



**Les relations
entre les musées
et les municipalités
en Europe**

Groupement d'analyse politique E=MU²

Décembre 2010

Ce Livre blanc a été préparé et rédigé par Xavier Greffe (Université Paris I Sorbonne) et Anne Krebs (musée du Louvre), responsables scientifiques et coordonateurs du groupement d'analyse politique E=MU², financé par l'Union européenne.

Le groupement était aussi constitué par le Manchester Museum (Pete Brown, Tim Manley), la Ville de Split, département du noyau historique (Goran Nikšić) associée à Prokultura-Observatoire des politiques culturelles-Split (Nansi Ivanišević), et l'ENCATC (GiannaLia Cogliandro-Beyens).

E=MU² est né de l'initiative des membres de l'ENCATC. Le groupement d'analyse politique ambitionne de devenir un espace pour la recherche et pour le développement de partenariats et d'échanges entre patrimoine, musées, municipalités et régions d'Europe.

Il existe deux versions de ce Livre blanc, une version imprimée, sans annexes, disponible en anglais ou en français, et une version électronique incluant, en outre, un corpus de quatorze contributions écrites, disponible sur le site de l'ENCATC (www.encatc.org). Les versions imprimées peuvent être envoyées à la demande auprès des coordonateurs du groupement d'analyse politique.

L'information et la double enquête réalisée en ligne ont notamment bénéficié de la diffusion de l'Assemblée des Régions d'Europe, d'Eurocities, de NEMO (Network of European Museum Organisations) et de la Direction Générale des Patrimoines (Ministère de la Culture et de la Communication, Paris), que nous remercions.

Nos remerciements vont aussi à tous les contributeurs du Livre blanc, Gesa Birnkraut, Pascale Bonniel-Chalier, Clara Camacho, Aude Cordonnier, Giorgio Denti, Nicoletta Gazzeri, Roberto Gómez de la Iglesia, Nansi Ivanišević, Emiko Kakiuchi, José Soares Neves, Goran Nikšić, Kerstin Parker, Christopher Plumb, Jan Rombouts, Sophie Rousseau, Richard Schotte et Annick Schramme ; à Faustine Morin (Université Paris I Sorbonne) et Elizabeth Darley (ENCATC) pour le suivi et l'organisation des activités du groupement d'analyse politique, et à Thomas Besançon, du service études et recherche du musée du Louvre, pour son aide sur la double enquête.

x.greffe@universite-paris1.fr

anne.krebs@louvre.fr

Les opinions exprimées incombent aux auteurs concernés et ne reflètent pas nécessairement celles de la Commission européenne.



Sommaire

1. Introduction	8
1.1. Objet et enjeux	8
1.2. Méthodes	9
1.3. L'état statistique de la relation municipalités - musées	11
1.4. Plan du Livre blanc	14
2. La mosaïque muséale en temps de crise	14
2.1. Un monde hétérogène	14
2.2. Une réalité déstabilisante	16
2.3. Les politiques d'Etat : modernisation à marche forcée et report des responsabilités	19
2.4. Un défi additionnel: Les musées hérités des pays en transition	23
2.5. Une capacité de réaction limitée	24
3. Le développement soutenable, enjeu partagé des musées et municipalités	26
3.1. Education et formation	26
3.2. Insertion et cohésion sociale	30
3.3. La diversité culturelle	40
3.4. Les musées, facteur de croissance économique ?	45
3.5. L'attractivité du territoire	51
4. Quelles attentes et demandes mutuelles ?	57
4.1. Les musées voient dans les municipalités un partenaire important et parfois, inhibant	57
4.2. Les municipalités souhaitent voir dans les musées une « maison pour tous »	62
5. Les données d'un partenariat soutenable	66
5.1. Les enjeux juridiques et organisationnels	66
5.2. Quelles relations financières ?	74
5.3. Ressources humaines et volontariat	79
5.4. Un chantier révélateur à investir : le choix des indicateurs	83
5.5. La gouvernance comme chantier	105
Annexes	111
1. Questionnaires de l'enquête	112
2. Table des encadrés	121
3. Table des illustrations	123
4. Liste des annexes électroniques au rapport du groupement d'analyse politique : études de cas	127

Résumé : retour vers le futur

Les relations entre musées et municipalités résultent aujourd'hui de la confluence de nombreux facteurs :

- Les municipalités ont hérité ou constitué de nombreuses collections dont la conservation et le développement ont été confiés à un nombre très important de musées ;
- La décentralisation conduit partout en Europe à conférer des responsabilités accrues aux collectivités locales, notamment dans le domaine culturel, d'où la dévolution de nouvelles gestions en matière de collections ;
- La crise financière conduisant les Etats à réduire leurs engagements, les musées sont amenés à renforcer leurs partenariats avec les collectivités locales ;
- La recherche d'un développement soutenable, associant progrès culturels, sociaux et économiques, crée un espace de convergence entre les activités de plus en plus variées des musées et les responsabilités que les collectivités locales doivent assumer.

Ces transformations se sont réalisées alors même que la muséologie évoluait, au point que certains observateurs opposent aujourd'hui une muséologie traditionnelle - repliée sur la seule conservation des objets et l'étude des collections - à une nouvelle muséologie, axée sur la recherche et la dissémination de valeurs communes.

Quelles lignes de force ?

Ce *Livre blanc* souligne les synergies ou les différences relatives à l'analyse de la mission des musées comme aux attentes mutuelles des musées et des municipalités.

Les musées restent très attachés à certaines fonctions désormais traditionnelles, tels l'accueil des visiteurs et l'éducation des scolaires, mais ils ignorent de moins en moins leurs contributions possibles au développement social et économique. Sur ce terrain, ils sont en phase avec les attentes des municipalités, responsables du développement de leur territoire, mais non sans des différences d'approche. Là où les musées mettent en évidence les capacités d'ouverture de l'esprit et de la curiosité des jeunes, les municipalités insisteront sur la nécessité de donner une grande importance à la lutte contre l'échec scolaire. Là où les musées envisagent leurs contributions possibles à l'insertion des jeunes de 18 à 25 ans, les municipalités insistent sur la nécessité de considérer le même objectif pour les adultes. Là où certains musées s'engagent dans l'expression des valeurs culturelles des différentes communautés présentes sur leur territoire, les municipalités leur demandent de bien veiller à ce que toutes les communautés puissent accéder aux musées. Enfin, là où les municipalités soulignent l'importance des musées pour la croissance économique liée au tourisme, les musées préfèrent afficher leur capacité à être des lieux d'innovation technologique. Certaines expériences urbaines placent le curseur particulièrement loin, puisque l'enjeu prêté au musée serait d'étendre son rôle de mise en valeur du patrimoine à la ville toute entière, qu'il s'agisse de villes d'art ou de villes marquées par la société industrielle.

Ce que musées et municipalités doivent rechercher ensemble

Il ne s'agit pas, bien entendu, de demander aux musées d'embrasser toutes les finalités de développement qui sont celles des gestionnaires et des acteurs territoriaux, mais de se demander quel pourrait être le champ

partageable, ou du moins, le plus petit dénominateur commun vers lequel musées et municipalités peuvent tendre pour travailler étroitement et efficacement ensemble... Seuls des partenariats transparents, responsables et aux effets mesurables permettront aux musées de devenir des leviers de créativité culturelle, sociale et économique. En tenant compte des spécificités propres aux vingt-sept Etats membres, musées et municipalités pourraient contribuer à la mise en place :

- d'un *design institutionnel* plaçant ces partenariats au cœur de la forme juridique choisie, tels les fondations ou les établissements publics de coopération culturelle. Si musées et municipalités ne s'accordent pas nécessairement sur la valeur des modes de gestion directe des musées par les municipalités, tous s'accordent sur une triple nécessité : conférer aux musées une autonomie permettant de mettre en évidence leurs capacités d'initiative et leurs responsabilités ; inscrire les engagements mutuels dans le moyen terme ; placer ces partenariats privilégiés au sein d'un système ouvert ;
- d'un *design économique* visant à la mutualisation des services et au partage des coûts, mais sous réserve d'évaluation ;
- d'un *design financier* plaçant des engagements à moyen terme au cœur des contrats, subventions et mécénats ;
- d'un *design de gestion des ressources humaines* renforçant les qualifications de toutes les catégories de personnels et bénéficiant aussi de l'apport en compétences et innovations lié au volontariat, lequel doit être compris ici comme bien plus que le bénévolat : les volontaires valent, en effet, comme offreurs de nouvelles compétences et de nouveaux projets, ou comme relais de communautés souvent méconnues et distantes des musées, ce qui ne correspond pas à la vision de volontaires qui viendraient concurrencer les professionnels des musées ;
- d'un *design de l'évaluation* associant des indicateurs traditionnels de moyens et de résultats à des indicateurs de valeur (et notamment, élévation du bien-être sanitaire et social des populations, expression de la diversité culturelle, formation du capital social). Si les musées semblent aujourd'hui bien armés pour analyser la réalisation de leurs objectifs en matière d'accueil et d'action éducative, ils semblent plus démunis face à l'évaluation d'objectifs dans les domaines du développement économique, mais surtout du développement social. Les municipalités exercent une pression d'autant plus forte dans ce domaine que leurs partenariats peuvent associer à la fois des musées, d'autres équipements culturels, mais aussi des institutions des secteurs éducatif, sanitaire et social.

Ce que l'on ne doit pas envisager

Ces perspectives peuvent aussi, du fait de malentendus ou d'un sentiment d'urgence, conduire à des visions erronées de la réalité, qui doivent donc être prévenues :

- Le musée n'est pas et ne peut pas être un « travailleur social », ou considéré comme tel. Il serait ici particulièrement maladroit de créer une dichotomie entre une fonction de conservation, d'étude et d'exposition de collections - dont le sens n'a pas à être mis en cause - et une fonction de créativité sociale, ces deux pôles pouvant être parfaitement mis en relation. Un risque majeur serait d'entraîner les personnels du musée dans un activisme social qui diluerait leurs références et compétences au sein d'un vague *patchwork*. Il convient donc d'admettre que ceux qui – avec des compétences rares ou même exceptionnelles, et reconnues de tous – animent les musées, doivent être incités à participer à des débats qui interrogent et élargissent en permanence le champ de leurs compétences et valeurs ;

- Si les musées ont raison d'afficher qu'ils ne veulent pas être réduits à servir d'aimants au tourisme dit culturel, ils doivent admettre qu'ils sont bien des centres de valeur (ou de non valeur), l'horizon de telles valeurs s'étendant à la production de nouveaux biens et services, ou à la création de droits de propriété littéraire et artistique. Autant ils ont raison de se défendre contre une instrumentalisation au nom de l'économie, autant ils doivent comprendre qu'ils sont aussi des producteurs de valeur et qu'ils entrent à ce titre, avec leurs spécificités, et de plein droit, dans le champ économique ;
- Parallèlement, les municipalités ne peuvent être considérées comme de simples « tiroirs-caisses » dans lesquels on pourrait puiser en fonction des difficultés financières rencontrées, ou pour solder des erreurs de gestion. Les équipements et services muséaux s'inscrivent dans un panorama beaucoup plus large, celui du développement durable de leurs territoires. Ils ne peuvent pas être considérés indépendamment des autres équipements constitutifs d'un territoire, qu'il s'agisse d'équipements de formation, de transport ou de loisir. L'espace territorial des villes et des régions justifie aujourd'hui de créer des dynamiques intersectorielles, plus susceptibles, grâce à des formes collaboratives qui sont à inventer, d'atteindre leurs objectifs, d'être plus économes en moyens, et de stimuler des compétences croisées. L'analyse des implantations comme du rôle ou des résultats des musées est donc liée à ce qui se passe dans les autres secteurs du développement territorial. Cet élargissement des perspectives concerne alors tout autant les personnels des musées que les élus et les personnels des municipalités. Ces derniers ne doivent pas faire d'erreur sur ce qui peut être demandé aux musées, et un risque majeur serait ici d'imposer une mise en valeur des ressources culturelles au seul nom de l'action sociale, ou au nom d'un tourisme dont les coûts dépasseront largement les bénéfices, outre un dualisme muséal qui opposera des touristes venus de l'extérieur et consommant du musée au titre d'un vague *entertainment culturel* aux communautés locales tenues en marge - voire exclues - de telles ressources culturelles.

