmement rares, car les montants requis pour avoir une salle à son nom sont très élevés.

Je pense donc que s'il y a des questions d'ordre déontologique à se poser, elles concernent plutôt l'intervention d'entreprises dans les marchés publics, l'évaluation de leurs prestations et la façon dont on fait des choix. À mon avis, il existe des sujets plus polémiques que les expositions Breguet et Canson. Par exemple, le fait de choisir Nintendo comme prestataire pour nos guides multimédias peut davantage prêter à discussion, puisque c'est un domaine dans lequel les musées sont assez novices.

Sophie Flouquet Plus que l'image de l'entreprise, c'est l'outil inédit qui est recherché dans ce cas-là.

Constance Lombard Oui, mais c'est aussi une opportunité de mécénat. Nous avons bénéficié d'un mécénat de Nintendo pour cela, mais nous n'aurions peut-être pas choisi Nintendo dans le cadre d'un marché public : c'est vraiment l'occasion qui a créé cette opération.

Sophie Flouquet Michel Draguet, vous assumez l'exposition « Art et Finance », soutenue par une association de banques, l'EAPB (*European Association of Public Banks*). Puisque vous dites que les banques ne se tournent plus en ce moment vers votre musée, cette exposition n'est-elle pas conçue pour les faire revenir ?

Michel Draguet Je voudrais d'abord rebondir sur ce qui a été dit : il me semble logique de faire une exposition Canson ou une exposition Breguet. Sans Canson, il n'y aurait pas eu Seurat, et la production des montres Breguet mérite que l'on s'y intéresse. Aux Musées royaux d'art et d'histoire, il y a le magasin Wolfers qui fut une grande entreprise à la fin du XIX^e siècle. Le magasin est conservé au musée, l'entreprise Wolfers existe toujours. Il serait quand même un peu idiot, le jour où l'on souhaite le remonter, de ne pas aller frapper à la porte de cette entreprise qui a le même nom, pour la prévenir d'un projet sur une partie de sa mémoire et de ne pas lui dire : « Intervenez ! ».

Pour répondre simplement à votre question sur l'exposition « Art et Finance » : le mécène n'est pas une banque, mais une association professionnelle qui regroupe plusieurs banques auprès des communautés européennes. Quand ils sont venus nous voir, ces acteurs financiers nous ont dit qu'ils trouveraient intéressant de donner un autre éclairage sur les œuvres d'art, qui ont toujours eu une vie commerciale : elles ont été vendues et achetées. Ils nous ont demandé si nous accepterions qu'un de nos conservateurs réalise chaque année une petite plaquette distribuée gratuitement aux visiteurs pour accompagner une sélection d'œuvres pourvues de cartels afin d'en raconter l'histoire sur le plan commercial. Nous faisons de la sociologie, nous étudions les publics et nous étudions le commerce. Ces partenaires ne sont pas des mécènes du musée. Nous partageons ensemble une activité, qui n'est pas commerciale. Ce genre de rapport ne me dérange pas, parce que cela offre aux visiteurs un autre éclairage sur des œuvres de James Ensor, de Brueghel l'Ancien ou de Quentin Metsys.

Par ailleurs, vous avez dit : « Cela reste quand même une dépense fiscale ». Oui, bien sûr, la collectivité intervient à ce niveau-là. Mais je pense qu'il faut aussi se demander - si l'on aborde la question sur ce plan - ce que cet investissement ou ce mécénat de compétences va apporter à la collectivité : c'est un calcul très compliqué. Pour ma part, je peux vous dire ce que rapporte le Musée Magritte aux Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique. J'ai beaucoup plus de peine à vous dire quelles sont les retombées pour la ville de Bruxelles et pour la région bruxelloise. La seule chose que je puisse vous dire, c'est qu'on en fait la promotion tous azimuts car il existe des retombées économiques en termes de nuitées, de consommation dans les restaurants, de nombre de visiteurs,

avec 60% de visiteurs étrangers dont 40% qui viennent pour la première fois à Bruxelles. Il y a un effet de ruissellement sur l'ensemble de la collectivité. Alors quand on parle de dépenses fiscales, il faut remettre tout cela dans un cadre plus large et savoir de quoi on parle. Il y a une dépense fiscale, et il y a des recettes qui sont très larges et qu'il faut déterminer. Le Musée du Louvre a fait une étude sur son impact économique, je pense qu'il faut pouvoir l'élargir et poser le problème sur ce plan-là.

Le dernier point est celui de la déontologie et des chartes. Je sais bien que les chartes sont toujours très pratiques. On ne les utilise pas toujours quand on est dans l'action, parce qu'on n'a pas nécessairement le temps de le faire, mais d'autres personnes sauront les sortir au moment où l'action sera critiquée. Je ne suis pas du tout hostile aux chartes : elles ont leur sens. Mais il faut aussi se rendre compte qu'un directeur, fusse-t-il le président-directeur du Musée du Louvre, fonctionne dans un cadre rationnel. D'ailleurs, sans jamais avoir travaillé avec mon collègue du musée EDF Electropolis de Mulhouse, nous avons les mêmes pratiques, et finalement les mêmes avantages, que ce soit avec EDF d'une part, ou avec GDF Suez d'autre part.

Nous ne nous sommes pas concertés, nous n'avons pas de charte mais il existe une dimension de raison. Je veux dire que naturellement, nous savons très bien qu'il y a des lignes à ne pas franchir. La déontologie, nous l'avons en nous ou nous ne l'avons pas. Il n'y a pas nécessairement besoin d'un code pour pouvoir fonctionner. C'est bien qu'il existe des codes de déontologie, j'y suis tout à fait favorable. *A contrario*, ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de code qu'il n'y a pas de déontologie. Je pense que les acteurs de terrain ont un code de déontologie, mais qu'ils pensent également à la défense de leurs institutions.

Mais sur ce point-là, des lignes de partage peuvent exister. Je comprends tout à fait que le Musée du Louvre ait organisé une exposition Canson. Je l'ai visitée et je n'ai pas sursauté quand j'ai vu le mot « Canson » : je travaille sur le XIX^e siècle et il est vrai qu'il n'y a pas de Seurat sans le papier Canson, ni même sans le crayon Conté. L'exposition Breguet m'a semblé également naturelle. On ne doit pas se reprocher d'envisager des projets avec des acteurs potentiels. Cocteau a employé une expression qui, à mon avis, résume bien la situation de nombreux directeurs : « Jusqu'où peut-on ne peut pas aller ? ».

Isabelle Van Loo Cela dépend naturellement de l'institution. En effet, les musées d'arts n'ont pas les mêmes contraintes que les musées de sciences naturelles. Au Muséum des sciences naturelles de Bruxelles, la galerie de l'évolution a été sponsorisée par la société Total. Ce sponsor nous a été apporté par Prométhéa, qui est une ASBL¹ située dans le sud du pays et qui a pour mission de créer des liens entre des sponsors, des mécènes et des institutions à la recherche de financements. Lorsque le soutien de Total nous a été proposé - je n'étais pas encore au musée -, beaucoup de discussions ont eu lieu parce qu'il semblait difficile, pour un institut qui parle de biodiversité, d'accepter cette proposition.

En interne, la direction a décidé qu'il s'agirait d'un *sponsoring* de la Galerie de l'évolution.

Sophie Flouquet Vous craigniez le retour en termes d'images, n'est-ce pas ?

Isabelle Van Loo Oui, c'est cela.

Sophie Flouquet Que pensez-vous de la question des chartes déontologiques ? Michel Draguet plaide pour l'autorégulation. Pensez-vous au contraire que se doter de ce type d'instrument permet de fixer un cadre et de se poser certaines limites ?

Isabelle Van Loo Sur ce point, je suis d'accord avec Michel Draguet : il ne faut pas nécessairement avoir une charte. Cependant, tout le monde travaille avec un code de déontologie à l'esprit : on prend donc en compte de grandes lignes de conduite, finalement.

Sophie Flouquet Jean-Michel Tobelem, la publi-exposition existe-t-elle ou non dans les musées ? Et avez-vous quelque chose à rajouter sur la question des chartes déontologiques ?

Jean-Michel Tobelem La publi-exposition existe, et elle va exister de plus en plus parce que la pression des marques est forte et elles ont bien compris que le terrain des musées était très favorable. C'est un peu délicat de porter un jugement sans considérer le contexte général, mais les responsables d'établissement sont confrontés à des difficultés sérieuses. Dans le cas des établissements nationaux, la Cour des comptes a rappelé que, loin d'avoir diminuée, la part des financements publics avait considérablement augmenté, de l'ordre de 70%. C'est également vrai qu'il y a eu un retrait récemment. Une pression s'exerce sur les directeurs d'établissement, il ne faut pas leur jeter la pierre mais être conscient qu'il y a des risques que les mécènes deviennent un peu envahissants parce qu'ils sentent bien qu'on est davantage à leur recherche qu'auparavant. La question n'est pas celle du sujet des expositions mais celle du contrôle éditorial : des personnes indépendantes peuvent porter une

1. Association Sans But Lucratif (forme juridique spécifique à la Belgique, le Luxembourg et la République démocratique du Congo).

appréciation sur la qualité du traitement scientifique de l'exposition. C'est le seul critère qui vaille et non le sujet, car les musées ont la capacité de se saisir de tous les sujets possibles.

Sophie Flouquet Les sujets d'expositions doivent-ils être inspirés par les services du mécénat ?

Jean-Michel Tobelem Peu importe. Je pense que ce n'est pas tellement le sujet du débat. Pour vous donner un exemple concret : dans un grand musée des sciences, un des plus grands qui existent en Europe, j'ai personnellement vu un grand panneau, dans une exposition consacrée à l'alimentation, où se trouvait un encart de la société Nestlé disant : « *Nestlé food is good for you* ». Vous devez vous dire qu'il n'y a pas besoin de charte pour éviter une situation aussi embarrassante pour la réputation du musée. Évidemment, les personnels du musée pourraient nous dire : « Nous avons notre propre déontologie », mais c'est bien d'avoir des points de repères pour éviter de se reposer toujours la même question. Pour aller plus loin dans ma démonstration sur ce musée des sciences, il y avait aussi une distribution d'échantillons gratuits de la marque. Cela s'appelle de la publicité sur le lieu de vente. Veut-on que les musées, qui sont des espaces publics reposant sur la confiance des citoyens, voient cette confiance ébranlée en donnant l'impression de porter une appréciation sur la qualité des produits fabriqués par telle ou telle multinationale ?

Un autre exemple de la pression sur les chefs d'établissement est celui des collectionneurs. S'il n'y a pas d'argent pour faire une exposition, quoi de plus naturel et de plus tentant que de prêter une oreille bienveillante à un collectionneur qui souhaite mettre à disposition sa collection, qui est souvent de très grande qualité ? De la même façon, en art contemporain, le coût de fabrication est devenu tellement exorbitant que les galeries sont sollicitées pour coproduire les pièces aux côtés du musée, et cette situation fait peser un risque en termes d'indépendance du jugement artistique. Je ne dis pas qu'il ne faut pas le faire, mais il faut simplement être conscient que ce risque est plus important qu'autrefois et qu'il deviendra, à mon sens, de plus en plus important. Je dirai donc le contraire de ce qui a été dit : ce n'est pas inutile d'en discuter, mais il faut le faire entre professionnels. Ce n'est effectivement pas à l'inspection des finances de tel ministère de porter une appréciation, du moins pas directement, mais c'est aux professionnels de définir entre eux les grandes lignes qui seront ensuite adaptées au cas par cas, aux spécificités de chaque établissement.

Sophie Flouquet Merci à tous les intervenants de cette table-ronde. Nous pouvons à présent commencer les questions.

Brigitte Zana Bonjour, je suis Brigitte Zana, déléguée au mécénat à Universcience, qui est l'établissement réunissant le Palais de la découverte et la Cité des sciences. Je souhaite revenir sur la question des chartes. Il me semble important que la charte soit en accord avec ce que pense l'entreprise et ce que pense ce que l'on appelle « le bénéficiaire ». Signée par les deux parties elle fixe le cadre de l'action de partenariat/mécénat.

Dans ce sens, une charte a été réalisée par l'ADMICAL (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial). L'ADMICAL est le carrefour du mécénat d'entreprises et des associations : ses missions sont de valoriser le mécénat d'entreprises et d'essayer de lui créer un cadre. L'ADMICAL a donc réalisé l'année dernière une charte qui, signée par les bénéficiaires et par l'entreprise, permet de fixer un certain nombre de règles, afin d'éviter les dérives qui pouvaient exister auparavant. Cette démarche n'exclut pas d'avoir une charte personnelle à la structure. Je remercie d'ailleurs le Musée du Louvre, car je me suis inspirée de sa charte éthique, pour l'adapter à notre situation pour la rédaction de la première charte éthique du Palais de la découverte. Cette charte est complétée par la convention de partenariat.

Au sujet du mécénat d'entreprises, vous êtes, Monsieur Tobelem, assez anxieux, inquiet, ou pessimiste face à son évolution. Si l'on regarde l'enquête réalisée par le CSA et l'ADMICAL pour l'année 2012, il semble qu'effectivement il y a surtout des grandes entreprises qui font du mécénat. Cela va stagner, mais il existe un potentiel énorme en France, en particulier du côté des PME. Cela a déjà considérablement augmenté et l'avantage est que les PME interviennent au niveau des territoires. Si elles ne se constituent pas encore en mécènes, ou si les montants sont très différents en montant de ce que peuvent donner les grandes entreprises, c'est aussi en raison d'un manque d'informations. Elles ne savent pas de quels avantages elles peuvent bénéficier en France. En revanche, leur apport est important en ce qui concerne le mécénat de compétences.

Enfin, j'ai une question à poser. Il me semble qu'était en projet une harmonisation législative, sur le plan européen, en matière de mécénat. N'est-ce pas le cas ? Je suis étonnée qu'il n'y ait rien en Belgique.

Sophie Flouquet Vous parlez de la charte de l'ADMICAL, et vous faites bien de rappeler son existence. Il est intéressant de noter que l'ADMICAL est une association d'entreprises qui fait la promotion du mécénat d'entreprises. Elle se place donc du côté de l'entreprise et non pas du côté des institutions, et c'est elle qui a rédigé cette charte.

Brigitte Zana Je fais partie de son conseil d'administration, donc je connais bien l'ADMICAL. Je ne suis pas du côté des entreprises, mais des bénéficiaires, et la charte a été rédigée conjointement puisqu'elle a été relue avant signature par les deux parties.

Sophie Flouquet Je voulais simplement préciser que cette charte n'émane pas directement du monde institutionnel de la culture, mais de cette association qui avait été à l'origine de la loi de 2003. Elle est parfois difficile à faire signer : j'en ai eu des échos encore aujourd'hui. C'est un outil remarquable, mais qui mérite beaucoup de prosélytisme.

Brigitte Zana Elle a besoin d'être complétée par ceux qui l'utilisent, à partir de ce qu'a fait le Musée du Louvre et de ce que nous avons fait, nous aussi.

Sophie Flouquet Vous avez évoqué la question du mécénat des PME, est-ce que l'un d'entre vous aurait des remarques ?

Marc Goujard On a beaucoup parlé des musées adossés aux entreprises ou des grands musées nationaux. Sur les territoires, la donne n'est pas la même et quand on n'est pas dans le domaine de musées prestigieux qui mettent en valeur la mémoire collective, le patrimoine ethnographique, les sciences et techniques, le patrimoine industriel, les problématiques sont complètement différentes. Aujourd'hui, on peut constater que le mécénat va essentiellement aux grands établissements nationaux, aux grands établissements reconnus, et que l'ensemble du maillage culturel et patrimonial des territoires n'est pas bénéficiaire du mécénat, notamment parce que les PME/PMI qui sont sur les territoires n'ont ni la surface ni la capacité financière pour être mécènes, même si elles connaissent le dispositif et que l'on peut créer des partenariats. J'ai quelques expériences de clubs d'entreprises, c'est-à-dire de groupements de plusieurs entreprises au service d'un seul musée : cela reste des actions limitées dans le temps, dans les moyens et dans l'espace. Cela souligne le problème de l'inégalité territoriale en termes de moyens à un moment où, justement, les fonds publics diminuent. La survie des musées dans les territoires, notamment les territoires ruraux, est donc vraiment problématique.

Michel Draguet En ce qui concerne la Belgique, j'ai présidé pendant une année le jury de la fondation Prométhéa, qui est l'équivalent de l'ADMICAL au sud du pays belge. Beaucoup de dossiers de mécénat par des PME ont été enregistrés. Il me semblait que le nord de la France connaissait plus ou moins la même situation, que beaucoup de PME intervenaient dans des cas de restaurations. Évidemment, on ne parle pas des mêmes objets, on ne parle pas du même cadre institutionnel, on ne parle pas des mêmes réalisations mais il y a un maillage qui est de plus en plus important. On a été très surpris du nombre d'abbayes, de bâtiments classés qui avaient pu être restaurés parce que des artisans locaux avaient réalisé un mécénat de compétences vis-à-vis duquel ils ne demandaient d'ailleurs pas d'exonération fiscale. C'était plutôt une sorte de conscience locale qui était en œuvre. Je pense que ces situations sont à développer.

Sophie Flouquet Monsieur Welty, le mécénat de proximité, par le biais des PME, existe-t-il à Mulhouse ?

Claude Welty Malheureusement, le nom EDF n'attire pas les mécènes de proximité. Nous avons quand même un contre-exemple, le chef d'une entreprise en plein développement, distributeur de matériel électrique auprès des installateurs. Il a pris rendez-vous avec moi, m'a dit : « Je trouve votre musée formidable », et nous avons monté une opération d'un montant de 10 000 euros. Il nous a installé une éolienne, et nous lui avons dédié une petite plaque de remerciement. Il n'a même pas voulu traiter cette opération en termes de mécénat, alors que cela aurait parfaitement été possible. Son comptable lui a conseillé la formule du parrainage. Depuis lors, il soutient un concours à l'issue duquel nous distribuons des prix. Le concours s'appelle « Electis », reprenant le nom que cette entreprise vient de se donner. Nous lui rendons hommage, en quelque sorte, à travers ce concours qui aurait pu être géré par mécénat, pour un montant de 10 000 à 15 000 euros par an. Mais il préfère rester parrain, craignant que le fisc puisse le lui reprocher. En 25 ans, c'est notre seul cas de mécénat par une entreprise locale. Mais il est vrai que porter le nom EDF ne déclenche pas la volonté de dons de particuliers, sauf en ce qui concerne les objets. Nos collections sont largement alimentées par les dons de particuliers.

Isabelle Van Loo Je crois qu'il n'y a pas un grand amour entre les PME et les institutions. En fait, le don d'argent s'effectue souvent entre des PME et de plus petits musées. Dans l'exemple de Prométhéa, les petites PME vont sponsoriser de plus petits musées parce qu'il existe un lien personnel, tout simplement. C'est une relation plus affective.

Sophie Flouquet Je n'ai pas répondu tout à l'heure à la question sur l'harmonisation européenne des lois sur le mécénat. Je ne pense pas que ce soit vraiment d'actualité. Il est vrai que la France est en avance

aujourd'hui et que les Anglais pensent à se mettre à niveau. Mais je ne pense pas qu'il y ait de concertation à l'échelle européenne.

Constance Lombard Il existe tout de même un outil, le don transfrontalier, qui certes ne permet pas d'harmoniser les règles fiscales mais de bénéficier dans certains cas des réductions fiscales du pays dans lequel on donne. C'est un système complexe, mais qui existe.

Dominique Ferriot J'ai tout d'abord une question pour Madame Van Loo. Cette question est peut-être un peu en marge du débat, tel qu'il a été formulé dans l'intitulé de la table-ronde mais je crois que cela concerne l'avenir de nos musées, qui sont aussi des institutions de recherche. Je ne parle pas seulement des musées de sciences naturelles mais aussi des musées d'art ou d'autres domaines. Dans le domaine particulier des musées de sciences, on sent une montée en puissance du travail de ce qu'on appelle aujourd'hui « les amateurs ». Il y a une renaissance des amateurs. On parle souvent des professionnels de musées mais, par exemple, dans les grands programmes de recherche en ornithologie ou dans d'autres nombreux programmes de recherche, un travail considérable est réalisé par des personnes privées. Ceci est évidemment facilité par les nouvelles technologies et par internet. On le voit très fortement au Muséum national d'Histoire naturelle à Paris ou dans des musées de sciences et techniques, dont a parlé mon collègue Marc Goujard. On parle d'expositions, on parle d'acquisitions, on parle d'argent. Il y a du travail, du temps, et cela nous rapproche de cet esprit de volontariat qui est à l'origine de la création de l'ICOM en 1946, qui, je crois, nous mobilise encore beaucoup et qui se traduit en terme d'argent ou de prestations en nature. Je voulais savoir comment cet aspect-là se traduit à l'Institut royal de Belgique ?

J'ai également une question pour Monsieur Draguet. En venant de la gare centrale, je suis passée devant le palais des Beaux-Arts que j'ai rapidement visité. Il y a un certain nombre de mécénats et de partenariats, par exemple avec BNP Paribas, qui permettent de réaliser un certain nombre d'expositions. Il ne s'agit pas d'un musée, il n'y a pas de collection, mais une liste de mécènes sont cités, depuis Henri Le Boeuf, le fondateur au XIX^e siècle, jusqu'à aujourd'hui. Il semble donc que la situation en Belgique, en tout cas pour cette institution, qui est peut-être un cas à part, ne soit pas aussi désespérée que ce que vous avez indiqué ?

Enfin, j'ai une dernière question pour Claude Welty. Pouvez-vous nous parler de la Fondation Electra ? Est-elle liée à EDF ? À la ville de Mulhouse ?

Isabelle Van Loo En ce qui concerne les bénévoles, il n'y en a pas vraiment au Musée des sciences naturelles. Mais nous avons beaucoup de gens qui ont travaillé toute leur carrière à l'institut comme scientifiques, et qui y restent. Ils ne s'en vont jamais. De temps en temps, je rencontre de vieux messieurs ou de vieilles dames dans l'ascenseur et ils sont toujours envahis par leur passion. Selon moi, il n'y a pas de bénévoles.

En Belgique, nous travaillons aussi beaucoup avec des stagiaires, des jeunes qui sont en cours d'études. Au service de la communication, nous sommes toujours à la recherche de stagiaires pour six mois afin d'alléger le travail, mais il est très difficile d'en trouver. Je pense que la situation est identique pour l'équipe scientifique.

Michel Draguet Je vais vous répondre dans la foulée. Le Palais des Beaux-Arts, de par sa structure, est l'unique endroit où se loge encore une grande partie des mécénats car c'est une société privée d'intérêt public, ce n'est plus la fonction publique, ce qui fait que nous regardons ce statut avec beaucoup d'intérêt. Effectivement, il y a un président du conseil d'administration, Étienne Davignon, qui est l'un des grands « capitaines d'industrie ». Les banques, la diplomatie, les politiques, l'industrie : tout y est représenté. Sa structure est plus proche d'une forme américaine que la nôtre. Nous sommes un service, nous n'avons pas de personnalité juridique. Nous sommes l'État.

Claude Welty Je n'ai pas parlé de tout ce que fait EDF par tradition. Elle a elle-même hérité de 1 500 sociétés, parmi lesquelles la compagnie d'électricité qui avait commandé à Raoul Dufy *La fée électricité*, donnée ensuite par EDF au musée d'art. Il y a toute une tradition de mécénat. Il y a un second Musée de France qui s'appelle le Musée EDF Hydrélec, près de Grenoble, et qui est un projet encore très différent, en rénovation à l'heure actuelle. Un lieu d'exposition à Paris s'appelle aujourd'hui l'Espace Fondation EDF, mais que beaucoup connaissent sous le nom d'Espace Electra. Il y a une association à côté de la Fondation EDF qui a ses propres activités, plutôt orientées vers la solidarité et l'environnement. Ce sont les orientations générales de la plupart des fondations d'entreprises aujourd'hui. L'association Electra est assez invisible du public, mais elle est un outil de gestion pour les expositions purement culturelles menées dans l'espace parisien du 7^e arrondissement et, en l'occurrence, il n'y a pas de défiscalisation. C'est de l'argent versé à l'association par EDF, l'association ne donne pas lieu à défiscalisation, elle récupère la TVA mais sert d'outil pratique, EDF ayant des systèmes de marchés pour construire plutôt des centrales nucléaires que des expositions. L'association Electra

permet donc de monter des expositions avec des scénographes, d'avoir d'autres relations avec le monde artistique que ne pourrait avoir l'entreprise EDF.

Sophie Flouquet Merci. Y a-t-il d'autres questions ?

Bernard Blache Je me posais une question sur les PPP, les « partenariats public-privé », car j'ai eu affaire à un cas théorique. J'ai eu l'occasion de me trouver dans un établissement qui avait besoin d'une grande rénovation et qui pour cela avait besoin d'environ 90 à 100 millions d'euros. J'ai vu une société privée, qui aurait pu s'appeler Veolia, qui se proposait de doter l'établissement de cette somme et de disposer pendant 20 ou 30 ans des bénéfices sur les entrées. Dans un cas comme celui-là, quelle certitude peut-on avoir que le musée va rester son propre maître ? Ou que sa politique ne va pas être largement influencée par le partenaire privé ? Quel indice de confiance peut-on accorder à ce genre de situation ? Je sais qu'il y a des PPP qui marchent très bien, mais je m'interroge sur des situations dans lesquelles le musée pourrait devenir l'esclave du partenaire privé. Les uns ou les autres avez peut-être eu des expériences de cet ordre ?

Michel Draguet Je peux vous dire en tout cas ce que j'en pense : si, dans un cas de ce type, vous devenez un esclave de ceux qui pourraient s'appeler Veolia, c'est que vous avez décidé de le devenir en signant un contrat qui vous y a contraint. C'est là tout le problème : un partenariat public-privé, c'est un projet. Il n'y en a pas deux qui se ressemblent, il y a des montages qui doivent faire appel à des tas de subtilités. Mon expérience du PPP avec la société Suez, devenue GDF Suez en cours de route, n'a pas non plus simplifié les choses. J'ai eu en face de moi des équipes qui venaient avec des demandes, dont j'étudiais l'acceptabilité et la possibilité. On a longtemps travaillé comme cela. L'alchimie se fait lorsque les deux parties ont envie de réaliser le même projet, et qu'elles en ont toutes les deux besoin. Mais si j'avais été dans ce cas de figure, devant des personnes de Veolia qui me disent qu'ils veulent exploiter le musée pendant 20 ans, j'aurais répondu négativement. À Bruxelles, nous avons le cas du musée Wiertz et de l'atelier du peintre Wiertz qui sont en mauvais état. Des entreprises sont venues proposer de d'investir 3 millions d'euros pendant 25 ans et de tout gérer. On leur a dit non.

Il est vrai qu'en contrepartie, on ne rénove pas. Le directeur est critiquable parce qu'il ne rénove pas, parce qu'il n'en a pas les moyens. Mais on ne va pas vendre son âme au diable !

Sophie Flouquet Quelle est la limite ?

Michel Draguet On ne travaille pas seul, mais avec des équipes. On regarde l'offre et on en discute. Si l'on pense qu'elle n'est pas satisfaisante, on refuse. C'est cela, la limite. Si l'on perd la gestion de ses collections et le contrôle du contenu scientifique, c'est là que commencent les « publi-expositions », n'est-ce pas ?

Jean-Michel Tobelem Je crois que nous pouvons attribuer le terme de « publi-exposition » à Didier Rykner (La Tribune de l'Art) ; par la suite, Bernard Hasquenoph (Louvrepour tous) a constitué un dossier très étoffé et mis à jour régulièrement sur ce sujet.

Michel Draguet La question du contenu scientifique et de sa validation est le point auquel il faut faire attention. Quand le mécène souhaite organiser des nocturnes, cela ne me pose pas de problème, mais il faut négocier : le musée n'est pas riche, on ne peut pas les financer. On négocie alors jusqu'à arriver à la même formule.

Sophie Flouquet Que dites-vous à vos autorités de tutelle dans ces cas-là ?

Michel Draguet Je ne leur communique rien sur les négociations, car c'est la meilleure manière de se tirer une balle dans le pied. Lorsque la négociation est terminée, nous leur présentons ce que nous pouvons réaliser et les personnes avec lesquelles nous pouvons le faire. Nous leur présentons un travail réfléchi, pour lequel nous avons pesé le pour et le contre et mesuré la capacité de le réaliser. Quand je suis allé voir la société Suez, j'ai commencé par leur dire que nous n'accepterions aucun commentaire de leur part sur le contenu. Nous avons donc trouvé un *modus vivendi* commun. Je pense qu'il faut être positif et que les établissements culturels doivent évoluer. Les entreprises privées évoluent également : elles regardent et gèrent cela autrement. Je pense que, dans un cadre où l'on atteindra un certain niveau de professionnalisation, on ne se retrouvera plus face à une entreprise - qui n'est certainement pas Veolia - ayant ce type de demande déraisonnable.

Bernard Blache Je souhaite ajouter un point au sujet de l'autorité de tutelle. Quand c'est elle qui vous refuse les 100 millions d'euros et que huit jours plus tard l'entreprise vous appelle, n'est-ce pas un petit peu curieux ?

Constance Lombard Je pense qu'il ne faut pas tout mélanger. Les partenariats public-privé ont un statut juridique très particulier qui n'a strictement rien à voir avec une relation de mécénat ou de *sponsoring*. C'est comme si vous compariez une délégation de service public et un mécénat. Le partenariat public-privé est un contrat juridique d'un genre nouveau. Il existe d'ailleurs des cabinets d'avocats spécialisés dans le montage de ce type de projet. Il n'y a aucune dimension philanthropique. C'est un mode de gestion nouveau lorsque l'État n'a pas l'argent nécessaire pour lancer un gros investissement et où l'entreprise s'en charge en se rémunérant pendant un certain temps. C'est effectivement une négociation quasi-commerciale avec un partenaire qui est un prestataire. Les musées sont mal armés pour anticiper tous les tenants et aboutissants de ce type de contrat, pour éviter les flous qui permettraient au partenaire de se rémunérer trop ou d'influer de façon trop importante dans la politique du musée. Certes, lorsque l'on parle de mécénat, on parle de partenaires privés mais pour autant, un PPP est vraiment une notion juridique très particulière et c'est quelque chose qui doit être traité par des juristes, en prévoyant vraiment toutes les conséquences de ce qui est avant tout un contrat pour l'entreprise, un contrat commercial qui n'a rien de philanthropique.

Claire Chastanier Je souhaite ajouter que non seulement le PPP n'est pas de la philanthropie, mais certains dispositifs que l'on appelle gentiment « mécénats » ne le sont pas non plus, il faut être réaliste. Je remercie Monsieur Tobelem d'avoir mentionné la dépense fiscale. On parle trop souvent de mécénat sans être très précis quant aux différentes réalités que cela recouvre. En France, les avantages fiscaux concernant le secteur culturel vont de 60 à 90% de réduction fiscale. C'est-à-dire que, notamment sur les acquisitions d'un certain nombre d'œuvres pour les musées, les plus importantes, l'avantage fiscal pour l'entreprise est de 90%, avec 5% de contreparties autorisées. L'entreprise ne paye donc réellement que 5% du prix, et généralement elle bénéficie de bons retours de presse, ce qui, à mon avis, représente au bout du compte quasiment du 100%. Ce n'est donc pas totalement de la philanthropie, malgré le discours des entreprises qui essaient de montrer que ce sont elles qui ont réalisé l'acquisition. Il s'agit d'une dépense fiscale : les entreprises font une avance de trésorerie mais elles sont en réalité remboursées sur leur impôt sur les sociétés qui est réduit l'année suivante de 90% du versement consenti. C'est en fait encore l'État qui paye, mais d'une autre manière, et non l'entreprise qui participe au maximum à hauteur de 10% du prix de l'œuvre.