A quoi sert le patrimoine ?

Ce qui est ainsi souligné au sujet des musées concerne l'ensemble des institutions culturelles. Trop souvent et à tort, la notion de patrimoine oriente vers une vision passéiste, donc marginalisée. Dire que la multiplication des musées s'expliquerait par un repli identitaire dans une société en mutation, ne peut en rien servir de stratégie de développement. Cette vision entérine, bien au contraire, des positions antagonistes, et représente un frein au dialogue entre les partenaires que sont aujourd'hui les municipalités et les musées. Ils peuvent, en revanche et ensemble, partager, soutenir et stimuler responsabilité patrimoniale et responsabilité sociale.

Toute institution culturelle bat au rythme de la tension entre création et mise en patrimoine. Sans doute, les musées sont-ils alors plutôt situés du côté du patrimoine, mais ils peuvent être aussi des leviers de création, de la même manière qu'un spectacle vivant est à la fois synthèse d'une mise en patrimoine et création. Rien ne serait donc plus faux, dans une société de la connaissance et globalisée, que de considérer les musées comme de simples conservatoires. Ils participent à la création de nouvelles formes, ils sont situés devant et non pas derrière nous.

1. Introduction

1.1. Objet et enjeux

Parmi les partenaires des musées européens, nombreux et variés, les municipalités occupent une place croissante. Que les musées soient publics ou privés, à but lucratif ou non lucratif, ils tissent aujourd'hui des liens variés avec les municipalités correspondantes. Un certain nombre de points se dégagent de l'examen de cette étude :

1. Si les musées restent attachés à certaines fonctions désormais traditionnelles, tels l'accueil des visiteurs et l'éducation des scolaires, ils ignorent de moins en moins leurs contributions possibles au développement social et économique. Sur ce terrain, ils rencontrent et reconnaissent un partenaire d'autant plus privilégié, les municipalités, que ces dernières sont responsables de ces formes de développement sur leur territoire.

Mais les différences d'approche du développement durable sont encore très sensibles :

- Là où les musées mettront en évidence leurs capacités d'ouverture de l'esprit et de la curiosité des jeunes, les municipalités insisteront sur la nécessité de donner une grande importance à la lutte contre l'échec scolaire ;
- Là où les musées envisageront leurs contributions possibles à l'insertion des jeunes de 18 à 25 ans, les municipalités insisteront sur la nécessité de considérer le même objectif pour les adultes ;
- Là où les musées s'engageront dans la diffusion de valeurs communes à différentes communautés, les municipalités leur demanderont d'abord de bien veiller à ce que toutes les communautés puissent accéder aux musées ;
- Là où les municipalités souligneront l'importance des musées pour la croissance économique liée au tourisme, les musées préféreront afficher leur capacité à être des lieux d'innovation technologique.

Cela traduit une différence d'approches face à des objectifs dont tous ressentent l'importance. Les musées considèrent qu'ils conservent bien une mission de conservation qui peut déboucher sur l'éducation et la formation, mais les municipalités considèrent que de telles missions doivent désormais assumer la cohérence économique, sociale et environnementale d'un territoire.

2. Face à cet enjeu partagé, municipalités et musées se considèrent, effectivement, comme des partenaires potentiels, mais là encore avec des différences quant au rôle que les uns entendent voir les autres jouer.

- Pour les musées, clairement concernés par leurs responsabilités vis-à-vis des territoires et communautés, les municipalités les aident à se faire connaître et à se financer, et ils affichent clairement ce besoin. Ce qu'ils craignent d'ailleurs le plus des municipalités, c'est que celles-ci les ignorent, crainte partagée par tous les musées quel que soit leur régime juridique.
- Pour les municipalités, les musées, doivent assumer la fonction élargie aujourd'hui prêtée à la culture : servir de facteur de cohésion sociale, servir de levier pour le développement de tous les acteurs et secteurs du territoire concerné. Le musée doit devenir une maison pour tous, mais aussi une « maison » qui sait sortir de ses murs. Priorité donnée aux événements, entretien d'une bonne image auprès de l'opinion publique, potentiel de médiation vis-à-vis de l'ensemble des populations et communautés apparaissent alors comme les chantiers de travail les plus attendus des musées.

3. La mise en place de partenariats efficaces implique la prise en considération d'innovations dans les domaines institutionnels ou organisationnels, financiers, de gestion des ressources humaines, de transparence de l'information :

- Si musées et municipalités ne s'accordent pas nécessairement sur la valeur de modes de gestion directe des musées par les municipalités, tous s'accordent sur une triple nécessité : conférer aux musées une autonomie permettant de mettre en évidence leurs capacités d'initiative et leurs responsabilités ; inscrire les engagements mutuels dans le moyen terme ; la nécessité de placer ces partenariats privilégiés au sein d'un système ouvert ;
- Si musées et municipalités peuvent diverger sur l'importance à donner à des dispositifs tels que la gratuité, ils s'accordent sur la nécessité à la fois de prévoir des engagements à moyen terme et de les concrétiser dans un cadre annuel ;
- Musées et municipalités accordent une grande importance aux enjeux de formation des personnels, et envisagent favorablement la participation de volontaires dans lesquels les municipalités voient un levier de réalisation des objectifs sociaux attendus des musées ;
- Musées et municipalités expriment une demande d'indicateurs d'objectifs et de résultats. Si les musées semblent aujourd'hui bien armés pour analyser la réalisation de leurs objectifs en matière d'accueil et d'action éducative, ils semblent plus démunis face à l'évaluation d'objectifs dans les domaines du développement économique mais surtout du développement social. Les municipalités exercent une pression d'autant plus forte dans ce domaine, que leurs partenariats peuvent associer à la fois des musées et des institutions du secteur éducatif, sanitaire et social.

4. Si tous ces dispositifs contribuent à définir une meilleure gouvernance de partenariats « naturels » entre municipalités et musées dans une perspective de développement durable, la réalisation d'une bonne gouvernance reste un chantier permanent animé par les soucis d'éviter les doubles emplois et les surcoûts ; de poursuivre autant que nécessaire les processus de dévolution de compétences ; de prévenir toute concurrence destructrice entre musées ; et enfin de développer en permanence la capacité d'innovation des musées.

1.2. Méthodes

Le travail du groupement d'analyse politique s'est appuyé sur une double enquête, réalisée en ligne, entre le 1^{er} juillet et le 30 septembre 2010. Les deux questionnaires (voir annexes), l'un destiné aux municipalités, l'autre aux musées, étaient disponibles en français et en anglais sur le site de l'ENCATC. Plus de 300 questionnaires ont été collectés, et 250 questionnaires valides ont été traités (tris à plat et tris croisés pertinents). Les musées ont été nettement plus enclins que les municipalités à répondre à l'enquête, preuve de leur intérêt pour la question de la recherche. La consultation des musées et des municipalités dans le cadre de l'enquête n'avait pas pour objectif d'assurer une représentativité de l'échantillon, mais d'apporter un premier éclairage exploratoire, riche et qualitatif à la question de la recherche. A cet égard, la double enquête pourrait utilement servir de base pour des travaux de recherche ultérieurs sur le thème.

L'enquête visait à comprendre comment les musées européens assumaient leurs missions, les liens qu'ils entretenaient avec leurs différents partenaires, au premier rang desquels les municipalités, et par voie de conséquence, la manière dont ils analysaient leurs problèmes comme les solutions que ces municipalités pouvaient leur apporter. Si l'enquête était tout particulièrement centrée sur ces questions, elle n'excluait évidemment pas le comportement des autres musées, qu'ils relèvent de gestions par l'Etat, de gestion publique autonome, de gestion privée à but non lucratif voire, d'une gestion privée en général. Les liens avec les municipalités concernent tous les musées mais ils prennent une

coloration et une portée toute particulière lorsque l'on considère les liens entre les musées qui dépendent des municipalités et les autres. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les résultats seront généralement présentés à partir des réponses des musées en général, en y distinguant les musées gérés par les municipalités, et en interprétant bien évidemment les différences constatées.

Quatre rencontres européennes, incluant l'audition de professionnels de musées et de municipalités, ont eu lieu à Paris, Manchester, Split et Bruxelles, pour faire le point sur ces questions dans le cadre de différents contextes nationaux ou subrégionaux. Parallèlement, une dizaine d'acteurs du champ municipal et culturel (professionnels de musées, professionnels des collectivités locales, experts) ont été auditionnés tout au long du programme.

De manière parallèle à l'enquête, aux rencontres et aux auditions, quatorze études de cas ont été rédigées par plusieurs auteurs, à la demande du groupement E=MU², par pays, par villes ou par musées. Elles visaient à enrichir le champ des hypothèses de travail comme des illustrations possibles des réponses aujourd'hui apportées, ou au contraire des difficultés à surmonter.

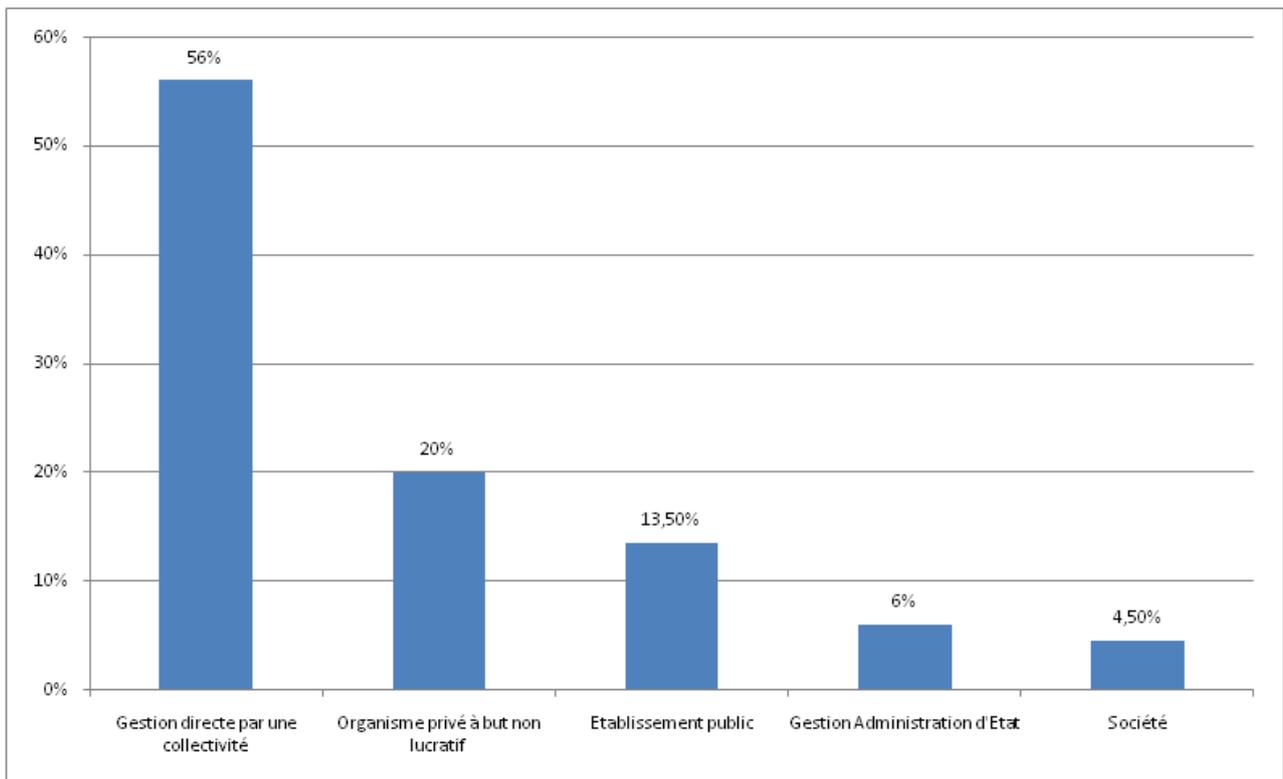
Le travail a été complété par une revue de littérature.