Michel Draguet Vous le déplorez, ou vous vous réjouissez de cette situation ?

Claire Chastanier Je trouve dommage que ce système-là ne permette à l'État que de jouer sur deux leviers, c'est-à-dire, d'une part, d'avoir des crédits d'acquisition réguliers mais qui ne peuvent faire face à toutes les situations, et notamment aux acquisitions exceptionnelles et, d'autre part, de disposer du recours à la dépense fiscale. Ce dispositif est utile car il permet de faire face à des acquisitions au coup par coup, pour des montants importants, difficilement « budgétisables » à l'avance. Ce qui est pénible, c'est qu'il est perçu et expliqué de façon souvent fallacieuse dans la presse. Par ailleurs, c'est le mécène qui choisit sur quelle œuvre et pour quel musée il portera sa contribution. Cela crée et renforce des inégalités parce que les riches ne prêtent qu'aux riches. Les entreprises mécènes ne veulent s'offrir que le Musée du Louvre, et le Musée du Louvre dispose de 25 personnes qui cherchent des mécènes. En revanche, d'autres musées n'y parviennent pas, parce qu'un mécène préférera à coup sûr la plus grande vitrine de France. C'est donc plus difficile pour les autres musées de France. Il est vrai qu'à travers des initiatives locales, certaines villes ont réussi à réunir des clubs de mécènes qui sont régulièrement associés à leurs activités, et qui fédèrent 10 ou 15 entreprises locales contribuant chacune à un pot commun de 500 000 euros par an, par exemple.

Michel Draguet Ce que je perçois du système français, c'est quand même que le Musée du Louvre a rendu possible l'acquisition d'un tableau de Poussin pour Lyon. J'ai le sentiment que cela vous donne un outil qui permet de conserver pour les générations à venir un patrimoine majeur qui, en Belgique, n'est plus là parce que nous n'avons pas ce levier. Mais il n'y a pas que le Musée du Louvre. Le Musée d'Orsay a réussi à faire l'acquisition d'une œuvre de Khnopff sur une base de ce type. Cette œuvre valait 3 millions d'euros, et l'entreprise qui l'a acquise a bénéficié d'avantages fiscaux.

Claire Chastanier Vous parlez d'*Encens* ? L'acquisition de ce tableau de Khnopff ne s'est pas passée de cette façon-là. Le dispositif fiscal de 90% de réduction de l'impôt sur les sociétés devait effectivement être utilisé. Finalement, c'est une entreprise japonaise qui l'a payé intégralement, sans aucune réduction fiscale en France.

Michel Draguet C'est encore mieux. Mais au moins, avec un système de ce type, cette œuvre pouvait rentrer dans vos collections publiques pour la protéger *ad vitam aeternam*, qu'elle aille dans un musée de province ou ailleurs. Quand nous avons ouvert le Musée Magritte en 2006, nous ne pouvions même pas acheter

une lettre de Magritte, car nous n'avons aucun dispositif qui permette de faire l'acquisition de ce patrimoine. Votre système n'est peut-être pas parfait, mais au moins vous sauvez votre patrimoine.

Sophie Flouquet Tout le monde en France est d'accord pour saluer les grandes vertus de ce dispositif. Mais il est vrai qu'il s'agit surtout, pour l'État, d'une sorte d'avance de trésorerie par le biais du mécénat. On commence à le dire et, après tout, la transparence a aussi du bon.

Denis-Michel Boël Je vais conclure cette table-ronde par une forme d'autocritique. Cela m'est venu dans le courant des échanges. Marc Goujard a fait allusion à un club d'entreprises dans la ville où il travaillait, à Dunkerque. Le musée portuaire de Dunkerque est un petit musée qui a une politique très dynamique. Le club d'entreprises compte 150 acteurs du tissu économique de la ville. La cotisation en est modeste puisqu'elle s'élève à 2 000 euros par an, pour chacun des adhérents. Au total, ces contributions s'élèvent donc à 300 000 euros par an. C'est un exemple, j'aurais également pu vous citer le club d'entreprises du musée naval de Gênes qui est de même nature. Dans les deux cas, les collectivités publiques sont très présentes : la ville de Dunkerque, par exemple, développe des objectifs culturels, politiques et sociaux très affirmés de soutien au musée. Il manquait donc peut-être au débat l'intervention de plus petites institutions.

Nous avons tous envie de poursuivre ces réflexions. Le terme de « déontologie » n'est pas toujours au cœur du débat, mais il a été placé ici comme un des enjeux des relations avec les partenaires privés des musées. Vous pouvez également nous suggérer d'autres thèmes autour desquels nous pourrions construire les tables-rondes de nos prochaines rencontres. Nous avons déjà réfléchi à certains thèmes lors de la journée d'étude qui a eu lieu à l'INHA au mois de mars. Les questions soulevées par la restitution des têtes Maories, l'année dernière et cette année, nous y incitent, tout comme la question des collections sensibles et des sujets d'exposition sensibles, suite à des affaires judiciaires qui ont mis en cause ces dernières années des commissaires d'exposition. Un sujet qui recoupe peut-être celui d'aujourd'hui serait celui de la circulation des œuvres, j'entends par là : les prêts comme source de financement. Cette question peut être intéressante à aborder à partir d'études de cas, ce que l'on essaie de mettre en place depuis quelques années à l'occasion de nos tables-rondes.

Je terminerai sur la question du PPP qui a été abordée tout à l'heure. Un musée national en France est en train d'achever la construction de ses réserves qui seront gérées en PPP. Il s'agit du MUCEM à Marseille. J'ai participé, comme d'autres, à l'élaboration juridique de ce PPP, il y a plusieurs années. On ne sait pas encore précisément comment cela va fonctionner. Ce partenariat a beau avoir été défini avec la plus extrême précision, nous attendons les premiers mois d'ouverture pour voir quelles seront exactement les relations entre les équipes du musée et le prestataire privé.

Je souhaiterais tous vous remercier pour cette table-ronde très intéressante, et remercier tout particulièrement Sophie Flouquet qui nous a donné de son temps pour préparer cette réflexion et être présente cet après-midi. Je renouvelle mes remerciements à Michel Draguet, au président Hans-Martin Hinz et à notre collègue Willem De Vos pour leur participation aujourd'hui.

PRÉSENTATION DES INTERVENANTS

Sophie Flouquet

Journaliste spécialiste des politiques culturelles, Sophie Flouquet est rédactrice en chef adjointe de *Beaux Arts magazine* depuis février 2013, après avoir été longtemps collaboratrice du *Journal des Arts* et d'autres publications spécialisées. Elle est titulaire d'une maîtrise d'histoire médiale et d'un DEA d'histoire de l'architecture et des formes urbaines.

Michel Draguet

Né le 23 janvier 1964, Michel Draguet est docteur en Philosophie et Lettres et Agrégé de l'Enseignement supérieur en Philosophie et Lettres. Maître de Recherches honoraire au Fonds National de la Recherche Scientifique, il est professeur à l'Université Libre de Bruxelles où il est également directeur du Centre de recherche René Magritte.

Directeur général des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique depuis 2005, directeur général *ad interim* des Musées royaux d'Art et d'Histoire de 2010 à 2014, il est le fondateur et concepteur du Musée Magritte à Bruxelles ouvert en juin 2009 et du Musée fin de siècle ouvert en 2013.

Michel Draguet est membre de l'Académie royale de Belgique et membre du Comité international d'histoire de l'art. Spécialiste de l'histoire de la peinture des XIX^e et XX^e siècles, il a été le commissaire de nombreuses expositions relatives au Symbolisme, à l'art belge du XX^e siècle ainsi qu'à Magritte. Il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages dont *Khnopff ou l'ambigu poétique* (Paris, Flammarion, 1995 - Prix Arthur Merghelynck 1996 de l'Académie royale de Belgique) et *Chronologie de l'art du XX^e siècle* (Paris, Flammarion, 1997 ; nouvelle édition en 2003). Son dernier ouvrage en date est *Magritte* (Paris, Gallimard, Folio bio, 2014).

Constance Lombard

Chef du service du mécénat d'entreprises, direction du développement et du mécénat du Musée du Louvre.

Jean-Michel Tobelem

Docteur en gestion, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et d'études supérieures de droit public, lauréat de la bourse Lavoisier du ministère des Affaires étrangères, Jean-Michel Tobelem est directeur de l'Institut d'étude et de recherche Option Culture. Auteur notamment des livres *Musées et culture, le financement à l'américaine* et *Le Nouvel âge des musées, les institutions culturelles au défi de la gestion*, ainsi que de plusieurs dizaines d'articles, il dirige une collection d'ouvrages consacrée à la gestion de la culture et anime le blog « option-culture.com ». Il enseigne à l'École du Louvre, ainsi que dans plusieurs universités et écoles de commerce, en France et à l'étranger.

Isabelle Van Loo

Chargée du marketing et des partenariats, Muséum des sciences naturelles de Belgique.

Claude Welty

Directeur du Musée EDF Electropolis, Mulhouse.

LES ACTIVITÉS DE L'ICOM EN BELGIQUE, À LA LUMIÈRE DU PAYSAGE MUSÉAL BELGE

Wim De Vos

Président de l'ICOM Belgique

Évolution politique de la Belgique depuis 1970

Depuis 1970, la Belgique s'est engagée dans un processus de défédéralisation. La plupart des compétences en matière de culture ont été transférées aux gouvernements des entités fédérées : ce sont donc le Gouvernement flamand, le Gouvernement de la Communauté française et le Gouvernement de la Communauté germanophone, qui déterminent leurs politiques culturelles et muséales. En outre, chaque province et chaque commune exercent également des compétences culturelles sur leur territoire. Les dernières années, les différentes instances compétentes en matière de culture ont mené et mènent une politique muséale souvent active. Il nous mènerait trop loin de présenter une liste exhaustive, mais mentionnons, à titre d'exemple

- La rénovation en cours du Musée des Beaux-Arts d'Anvers (Communauté flamande) (www.kmska.be)
- Le MACS (Musée d'art contemporain) (Communauté française) (www.macs.be)
- Le IKOB (Museum für Zeitgenössische Kunst - IKOB) (Communauté germanophone) (www.ikob.be)

D'autres initiatives muséales innovatrices émanent des provinces. Ainsi, la province du Limbourg est l'autorité de tutelle du Musée gallo-romain à Tongres (www.galloromeinsmuseum.be), qui a remporté en 2011 un des prix les plus prestigieux qui existent en Europe en matière de musées, le *European Museum of the Year Award* (EMYA) (www.europeanmuseumforum.org).

Les villes ont également beaucoup investi dans la construction et la rénovation de musées. Souvent, une politique de redéploiement des collections est à l'origine de cette démarche. Citons à Anvers le MAS (Museum Aan de Stroom - www.mas.be), à Gand le STAM (STAdMuseum,

www.stamgent.be) ou à Liège le Grand Curtius (www.grandcurtiusliege.be). Un autre exemple remarquable se trouve à Lessines, dans l'Hôpital Notre-Dame à la Rose (à Lessines, www.notredamealarose.com). La ville de Bruxelles a également son musée, dans un cadre historique sans pareil, la Maison du Roi, située à la Grand-Place, en face de l'hôtel de ville (www.museedelavilledebruxelles.be).

Il ne s'agit d'ailleurs ici que de quelques exemples. Comme chaque liste d'exemples, cette liste est subjective. Pour de plus amples informations sur les musées en Flandre, en Wallonie ou à Bruxelles, nous renvoyons le lecteur aux sites de FARO (interface flamande pour le patrimoine culturel - www.faronet.be), de MSW (Musées et Société en Wallonie - www.msw.be) et du Conseil bruxellois des Musées (www.brusselsmuseums.be).

Établissements scientifiques et culturels restés de compétence fédérale

Au cours du processus de communautarisation susdit, certaines institutions scientifiques et/ou culturelles sont restées fédérales. Leurs actions s'étendent à tout le territoire de la Belgique, leur patrimoine est celui de tous les citoyens belges. Souvent, elles détiennent des collections mondialement connues parmi les spécialistes, voire parmi le grand public. Parmi les Établissements scientifiques fédéraux, cinq remplissent un rôle de musée. Le Musée royal de l'armée et d'histoire militaire (www.klm-mra.be) dépend du Ministère de la Défense. Les Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique (www.fine-arts-museum.be), les Musées royaux d'art et d'histoire (www.mrah.be), l'Institut royal des sciences naturelles de Belgique avec le Muséum des Sciences naturelles (www.sciencesnaturelles.be) et le Musée royal de l'Afrique centrale (www.africamuseum.be),

dépendent du Service public « Politique scientifique fédérale » (www.belspo.be). D'autres établissements scientifiques fédéraux, sans être un musée, remplissent également un rôle muséal ou ouvrent leurs portes au grand public sur base régulière : les Archives générales du Royaume et Archives de l'État dans les Provinces (www.arch.be) organisent des expositions sur des moments clés de l'histoire du pays ; à côté d'expositions temporaires axées sur son patrimoine historique, la Bibliothèque royale de Belgique (www.kbr.be) héberge en ses murs le Librarium, un espace muséal permanent consacré à l'histoire du livre et de l'écrit ; l'Observatoire royal de Belgique (www.orb.be) accueille les visiteurs sous le dôme de son Planétarium (www.planetarium.be), à côté de l'Atomium dans le quartier du Heysel.

D'autres institutions culturelles situées à Bruxelles mais dont les activités et le rayonnement s'étendent à tout le pays et très largement en-dehors de la Belgique dépendent également du gouvernement fédéral : il s'agit du Palais des Beaux-Arts (www.bozar.be), du Théâtre royal de la Monnaie (www.lamonnaie.be) et de l'Orchestre national de Belgique (www.onb.be).

À la recherche de synergies... comme partout

À première vue, le paysage institutionnel ne facilite pas le travail des musées. La décentralisation des niveaux administratifs et des moyens nécessite une connaissance approfondie du contexte et souvent, un travail intense est nécessaire lorsque, dans la préparation d'un projet, les musées souhaitent s'adresser à toutes les instances possiblement concernées par leurs programmes. Des partenariats entre le gouvernement fédéral, les gouvernements des entités fédérées, les pouvoirs provinciaux et municipaux sont possibles et ne sont pas exceptionnels. En cela, la tâche des musées belges n'est sans doute pas fondamentalement différente de celle de leurs collègues dans d'autres pays. En 2012, où qu'on aille, les musées se montrent très créatifs dans la mise sur pied de synergies et de partenariats et dans le *fundraising*. Travail compliqué pour les professionnels de musées en Belgique donc, mais de nature analogue au travail ailleurs en Europe ou dans le reste du monde.

Organisations d'appui pour les (professionnels des) musées

Les organismes FARO - interface flamande pour le patrimoine culturel (www.faronet.be), MSW (Musées et Société en Wallonie) (www.msw.be) et le Conseil bruxellois des musées (CBM) (www.brusselsmuseums.be), développent chacun leur propre politique et leur propre offre en appui au travail des musées (et dans le cas de FARO, de tous les acteurs flamands ou bruxellois néerlandophones impliqués dans le travail sur le patrimoine culturel). Ils obtiennent pour cela des subventions respectivement du Gouvernement de la Communauté flamande (pour FARO) ; du Gouvernement de la Communauté française de Belgique et du Gouvernement de la région wallonne (pour MSW) ; et des pouvoirs politiques actifs au niveau de la Région de Bruxelles, surtout du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale (pour le CBM).

Jusqu'en 2007, les professionnels néerlandophones de musées, et également les musées flamands et bruxellois,

pouvaient faire partie d'une association professionnelle, la Vlaamse Museumvereniging (VMV). De même, les professionnels francophones, et les musées situés en Wallonie et à Bruxelles pouvaient adhérer à l'Association francophone des Musées de Belgique (AFMB). Ces deux associations professionnelles ont bénéficié pendant longtemps de subsides des pouvoirs publics. Ensemble, ils remplissaient le rôle de comité national belge pour l'ICOM.

Lorsque FARO, MSW et le CBM ont été créés, il a été difficile pour les deux associations de musées de justifier les subventions de la part des autorités et elles n'ont pas réussi à les garder. Cette tendance n'a d'ailleurs pas uniquement été constatée dans le secteur des musées : dans d'autres domaines de la culture également, les associations qui défendent les intérêts de ceux qui exercent une profession, n'ont pas pu garder l'appui des autorités. Si ce point de vue est tout à fait logique - l'État n'est pas supposé financer un organisme susceptible de critiquer sa politique - il a été perçu par tout le secteur culturel en Flandre comme une évolution regrettable. Contrairement par exemple aux professions libérales, les (professionnels des) musées n'ont pas les moyens ni la possibilité légale de se regrouper en associations professionnelles qui les soutiennent dans l'exercice de leur métier et dans leur service à la société.

La plus-value de l'ICOM

Lorsque la Vlaamse Museumvereniging est tombée sans subsides, elle s'est largement interrogée sur le rôle qu'elle pourrait encore jouer. Certains parlaient même de la dissoudre et de confier le rôle de partie néerlandophone du Comité belge de l'ICOM à une association ou un service public à déterminer. Mais ce point de vue ne faisait pas unanimité parmi les membres du Conseil d'Administration qui a été en fonction jusqu'en 2009. Plusieurs dimensions ne semblaient pas être reflétées en suffisance parmi les organisations déjà existantes :

- la dimension internationale du travail sur le patrimoine et dans les musées (notamment le réseautage)
- le rôle primordial de la déontologie telle qu'exprimée dans le Code de déontologie de l'ICOM
- une certaine distance par rapport aux actions muséales et patrimoniales, qui permet des réflexions générales tout en restant dans la pratique
- la neutralité de la réflexion professionnelle.

La conséquence de cette réflexion a été double : il a été décidé de ne pas dissoudre la Vlaamse Museumvereniging, mais de continuer ses activités, même de façon plus limitée ; il a été conclu de rattacher délibérément et résolument ses activités à celle de l'ICOM. Ces réformes ont été pilotées par un nouveau Conseil d'Administration, majoritairement composé de professionnels ayant entre 25 et 40 ans, à la recherche d'une plateforme de libre échange, sans contraintes, pour leurs expériences et leurs interrogations, dans la perspective du contexte international et de la citoyenneté au XXI^e siècle.

Ce qui a suivi a été un *work in progress*, visant à mettre en œuvre en Belgique néerlandophone les idéaux et les principes de l'ICOM.

Tout d'abord, la Vlaamse Museumvereniging a obtenu l'accord du Secrétariat général de l'ICOM à Paris de changer son nom en ICOM Belgium/Flanders. Pour usage interne en Belgique néerlandophone, le terme ICOM Vlaanderen sera utilisé. Après les démarches légales nécessaires, c'est en avril 2009 que ICOM Belgium/Flanders a officiellement vu le jour. En parallèle, les collègues francophones de l'AFMB ont décidé de se transformer en ICOM Belgique/Wallonie-Bruxelles. Le comité belge est donc désormais constitué de deux sous-comités dont le nom officiel renvoie à la maison-mère à Paris !

La mise en œuvre progressive d'un nouveau modèle basé sur l'ouverture et le pragmatisme

Le sous-comité néerlandophone a créé un nouveau style maison et un nouveau site web (www.icom-vlaanderen.be), en usage depuis le printemps de 2011. Ce site web sert de socle pour la newsletter électronique qui sort en moyenne deux fois par mois, et qui regroupe les annonces, les nouvelles, les informations..., reçues par le secrétariat et qui revêtent une importance pour la plupart de nos membres. Il est à noter que là où le travail de coordination (et notamment la gestion des *memberships* !) est entre les mains d'un coordinateur (engagé à 0,3 ETP), la newsletter est entièrement basée sur du bénévolat d'un des jeunes membres du Conseil d'administration.

Dans la lignée des activités de la Vlaamse Museumvereniging, ICOM Belgium/Flanders poursuit les visites de travail à des expositions temporaires ou à des musées qui vivent une rénovation ou viennent de l'achever. Plus qu'avant, ces visites sont devenues un lieu d'échanges d'informations administratives ou techniques, pratico-pratiques, sur mesure du professionnel. En moyenne, une visite a lieu une fois par mois entre octobre et juin de chaque année scolaire/culturelle. Ce sont les membres du Conseil d'administration qui préparent les visites et surtout les thèmes de la discussion avec les responsables de projet.

Les visites de travail et le nouveau site web, en même temps qu'une présence très active de la part du coordinateur pour ce qui est des *memberships*, ont doté ICOM Belgium/Flanders d'une crédibilité qu'on croyait perdue. Aujourd'hui, le sous-comité néerlandophone passe pour un partenaire et un interlocuteur important en ce qui concerne des matières muséales en Flandre et à Bruxelles. Peu à peu, des organismes officiels l'invitent à prendre part à leur discussions. L'exemple le plus parlant est le Cultureel Erfgoedoverleg, une concertation sur le patrimoine culturel qui, depuis 2011, sous la coordination de la Vlaamse Vereniging voor Bibliotheek, Archief en Documentatiewezen (association flamande pour les bibliothèques, les archives et les centres de documentation), regroupe un grand nombre d'associations actives dans le secteur culturel en Flandre et qui se sont engagées dans un dialogue avec le Gouvernement flamand. Le but est d'en arriver à un organisme, de préférence avec un appui des autorités vu la particularité du secteur, qui puisse parler au nom de tout le secteur culturel, lorsque le patrimoine ou les professionnels du patrimoine ont besoin de parler d'une seule voix.

Les négociations sont en cours et ICOM Belgium/Flanders y participe.

ICOM Belgium/Flanders organise également, dans les limites de ses moyens financiers (qui ne proviennent que des cotisations) des discussions, des symposiums... toujours avec une logistique légère, toujours centrés sur les questions directes du professionnel, dans l'optique de former et de motiver les collègues. Parmi les thèmes traités ces trois dernières années : les profils professionnels pour les musées (en collaboration avec FARO, l'interface flamande pour le patrimoine culturel), l'accessibilité aux Musées (en collaboration avec ICOM Belgique/Wallonie-Bruxelles qui a coordonné le projet), ou encore le code de déontologie de l'ICOM, avec des *case-studies* pratiques (débat avec la participation de Julien Anfruns, directeur-général de l'ICOM). Au printemps 2013, une journée d'études est prévue sur l'utilisation durable des sources d'énergie par les musées.

ICOM Belgium/Flanders a également développé un nouveau format de symposium, baptisé le Museum Policy Talk (voir ICOM e-newsletter d'avril 2012). Le but est de mettre en contact des experts, actifs à l'échelle internationale (par exemple dans les comités internationaux de l'ICOM) et des membres du comité belge néerlandophone. Sous le titre de *Museums matter!*, le premier Museum Policy Talk (printemps 2012) avait comme objectif de souligner l'importance de chacun des piliers du travail muséal, à savoir les collections, la recherche scientifique et le travail sur le public. Un deuxième Museum Policy Talk sera organisé en février 2013 et donnera la parole à des représentants de trois comités internationaux de l'ICOM, à savoir ICMS, COMCOL et ICOMAM. Il s'agira de centrer la discussion sur des sujets liés aux collections, comme la sécurité, la mobilité et le *deaccessioning*. Les introductions générales serviront de cadre à un débat sur les enjeux de la politique en matière de musées. L'objectif est d'arriver à la rédaction d'un mémorandum, signé par tous les musées membres de l'ICOM Belgium/Flanders, et qui sera transmis aux autorités en vue des élections fédérales, régionales et européennes de 2014. Les musées souhaitent parler d'une seule voix et faire part de leurs attentes et de leurs souhaits aux responsables politiques de la législature suivante. Si l'ICOM Belgium/Flanders peut jouer un rôle dans ceci et que ce projet de mémorandum réussisse, si en outre dans quelques années, cette initiative donne lieu à des résultats sur le terrain, le Conseil d'Administration de l'ICOM Belgium/Flanders sera heureux.

**TERRITOIRES
EN
MUTATIONS :
QUELS MUSÉES
POUR
QUELS PUBLICS ?**

Musée du Louvre-Lens,
31 mai 2013

Débat modéré par

François Mairesse

professeur des Universités,
Université Paris III - Sorbonne Nouvelle

avec la participation de :

Nadine Besse

directrice du Musée d'art et d'industrie,
Saint-Étienne

Jean Blaise

directeur général du Voyage à Nantes

Xavier Dectot

directeur du Musée du Louvre-Lens

André Dubuc

directeur général du Centre historique minier, Lewarde

Anne Esnault

directrice du Musée des Beaux-Arts, Arras

Bruno Gaudichon

directeur du Musée d'art et d'industrie
André Diligent - La Piscine, Roubaix

Philippe Gayot

directeur des Musées de la Porte du Hainaut,
président de l'association des conservateurs des
Musées du Nord-Pas-de-Calais

Anne Labourdette

directrice du Musée de la Chartreuse, Douai

François Mairesse

Bonjour à tous. Mon modeste rôle sera d'évoquer quelques éléments concernant le thème de ce rendez-vous que nous proposons cet après-midi : territoires en mutations, quels musées pour quels publics ? Deux mots méritent d'être relevés : celui de mutation et celui de publics. Cette intervention résonne avec le titre d'un séminaire de l'École du Louvre qui a eu lieu en 1986 : « Quels musées pour quelles fins aujourd'hui ». En 1986, on n'aurait probablement pas parlé directement et uniquement de publics. La place des publics a elle-même connu des mutations importantes et, lorsque la loi du 4 janvier 2002 relative aux Musées de France a été votée, cette priorité est devenue centrale.

En ce qui concerne les mutations, on en observe de plus ou moins lentes sur la longue durée et d'autres qui sont beaucoup plus rapides. Le musée les accompagne et se transforme lui aussi. Il y a actuellement un certain nombre de mutations, ce qui a d'ailleurs amené un peu partout dans le monde, et notamment dans les pays anglo-saxons, une réflexion sur la prospective muséale. Car le thème abordé aujourd'hui est une thématique de prospective : quelles stratégies adopter face à ces transformations observées ? La plupart des associations de musées - américaines, britanniques, hollandaises - ont publié des rapports importants, que vous pouvez trouver sur leurs sites internet, sur le devenir des musées dans les prochaines années. *L'American Alliance of Museums* s'est même dotée d'un centre pour l'avenir des musées¹.

Certaines mutations lentes concernent des transformations du territoire lui-même. Nous en avons ici l'exemple par excellence. Lorsqu'est créée la CECA (Commission économique du charbon et de l'acier) au sein de l'Europe, c'est par préoccupation de ces mutations fondamentales qui sont en train de se révéler à travers l'Europe, à travers la disparition de deux industries qui ont marqué le paysage, et qui amènent des transformations radicales du secteur, des activités, et qui conduisent à se questionner sur l'avenir de ces territoires.

Dans les années 1980, lorsque l'on observe ce phénomène important qu'est le développement des musées, on observe aussi un tournant commercial, que l'on voit d'abord en Grande-Bretagne, avec deux éléments justement liés au territoire. Cela se fait en parallèle de la logique de la vulgate néo-libérale en application lors des années Thatcher-Major. Ces deux éléments sont la qualité de vie, *quality of life*, et le développement touristique. On soutient alors les musées dans une logique néo-libérale car ils rapportent d'un point de vue économique et que cette évaluation peut être quantifiée. La qualité de vie, c'est effectivement une régénération du territoire à partir notamment du musée qui est une source d'attraction du territoire. On sait combien cette notion a été utilisée pour toutes les nouvelles implantations de musées. Les Parisiens se souviennent certainement de cette récente campagne de communication dans le métro, « Ils sont tous partis à Metz », qui illustre cette volonté d'attraction dans lequel le musée joue son rôle. En résonance avec le « syndrome de Bilbao », on pourrait imaginer l'installation progressive de toute une nouvelle classe créative, de nouveaux habitants et donc de nouvelles sources potentielles d'impôts.

Par ailleurs, il y a aussi cette logique de développement touristique que l'on retrouve dès la fin des années 1980 comme l'une des raisons de financement des musées. On finance les musées car ils attireront les touristes qui dépenseront leurs devises dans la région, dans les hôtels, les restaurants ou d'autres lieux. C'est bien face à ces mutations que l'on observe un certain type de stratégies.

Ces mutations lentes accompagnent aussi d'autres phénomènes. Si j'ai parlé de la désindustrialisation, je dois également parler de l'exode rural qui s'est progressivement renforcé et a amené des mutations radicales à l'échelle démographique. Il y a eu d'une part une dépopulation, puis, de l'autre, de nouvelles populations arrivantes.

Cela pose deux questions. Que faire de certaines collections d'arts et traditions populaires qui étaient des marqueurs du territoire et qui ne trouvent peut-être plus beaucoup d'écho face à ces nouvelles populations, face aux problématiques actuelles du territoire ? Des collections de charrues, barattes à beurre et autres éléments qui constituent la caricature d'un certain type de musées qui n'est parfois plus en adéquation avec les nouveaux habitants et les nouveaux modes de vie. Parallèlement au phénomène de « rurbanité », il s'agit parfois d'urbains qui s'installent à nouveau dans certains territoires ruraux. Ces publics-là ont aussi des souhaits et des besoins. Comment leur donner un intérêt pour ces institutions ?

D'autres mutations rapides sont directement liées, pour la période qui nous occupe, à la crise économique. C'est bien sûr cette crise qui amène un certain nombre d'associations de musées à s'interroger sur leur avenir, sur l'avenir des établissements qu'ils représentent. Au point que, dans les réflexions prospectives, on s'interroge, notamment en Grande-Bretagne, sur le rôle social du musée. Le musée doit-il accueillir essentiellement des populations très défavorisées ? On ne parle pas tant de non-publics, mais d'un musée qu'on pourrait présenter de façon caricaturale comme un musée « soupe populaire ». Un musée qui pourrait en même temps redonner un nouveau sens, resocialiser certaines populations en voie de très grande fragilisation. Ce rôle-là, sous le terme d'inclusion sociale, *social inclusion*, est devenu un des *leitmotivs* dans les pays anglo-saxons mais il s'agit également d'un phénomène ancien que l'on retrouve depuis les années 1930 sous le concept de « rôle social du musée ».

Face à ces mutations rapides, quel est le rôle du musée en tant qu'espace de discussion, ce « musée-forum » que l'on retrouve dès les années 1960 opposé au « musée-temple » ? Face à la crise et aux menaces de réductions des subventions qui sont présentées comme inéluctables, comment les musées vont-ils pouvoir afficher leur rôle ?

Dans ces pays, ce n'est plus avec des questions sur la préservation des patrimoines et sur les collections que l'on pourra rallier les pouvoirs publics à la cause des musées. Cela implique un musée de plus en plus temporaire, de plus en plus centré sur des espaces d'actualité ou sur des événements, et de moins en moins lié à ses collections permanentes. En termes de mutations rapides, il y a les changements de génération en génération. Aujourd'hui, la génération « multi-écrans », conditionnée par d'autres modes d'appréhension du réel, découvre les musées et les fait exister par d'autres méthodes. Beaucoup de musées se sont adaptés, en mettant en place des Ipods et autres outils technologiques. Le musée est perçu à travers le téléphone mobile qui sert de caméra.