Les encadrés du présent rapport sont des extraits des études de cas, dont les textes sont intégralement présentés au sein d'une annexe disponible par voie électronique sur le site de l'ENCATC (www.encatc.org).

1.3. L'état statistique de la relation municipalités - musées

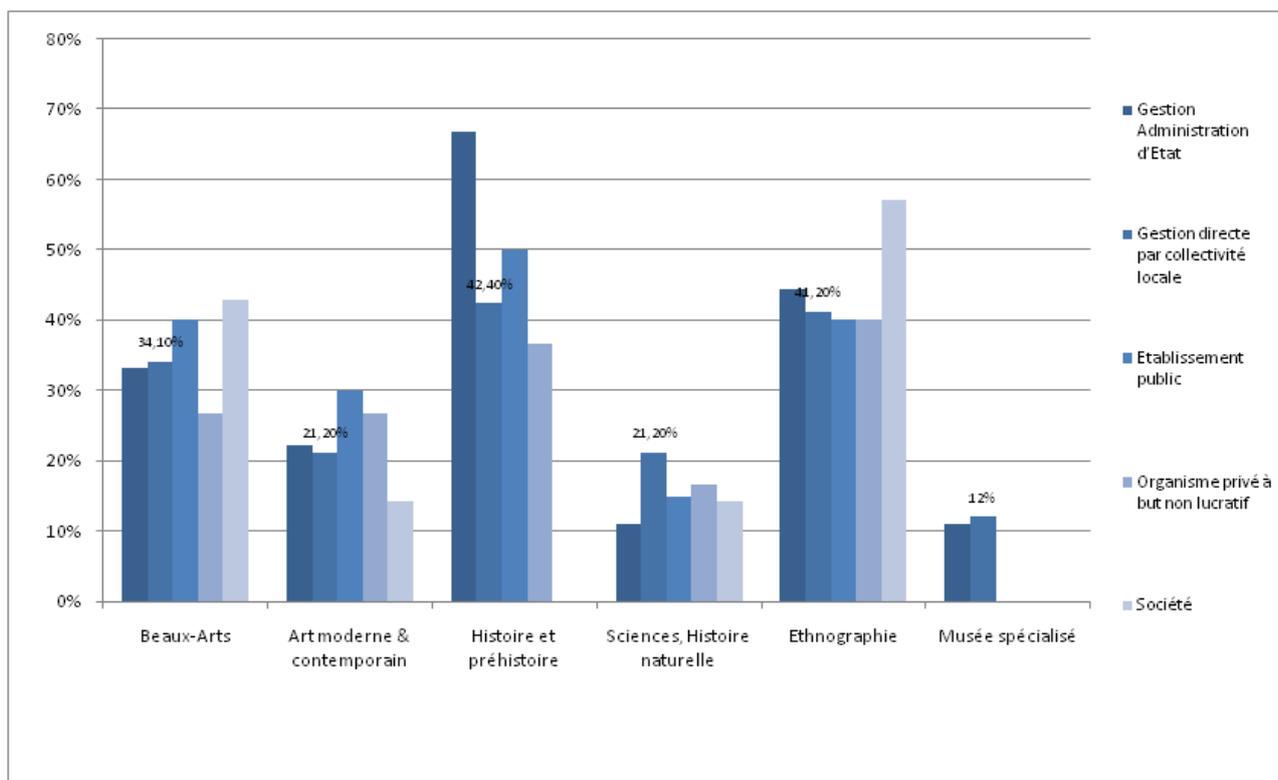
44% des musées européens dépendent directement des municipalités¹. Dans l'enquête en ligne que nous avons réalisée auprès des municipalités et des musées, cette proportion sera de 56%. La proportion diminue régulièrement pour atteindre 20% pour les organismes à but non lucratif, 13,5% pour les musées sous statut d'établissements publics, 6% pour les musées dépendant des Etats et 4,5% pour les musées dépendant des personnes privées (Illustration 1-a). Contrairement à une idée reçue, la gestion municipale n'est pas nécessairement plus importante parmi les agglomérations les plus petites puisque près de la moitié concerne les agglomérations de plus de 100.000 habitants ; par contre, elle est beaucoup mieux répartie que la gestion directe par une administration d'Etat, qui concerne plutôt les plus grandes agglomérations, ou la gestion par un organisme à but non lucratif qui concerne plutôt les plus petites agglomérations.

Illustration 1-a. Les modes de gestion



Cette répartition varie sensiblement selon le champ des collections ou des thématiques de l'échantillon des musées.

Illustration 1-b. Les modes de gestion



Même lorsque les musées ne dépendent pas juridiquement des municipalités, ils y voient un partenaire croissant. De telles relations sont donc importantes, tant du fait de leur signification statistique que de enjeux qualitatifs qu'elles sous-tendent. Pour en prendre conscience, on peut considérer la densité des relations des musées avec un certain nombre de partenaires tels les collectivités locales, l'Etat, les associations, les associations d'amis des musées, les entreprises et les autres institutions culturelles auxquelles ils peuvent être liés par des réseaux (Illustration 1-c). On constate, bien entendu, comme on peut s'y attendre, que ces relations obéissent aussi au mode de gestion, les relations des musées d'Etat avec l'Etat étant aussi fortes (de 87% à 100%) que celles des musées gérés par les collectivités locales avec leurs collectivités locales (98,8%). Mais le véritable enseignement de l'enquête réside dans le fait qu'en moyenne, 93% des musées entretiennent des relations avec la municipalité correspondante, quel que soit leur mode d'organisation et de gestion. Cela est aussi significatif pour les musées faisant l'objet d'une gestion directe par l'administration d'Etat (85,7%) que pour ceux relevant des établissements publics, des organismes privés à but non lucratif (96,6%) ou des sociétés (85,7%). Même pour les musées gérés par des organismes privés à but non lucratif, qui déclarent par ailleurs ne pas avoir de relations de gestion avec les municipalités à concurrence de 36,7%, on constate qu'ils sont quasiment la totalité (96,6%) à entretenir des relations avec leurs municipalités. Ce constat est enfin renforcé par le fait que les partenariats avec l'Etat sont toujours moins denses que les partenariats avec les collectivités locales, sauf pour les musées relevant directement ou indirectement des administrations de l'Etat.

Il convient néanmoins de signaler que les partenariats avec d'autres institutions culturelles sont eux aussi très forts et même très légèrement supérieurs (93,7% contre 93%).

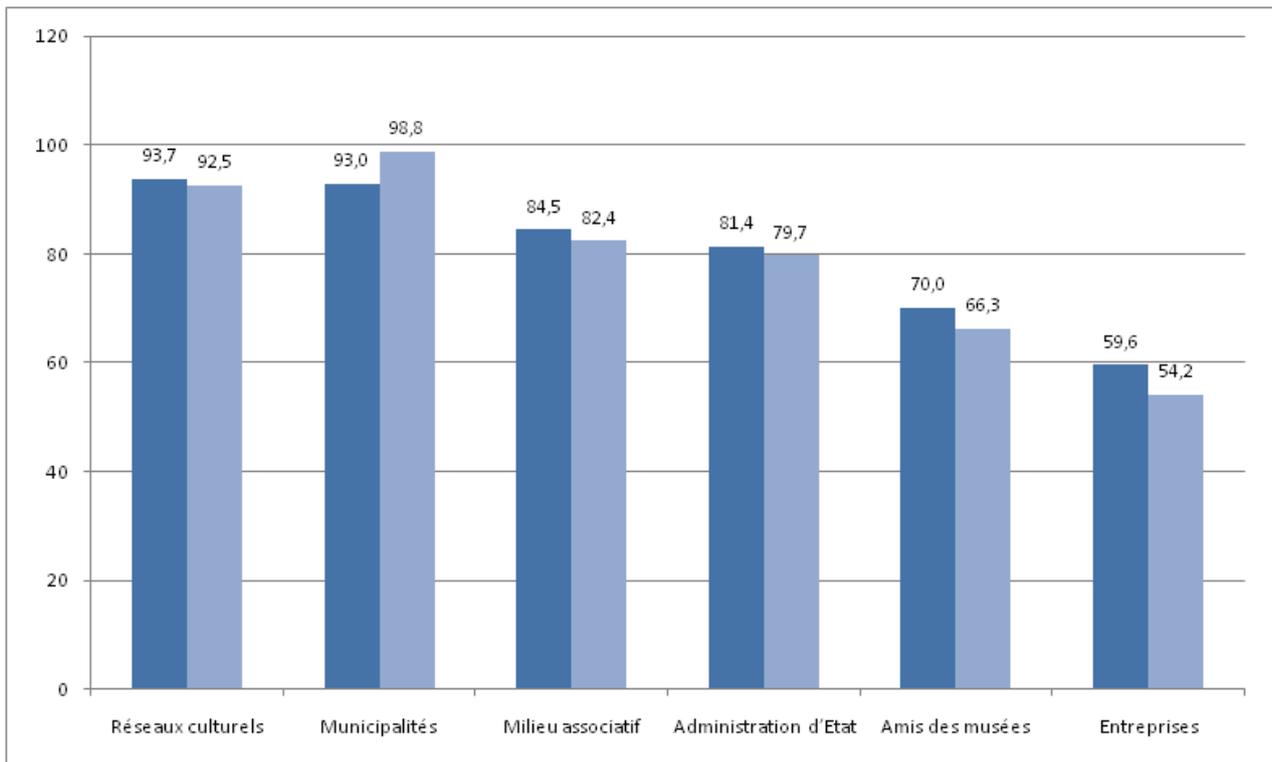
En revanche, les partenariats avec d'autres acteurs, associations, associations d'amis des musées et entreprises, sont relativement plus faibles (à l'exception de musées gérés par des sociétés). Les relations des musées avec les

entreprises sont d'ailleurs les moins denses, ce qui peut interpeller sur la dominance d'un modèle de comportement assez traditionnel, sur lequel on reviendra plus bas.

Illustration 1-c. L'importance relative des partenariats selon le mode de gestion

Relations des musées avec :	Ensemble	Gestion directe Collectivité locale	Gestion directe Etat	Etablissement Public	Organisme privé à but non lucratif	Société
Municipalités	93,0%	98,8%	85,7%	70,0%	96,6%	85,7%
Administration d'Etat	81,4%	79,7%	87,5%	100,0%	76,0%	66,7%
Milieu associatif	84,5%	82,4%	66,7%	94,4%	84,0%	100,0%
Amis des musées	70,0%	66,3%	66,6%	82,4%	63,6%	100,0%
Entreprises	59,6%	54,2%	66,7%	72,2%	73,9%	100,0%
Réseaux culturels	93,7%	92,5%	100,0%	100,0%	92,9%	83,3%

Illustration 1-d. Existence de partenariats. (Ensemble des musées vs. Musées gérés par collectivités. Réponses multiples possibles)



1.4. Plan du Livre blanc

Pour comprendre de tels enjeux et la manière de les assumer, on traitera successivement des questions suivantes :

- Comment la mosaïque des musées européens évolue-t-elle et qu'en va-t-il de l'attention portée aux musées par l'Etat et les municipalités **(2)** ?
- Comment les enjeux des musées comme des municipalités convergent-ils autour des thèmes fondateurs du développement durable, et cela crée-t-il un espace de partenariats pertinents **(3)** ?
- Comment dans ce nouveau contexte municipalités et musées se considèrent-ils et quelles sont leurs attentes réciproques **(4)** ?
- Comment des partenariats entre municipalités et musées peuvent-ils se former et/ou se consolider en termes d'aménagements institutionnels, de liens financiers, de gestion des ressources humaines, de processus d'évaluation et de gouvernance **(5)** ?