L'inauguration d'un musée, comme le Louvre-Lens, constitue elle-même pour d'autres musées une mutation radicale.

Enfin, le public est-il effectivement au centre des préoccupations du musée ? Lorsque l'on pose la question « quels musées pour quels publics ? », on reconnaît implicitement qu'il y a un renversement, un déplacement du curseur : si le public est au centre, les collections ne peuvent plus l'être totalement. Par-delà la théorie qui voudrait que les fonctions de recherche, de préservation et de communication du musée soient égales, des déséquilibres peuvent aussi se présenter.

On se rend également compte, lorsqu'on se pose la question « quels publics ? », qu'il ne s'agit pas de l'ensemble des publics. S'il y a stratégie, c'est qu'il y a une réflexion sur certains publics et pas d'autres. Des choix. Quelle priorité le musée doit-il accorder ? Si l'on réfléchit à un tourisme international, ça ne veut pas dire que l'on ne s'intéresse pas non plus au public local. Mais comment le définir ? Cette notion de priorité implique une meilleure connaissance, une recherche sur ses publics, sur la manière de pouvoir les toucher car c'est une chose de les accueillir, c'en est une autre de comprendre leurs besoins et de tenter de dialoguer avec eux.

C'est pour en discuter que nous avons aujourd'hui réuni un échantillon remarquable de ce territoire, avec des musées de tailles diverses, d'histoires diverses, de collections diverses, mais aussi de points de vue extérieurs avec Nantes et Saint-Étienne.

Je commencerai par laisser la parole à notre hôte, Xavier Dectot.

Xavier Dectot

Le cas du Louvre-Lens est un paradoxe, car il est venu s'installer dans un territoire « vierge », mais qui est, en même temps, dans une région très dense en musées, avec un peu plus de quarante musées de France ouverts. Le territoire lensois ne possédait aucun musée ayant reçu l'appellation « Musée de France » avant l'implantation du Louvre-Lens, qui d'ailleurs ne l'a pas.

Une des raisons de l'implantation du Musée du Louvre à Lens était de s'adresser à la fois à un public local et à un public touristique. Lens est un nœud de communications extraordinaire à l'échelle

européenne. Le TGV y passe, l'Eurostar s'arrête à Lille, le temps de trajet entre Roissy et Lens est le même qu'entre Roissy et Paris, et surtout, le nœud autoroutier A21/A26/A1, qui est l'un des plus fréquentés en Europe, relie le Nord de l'Europe au Sud. Il y avait donc la possibilité de s'adresser à un public touristique très vaste, et en même temps à un public local, qui comprend deux entités : le public régional et le public du bassin minier de l'arrondissement de Lens, qui est très défavorisé et qui a pour particularité une très faible mobilité. Nous n'avons pas encore tous les outils pour pouvoir faire des études de publics « fines », mais on peut remarquer aujourd'hui que, dans la stratification géographique des visiteurs, un sur cinq vient de l'étranger, un sur cinq vient d'une autre région que le Nord-Pas-de-Calais et, sur les 60% restants, un peu plus de 30% vient du Pas-de-Calais. Ce qui me semble important et qui prouve que nous avons réussi à toucher le public local, c'est qu'un visiteur sur cinq vient de l'arrondissement. C'est satisfaisant, d'autant que l'opinion générale était que, dans un premier temps, le musée serait visité par les Lillois et les Parisiens, puis que les habitants du territoire viendraient ensuite.

Ce qui renvoie à la réalité du territoire, c'est que sur les 100 000 visiteurs de l'arrondissement, la moitié est composée de Lensois. À population égale, on peut dire que les Lensois viennent cinq fois plus que les liévinos, sachant que la parcelle du Louvre-Lens est limitrophe de Liévin. On retombe sur le problème de manque de mobilité du public local, auquel j'ai d'ailleurs été confronté ce matin. Un journaliste allemand venu visiter le musée m'a expliqué que le chauffeur du taxi qui l'avait conduit ici lui avait expliqué qu'à part le musée, il n'y avait rien à voir à Lens, qu'il n'y avait même pas un cinéma. Or, à Liévin, donc à une cinquantaine de mètres du musée, se trouve un cinéma qui comporte 17 salles. Cette mentalité et ce manque total de mobilité sont très spécifiques de l'esprit minier. Nous sommes implantés sur la fosse 9-9bis. Les gens du 4, à 300 mètres d'ici, considèrent que c'est pratiquement l'étranger ! Cette notion de distance, dans notre relation avec notre public local et notre territoire, est très forte.

L'autre point important par rapport à notre public local est cette tendance à penser que « le musée, ce n'est pas pour moi ». « C'est bien pour mes enfants, ils iront avec l'école, mais moi, je n'irai pas ». Ce sont des propos que j'ai beaucoup entendus durant les deux années qui ont précédé l'ouverture du musée, et c'est une des raisons pour lesquelles nous avons souhaité, notamment à travers l'architecture, donner l'idée d'un musée très ouvert. Quand on construit un nouveau musée, la tradition de ces vingt dernières années est de bâtir une sorte de sculpture. Quelque chose de haut, qui se voit de loin, qui soit beau de l'extérieur et d'une forme complexe. Le Louvre-Lens est tout le contraire. Il y a d'ailleurs eu un certain nombre de remarques sur le fait que ça n'a pas une forme identifiable qu'on reconnaîtrait immédiatement sur une photo. Au contraire, c'est un bâtiment qui s'intègre dans le territoire. Ce qui à mon sens fait notre succès auprès du public local, globalement éloigné des musées, c'est notre accessibilité et notre ouverture. Il y a d'ailleurs une grande fluidité entre l'espace intérieur et l'extérieur.

Vous questionnez tout à l'heure la place centrale du public ou des collections au sein d'un musée. Je crois que, pour un musée d'art, c'est parce que les collections sont au cœur du musée que le public y trouve toute sa place. Nous avons souhaité mettre les œuvres au cœur du musée, mais d'une manière un peu différente, car nous donnons à voir ce que l'on ne peut pas voir normalement : les réserves, les restaurations... Évidemment de manière un peu fictive, puisque nous sommes un musée sans collection.

François Mairesse Bruno Gaudichon, lorsque le Musée de La Piscine a été inauguré, cela a constitué un phénomène médiatique très important. Depuis lors, toute une série de choses se sont développées : quel recul avez-vous sur les stratégies de communication en direction des publics ?

Bruno Gaudichon Même onze ans après, on a toujours l'impression d'avoir été entraînés par les événements plutôt que d'être responsables de ce qui s'est fait. Quand on me demande d'analyser le succès de La Piscine, je suis toujours incapable de dire ce qui a fonctionné. C'est un projet qui a une histoire assez singulière, qui a d'ailleurs beaucoup de points communs avec le Louvre-Lens sur cette question de territoire déshérité et en grande difficulté sociale, mais qui a eu une réponse profondément différente. Le Louvre-Lens a joué la carte d'un bâtiment très contemporain et d'un fonctionnement avec des collections qui sont apportées avec le projet, tandis que le projet de Roubaix s'est construit sur la question forte du patrimoine local, qui pouvait permettre aux habitants de la ville de se réconcilier avec leur environnement, au-delà des difficultés de la ville, qui est née et a vécu avec l'industrie textile, et qui a souffert de sa chute.

La différence principale avec le Louvre-Lens, c'est qu'il y a eu un musée à Roubaix avant La Piscine, même si les collections ont été très largement augmentées, enrichies, complétées et ouvertes depuis. Le paradoxe est que, pour beaucoup et notamment pour les élus, ce musée est devenu une sorte de remède à la chute de la grande époque industrielle de Roubaix, et pourtant le musée n'a ses racines que dans la révolution industrielle de Roubaix. À un moment, le musée était devenu la seule chose qui donnait l'impression de pouvoir sortir de cette image « noire » de la ville, de pouvoir répondre à tous ses problèmes.

Le projet a toujours été considéré par ses acteurs comme un objet de service public : la question n'a pas tant été de se demander que faire pour tel public, car le public naturel pour le musée municipal à Roubaix était évidemment la population de Roubaix. Tout ce qui fait le succès médiatique et touristique du musée aujourd'hui, je le considère comme un bonus et j'ai toujours autant de mal à l'expliquer.

Le musée a été créé à une période où la ville a eu un petit sursaut d'énergie, et nous sommes arrivés avant la crise. Didier Schulmann, mon prédécesseur à Roubaix, a connu une époque très difficile dans les années 1980-1990. À cette époque, aucun projet ne pouvait aboutir, mais celui qui a suivi a capitalisé son travail. Lorsqu'on voit aujourd'hui les difficultés de négociations que peut avoir la ville concernant les questions de fonctionnement de l'équipement, le projet du musée aurait, je pense, beaucoup de mal à sortir.

Je crois en la notion de service public : il faut se dire que le musée est utile à la population au même titre que La Poste et que l'Éducation nationale, notamment dans des bassins de populations qui sont complètement tributaires du service public. Je crois également en la restitution d'une mémoire partagée à la population : dans la communauté urbaine de Lille, la chute de l'industrie du textile dans les années 60-80 a amené la délégation interministérielle à l'Aménagement du territoire et à l'Attractivité régionale à planifier la ville nouvelle de Villeneuve d'Ascq, à y placer les classes moyennes et à « entasser » à Roubaix les populations en difficulté. Il fallait refaire une ville nouvelle sur la ville mourante. C'était tellement ancré dans les esprits des élus de la ville qu'on faisait des fêtes pour démolir des quartiers entiers. Le leitmotiv des années 1980 était de gommer la ville industrielle et d'y substituer la nouvelle Villeneuve d'Ascq. Mais cela ne fonctionne pas comme ça, surtout quand il y a 100 000 habitants qu'on ne peut pas supprimer ou détruire rapidement comme les friches industrielles... Le paradoxe est que, dans ce souhait de réhabiliter la ville industrielle, le discours parvenait à l'enterrer chaque jour davantage car il refusait l'identité de la ville. Mais on ne peut oublier que Roubaix est une ville industrielle, née de la révolution industrielle, liée au textile. C'est une ville qui est passée de moins de 8000 habitants en 1800 à 125 000 habitants en 1914 ! Il est impossible de construire, dans une ville qui a une histoire, quelque chose qui prend comme postulat de départ qu'il faut nier cette histoire. C'est un non-sens.

Une question importante a donc été celle du site du musée. Il y avait la possibilité d'une réinstallation sur l'ancien site du musée : Roubaix avait été la seule ville du Nord-Pas-de-Calais à avoir un musée national, qui a été fermé de manière unilatérale par l'État à la fin des années 1950. Fallait-il « gommer » ces années de fermeture et se réinstaller dans le musée de Victor Champier, ou au contraire, construire un bâtiment très contemporain pour « passer à autre chose » ? La tentation était forte car, dans les années 1980, on était en plein succès du musée Guggenheim de Bilbao.

Un autre élément qui était à prendre en compte, était l'amitié complexe entre les trois ou quatre villes de la métropole. On a l'habitude en France de métropoles urbaines avec une ville-centre qui domine démographiquement l'ensemble de l'agglomération. Ici, il s'agit d'une métropole d'Europe du nord avec des villes qui ne sont pas tout à fait de mêmes dimensions, mais qui s'équilibrent au niveau de leurs agglomérations propres à l'intérieur de la communauté urbaine. L'existence du musée était liée à une réalité interne à Roubaix, mais il y a eu une nécessité de l'imposer comme quelque chose qui apportait quelque chose à l'ensemble de la communauté urbaine.

Il s'agissait donc de faire revivre un musée qui avait déjà existé et, en même temps, de l'adapter à un territoire qui était largement occupé par d'autres projets : on évoquait tout à l'heure les 43 musées de la Région. Le Musée de Villeneuve d'Ascq accueillait déjà la collection Masurel, la peinture ancienne était le lot principal de Lille et la création contemporaine celui de Tourcoing. Nous sommes donc repartis des collections existantes que nous avons installées dans un bâtiment spécifique, qui permettait au moins de croire en un « effet de surprise » pour son ouverture. Un service des publics assez particulier a été créé, puisqu'il regroupe les premiers postes créés à l'ouverture de la cellule de préfiguration. Ce service a réalisé un travail très important en direction des écoles mais aussi du tissu associatif. Comme toutes les villes pauvres, Roubaix possède un tissu associatif extrêmement riche.

En dernier point, l'entretien de l'activité du site et du projet s'est fait à travers une politique d'expositions temporaires à la fois rythmée et de qualité. Le grand danger d'un projet comme celui de La Piscine, dans une ville déshéritée avec très peu de moyens, était d'avoir les moyens suffisants pour faire fonctionner le musée, sachant qu'il s'agit d'un établissement à 99,99% à la charge de la ville. Tout le monde était d'accord, les élus comme les équipes du musée, sur le fait qu'on devait offrir le meilleur à la population de Roubaix dans leur ville, pour les amener à également chercher le meilleur ailleurs.

François Mairesse Vous avez évoqué un moment de rénovation, de restructuration importante d'un musée possédant une longue histoire. Les musées s'inscrivent sur une longue durée et peuvent avoir des moments de régénération mais aussi connaître la ruine, ça a été le cas du Musée des Beaux-Arts d'Arras. Anne Esnault, vous dirigez un musée qui a cette longue histoire et qui est directement influencé par des transformations immédiates et des mutations qui s'avèrent très rapides.

Anne Esnault À la différence des deux exemples précédents, le Musée des Beaux-Arts d'Arras a connu une période de mutations importantes. Le territoire est complètement différent puisqu'Arras est une ville qui a 2000 ans d'Histoire, qui possède notamment deux monuments classés Patrimoine mondial, le beffroi et la citadelle, et l'abbaye Saint-Vaast qui abrite aujourd'hui le musée. Le musée a un profil très « classique », puisqu'il date de la période révolutionnaire. Il abrite aujourd'hui plus de 30 000 œuvres, surtout des collections classiques, dans un monument historique qui est une abbaye bénédictine du XVIII^e siècle. Cette abbaye a été détruite et reconstruite deux fois, la première durant la période médiévale, pour laquelle il faut imaginer un ensemble gothique très disparate qui a été détruit vers 1750, et la seconde, reconstruite durant la seconde moitié du XVIII^e siècle, qui était un ensemble monumental classique lui-même détruit en 1915 durant la Grande guerre. Une partie des collections a été détruite à ce moment-là, dont tous les imprimés de la bibliothèque. Le musée s'est reconstitué à partir de là, et il est aujourd'hui surtout connu pour sa salle des tableaux des Mays de Notre-Dame de Paris. Aujourd'hui en mutation, il possède un certain nombre de points communs avec le Louvre-Lens mais également beaucoup de différences.

La première mutation chez nous est le partenariat avec Versailles. C'est quelque chose qui peut paraître éphémère mais qui a une certaine importance pour le musée. Un partenariat de dix ans unit la ville, la Région Nord-Pas-de-Calais et l'Établissement public du château de Versailles. Il s'agit d'une forme inédite de décentralisation culturelle, l'idée étant d'organiser des expositions de longue durée et de mettre à disposition de la population les collections nationales. Aujourd'hui nous connaissons une très forte fréquentation. L'exposition *Roulez carrosses* a ouvert en mars 2012 et nous avons eu 220 000 visiteurs. Cette exposition a non seulement permis d'augmenter les chiffres de fréquentation et la composition du public, qui ont eu une incidence sur le fonctionnement du musée, notamment en terme d'horaires et de tarifs, mais elle a également modifié l'image du musée non seulement au niveau de la ville mais également à l'extérieur. En termes de fréquentation, notre public est un public local et régional, et nous remplissons vraiment un rôle d'irrigation du territoire au-delà de la ville. Pour que ce partenariat avec Versailles arrive comme une sorte de « météorite » sur le territoire, nous avons souhaité toute une série d'actions autour de l'exposition, une résonance. Nous avons donc fait un appel à projet auprès du tissu associatif et des différentes structures culturelles afin qu'il y ait une réelle appropriation de ce thème, et c'est quelque chose qui fonctionne très bien. On pourrait croire qu'avec les carrosses d'apparat de Versailles, de provenance royale ou impériale, on a affaire au patrimoine le plus traditionnel et le plus classique, mais cela fait vraiment fonctionner l'imaginaire des gens. Il y a par exemple eu la création de carrosses par des associations et des maisons de retraite : ces personnes ont réalisé des carrosses grâce à des objets recyclés et les ont exposés dans le cloître de l'abbaye. Pour eux, cela a été un moment exceptionnel.