Il ressortira de cette analyse que s'il n'y a aucune raison de relativiser le rôle traditionnel des musées - conserver et mettre en valeur leurs collections - il leur faut assumer aujourd'hui des fonctions de développement culturel, social, urbanistique et économique, fonctions également - et fortement - souhaitées par nombre de villes. Pour ces dernières, le musée devient un « équipement » qui dépasse la simple fonction d'accueil ou de distraction pour disséminer des valeurs, enrichir des compétences et renouveler des images. Musées et municipalités ont ainsi vocation à entrer dans un partenariat positif pour tous, mais impliquant aussi des manières renouvelées de travailler, de se coordonner et d'évaluer leurs actions.

2. La mosaïque muséale en temps de crise

2.1. Un monde hétérogène

Les musées européens présentent une extrême variété en termes de thématiques, de tailles et de statuts juridiquesⁱⁱ.

- **Concernant la thématique**, la référence continue d'être, généralement, le musée des Beaux-arts auquel s'ajoutent les musées d'histoire, d'art moderne et/ou contemporain, et de sciences et techniques. On a aussi vu apparaître et se multiplier depuis près de quarante ans de nombreux musées de société ou écomusées, dont le fait générateur réside moins dans la valorisation d'une collection existante que dans la volonté de réaffirmer ou de reconstituer l'image et l'identité d'un territoire ;
- **Concernant les statuts**, on en trouve quatre principaux : des musées d'Etat bénéficiant d'une plus ou moins grande autonomie, mais en nombre bien inférieur à ce que l'on croit généralement (en général de 3 à 7% selon les pays) ; des musées appartenant aux collectivités locales, à titre principal ici, les municipalités, et faisant l'objet de gestions variées allant d'une absence totale d'autonomie à une sous-traitance déléguée (en général près de 40-45%, dont les quatre cinquièmes au titre des municipalités) ; des musées d'entreprises, en assez petit nombre mais aussi plus ou moins bien recensés (autour de 3 à 5%) ; des musées privés, gérés sur une base lucrative, (de 5

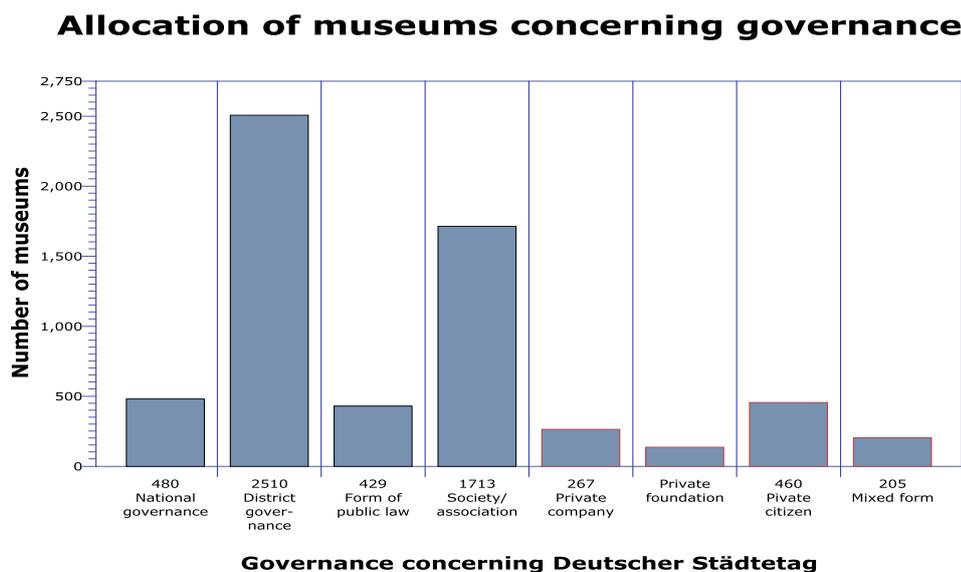
à 10%) ; enfin, des musées gérées à base non lucrative par des fondations, associations, fonds mutuellistes, etc.(autour de 30%) ;

- **Concernant la taille**, les musées se différencient en termes de collections et de ressorts démographiques d’implantation. Cette hétérogénéité est elle-même redéployée à travers la nature des activités qu’ils entreprennent, tant leurs potentiels en ressources humaines ou financières diffèrent. Apparue au cours de la dernière décennie, la distinction entre musées « superstars » et autres musées révèle un tel constat. Là où les premiers musées se caractérisent par leur statut « artistique », leurs installations architecturales, leurs expositions et le nombre de leurs visiteurs, on trouve des milliers de petits musées ouverts quelques jours par semaine, réunissant des collections léguées de longue date, offrant des services alors assurés par des volontaires, échappant, par la force des choses, à des perspectives de soutenabilité financière autonome, et espérant perdurer dans le temps. Bien entendu, ces différences peuvent aussi porter sur leurs budgets, ce que les comparaisons infranationales montrent fort bien. Dans le cas d’un Etat fédéral, tel l’Allemagne, le land Rhénanie-du-Nord – Westphalie dépense 1,35 million d’euros, suivi du Land de Bavière : 984 millions d’euros, du Land de Brème : 97,5 millions d’euros, et du Land de Sarre : 52,8 millions d’euros (*Kulturfinanzbericht* 2008: 21).

Cette variété se retrouve dans tous les pays, que leur population soit importante ou non :

- Ainsi l’**Allemagne** qui déclare compter près de 5000 musées comprend-elle 58,8% de musées publics, 38% de musées privés, et 3,1% répondant à un mode de gestion hybride. Mais, parmi les musées publics, la très grande partie est gérée par les municipalités, suivie des *Länders*ⁱⁱⁱ. En terme de gouvernance, cette proportion est encore bien supérieure. Mais en terme de gouvernance et non plus de statut, la distribution redonne une part importante aux gestions privées à but non lucratif, puisque près de 1800 musées sont gérés par des associations (V. Illustration 2) ;
- Ainsi la **Slovénie** compte-t-elle près de 260 musées qu’elle classe entre grands musées en charge d’un patrimoine national, 100 musées thématiques et 103 musées de types très variés (mémoriaux, musées de plein air, etc.).

Illustration 2. La distribution des musées allemands selon leur mode de gouvernance



Source: Institut für Museumsforschung (Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz), ed. (2009). *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2008*. Heft 63. Berlin. 30.

History and development of the museums sector: the case of Slovenia

As elsewhere in Europe, the history of museums in Slovenia is connected with private collections. In 1821, the Carniolan Provincial Museum was established in Ljubljana, its first collections mostly related to natural science. The first permanent museum collection moved in 1888 to a building designed specially for the purpose of storing and exhibiting objects of historical, scientific or cultural interest. In 1898, the first specialised museum institution, the Slovene School Museum, was founded in Ljubljana. During this period new museums began to appear in other Slovene towns such as Celje (1882), Ptuj (1883), Kamnik (1883), Maribor (1903) and Koper (1911). The most important museological event between the two World Wars was the establishment of the National Gallery of Slovenia. During this inter-war period, the Carniolan Provincial Museum was renamed the National Museum of Slovenia, and in 1923 its ethnographic collections were given a separate home in the Royal Ethnographic Museum, forerunner of today's Slovene Ethnographic Museum. The establishment of the City Museum of Ljubljana and the Museum of Ékofja Loka also date from this period.

After World War II and the founding of independent Slovenia, museum activities underwent a period of major development. Covering the whole Slovene area from the outset, the Slovene Museum of Natural History was established in 1944 on the basis of the National Museum of Slovenia's natural history collections. It was followed in 1948 by the establishment of the Museum of Modern Art Ljubljana, focusing on modern and contemporary art. The Technical Museum of Slovenia was set up in 1951 and opened to the public two years later. Specialised museums were also founded during this time, notably the Museum of Film and Theatre Arts, the Sergej Mašera Maritime Museum, Piran and a range of architectural and other regional museums, including the Dolenjska Museum, Novo mesto, the Murska Sobota Regional Museum, Nova Gorica Museum and the Bela krajina Museum, Metlika. Numerous museums dedicated to World War II and the struggle for national liberation also originated in this period, but after Slovenia separated from Yugoslavia in 1991 to become an independent state, these museums changed their focus to presenting modern Slovene history^{iv}.

2.2. Une réalité déstabilisante

Quels que soient leurs profils et à quelques exceptions près, les musées doivent affronter aujourd'hui une sombre réalité financière, elle-même renforcée, dans bien des cas, par la stagnation des visites et/ou le non renouvellement des visiteurs. L'une des questions de notre enquête portait justement sur la manière dont les musées avaient ressenti la crise de 2008. La quasi-unanimité des réponses souligne que leur situation est de plus en plus préoccupante ou même qu'elle empire. Rares sont les musées qui semblent avoir échappé à ces contrecoups - peut-être quelques musées d'entreprises - et très fréquents sont ceux qui dénoncent ici une accumulation de difficultés conduisant à des situations stressantes pour tous les personnels (Portugal). Les musées qui ne se plaignent pas particulièrement ici, sont ceux disant avoir vu commencer la dégradation de leur situation bien avant cette crise (Allemagne) !

- Parmi les premiers effets ressentis de la crise, on relève la baisse des apports financiers des collectivités publiques et/ou du gouvernement central, baisse allant en moyenne de -3% à -30% pour la seule première année de crise, soit 2008. On voit apparaître des comportements inquiétants allant dans cette direction : ainsi dans une ville thermale, les curistes renoncent-ils à visiter le musée lorsqu'ils constatent qu'il est payant (le prix d'entrée y étant de 2 euros !) ;

- Les ménages viennent moins nombreux et dépensent moins dans les boutiques ;
- L'industrie de l'hospitalité a tendance à relever ses prix pour compenser la réduction du nombre de touristes, ce qui crée un cercle vicieux du fait d'une diminution conséquente, à nouveau, de ce nombre ;
- La contraction des effectifs du fait des politiques étatiques de non renouvellement des départs à la retraite a, en revanche pour conséquence, l'augmentation de l'âge moyen des personnels dans les musées (V. Etude de cas n°1 sur l'Allemagne). On ne peut certainement pas en retirer des appréciations qualitatives sur la variation de qualité des services rendus mais on peut, en revanche, en déduire que cela ne réduit certainement pas les distances, réelles ou symboliques, qui peuvent exister entre les musées et les groupes de population les plus jeunes ;
- Pour bien des musées, il ne s'agit pas d'une année de crise à oublier, mais du début déjà annoncé chez certains (Suède, Royaume-Uni, France), de ce que ces baisses de financements vont se poursuivre sur plusieurs années. Cela déteint évidemment sur les activités comme sur les différents types de ressources dont disposent les musées ;
- Concernant les activités, on relève une diminution générale des expositions et des programmes spécifiques en direction des publics cibles, notamment des jeunes (musées en république Tchèque, plus du cinquième en moyenne pour les musées roumains) ;
- Les institutions scolaires hésitent de plus en plus à maintenir leurs animations culturelles et leurs déplacements ;
- L'arrêt des activités en faveur des visiteurs a d'ailleurs pour effet que les périodes de basse saison deviennent des périodes de quasi somnolence (Estonie) ;
- On relève ensuite l'arrêt de travaux de conservation ou de rénovation des bâtiments et locaux (Croatie, France), une diminution des budgets consacrés aux acquisitions, un arrêt des investissements en recrutement ou en qualification de personnels (Royaume-Uni, France), le non renouvellement « forcé » de ceux qui partent à la retraite, et même, le départ de cadres compétents qui n'entendent pas se satisfaire d'une baisse réelle des rémunérations et préfèrent donc quitter le secteur muséal (Royaume-Uni) ;
- La mise en œuvre de campagnes d'adhésion, nécessairement coûteuses même si l'on peut en espérer des effets positifs, est arrêtée car elles impliquent d'abord des sorties de fonds qu'il n'est plus possible d'assumer et qu'en tout état de cause, les délais pour obtenir de l'argent nouveau sont toujours plus longs (Espagne).