L'autre mutation majeure qui nous attend, et dans laquelle nous sommes engagés actuellement, est la transformation de l'abbaye qui va devenir le futur pôle culturel Saint-Vaast. Cette immense abbaye de 30 000 m² accueillera à terme les trois structures de la ville, le Musée, la Médiathèque et le Conservatoire, plus l'office culturel qui est une fédération d'associations culturelles. Ces quatre entités seront installées dans l'abbaye pour en créer une cinquième. Une partie des missions sera mutualisée, notamment les missions de médiation. L'enjeu de ce chantier est que chacune des entités conserve sa mission propre, mais que l'on soit capable de proposer des actions transversales et de diversifier notre offre et nos publics. Pour l'instant les travaux n'ont pas encore commencé mais nous commençons à faire des expérimentations de mutualisation, nos collègues ont par exemple fait des propositions pour la Nuit des musées. Nous essayons de croiser nos publics, et c'est intéressant de voir des élèves du Conservatoire faire une démonstration de danse ou de musique dans notre salle d'exposition.

Voilà quelles sont nos mutations, et comme nous sommes le musée le plus proche du Louvre-Lens, et que nous sommes au sein de cette région des musées, ou chaque institution a une identité forte, l'enjeu est que nos visiteurs, que le public local puisse aller d'un endroit à un autre, qu'un circuit s'instaure.

François Mairesse On pourrait effectivement passer d'un patrimoine de l'UNESCO à l'autre, du beffroi au site minier... André Dubuc, vous dirigez le Centre historique minier de Lewarde. On passe des Beaux-Arts à un autre type de musée. Dans une problématique directement liée à la transformation du territoire, pouvez-vous évoquer l'histoire et les propositions du musée ?

André Dubuc Il a été à l'initiative du développement du Centre historique minier, assurant notamment la réalisation du projet de restructuration architecturale et muséographique entre 1999 et 2002.

Sous son impulsion, le Centre historique minier est devenu le plus important musée de site minier en Europe, avec environ 160 000 visiteurs accueillis chaque année. Le Centre historique minier a également été lauréat de nombreux prix dans le domaine du tourisme industriel, le dernier obtenu étant le prix national Musées pour tous décerné en 2010 par le Ministère de la Culture pour le travail accompli en matière d'accueil de publics handicapés.

André Dubuc participe régulièrement à de nombreux congrès internationaux consacrés au tourisme industriel. Il est par ailleurs expert international en matière de reconversion culturelle de sites du patrimoine historique ou industriel. À ce titre, il a effectué de nombreuses missions en Italie, Slovaquie, Pologne, Canada.

Le bassin minier, en quelques chiffres, c'est d'abord 320 millions d'années, le Carbonifère : des fougères arborescentes qui poussent à l'équateur, et dont les déchets vont donner progressivement le charbon. Ces déchets fossiles qui donnent la houille vont se déplacer grâce au mouvement de la tectonique des plaques jusque dans d'autres régions. Donc dans notre région du Nord-Pas-de-Calais, on a exploité du charbon qui provient de végétaux qui ont poussé à l'équateur. Cela donne une bonne idée du temps qu'il a fallu pour former ce charbon.

C'est aussi 270 ans d'Histoire de 1720 à 1990, date de fermeture du dernier puits.

C'est un territoire qui mesure 120 km de long, qui se déplace d'est en ouest depuis Valenciennes jusqu'à Béthune, mais qui ne mesure que 10 à 12 km de large. C'est une espèce de ruban qui va d'est en ouest et que l'on traverse forcément lorsque l'on vient du nord ou du sud, et c'est une des raisons pour laquelle il a tant d'importance. À mesure qu'il se déplace vers l'ouest, ce gisement houiller s'enfonce de plus en plus profond, et le record d'exploitation a été constaté à 1 280 mètres, ce qui représente tout de même quatre fois la taille de la Tour Eiffel.

100 000 km de galeries ont été creusées dans cette région, c'est 2,5 fois le tour de la Terre.

2,5 milliards de tonnes de charbon ont été extraites et, en 1947, juste après leur nationalisation, les houillères employaient 220 000 personnes. Comme il y avait trois fois plus d'emplois induits, c'est en réalité un million d'emplois qui ont été générés par l'exploitation du charbon.

En 1906, la catastrophe de Courrières a tué 1099 mineurs en deux minutes, laissant 562 veuves et 1 133 orphelins. Il s'agit de la deuxième plus grande catastrophe minière au monde.

C'est cette histoire du territoire qui est présentée au Centre historique minier depuis son ouverture au public en 1984. L'intérêt du public ne faiblit pas et continue même à augmenter, vingt-deux ans après la fermeture du dernier puits. La mine a tellement marqué la région que celle-ci est d'abord connue comme une région minière. Pourtant, le bassin minier ne représente qu'un douzième de la région Nord-Pas-de-Calais qui est essentiellement agricole. Tout se passe comme si le Nord-Pas-de-Calais ancrerait ses racines dans le bassin minier.

Comme Xavier Dectot l'évoquait tout à l'heure, l'aventure industrielle de l'exploitation du charbon a créé une culture propre au territoire. Un frein essentiel à la mutation économique du territoire a été l'assistanat et la sédentarité. La vie des mineurs était prise en charge, d'abord par les compagnies privées, puis par les Houillères, dans tous les domaines, y compris les loisirs et les vacances. Par ailleurs, les puits de concentration du Pas-de-Calais faisaient que les mineurs naissaient, travaillaient et mouraient au même endroit. Les mineurs n'allaient pratiquement pas dans les cités voisines, à moins d'y être mutés.

Si l'intérêt du public ne faiblit pas, c'est aussi parce que nous sommes sur un territoire d'exception. Si l'exploitation du charbon est étroitement liée au développement industriel et donc économique de la France, elle est aussi liée à l'histoire des sciences et techniques. Les conditions d'exploitation étaient particulièrement difficiles et ont nécessité des trésors d'ingéniosité qui ont ensuite profité à tout le pays et bien au-delà. Le bassin minier a également été un laboratoire social en ce qui concerne le droit du travail. Je citerai par exemple la naissance des syndicats, suite à la grande grève de 1884 que Zola décrit dans *Germinal*. Il y a également une histoire internationale, puisqu'il y a eu des liens permanents entre les bassins miniers européens et même mondiaux, et, en 1952, la CECA (Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier) posa les bases de l'Union européenne. C'est aussi un territoire qui a connu la mise en œuvre d'une transformation économique exceptionnelle puisqu'à partir de 1960, et jusqu'en 1990, c'est à dire à partir du plan Jeanneney en 1960 jusqu'à la fermeture du dernier puits en 1990, il y a eu un plan de reconversion de l'ensemble du bassin minier qui a permis de passer de 220 000 emplois en 1947 à zéro en 1990 sans qu'aucun mineur n'ait été mis au chômage.

Si l'on aborde les rapports entre le musée et ses publics, je constate en premier lieu que l'attente principale et essentielle du public du musée est le plaisir d'apprendre. La culture minière est assez riche pour nourrir cette attente. Toutes les disciplines universitaires, des sciences pures aux sciences sociales, y sont représentées : la géologie, la chimie, la physique, mais aussi la géographie, l'Histoire, la biologie, la sociologie, l'ethnologie...

Le seul objectif du musée est culturel. Vous connaissez les moyens de l'atteindre. C'est d'abord un travail de recherche à partir des travaux d'un Conseil scientifique, recherche qui s'appuie sur des collections et des fonds d'archives, (Je salue ma collaboratrice Virginie Debrabant, directrice du centre ressources documentaires et des archives du Centre. J'en profite pour saluer Annie Kuhnman, qui était aux archives avant Virginie, et Agnès Paris, Conservatrice jusqu'en 2006.), un travail de restitution et un travail d'adaptation du site pour l'accessibilité des publics et un travail de communication. Toutes les autres composantes de la raison d'être des musées sont induites, notamment l'impact économique. Je ne parlerai pas d'objectifs économiques mais d'incidence, d'impact économique.

Je ne parlerai pas non plus d'objectif social mais de lien social que permet le musée. Ces effets sont induits par l'objectif culturel qui est l'objectif initial. Mais il est vrai que les territoires changent et que changent les modes de vie. Cela implique des modifications parfois importantes, notamment dans les attentes des publics auxquels le musée doit être attentif, sans pour autant se précipiter pour coller à la demande. En ouvrant le livre d'or à l'accueil du musée, j'ai relevé les deux dernières remarques, qui datent du 29 mai après-midi. L'avant-dernière disait : « *Très émouvant, mes deux grands-pères que je n'ai jamais connus étaient mineurs. Instructif et nécessaire pour conserver la mémoire de ces hommes courageux et exploités* ». La seconde disait : « *Merci pour une aussi belle histoire de la mine, et aussi pour nous avoir autorisés à garder notre chien* ». Vous voyez que les attentes des publics sont vraiment diverses. Je conclurai avec le mot d'ordre que nous nous sommes donné concernant les publics qui est « *ni mépris, ni démagogie* », mais plutôt une réflexion constante au sein des équipes pour ne pas être dépassés tout en conservant notre âme. Car il y a bien une affirmation que je n'hésiterai pas à avancer depuis ma longue expérience des musées, c'est qu'ils ont bien une âme au sens premier du terme : *anima*, c'est-à-dire souffle de pensée, souffle de vie.

François Mairesse Anne Labourdette, vous dirigez le Musée de la Chartreuse de Douai, vous retrouvez-vous dans le paysage qui vient d'être brossé ?

Anne Labourdette L'histoire du Musée de la Chartreuse de Douai est très semblable à celle du musée d'Arras, je n'y reviendrai donc pas. Douai est située à une vingtaine de kilomètres de Lens. Il s'agit de la ville-centre d'une communauté d'agglomération qui compte environ 150 000 habitants sur son territoire. La ville elle-même en compte 44 000 et le hasard fait qu'il s'agit également du chiffre de fréquentation annuelle du Musée de la Chartreuse. La fréquentation, qui était plus tôt de 20 000 visiteurs annuels dans les années 1990, a été « boostée » par la rénovation de la chapelle des Chartreux et par l'ouverture concomitante de La Piscine à Roubaix, ce qui fait que, depuis les années 2000, elle oscille entre 40 000 et 60 000 visiteurs. C'est un musée installé dans un très beau bâtiment, qui a une histoire très ancienne puisqu'il date des saisies révolutionnaires et a été enrichi au cours du XIX^e siècle. Il a été très pillé en 1918, complètement détruit en 1944 et installé dans les bâtiments de la Chartreuse en 1958. La collection compte aujourd'hui environ 60 000 pièces inscrites à l'inventaire mais se trouve très à l'étroit dans nos murs puisque nous n'en exposons que 10 %. Il s'agit essentiellement d'une collection de Beaux-arts et de photographies documentaires.

Concernant la composition de nos publics, 16 % de nos publics seulement payent leur entrée au musée. Plusieurs raisons à cela : tout d'abord, une grande partie d'entre eux a moins de 18 ans, puisqu'ils viennent dans le cadre de programmes et de partenariats noués avec l'Éducation nationale. Notre service des publics est extrêmement dynamique : il emploie aujourd'hui dix personnes et a mis en place une série de partenariats visant à ouvrir les murs de ce musée qui peut parfois rebuter. On lit parfois des commentaires de visiteurs disant qu'ils n'osaient pas vraiment rentrer car ils pensaient que ce « n'était pas pour eux », et mes collaborateurs travaillent donc à « casser » cette image un peu sévère. Des partenariats ont également été noués avec l'hôpital de Douai et avec la maison d'arrêt de Douai. Nous accueillons donc des malades, ainsi que des personnes en détention provisoire et le musée investissent ces lieux en retour. D'autres partenariats ont été créés avec plusieurs centres sociaux du Douaisis, essentiellement de la ville et de la communauté d'agglomération, notamment pour des programmes à destination des femmes d'origine étrangère qui ont une difficulté à parler le français et à s'insérer dans leur environnement. Tout un travail sur l'écriture et sur la lecture d'une œuvre d'art a été mené ces dernières années.

Je suis arrivée au Musée de Douai au moment où l'on apprenait l'installation future du Musée du Louvre à Lens. Tout le monde pensait que ce serait une catastrophe pour le Musée de la Chartreuse, que les publics préféreraient se rendre au Louvre dont le nom et serait plus rassurant et où ils se reconnaîtraient plus dans les collections et l'Histoire. On m'a également dit que les partenariats n'auraient plus lieu d'être, que le musée de la Chartreuse perdrait du budget, et que ce serait plus difficile d'être subventionnés par le Conseil régional. Pour le moment, grâce au Louvre-Lens, nous avons plutôt gagné des visiteurs, et je pense qu'un axe essentiel du développement de nos publics est vraiment dans l'arrivée du Louvre et dans la présence d'autres musées extrêmement dynamiques sur le territoire qui se trouvent à moins de 40 minutes de chez nous. Pour le moment, nous n'avons pas non plus perdu de subventions. Le Conseil régional a justement accepté de subventionner une exposition que nous organisons cette année et qui s'appellera « Corot dans la lumière du Nord ». Il s'agira d'une manifestation culturelle qui parlera du territoire et de la manière dont il a été vu par l'un des plus grands paysagistes français du XIX^e siècle. En cela, le Conseil régional nous aide bien plus que les années précédentes.

S'il y a des développements à mener du point de vue de nos publics, ils sont très clairement à envisager en partenariat avec d'une part le musée de Lewarde, qui n'est qu'à une distance de dix minutes, et bien sûr avec le Louvre-Lens.

François Mairesse J'aimerais évoquer cette question des partenariats avec Philippe Gayot. Vous venez aujourd'hui avec deux casquettes : en tant que directeur des Musées de la Porte du Hainaut mais aussi en tant que président de l'association des conservateurs des musées du Nord-Pas-de-Calais. J'ai longtemps travaillé comme directeur d'un musée en Belgique, et l'association des musées du Nord-Pas-de-Calais y était une des grandes références.

Philippe Gayot L'association, qui a maintenant une trentaine d'années, est partie de l'idée un peu folle de développer ensemble un certain nombre de projets : des expositions itinérantes pour contrer le problème de sédentarité des publics que l'on a déjà évoqué, des expositions virtuelles sur MUSENOR (la dernière sur *La Renaissance italienne dans les musées du Nord-Pas-de-Calais* est toujours en ligne) et, depuis quelques années, des expositions en réseau. Il s'agit de développer des projets d'exposition sur un même thème basé sur un travail d'étude mené par l'association et par les musées et qui amène à la publication des collections via *Joconde* ou autres sites, à la circulation des publics et à des actions hors-les-murs pour aller à la rencontre des publics empêchés. Nous sommes largement soutenus dans ces projets par nos partenaires du Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais. L'idée n'était pas simplement de travailler *ad majorem de museorum gloriam*, pour la gloire des musées, mais essentiellement de faire un travail en direction des publics. Cette idée a été reprise récemment par la région Nord-Pas-de-Calais, qui développe actuellement cette notion de « région des musées », à laquelle nous sommes évidemment associés. La région travaille également à la circulation des publics par la création d'un pass, à la mise en place d'un pavillon des musées sur le site du Louvre-Lens et à un certain nombre d'actions de communication.