Les partenariats financiers sont eux aussi en chute :

- Le mécénat est en baisse, les entreprises révisant leurs contributions ;
- Il est de plus en plus difficile de satisfaire aux contraintes de *matching grants*, et même impossible pour de nombreux musées de payer les cotisations volontaires ou statutaires qui leur permettraient de bénéficier des ressources de réseaux (Hongrie, Roumanie) ;
- Pour couronner le tout, on voit un résultat assez inattendu ici : la baisse du nombre des volontaires, alors que certains en attendaient un facteur d'amortissement des difficultés rencontrées (Autriche). Il semble que cela puisse s'expliquer par le fait que ces volontaires arbitrent désormais leur temps disponible au profit de tâches devenus plus urgentes dans le nouveau contexte économique.

Les municipalités constatent, elles aussi, les nombreux effets de la crise sur leurs musées. La baisse des ressources financières, qu'il s'agisse de celles résultant des billets d'entrée, des subventions ou du mécénat, entraîne celle des

investissements, des évènements et des expositions temporaires, alors même que le renouvellement ou le retour du public dépend beaucoup de la fréquence et de l'intensité de ces derniers. Mais ces effets se prolongent dans le moyen terme, à travers des menaces sur la maintenance et la conservation. Certaines municipalités soulignent, en outre, que la qualité artistique de certaines activités est, elle aussi, mise en question car il devient de plus en plus difficile de faire appel à des talents ou des savoir-faire rares.

Le seul point non négatif résulte, d'après certaines municipalités, mais assez marginales, et quelques rares musées, dans le fait que ce rétrécissement des marges de manœuvre a conduit à rechercher des partenariats nouveaux entre institutions culturelles ou avec d'autres acteurs, notamment sur leur propre territoire, ou encore à observer la venue d'un public local, qui ne quitte provisoirement plus le territoire pour ses loisirs ou ses vacances, en raison de la crise (France, Finlande, Allemagne). Mais, là encore, l'étroitesse des marges financières limite les possibilités que l'on pourrait en retirer, au moins aujourd'hui.

Une illustration des effets structurels de la crise : Le cas de l'Italie

Depuis ses débuts, en 2008, la crise économique et financière mondiale aurait eu, en Italie, moins d'impact sur les dépenses des individus pour la culture – qui se sont plutôt maintenues – que sur la disponibilité des investisseurs publics et privés. On a ainsi assisté à une réduction progressive des transferts de ressources de l'Etat aux collectivités locales, mouvement amorcé depuis dix ans, ce qui, par un effet de domino, a induit une grande difficulté dans le maintien du niveau de financement des collectivités.

La situation a empiré en 2010, quand la Loi des Finances nationale a imposé d'importantes limites aux dépenses des collectivités, avec un impact certain sur le soutien de ces dernières à la culture. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant de constater que les organisations culturelles, et les musées en particulier, enregistrent une réduction généralisée des ressources disponibles, de la programmation d'activités et des ressources humaines mobilisées. Une enquête réalisée en septembre 2010 par l'Observatoire Culturel du Piémont auprès de 120 musées, entreprises culturelles et associations du domaine du spectacle vivant, montre que plus de la moitié des répondants a vu le budget lui étant alloué diminuer en 2009. Les mêmes organismes prévoient aussi une diminution pour 2010 : environ 29% d'entre eux ont déjà réduit leurs moyens humains ; environ 48% ont réduit leur volume d'activité et environ 45% envisageaient une réduction portant également sur l'année 2011. L'effondrement de la « Maison des gladiateurs » à Pompéi a eu ceci de paradoxal qu'il s'est produit le jour de la protestation massive des musées italiens, qui ont fermé leurs portes, ou ouvert au public à titre gratuit, à cette occasion.

Le scénario dessiné par un tel contexte économique, conditionné par de multiples facteurs exogènes à la culture, ne permet pas d'établir une réelle prévision pour l'avenir. Les difficultés actuelles risquent de laisser des traces indélébiles sur le secteur. Dans le scénario le plus pessimiste, elles pourraient être à l'origine de régressions quant à la quantité et à la qualité de l'offre muséale, quant aux processus créatifs, enfin, quant au maintien et à la valorisation du capital humain mobilisé jusque-là. Le Colloque National de l'ICOM de 2007 avait préconisé une réflexion autour du modèle de gestion du patrimoine qui, en plus de mobiliser les professionnels et les différents acteurs du secteur - qu'ils soient publics et privés -, permette de valoriser, le plus possible, des formes collaboratives avec les organisations de la société civile et le bénévolat (qui est déjà très actif, et depuis longtemps, en matière de protection des biens et sites culturels italiens)^v.

Une illustration des effets structurels de la crise : Le cas de l'Allemagne

La situation financière des musées allemands est jugée comme la pire jamais vécue alors même que leurs ressources déclinent depuis près de 20 ans. Cela se traduit désormais par des fermetures ou des menaces de fermeture de musées. Ainsi, à Hambourg, la fermeture de l'un des neuf musées municipaux, successivement annoncée pour septembre, puis novembre 2010, est-elle reportée, pour l'instant, à avril 2011. A Leipzig, la fermeture du musée des sciences naturelles doit intervenir cet automne. De manière générale, les musées ne peuvent plus que couvrir leurs coûts en personnels en nominal c'est-à-dire sans aucun ajustement annuel. Pire, les expositions qui étaient traditionnellement financées par les dépenses des visiteurs le sont, au mieux aujourd'hui, par le mécénat privé et les subventions publiques. Enfin, le vieillissement des cadres recrutés dans des périodes de hautes eaux vient grever les budgets, sans aucune flexibilité autre que de reporter le coût sur des jeunes générations qui ne peuvent plus intégrer l'emploi muséal.

De manière paradoxale, le fait que ces fermetures soient souvent reportées dans le temps ne contribue en rien à la résolution des problèmes. Elle traduit simplement le fait que bien des autorités publiques ne savent pas quoi faire, ni prendre le risque d'un débat public compromettant pour leur image, ce qui fait qu'elles préfèrent un système de mort lente liée à la diminution régulière des crédits. Les seuls gestionnaires qui peuvent tenter d'inverser cette logique sont alors ceux qui mettent en œuvre une stratégie globale de soutenabilité, laquelle va bien au-delà des rôles traditionnellement impartis au conservateur-gestionnaire ! Il doit désormais être homme de science, gestionnaire, spécialiste du financement, communicateur, etc.

2.3. Les politiques d'Etat : modernisation à marche forcée et report des responsabilités

La difficulté de la situation des musées a incontestablement été amplifiée par l'évolution des agendas politiques, comme en témoignent les cas de l'Angleterre, de la France et de l'Italie.

- Une première illustration est ici donnée par l'évolution de la **politique britannique**^{vi}. De 1978 à 1994, l'agenda politique s'était appuyé sur l'éthique du rationalisme économique pour exiger des musées d'importants changements de gestion face au déclin organisé du support financier du gouvernement central. Les musées devaient désormais être tenus pour responsables de leur gestion, et pour cela rechercher les ressources nécessaires sans attendre des pouvoirs publics des subventions passant par pertes et profits les aléas de leur gestion ! Ils étaient ainsi invités à tisser des partenariats avec le privé et à maximiser leur audience, sans que la composition socio-démographique de tels visiteurs ne soit considérée. Plus encore, ils étaient invités à participer à des opérations de rénovation urbaine dont on attendait d'importantes retombées en termes d'amélioration du cadre de vie, et donc des valeurs foncières, comme en termes d'arrivées de touristes, et donc, de nouvelles sources de dépenses. Des aspects tels que la contribution des musées à la lutte contre l'exclusion et l'inégalité n'étaient guère considérés, et la notion de démocratisation culturelle prenait le sens suivant comme l'écrivait Jenkinson : « *on souhaitait que les citoyens soient des consommateurs avides de culture, mais pas nécessairement qu'ils participent à l'élaboration de la culture* »^{vii}. Avec le *New Labour*, l'agenda culturel et social des musées fut modifié, mais l'idée que les musées devaient vivre de leurs propres ressources resta aussi ferme qu'avant^{viii}. Le concept de *best value* fut alors souligné, ce qui signifiait que les collectivités locales devaient rechercher à améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficience des services au coût le plus faible possible, y compris à travers les musées qui en dépendaient^{ix}. Il en résulta de nombreuses études de la recherche de cette *best value* au terme

d'une méthodologie fondée sur les 4C (*Challenge, Compare, Consult and Compete*). Cela conduisit à la multiplication d'expositions sur des thèmes qui avaient surtout pour objectif d'attirer un public élargi, telle l'exposition sur *James Bond* organisée par l'Imperial War Museum ! Ou encore la multiplication de nombreux produits dérivés, ceux qui s'écoulaient le plus relevant des Incas ce qui n'avait effectivement guère à voir avec les musées d'art contemporain qui les vendaient !^x Dans ce contexte, certains en viennent à se demander si l'argent qui est attendu des musées ne devrait pas être recherché à travers la réintroduction de droits d'entrée, même limités.

Museums and Municipalities in the "Big Society" 2010-2015

In 2010 the new Conservative-led coalition government in the United Kingdom began to direct into policy-making their flagship election manifesto policy of "The Big Society". This policy is characterised by a withdrawal of state intervention in areas of cultural and social life with emphasis placed instead on volunteering, social enterprise, private and corporate philanthropy, and charities. Furthermore, government is to be streamlined and power transferred from central government to local municipalities. Critics of "The Big Society" have suggested that such a policy reflects the government shirking responsibilities for providing public services and placing the burden elsewhere. Privatised and volunteer-reliant public services, it is argued, are not acceptable alternatives even in a political climate characterised by financial cutbacks.

In November 2010 Culture Secretary Jeremy Hunt unveiled his four-year vision for the DCMS. In key areas the DCMS in the coming years will be characterised by many of the tenets of "The Big Society". The London 2012 Olympics in particular emerge as a short term policy priority focus and goal.

The administration and delivery of Culture in Britain is to be slimmed down considerably and increasingly removed from direct government intervention. There are important implications here for museums and heritage sites. The DCMS will be encouraging these institutions to start "stripping away red tape and stimulating private sector investment" leaving them "free to drive their own success – with the Government only intervening where there is a real need."^{xi}

The implications of this policy-turn were made clear in the months prior to the announcement of the four-year plan and the spending policy review. Hunt had earlier proposed the closure of the Museum, Libraries and Archives Council. This closure will be completed in 2012 with responsibilities delegated to the Arts Council. The Arts Council will see slender budget between 2011 and 2015 with cuts of 30%. Similarly the government grant to English Heritage, currently £136 million, will be cut by 32% between 2011 and 2015. English Heritage will cut something in the region of 50% of its administration.