Il y a une dynamique qui vient en partie du monde de la conservation, le but étant de remplir nos missions d'étude, de préservation et de valorisation. Valoriser et faire connaître, c'est aussi préserver : quand nous avons publié en 2011 la remarquable collection de Berg que nous avons numérisée, cela a contribué à stimuler la ville de Berg et à y créer, avec le soutien de la DRAC, une véritable conservation municipale permettant la préservation, la conservation préventive et le traitement des collections.

En ce qui concerne l'impact économique des musées, nous sommes engagés depuis deux ans dans un dispositif, en partenariat avec le conseil régional et le comité régional du tourisme, qui évalue cet impact. C'est un travail à la fois dangereux, dans la mesure où il nous semble évident que les questions économiques ne doivent pas être l'aune à laquelle on doit mesurer l'utilité ou l'action d'un musée, mais qui reste intéressant car, plutôt que de faire un simple rapport des coûts et rentrées financières par établissement, cette démarche est plus vaste et évalue l'impact d'un musée sur l'ensemble d'un territoire. L'intérêt est d'avoir un outil qui soit partagé par l'ensemble des personnes qui s'occupent des musées.

François Mairesse Dans une seconde partie nous allons donner la parole à deux institutions représentant deux autres régions. Nadine Besse, vous dirigez le Musée d'art et d'industrie de Saint-Etienne, et vous me disiez, avant de commencer nos interventions, trouver des similitudes entre la population stéphanoise et la population lensoise.

Nadine Besse Depuis mon arrivée ce matin, j'ai pu apprécier la gentillesse de la population de Lens et j'ai immédiatement pensé aux stéphanois qui sont réputés pour leur accueil des voyageurs. C'est une disposition dont nous sommes très fiers à Saint-Étienne. Le Musée d'art et d'industrie de Saint-Étienne a réouvert en même temps que le Musée de Roubaix et nous avons d'ailleurs organisé une communication commune. Il a été rénové pour réouvrir en 2002, mais il s'agit d'un musée ancien avec des particularités historiques. C'est un musée généraliste qui avait comme particularité d'avoir un but social d'éducation des ouvriers pour améliorer leurs capacités artistiques et techniques dans le cadre de la lutte économique et commerciale du XIX^e siècle. Les arts industriels étaient illustrés dans notre région notamment par la rubanerie de soie, très proche des normes de la soierie lyonnaise tout en se permettant plus de fantaisie, et l'industrie de l'arme de chasse. Les armes étaient très décorées et faisaient preuve de beaucoup d'ingéniosité à travers leurs différents systèmes qui étaient au cœur des rivalités des faiseurs de fusils. Nous avons réalisé une sorte de ré-interprétation du musée, en gardant à l'esprit l'inventivité et les bons sentiments de nos prédécesseurs vis-à-vis des classes populaires stéphanoises et régionales, en conservant l'esprit du service à la population locale et en ménageant des moyens de rayonnement de l'image de la ville. Le but n'est pas de faire uniquement de la publicité sur la qualité des produits stéphanois, mais de mettre en valeur des savoirs-faire et les valeurs humaines de la population de Saint-Étienne et sa région, qui a une identité propre. Il ne s'agit pas d'une région mono-industrielle. Il y a bien sûr la mine, la métallurgie avec beaucoup d'artisanat, beaucoup d'innovations avec la première ligne de chemin de fer, l'école des mines et donc un goût pour la technologie et l'innovation industrielle, mais également l'innovation commerciale avec *Manufrance* et la vente par correspondance, les magasins Casino, les magasins à succursales, la chocolaterie, la typographie...

Nous ne traitons dans nos collections que de la rubanerie, de l'armurerie et des cycles. Ce que l'on a voulu faire, c'est montrer au visiteur extérieur au territoire la valeur des gens qui avaient contribué à faire vivre cette histoire, à quel point par exemple les ouvriers passementiers ont des notions de géométrie dans l'espace à travers le lissage du dessin et le montage des mécaniques jacquard, et montrer leur maîtrise de toute la chaîne opératoire plutôt que de souligner la difficulté de la vie ouvrière. Nous avons voulu valoriser cette main-d'œuvre, lui rendre hommage et la considérer comme un facteur d'attractivité pour le renouvellement économique. Il y a bien sûr eu des changements économiques très importants dans les années 1970, avec toute une recomposition en PME et PMI qui est très mal connue de la population. Un des rôles du musée, pour aider au redéploiement économique, était de faire prendre conscience à la population de ses atouts et de lui redonner confiance pour qu'elle ait le courage de s'ouvrir sur de nouvelles innovations. Nous faisons évidemment de la recherche sur nos collections, et nous avons monté une exposition sur l'entreprise Staron de rubans de soierie, créée avant la Seconde Guerre mondiale et qui avait réussi à rivaliser avec l'entreprise lyonnaise Bianchini Férier, au service de la haute couture. Les dessinatrices et les ouvrières de cette entreprise savaient qu'elles travaillaient pour les plus grandes maisons de couture. Mais, grâce au musée, elles ont pris de la mesure de ce que cela représentait et des qualités qu'elles déployaient. Nous avons aussi traité l'histoire de *Manufrance*, dont la fin avait été très traumatisante, ce qui a permis de ré-envisager l'histoire sous un autre angle sans faire l'impasse sur les moments difficiles et délicats à traiter.

Nous avons à la fois travaillé sur le patrimoine, que nous essayons d'envisager autrement et de faire partager. Il a une réelle ré-appropriation de ce patrimoine, avec une grande participation de la population. Nous avons fait une évaluation de l'exposition *Manufrance*, et il y a eu beaucoup de nouveaux publics, dont beaucoup plus de personnes peu diplômées, qui sont des publics qu'il est plus difficile de faire venir au musée.

Nous essayons également d'ouvrir sur les nouvelles technologies et les nouveaux métiers. Dans le textile, il y a eu des renouvellements extraordinaires qui sont mal connus de la population. Le ruban élastique s'est par exemple tourné vers le bio-médical et les produits pour le sport. Nos expositions vont donc souvent dans ce sens-là, en partenariat avec les entreprises. Elles permettent de faire connaître à la fois les nouveaux produits mais aussi les nouveaux métiers ainsi que les notions parallèles aux objectifs de développement de l'agglomération. Dans le projet *Design*, par exemple, nous posons la question de ce qu'est le design pour une entreprise qui fabrique des ceintures de contention. On étudie le soin à la personne, la revalorisation des personnes handicapées ou convalescentes... Nous partons de l'art industriel pour aller vers le design, en accompagnant la population.

Jean Blaise Je ne suis ni conservateur ni directeur de musée, mais je retrouve les mêmes problématiques.

Plutôt que de parler de musées, je parlerai de politiques culturelles et de territoires. Je suis directeur d'une société, une SPL, qui s'appelle « Le voyage à Nantes » et qui regroupe des lieux très différents, dont le musée d'Histoire situé dans le château des ducs de Bretagne dirigé par Bertrand Guillet, mais également un site comme les *Machines*, qui a été réalisé par François Delarozière et Pierre Orefice, les transfuges de *Royal de Luxe*, mais aussi le mémorial de l'abolition de l'esclavage et la manifestation *Estuaire*...

Au bout de vingt-cinq ans de politique culturelle soutenue à Nantes et sur le territoire Nantes-Saint-Nazaire, nous nous sommes aperçus en 2007 que le travail que nous faisons d'abord pour la population nantaise et celle du territoire pouvait aussi intéresser d'autres personnes. Notre objectif premier à partir des années 1990 a donc été culturel et social. Il s'agissait de faire en sorte que cette ville, déformée par les bombardements, par les comblements de la Loire et de l'Erdre, par la perte de son industrie, puisque Nantes a perdu ses chantiers navals, qui étaient son industrie mais surtout une marque identitaire extrêmement forte, située au centre de la ville et visible de partout. Pendant vingt ans, Nantes a laissé une image de friche industrielle.

Contrairement à Lens, Nantes n'est pas située sur de grands axes européens et, quand Jean-Marc Ayrault arrive en 1989, il s'appuie sur la culture pour redonner espoir aux Nantais, pour rendre une image et des couleurs à cette ville et la stimuler. On crée un festival qui s'appelle « les Allumées » qui investit la ville, tant dans les friches que dans les appartements privés. On montre par-là que la culture c'est la vie, et c'est la ville dans son ensemble. On crée le *Lieu Unique* à l'intérieur d'un haut lieu du patrimoine de la ville, les usines LU, avec une programmation pluridisciplinaire ouverte à tous les publics. Cette politique de reconstruction culturelle, parallèle à une reconstruction architecturale et urbanistique, s'investit partout. On réhabilite le château des ducs de Bretagne : le chantier dure dix ans et on en fait un grand musée d'Histoire. Les *Machines* sortent en 2007, la biennale *Estuaire* également. *Estuaire* était une commande politique des maires de Saint-Nazaire et de Nantes, dans le cadre de la réalisation d'un territoire commun, la métropole Nantes-Saint-Nazaire. On crée donc un lieu culturel sur un lien physique, l'estuaire de la Loire qui fait 60 kilomètres de long, tout en essayant de résoudre l'équation « dedans-dehors ». On traite un problème local

en faisant venir à Nantes des artistes internationaux qui créent des œuvres *in-situ*, qui laissent des œuvres pérennes qui marquent le territoire et doivent tirer leur sens de ce territoire.

En 2007, un tourisme culturel s'est créé grâce à tout cela, avec des publics très différents que l'on essaye tout de même de rassembler et de relier. En 2010, Jean-Marc Ayrault m'a donc demandé de créer une société qui rassemblerait tous ces lieux à vocation culturelle qui ont un impact touristique. Auparavant, notre visibilité était surtout nationale. Avec le tourisme culturel se créait une nouvelle économie. Aujourd'hui, nous avons décidé de « vendre » cet ensemble aux touristes, sans perdre notre âme, c'est-à-dire en continuant à travailler de façon très exigeante quels que soient les sites et les objets. En 2012, nous avons commencé avec la manifestation « Le Voyage à Nantes » qui dure deux mois durant l'été, et qui est un parcours dans la ville susceptible de montrer ce dispositif culturel que nous avons construit au fil des années. Ce parcours de 15 kilomètres est agrémenté d'installations artistiques, de *playgrounds*, de propositions ludiques qui font que l'on vient faire une promenade culturelle pour découvrir des expositions et installations tout en découvrant la ville dans son ensemble. Ces efforts ont payé puisqu'aujourd'hui le tourisme culturel rattrape le tourisme d'affaires à Nantes. Cette économie de la culture est nécessaire pour pouvoir continuer à investir et pour pouvoir persuader la population que l'investissement culturel peut créer des emplois et rapporter des devises.

Jean-Jacques Ezrati Il y a une trentaine d'années, il y avait déjà des débats, dans des cercles propres de l'ICOM, sur la question de la population. Pourquoi ne parle-t-on pas aujourd'hui de la population ? Le terme est-il rétrograde ou bien la notion de publics le recouvre-t-il ? Il est en tout cas très agréable d'entendre tous ces témoignages de service public, de toutes ces actions tournées vers la population où le musée s'inscrit.

Dominique Ferriot Je souhaite poser une question à Xavier Dectot et André Dubuc concernant la mine. Je me souviens des projets architecturaux pour le Louvre-Lens, notamment de celui de Rudy Ricciotti qui évoquait trop pour certains l'univers de la mine, était trop « noir ». Je pense également à la salle des Pendus de la rotonde qui n'a pas été réalisée. On ne voit à Lens finalement que les cavaliers et les terrils au loin : a-t-on voulu enlever l'image de la mine ? Ce qui n'est pas en revanche le cas du Centre historique minier, qui est à l'initiative des houillères du bassin Nord-Pas-de-Calais.

Au-delà de votre proximité et de vos renvois de publics entre les établissements, avez-vous imaginé un lien plus profond et essentiel, dans le prolongement de ce que disait Jean-Jacques Ezrati sur les liens avec la population, par rapport à ce territoire et à cette composante très forte, présente non seulement dans le passé mais dans le présent d'un certain nombre de gens ?

Xavier Dectot Le projet de Rudy Ricciotti posait un certain nombre de problèmes du point de vue muséographique, en dehors du fait que ce soit une musée enterré. Le projet initial de l'agence d'architectes SANAA (*Sejima And Nishizawa And Associates*) conservait la salle des Pendus, mais il a été jugé que son état ne permettait pas sa conservation. Le problème n'était pas lié au projet architectural lui-même, mais à l'état du bâtiment qui était resté totalement abandonné pendant vingt ans. Aujourd'hui, le Louvre-Lens parle effectivement peu de la mine. Il faut nous pardonner de ne pas avoir pu tenir les délais pour l'ouverture du parc, dans lequel toute l'interprétation du site reposera sur des éléments didactiques et signalétiques qui y seront mis en place.

Il faut également considérer que le Louvre-Lens n'a pas vocation à être un centre d'interprétation de la mine. Il y a déjà trois grands pôles sur la mine à proximité : tout d'abord le 11/19 à Loos-en-Gohelle, deux terrils jumeaux inscrits au Patrimoine mondial, le 9/9bis d'Oignies et surtout le Centre historique de Lewarde. Mais il ne faut pas oublier que, par-delà nos actions propres, il y a un travail très important réalisé avec les offices de tourisme de ce point de vue-là, et pas uniquement sur les échanges de publics.

André Dubuc Je voudrais témoigner de l'implication très forte de l'équipe du Louvre-Lens pour faire en sorte qu'il ne se pose pas comme un Ovni sur le territoire, mais plutôt qu'il s'y ancre et travaille en dialogue avec celui-ci. Nous travaillons d'ailleurs avec eux depuis le début du projet et je remercie Xavier Dectot car pour nous c'est très important que la culture minière soit valorisée. Leur travail a permis une sensibilisation de la population à l'accessibilité des établissements. Le premier week-end d'ouverture, les 8 et 9 décembre 2012, à 4h du matin et sous la pluie, les Lensois faisaient encore la queue pour rentrer dans le musée.

Concernant la conservation de la salle des Pendus, je souhaiterais ajouter que le Centre historique minier ne s'est pas fait seul, et pas toujours avec la volonté forte des élus. L'histoire de la mine est noire physiquement, mais également sur le plan social. Beaucoup d'élus de la région voudraient tourner la page, et le Louvre-Lens a été une superbe occasion de le faire. Le bâtiment n'était peut-être pas en état, mais je crois que les élus souhaitaient également un changement d'image de la région.

Philippe Gayot Je me permets d'ajouter qu'il y a déjà un certain nombre de salles des Pendus sur l'ensemble du territoire régional. Le classement au Patrimoine mondial de l'UNESCO a en effet permis de valoriser l'ensemble de ce patrimoine minier et s'il est vrai qu'il existe un certain discours des élus par rapport à l'ensemble du territoire post-industriel, on voit d'un autre côté apparaître des projets comme le Musée de la dentelle à Calais qui s'appuie très fortement sur l'industrie existante. Le Musée portuaire de Dunkerque est fortement lié à la sidérurgie. Cette vision est donc relativement partagée, mais, concernant cette idée de « tourner la page » nous avons aussi cette responsabilité par rapport aux nouveaux publics et aux touristes, d'être des passeurs de ce passé industriel. Nous jouons ce rôle à travers les nombreux musées d'art et d'histoire, mais aussi des musées d'art et traditions populaires ou d'histoire locale, qui fourmillent dans la région.

François Mairesse Je vous remercie de toutes vos interventions. Je remercie le comité organisateur qui a imaginé cette sélection qui s'est avérée tout à fait juste et qui donne une très belle image de ce que peut être une politique territoriale en relation avec les mutations, l'économie et les questions relatives aux publics. Je laisserai donc le mot de la fin à Denis-Michel Boëll.

Denis-Michel Boëll Des choses très émouvantes ont été évoquées par chacun et des valeurs ont été rappelées : la notion de service public, l'importance du travail pour la population, le rôle des politiques et des élus comme incitateurs... Je me rappelle également des mots de Daniel Percheron lors d'une précédente assemblée générale de l'ICOM à Paris, où il avait annoncé les espoirs fondés sur l'arrivée du Louvre à Lens.

Je remercie Xavier Dectot et son équipe pour leur accueil et je voudrais remercier François Mairesse et chacun des intervenants pour leurs mots. Je souhaiterais en rappeler un, prononcé par Jean Blaise et d'autres parmi vous, qui est le mot espoir : les musées servent aussi à construire, pour les personnes qui les fréquentent, un regard vers le futur.

PRÉSENTATION DES INTERVENANTS

François Mairesse

François Mairesse est Professeur de muséologie et d'économie de la culture à l'Université de Paris 3. Il enseigne également la muséologie à l'École du Louvre et à l'Université de Neuchâtel. Il est Président du Comité international pour la muséologie de l'ICOM (ICOFOM) depuis 2013. Il a publié plusieurs articles et ouvrages de muséologie, dont les plus récents sont : *La Médiation culturelle*, Paris, Armand Colin, 2013 (avec Serge Chaumier) ; *Le Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Paris, Armand Colin, 2011 (dirigé avec André Desvallées) ; *Le musée hybride*, Paris, la Documentation française, 2010.

Xavier Dectot

Directeur du Musée du Louvre-Lens.

Bruno Gaudichon

Directeur du Musée d'art et d'industrie André Diligent - La Piscine, Roubaix.

Anne Esnault

Directrice du Musée des Beaux-Arts, Arras.

André Dubuc

Après un parcours professionnel à la fois dans l'Éducation Nationale et la Culture, André Dubuc est appelé à diriger le Centre historique minier du Nord-Pas-de-Calais en 1990. Il a été à l'initiative du développement du Centre historique minier, assurant notamment la réalisation du projet de restructuration architecturale et muséographique entre 1999 et 2002. Sous son impulsion, le Centre historique minier est devenu le plus important musée de site minier en Europe, avec environ 160 000 visiteurs accueillis chaque année. Le Centre historique minier a également été lauréat de nombreux prix dans le domaine du tourisme industriel, le dernier obtenu étant le prix national Musées pour tous décerné en 2010 par le Ministère de la Culture pour le travail accompli en matière d'accueil de publics handicapés.

André Dubuc participe régulièrement à de nombreux congrès internationaux consacrés au tourisme industriel. Il est par ailleurs expert international en matière de reconversion culturelle de sites du patrimoine historique ou industriel. À ce titre, il a effectué de nombreuses missions en Italie, Slovaquie, Pologne, Canada.

Anne Labourdette

Anne Labourdette est conservatrice du musée de la Chartreuse de Douai depuis 2007. Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris en 1998 et de l'Institut National du Patrimoine en 2003 (promotion Hieronymus Bosch, spécialités musées), elle a été conservatrice du musée Alphonse-Georges Poulain de Vernon de 2003 à 2006.

Philippe Gayot

Directeur des Musées de la Porte du Hainaut, président de l'association des conservateurs des Musées du Nord-Pas-de-Calais.

Nadine Besse

Directrice du Musée d'Art et d'Industrie de Saint-Étienne.

Jean Blaise

Après avoir créé la Maison de la Culture de Nantes en 1982, Jean Blaise devient directeur du CRDC (Centre de Recherche pour le Développement Culturel), scène nationale de Nantes. Il participe activement à l'épanouissement culturel de la ville, notamment en créant le festival *Les Allumées* puis le Lieu Unique et initie de grandes manifestations en France et à l'étranger (Nuit Blanche parisienne en 2002 et en 2005 ; Festival de Hué au Vietnam, en 2000 et 2002). En 2007, il crée la biennale d'art contemporain *Estuaire*. Au premier janvier 2011, il crée Le Voyage à Nantes, société publique chargée de promouvoir la destination nantaise par la gestion des sites emblématiques de la ville, comme le Château des Ducs de Bretagne ou les Machines de l'île, le Mémorial de l'abolition de l'esclavage, la HAB Galerie, la collection Estuaire et la mise en place d'un événement l'été également dénommé *Le Voyage à Nantes*.

Depuis avril 2014, Président de la Mission Nationale d'Art et de Culture dans l'Espace Public (MNACEP), à la demande de Madame Aurélie Filippetti, ministre de la Culture.

Jean-Jacques Ezrati

Éclairagiste conseil de 1982 à 2001 à la DMF (Direction des musées de France), puis de 2001 à 2012 ingénieur d'étude au C2RMF chargé du conseil en éclairage pour le département de la conservation préventive et responsable des études en colorimétrie et microtopographie pour le département recherche.

Membre de l'ICOM (1984), de la MNES (1983-1995), de l'AFE (1975), de l'ACE (1990).

Dominique Ferriot

Professeure des universités, directrice du Musée des arts et métiers de 1988 à 2000, Dominique Ferriot a initié et conduit le programme de rénovation mis en œuvre dans le cadre des Grands Travaux de l'État français. Précédemment, elle a été notamment directeur-adjoint de l'Écomusée du Creusot (1976-1979), responsable du partenariat et de l'action régionale dans l'équipe du futur Musée de La Villette (1980-1984), directeur de la culture scientifique et technique au Ministère de la recherche et de la technologie (1985-1987). Ses travaux se sont orientés sur l'archéologie industrielle puis la muséologie (création et direction de *La Revue*, publication trimestrielle consacrée à l'histoire et à la muséologie des techniques, 1992-2004). Secrétaire générale fondatrice du CILAC puis de l'AMCSTI, ancienne présidente de l'ICOM France (2004-2010) et Trésorier du Conseil international des musées (2010-2013), Dominique Ferriot est membre du Haut Conseil culturel franco-allemand. Elle est membre, depuis 2003, de l'Académie des Technologies.

INFORMATIONS PRATIQUES

POUR ADHÉRER À L'ICOM

Les conditions et les modalités d'adhésion sont disponibles en ligne sur notre site Internet : <http://www.icom-musees.fr>

MONTANT DES COTISATIONS POUR L'ANNÉE 2014

MEMBRES INDIVIDUELS

Actifs	85 €
Associés	180 €
Donateurs	260 €
Retraités	60 €
Étudiants (non-votants)	39 €
Bienfaiteurs (non-votants)	400 €

MEMBRES INSTITUTIONNELS

Actifs I (Budget* < 30 000 €)	322 € 3 cartes
Actifs II (Budget* entre 30 000 € et 100 000 €)	397 € 4 cartes
Actifs III (Budget* entre 100 000 € et 1 000 000 €)	571 € 5 cartes
Actifs IV (Budget* entre 1 000 000 € et 5 000 000 €)	681 € 6 cartes
Actifs V (Budget* entre 5 000 000 € et 10 000 000 €)	775 € 7 cartes
Actifs VI (Budget* > 10 000 000 €)	1 040 € 8 cartes
De soutien	2 400 € 8 cartes

* Budget de fonctionnement de l'institution

Le rapport moral 2012 du Comité français de l'ICOM est accessible en ligne sur notre site Internet : <http://www.icom-musees.fr>

ICOM France
13, rue Molière
75001 Paris
Tél/Fax : 01 42 61 32 02
icomfrance@wanadoo.fr

CONSEIL EXÉCUTIF DE L'ICOM 2013-2016

Président

Hans-Martin Hinz
Allemagne

Vice-Présidents

George Okello Abungu
Kenya
Tereza Moletta Scheiner
Brésil

Trésorier

Peter Keller
Autriche

Membres ordinaires

Ossama Abdel Meguid
Égypte
Laishun An
Chine
Inkyung Chang
République de Corée
Luisa De Peña Díaz
République Dominicaine
Willem De Vos
Belgique
Alberto Garlandini
Italie
Goranka Horjan
Croatie
Merete Ipsen
Danemark
Peter Keller
Autriche
Diana Pardue
États-Unis
Regine Schulz
Allemagne

Membre ex officio

Suay Aksoy
Turquie, Présidente
du Comité consultatif

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU COMITÉ FRANÇAIS 2013-2016

16 Membres élus

Monsieur Paul Astruc

École nationale supérieure d'architecture de Paris-La Villette

Monsieur Denis-Michel Boëll

Musée national de la Marine, Paris

Monsieur Jean-Gérald Castex

Cité de la Céramique, Sèvres

Madame Pauline Chassaing

Restauratrice du patrimoine, Nantes

Madame Françoise Dalex

Musée du quai Branly, Paris

Monsieur Louis-Jean-Gachet

49 Conservateur général honoraire

Madame Marie Grasse

Musée national du Sport, Nice

Madame Valérie Guillaume

Musée Carnavalet, Paris

Monsieur Philippe Guillet

Muséum d'Histoire naturelle, Nantes

Monsieur David Liot

Musée des Beaux-Arts, Reims

Madame Christiane Naffah-Bayle

Mobilier national, Paris

Monsieur Philippe Nieto

Archives nationales, Paris

Madame Juliette Raoul-Duval

Musée des Arts et Métiers, Paris

Monsieur Jacques Terrière

Musées de Saint-Malo

Madame Isabelle Vinson

UNESCO, Paris

Monsieur Eric de Visscher

Musée de la Musique, Paris

14 Membres de droit

Monsieur Bernard Blache

Représentant le Président de l'AMCSTI / Association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique, technique et industrielle, Paris

Amiral Jean-Marc Brûlez

Représentant les trois musées nationaux du Ministère de la Défense, Paris

Monsieur Alexandre Colliex

Représentant le Président du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou, Paris

Madame Brigitte Coutant

Représentant le Président d'Universcience, Établissement public du Palais de la découverte et de la Cité des sciences et de l'industrie, Paris

Madame Catherine Cuenca

Représentant le Président de l'AGCCPF / Association générale des conservateurs des collections publiques de France, Paris

Monsieur Bruno Favel

Chef du Département des affaires européennes et internationales / Direction générale des patrimoines, Paris

Madame Julie Guiyot-Corteville

Représentant le Président de la FEMS / Fédération des écomusées et des musées de société, Besançon

Madame Marie-Christine Labourdette

Directrice, chargée des musées de France / Direction générale des patrimoines, Paris

Monsieur Yves Le Fur

Représentant le Président de l'Établissement public du Musée du quai Branly, Paris

Madame Grazia Nicosia

Représentant le Président de la FFCR / Fédération française des professionnels de la conservation-restauration, Paris

Monsieur Pierre Pénicaud

Représentant le Directeur général du Muséum national d'Histoire naturelle, Paris

Madame Anne-Solène Rolland

Représentant le Président Directeur de l'Établissement public du Musée du Louvre, Paris

Madame Juliette Singer

Représentant le Directeur des affaires culturelles de la Ville de Paris

Madame Dominique Vandecasteele

Représentant le Directeur du Musée des Arts et Métiers, Paris

Bureau exécutif

Président

Denis-Michel Boëll

Vice-président

Jacques Terrière

Secrétaire général

Eric de Visscher

Secrétaire générale adjointe

Marie Grasse

Trésorière

Valérie Guillaume

Trésorier adjoint

Louis-Jean Gachet

Directeur de la publication
Denis-Michel Boëll

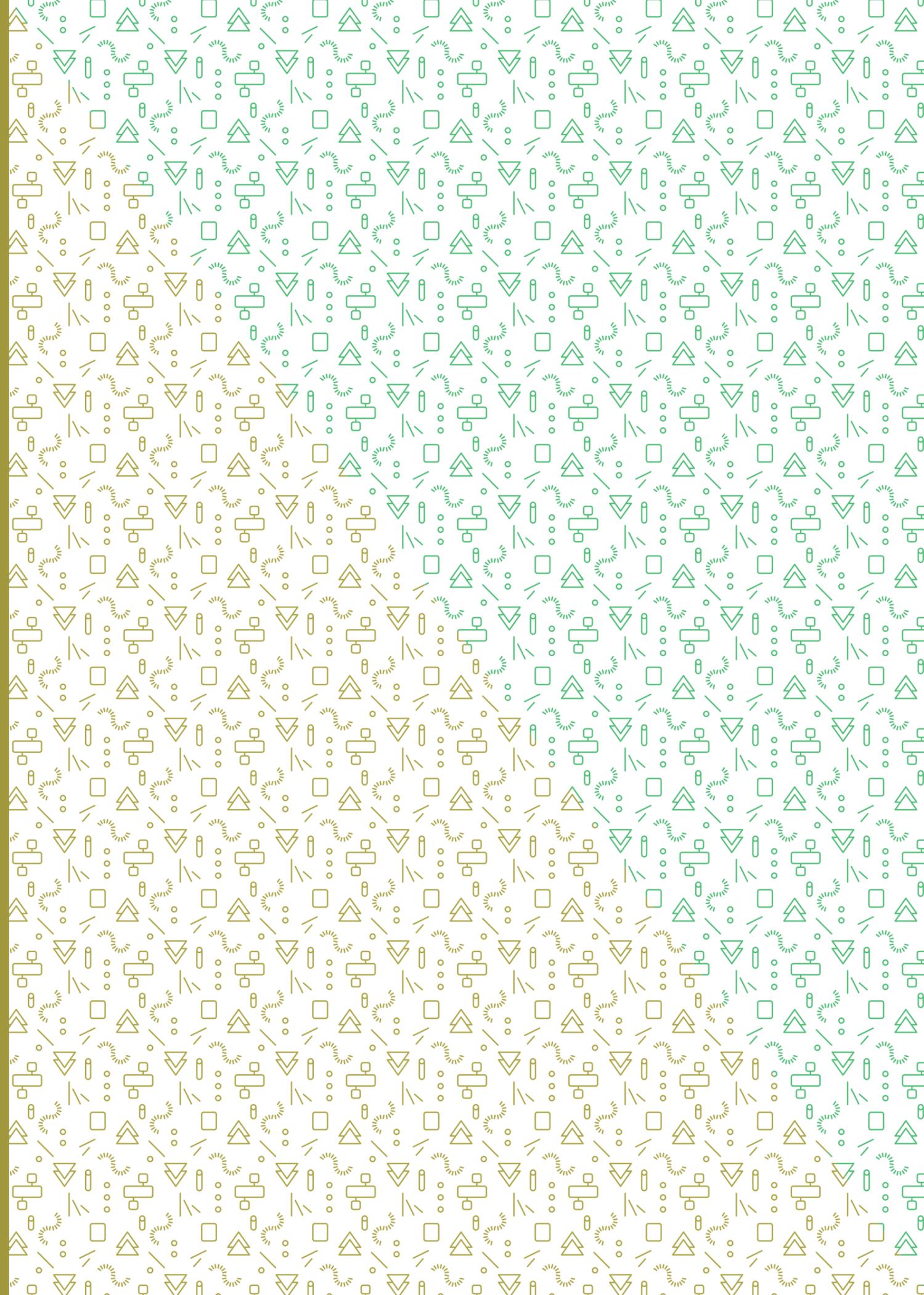
Comité de relecture
Hélène Barucq
Odile Boubakeur
Jean-Gérald Castex
Pauline Chassaing
Françoise Dalex
Benjamin Granjon

Transcription des débats
Hélène Barucq
et **Caroline Mottais**

Conception graphique
Hands-up! Studio

Impression
I.C.O. Imprimerie – Dijon

Achevé d'imprimer en juin 2014.
Publication composée en Guardian Egyptian Text
(Paul Barnes et Christian Schwartz, 2009)
et Barbedor (Hans Eduard Meier, 1987).
Intérieur imprimé sur Freelife Cento White 120 g/m²
(Fedrigoni).





ICOM FRANCE



**CONSEIL
INTERNATIONAL
DES MUSÉES**



N° ISSN 1639-9897