The Arts Council of England is now responsible for an area of museum funding and policy that was previously that of the MLA; the Renaissance in the Regions programme for funding regional museum hubs. Cuts of around 15% to an annual budget of around £46 million will be made.^{xii} For national museums, although free entry has been defended, cuts of 15% will be made too over four years.

Cuts of local governments have clear implications for municipal museums that are funded by their local governments but are not statutory funding requirements. In December 2010 the journal of the Museums Association reported that the average local authority was to see budget cuts of around 4.4% with some as high as 8.9% in 2011-2012.^{xiii} As discretionary services local authority museums are particularly vulnerable in those authorities faced with substantial budget cuts.

There has been then, for museums and municipalities in the United Kingdom, a clear transition in the tone of government and finance. The centrality of museums to New Labour in securing social cohesion and other policy goals has not, typically, been a feature of the new Conservative-led coalition cultural policies. In different economic and political circumstances museums are now subject to different sorts of cultural instrumentalism. Instead of targets that prioritise “diversity” or “inclusion” increasingly so museums will have to demonstrate fiscal independence from a variety of streams, as well as efficient administration and management. Previous Conservative governments emphasised the importance of private and corporate philanthropy for arts and cultural organisations. In December 2010 the DMCS and Arts Council unveiled new plans for a fund of £80 million to encourage a “new generation of philanthropy” by creating new incentives and streamlined ways of giving.

“The Big Society” is then a challenge for both national and regional museums in the United Kingdom. The withdrawal of government from cultural and social services will have important consequences for local authorities. Museums, however they are owned and principally funded, might be called to work in different ways in their municipalities if they are to secure more diverse funding streams. When working with local authorities, museums will need to be astute and understand how cuts affect government provisions. There is certainly room for positive collaboration between museums and their local authorities in meeting a range of social, education, and health policy areas. Indeed many museums should be encouraged to continue the work that many have already been doing.

However, there is also a need to observe and note those instances in which museums are not best placed to work with municipalities. Especially in those projects for example where the cost effectiveness of a collaborative project might be a key consideration rather than the quality of output or provision. Museums can only compliment authorities initiatives not replace them. Museums cannot and should not hope to function as intermediaries or providers of provisions that are otherwise the responsibilities of an active national or local government. In seeking to plug the gaps caused by the policy directives of “The Big Society” museums may not always be serving their municipalities well. In Manchester exhibition and social care project collaborations between the City Council, local Mental Health and Social Care Trust (part of the National Health Service), the Manchester Art Gallery, and Manchester Museum show museums can engage with social provisions that are, traditionally, outside of the remit of museums. This has the potential to create substantial positive engagement between a specific group or community and municipal museums or galleries – in this case, those people recovering from emotional distress working with museum collections and staff to create an exhibition and art project. Museums will have to be increasingly open to such collaborations in “The Big Society” but should remain vigilant as to the nature of the relationship with local government and health authorities. These authorities on a national and local level are subject to increased financial pressure and museums will need to be realistic about the desire of government to cut the costs of social care provision. Museums should not be perceived or used as the “cheap option” or substitute but perhaps – in some instances – as partners.

The onus on museums to seek multiple funding streams and become reliant on private enterprise and philanthropy requires them to seek partnerships and become resilient organisations. Some of these partners are local authorities with their own political, cultural, and economic objectives. But there is the possibility for a dialogue between museums and their municipal authorities that allows both to share projects and similar objectives. If museums in the United Kingdom are to show that they are relevant and worthy of funding they will have to, increasingly so, align themselves with the obligations and objectives of local (and national) authorities. At the same time, the pressures of philanthropy and private investment will change museum institutions in a different way. It is probable that philanthropic donation or investment will be unevenly distributed, or put simply – some museums will attract more money than others because they are either more prestigious or better-liked than others. A conspicuous gap will widen between well-endowed and poorly funded museums. The market will decide, perhaps, which museums are worthy. The “Big Society” is one where citizen philanthropists feel more invested as “stakeholders” in their cultural institutions because they give money to them. This is of obvious ideological significance to museums. Donations are of clear value to museums and have a long history of sustaining and enriching the institutions that are endowed with

them. But, it remains to be seen what sort of tone museums will assume in the United Kingdom over the coming years. It is a troubled relationship indeed in which museums are charged with maintaining collections and transmitting a cultural legacy for the current and future generations, but must prove expedient or well-liked in a period of economic trouble.

- Une seconde illustration est donnée par **la France**^{xiv}. Dès 2002, une loi importante avait établi un système de labellisation, mais dans un contexte où les impératifs économiques sous-jacents restaient assez marginaux. Par contre, en Juillet 2007, le gouvernement lança une démarche de révision générale des politiques publiques qui englobait les musées. A partir d'audits généraux et spécialisés, il convenait de redéfinir les termes de l'intervention publique et de sa réalisation au niveau territorial, pour déboucher sur plus d'efficacité et d'efficience dans l'action publique, mais aussi sur un plus grand bien-être des citoyens en termes de satisfaction de leurs besoins et d'équité dans leur traitement. Dans le communiqué du Conseil de modernisation des politiques publiques tenu le 11 Juin 2008, la manière de gérer les politiques et interventions publiques fait l'objet d'une véritable transformation : « *Depuis sa création en 1959, le développement du ministère chargé de la culture s'est caractérisé par une expansion administrative et un primat de la politique de l'offre... Les incontestables succès de cette politique ne doivent pas cacher ses insuffisances... Une politique essentiellement fondée sur la croissance de l'offre et sur la conviction que son élargissement suscitera presque naturellement celle des publics montre aujourd'hui clairement ses limites à travers ses résultats encore insuffisants en matière de démocratisation culturelle... Ainsi en dépit du postulat ayant fondé une telle politique, l'accroissement de l'offre ne s'est pas accompagné d'une démocratisation de la culture suffisante...* »^{xv}. D'une certaine manière, ce diagnostic peut paraître banal, mais dans le contexte de la politique néolibérale affichée par l'Etat, il revenait à dire que le centre de gravité du financement des musées ne pouvait plus résider dans les subventions publiques (ce que l'on qualifie ici de politique de l'offre) mais sur les ressources que les utilisateurs, directs ou indirects, pourraient leur apporter, ce que l'on qualifie ici de politique de la demande.
- Une troisième illustration est donnée par le cas de **l'Italie**, et elle concerne aussi bien les musées d'Etat que ceux gérés par les collectivités locales, lesquels représentent 77% du patrimoine public non étatique. Jusqu'aux années 1990, le modèle en vigueur était celui de la gestion directe des musées de la part des administrations qui en étaient propriétaires (une gestion dite « à l'économie », basée sur l'utilisation de quotas de dépenses courantes des tutelles, et un personnel directement rattaché aux tutelles elles-mêmes). Depuis cette période, ce modèle de gestion directe n'a pas cessé d'être mis en débat. Un premier pas avait été accompli par les lois sur les collectivités locales du début des années 1990, qui avaient pour but de fixer l'obligation de transparence ainsi que le respect de critères « entrepreneuriaux » d'efficacité et d'efficience. Un autre pas important fut ensuite franchi par les lois dites « Bassanini », datant de 1997-1998, qui opéraient une distinction fondamentale entre les missions de conservation/protection du patrimoine culturel public (revenant essentiellement à l'Etat), et les missions inhérentes à la gestion et à la mise en valeur du patrimoine (à mener conjointement avec les Régions et les autres collectivités). Les lois « Bassanini » préconisaient un transfert de la gestion des musées d'Etat aux collectivités territoriales, transfert resté inachevé. Mais ce mouvement, s'appuyant sur différents dispositifs législatifs, a donné le jour aux Fondations, réunissant l'Etat, les collectivités et les acteurs privés. On ne relève aujourd'hui que deux exemples de ce type dans le système des musées italiens : la Fondation « Musée des Antiquités Egyptiennes » de Turin (2004) et le Consortium de Valorisation Culturelle de la Venerie Royale (2008). Dans ce mouvement, certaines collectivités se sont orientées vers un octroi partiel d'autonomie de fonctionnement et de gestion, au travers du modèle des « institutions ». Un autre modèle, dit des fondations de droit privé, a été adopté pour gérer des ensembles regroupant plusieurs musées de propriété municipale. Des

fondations de droit privé gèrent, entre autres, la Cité de la Science de Naples, le Palazzo Strozzi de Florence (depuis 2006), le Palais Ducal de Gênes (depuis 2008) ou encore, les musées municipaux de Venise (V. encadré). Le succès du modèle de la fondation semble dû à sa capacité à s'adapter et à s'ouvrir à différentes évolutions, mais il fait aussi l'objet d'une limite importante, faute d'avoir su attirer un nombre élargi d'investisseurs et de contributeurs privés. A la constitution d'une fondation participent, généralement aux côtés des collectivités locales, des Universités, et des banques ou fondations bancaires déjà actives sur le territoire, qui s'approprient ainsi un « quota » de compétences patrimoniales et de gestion des musées locaux. Une troisième forme, dite associative, a aussi été adoptée par quelques musées récents : le musée *A come Ambiente* de Turin ou le Musée d'Art Contemporain de Rivoli.

2.4. Un défi additionnel: Les musées hérités des pays en transition

Les musées des nouveaux Etats membres hérités du système socialiste connaissent des difficultés encore plus grandes que les autres. Pendant près d'un demi-siècle de régime totalitaire, les musées furent confrontés à un certain nombre de contraintes spécifiques :

- L'administration des musées, comme de chacun d'entre eux, devait réaliser les tâches imposées par le système politique, sans aucune marge de manœuvre spécifique ;
- La culture et l'éducation étaient fortement contrôlées et souvent utilisées pour atteindre des objectifs politiques. Dans ce contexte où il fallait réécrire l'histoire, le système éducatif et de recherche « filtre » des informations, ne permettant ni de connaître, ni d'exposer les facettes différentes de son patrimoine ;
- Si le spectacle vivant ou le cinéma disposaient d'apports financiers significatifs, ces derniers étaient plus rares pour le patrimoine ou, à coup sûr, plus sélectifs ;
- Enfin, certains de ces pays ont eu à subir des troubles et des guerres au moment de l'effondrement du système totalitaire, de telle sorte que le changement qui ouvrait de nouvelles perspectives culturelles aux musées, leur imposait en même temps des contraintes économiques insupportables, lorsqu'ils n'ont pas eu à subir la destruction pure et simple de leur patrimoine...

Du coup, le rôle principal du conservateur de musée risque d'être, au mieux défensif, et les musées représentent une image souvent décourageante, et peu compréhensible, dans un mélange détonnant où se côtoient le passé et son rejet, le libéralisme et ses excès. Pour le pouvoir local et/ou le pouvoir central, ils sont considérés comme des puits de dépenses, voire un luxe. Cela concerne aussi bien les collections que les enjeux architecturaux des bâtiments qui les abritent : la conservation est d'autant plus coûteuse qu'elle intervient après des années de négligence et d'absence de maintenance ; les ensembles architecturaux apparaissent surtout comme des empêcheurs de tourner en rond pour des spéculateurs fonciers ou même de petits propriétaires locaux. Même quand certaines constructions tombent en ruines, la moindre proposition de restauration suscite des réactions tumultueuses de la part des médias, suivies par celles du grand public, et même parfois, du service en charge des monuments (Split) ! Les patrimoines sont, au mieux préservés, au prix d'une *tourismification* qui a souvent pour conséquence d'aggraver les situations de départ.

Montrer que les musées peuvent développer une dynamique culturelle redonnant confiance aux habitants, affichant une image positive de soi-même aux autres, tient alors d'une gageure et apparaît comme une tâche quasi insurmontable, même aux yeux de ceux qui en sont les plus convaincus.

Cela concerne les conservateurs, les experts du domaine, mais aussi les élus municipaux.

- Les activités des conservateurs sont très souvent considérées comme des activités de luxe, surtout lors des périodes difficiles qui imposent la redéfinition des priorités. Or, la conservation peut être un moyen de développement économique très fort, pas seulement à travers des projets différents de restauration, mais aussi à travers les travaux de l'entretien. Les lieux historiques restaurés attirent des contenus commerciaux et culturels qui créent des embauches. Le revenu de la municipalité augmente, grâce aux taxes, la valeur des biens immobiliers est en hausse également, et tout ceci encourage le réinvestissement dans la collectivité territoriale. La conservation représente beaucoup plus que juste une nostalgie, c'est un outil fort de développement économique et de la revitalisation sociale ;
- Les experts culturels devraient développer des compétences en communication afin de mobiliser le grand public avec succès et de l'éduquer sur les valeurs du patrimoine culturel, mais aussi de lui apprendre comment il peut contribuer à sa protection. Mais la répétition perpétuelle de mêmes histoires sur les objets exposés dans les musées, sur les constructions historiques et sur les événements du passé devient forcément ennuyeuse, tant pour celui qui les interprète que pour celui qui les visite. La présentation et l'interprétation d'une collection de musée ou d'une ville historique doit être aussi intéressante pour l'expert que pour le visiteur ;
- Le problème qui apparaît au niveau de l'administration locale, ou plutôt avec des hommes politiques qui prennent les décisions, est avant tout l'inexpérience. La qualité du travail des musées est mesurée très souvent par le nombre total de visiteurs, ou celui des billets vendus, ce qui conduit à la question suivante : sont-ils capables d'être (au moins en partie) autosuffisants ? Ou plus simplement, de baisser les coûts de leurs activités. L'objectif de l'administration de la Ville et du secteur en charge du tourisme est ici d'augmenter l'attractivité d'une ressource culturelle en relation avec le nombre de visiteurs. Ainsi, la transformation de la ville de Split en destination de grands paquebots de croisières a été saluée presque à l'unanimité, alors même que l'argent dépensé par des touristes qui passent quelques heures « à quai » est limité, qu'une toute petite partie seulement de l'argent gagné à travers les activités touristiques et les autres activités est réinvestie dans le noyau historique et la conservation du patrimoine, que les dégradations impliquent des efforts d'aménagement et de conservation accrus, et que les besoins culturels des populations locales sont parfaitement négligés.

Il est ici vital d'épouser une vision de long terme donnant à l'éducation un rôle important, mais l'intérêt des élus est souvent contraint par la durée de leur mandat. Les différents niveaux de problèmes ne peuvent être résolus qu'avec une bonne coordination, accompagnée d'une définition préalable et partagée de tous les acteurs responsables - des institutions et des cadres formés pour des secteurs particuliers - ainsi que d'une définition de règles de leur coopération. Une certaine autonomie de la décision muséale est donc nécessaire, tant sur le plan financier que juridique, non pour agencer un repli de telles institutions sur elles-mêmes, mais bien plutôt pour tisser des partenariats élargis qui les éloignent du clientélisme public traditionnel aux pays de l'est, sans les soumettre au *court termisme* d'un marché qui ne s'y intéresse guère.

2.5. Une capacité de réaction limitée

Il est courant de rechercher dans une situation de crise des signes de dynamiques qui pourraient susciter des trajectoires de développement positives. Le constat n'est pourtant guère satisfaisant là non plus.

Un facteur positif est fréquemment signalé : compte tenu de la pression sur le pouvoir d'achat de ménages, les visiteurs locaux sont plus nombreux à redécouvrir leur patrimoine de proximité, tendance qui pourrait *a priori* corriger la baisse du nombre des touristes. Mais cette tendance a des effets limités, comme le montre la baisse du panier moyen des achats dans les boutiques de musées, outre le fait que les effets indirects des dépenses des touristes sont considérablement plus élevés que ceux suscités par les visiteurs locaux.

Un autre trait positif peut résulter d'un meilleur partage en commun des espaces, et d'un montage partenarial des activités, ce qui permet aux musées de sortir de leurs propres murs et d'atteindre des parties nouvelles de la population (Croatie). Ces contraintes de rareté conduisent aussi à chercher plus d'efficacité dans les services rendus. On peut aussi relever que les contraintes impliquent la recherche d'autres procédés, notamment dans le domaine éducatif, où, par exemple, la manipulation des objets par les élèves a joué un rôle important (sans que l'on puisse, par contre, en faire une conséquence autre qu'accidentelle de la crise).

Plus inattendu, en revanche, est le fait que certains musées considèrent que la crise rend aussi les coûts d'acquisition de certains types d'œuvres bien moins chers, notamment dans le domaine des arts contemporains (Belgique).

Malheureusement, ces facteurs qui interviennent comme de véritables innovations peuvent voir leur pouvoir s'évaporer, et l'enquête montre bien plus de cas où le découragement prédomine et l'idée d'absence d'avenir s'impose.

Dans ce double contexte de réorganisation fonctionnelle et financière, les musées ont-ils pu mettre en œuvre les inflexions, efforts et réformes demandées^{xvi} ? Ils se retrouvent aujourd'hui au cœur d'un agenda public dominé par le rétrécissement des marges financières. Il leur est demandé à la fois de diversifier, renouveler et faire revenir leurs audiences. Respecter l'expression de la diversité culturelle implique la construction de relations soutenues avec les communautés environnantes, actions mises en œuvre sur place ou hors musées. Si l'ouverture aux scolaires et aux pratiques éducatives est assez bien reconnue, beaucoup souhaitent que les musées jouent un rôle croissant dans la réinsertion de jeunes adultes en difficulté ou de chômeurs. A l'addition des contraintes financières, s'ajoute donc l'accumulation d'objectifs, et c'est dans ce contexte qu'il nous faut resituer les musées et les relations qu'ils peuvent avoir avec leurs municipalités^{xvii}.

3. Le développement soutenable, enjeu partagé des musées et municipalités

Les musées ont, d'abord et logiquement, été organisés pour conserver leur patrimoine, en mobiliser le potentiel éducatif et de formation et l'exposer au regard des visiteurs. Lorsque des moyens publics leur étaient consacrés, ils étaient donc justifiés de manière prioritaire par les valeurs d'existence des objets et collections (valeur historique, valeur de remémoration, valeur cognitive, etc.), de manière plus secondaire par les valeurs d'usage que l'on pouvait en retirer (visites, dépenses, etc.),

Les choses commencèrent à changer lorsque villes, territoires et pays eurent à assumer les défis liés d'une société de la connaissance et de la globalisation. Là où la globalisation porte en germe des restructurations radicales de l'emploi, la société de la connaissance laisse espérer que les investissements en éducation et formation résisteront aux turbulences annoncées. Là où la globalisation raye de la carte des activités traditionnelles, on espère de la connaissance du patrimoine, culturel ou autre, qu'elle servira de levier à l'émergence d'autres activités.

Il en résulta un discours « passe partout » sur les effets bénéfiques attendus de cette valorisation du patrimoine culturel, et donc des musées. L'offre d'activités muséales ne pouvait qu'augmenter, du fait de la diversification des patrimoines considérés (patrimoine industriel, patrimoine littéraire, patrimoine vernaculaire, etc.). La demande d'activités muséales ne pouvait qu'augmenter du fait de l'élévation des niveaux moyens d'éducation, de la baisse relative des coûts du transport, du nombre croissant de retraités bénéficiant d'un revenu acceptable, voire, de l'augmentation du temps libre garantissant, au moins aux musées et monuments, sinon au spectacle vivant, un potentiel de visiteurs et de touristes quasi inépuisable. Le tourisme devenait implicitement la pierre philosophale de la conservation. Certains ne manquèrent pas de mettre en garde contre les risques de tels discours : les effets escomptés supposaient d'importants investissements, en aménagements immobiliers comme en conservation des collections ; la concentration excessive de touristes pouvait se traduire par d'importants coûts environnementaux, en général irréversibles ; les revenus mobilisés faisaient souvent l'objet d'un partage plus favorable aux industries de l'hospitalité qu'aux sites culturels visités.

Ainsi, les débats sur le patrimoine rencontraient-ils ceux du développement durable^{xviii}. Si les volets économiques et sociaux ont été assez vite reconnus, celui de l'environnement a été le plus long à se faire reconnaître. Mais aujourd'hui, il est admis que la qualité des villes comme des sites habités dépend en grande partie de la manière dont ils ont su mettre leur patrimoine en harmonie avec les autres bâtiments et espaces. Il faut alors partager la vision des architectes et des urbanistes, des élus et des communautés, comprendre que la société construit chaque jour son cadre de vie et lui donne un sens en l'irriguant des créations ou des conservations qui affirment sa qualité et sa personnalité.

3.1. Education et formation

Partout en Europe, l'une des principales activités des musées consiste dans l'accueil de publics scolaires ou jeunes, activité pour laquelle ils sont sollicités tant par les établissements scolaires que les municipalités. Ils le sont aussi par les milieux artistiques, qui voient dans la fréquentation des musées par les jeunes l'un des moyens privilégiés de constitution d'un capital culturel qui profitera ultérieurement à l'ensemble des activités correspondantes. Cette entrée en matière doit toutefois faire l'objet de plusieurs observations :

- S'il s'agissait au départ de rendre l'apprentissage de certaines disciplines ou de certains thèmes plus vivant que leur transmission en milieu scolaire, il s'agit aussi de développer des aptitudes telles que la confiance en soi et l'amour

propre, la reconnaissance de la culture des autres et l'ouverture d'esprit, la capacité à travailler avec les autres, etc. Parmi ces nouvelles compétences, l'aptitude à être créatif fait l'objet d'une reconnaissance originale^{xix} ;

- La réalisation de ces objectifs suppose, de la part des musées, des organisations, des expertises et des pratiques élaborés, allant jusqu'au toucher d'œuvres ou à la manipulation d'artefacts ;
- L'intérêt de ce mouvement est redoublé par le fait que les enfants reçus dans un musée peuvent y entraîner leurs parents, grands-parents, ou leur famille élargie. Les enfants agissent en quelque sorte comme des donneurs d'ordre, et le musée comme la collectivité en profite.

Ces éléments commencent à être bien connus, et l'on peut dire que c'est là l'activité spécifique des musées la mieux répandue en Europe. Dans certains pays où les musées sont payants pour les jeunes, elle prend même une grande importance, telle l'Allemagne. Enfin, certains musées n'hésitent pas à institutionnaliser cette fonction en organisant de manière permanente un espace réservé - voire, un département - à l'accueil de ces publics, et en l'aménageant en conséquence (*l'Altonaer Museum* d'Hamburg avec le « Kinder Olymp », ou la *Berlinische Galerie* de Berlin, avec son Atelier « Bunter Jakob »).

Les efforts d'évaluation des initiatives en ce sens se multiplient d'ailleurs. Ainsi, le Rapport du programme britannique sur la fonction éducative des musées^{xx} de 1999 à 2004, considère que pour 82% des professeurs, les élèves apprennent quelque chose de nouveau et pour 94%, que leurs comportements et leurs rapports à la connaissance s'améliorent ; 58% des élèves reconnaissent avoir plus confiance en eux après l'expérience ; et 48% des élèves déclarent travailler mieux avec les adultes, après coup. Mais plusieurs réserves importantes ont été ici ajoutées :

- Les élèves sont d'autant plus satisfaits de l'expérience qu'ils disposent d'un bon niveau scolaire de départ, ce qui témoigne d'un « biais de sélection » ;
- Les résultats sont d'autant meilleurs que les musées avaient déjà acquis une expérience dans ce domaine ;
- Les résultats sont d'autant meilleurs que les expériences au musée renvoient à des situations concrètes vécues par les élèves ou leurs familles, ce qui peut être une source sensible d'augmentation des coûts ;
- Une évaluation ultérieure de 2006 a enrichi ces résultats^{xxi} : la progression des résultats des élèves bénéficiant d'expériences est du double de celle prévue en moyenne ; les résultats sont d'autant meilleurs que l'enseignant participe activement à l'expérience.

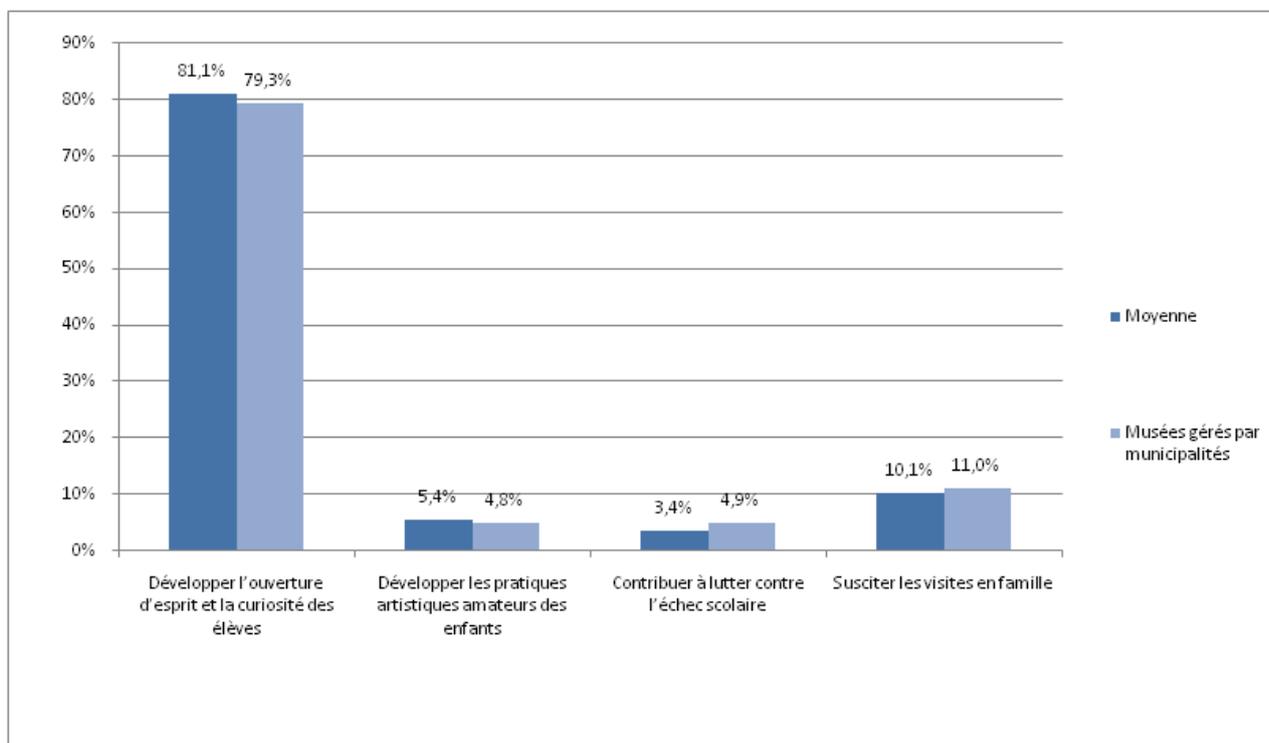
Notre enquête conforte ces premières évaluations. Les municipalités et les musées ont été ici interrogés sur les différents objectifs possibles de l'action éducative :

- Développer **l'ouverture d'esprit et la curiosité** des élèves : il s'agit sans doute là de l'objectif le plus classique, intermédiaire entre une approche scolaire et plus ludique ;
- Développer **les pratiques artistiques amateurs** des enfants : il s'agit, là aussi, d'un objectif classique mais plus précis, car on entend ici bénéficier d'un cadre et d'une manière de faire plus propices à ce type d'apprentissage ;
- Contribuer à **lutter contre l'échec scolaire** : cet objectif tient une place à peine plus récente et moins facilement acclimatée par les musées, mais il s'appuie sur le fait que des approches plus inductives de la connaissance peuvent permettre à nombre de jeunes de prendre confiance en eux-mêmes et de mieux assumer les défis qui leur sont posés ;
- Susciter **les visites en famille** : cet objectif est généralement peu pris en considération ou alors ramené à un simple enjeu de marketing, alors qu'il peut aussi englober une meilleure compréhension entre adultes et jeunes, et constituer un début de formation au bénéfice des adultes.

Illustration 3-a. Rôle de l'action éducative des musées face aux jeunes, du point de vue des musées

	Ensemble des musées	Musées gérés par municipalités
Développer l'ouverture d'esprit et la curiosité des élèves	81,1%	79,3%
Développer les pratiques artistiques amateurs des enfants	5,4%	4,8 %
Contribuer à lutter contre l'échec scolaire	3,4%	4,9%
Susciter les visites en famille	10,1%	11%
Total	100%	100%

Illustration 3-b. Rôle de l'action éducative des musées face aux jeunes, du point de vue des musées



Dans ce contexte, il n'est guère étonnant que les musées redévoient l'importance des motivations traditionnellement prêtées à la première motivation, et qu'ils ne reconnaissent que de manière bien plus marginale les autres dimensions possibles de cet accueil des jeunes. On relèvera, en outre, qu'ici le comportement des musées gérés par les municipalités n'est guère différent du comportement standard, l'enquête montrant, par ailleurs, que les réponses sont très proches les unes des autres, quel que soit le mode de gestion.

Cela semble donc montrer que les musées en restent à une attitude assez traditionnelle concernant leur rôle en ce domaine. Si les écoles peuvent bien être des partenaires par rapport à l'enjeu considérable que représente l'éducation des jeunes, chacun - musées aussi bien qu'école - a tendance à rester ici dans son rôle le plus traditionnel.

Posée aux municipalités, la même question conduit à des réponses légèrement différentes. Si développer l'ouverture d'esprit et la curiosité des élèves reste le rôle prêté de manière dominante aux musées par les municipalités, une différence importante concerne la lutte contre l'échec scolaire qui voit son poids quasiment doubler.

Illustration 3-c. Rôle de l'action éducative des musées face aux jeunes, du point de vue des municipalités

	Municipalités	Musées (rappel)
Développer l'ouverture d'esprit et la curiosité des élèves	70,5%	81,1%
Développer les pratiques artistiques amateurs des enfants	6,8%	5,4%
Contribuer à lutter contre l'échec scolaire	9,1%	3,4%
Susciter les visites en famille	13,6%	10,1%
Total	100%	100%

The educational role of museums: the Antwerp situation

The audience development of the MAS (Museum aan de Stroom) is based on the newest museological insights and is a central theme in the whole operation of the museum (Adriaenssen, 1998: 226-244). The MAS museum wants to give a prominent place to young people. The project is called 'MAS in jonge handen' (MAS in young hands). Already 4 years ago, there was a study on the creative methods to involve young people in the operation of the museum. About 146 recommendations were sent to the responsible aldermen of the city: the Vice Mayor for Culture and Tourism, the alderman for Education, the alderman for Youth (De Vos, 2007). The most remarkable recommendation was to find interactive ways to involve young people, not only in the presentation, but also in the conceptualisation, the implementation and the installation of the different museum boxes (Jacobs, Hagenars, De Vreede, 2005). Young people had to be given the opportunity to add objects to the collection or to use the collection in an intensive way (e.g. by using their different senses). In one of the rooms on each floor young people could leave their traces in the museum in a creative way. There would be workshops, practical demonstrations and computer simulations. In 2010, there was another deep qualitative research to know the opinion of 30 young people on the operation of a museum. At this moment, there is an exhibition of art works made by young people that will be displayed in the museum until the summer of 2011.

Also the Red Star Line memorial will enter into a dialogue with young children, teenagers and students about migration then and now. International tourists, American descendants of Red Star Line passengers, and various local communities and age groups will be invited to share their own experience of migration with other people.

3.2. Insertion et cohésion sociale

Dans quelle mesure les musées peuvent-ils contribuer à limiter les fractures sociales, en termes individuels autant que collectifs ? De manière quasi tautologique on pourrait dire qu'ils peuvent le faire en évitant de l'aggraver, tant les musées sont souvent considérés comme des mécanismes catalysant l'exclusion... Il n'y a rien d'étonnant à ce que des musées qui ne racontent pas l'histoire de certaines communautés ne puissent pas les attirer ! Pourtant, dès le début de l'histoire moderne des musées, il apparaissait que le musée pouvait créer des bénéfices sociaux à partir du moment où il accueillait des groupes très variés, et renforcer ainsi les liens sociaux du fait d'une vision des choses mieux partagée, voire commune. Pour Robert Peel « ... *la construction du musée ne contribuera pas seulement au développement des arts mais aussi à la solidité des liens entre les parties plus riches et plus pauvres de l'Etat, ce que tout homme ne peut que souhaiter...* »^{xxii}. C'est pour cela que les accès aux musées étaient gratuits et que très vite, certains musées ouvrirent le soir. Mais ces objectifs furent loin d'être étayés par les faits, et c'est d'ailleurs sur le cas des musées que l'un des concepts les plus reconnus de l'inégalité culturelle fut construit par Bourdieu, celui de capital culturel. Il apparut alors que l'exclusion devait être combattue en termes de représentation des différentes cultures, de possibilités de participation de chacune à la production de la culture, et d'accès élargi à la consommation de biens culturels. Mais l'enjeu n'est pas toujours clair : le rôle du musée est-il d'accueillir des populations variées ou de faire en sorte qu'en les accueillant il contribue à réduire les germes de l'exclusion ? Le but des musées n'est-il pas, alors, d'avoir un impact sur les facteurs même de l'exclusion ? C'est là un objectif tout à fait considérable.

Trois types d'actions sont entrepris dans ces directions :

- Des actions ciblées en direction des individus eux-mêmes, en leur donnant la possibilité de prendre confiance en eux ; en reconstituant leur identité ; en les aidant à acquérir de nouvelles compétences ;
- Des actions ciblées en direction de certains groupes pour qu'ils puissent mieux se situer dans la société où ils vivent, pour gagner en confiance et en respect d'eux-mêmes ;
- Un travail plus global sur l'opinion publique, en faisant reconnaître la diversité et l'égalité des différentes cultures.

Sans doute, ces actions sont-elles plus récentes et plus concentrées que les actions éducatives. Mais on constate aussi que leur progression est considérable et qu'elles constituent probablement l'un des terrains de partenariats les plus fertiles entre musées et municipalités. Ainsi, entre 1996 et 2006 le nombre de musées allemands engagés dans cette voie a été multiplié par quatre (de 331 à 1180), à la réserve près que ces actions sont souvent réversibles et ne présentent donc pas le caractère de permanence et d'institutionnalisation de l'action éducative (Tagesspiegel, 2008).

Museums and social cohesion: three Portuguese Museums

Three examples of museums managed by municipalities can be selected to illustrate the role of museums in local development and social cohesion. In the inner southern part of Portugal, the Museu de Mértola is anchored in unique Islamic archaeological research and combines heritage preservation, urban rehabilitation, generation of tourism and the revitalisation of the social and economic local life. From the inner central part of the country we can pick up Museu de Mação, also anchored in archaeological research and based in partnerships with national and international universities that allow the museum to be part of the Erasmus Mundus Master in Prehistory and PhD in Quaternary.

This turns the village of Mação into a siege of researchers and students from different countries with significant consequences on the local economy. Fifty kilometers south from Lisbon the Museu do Trabalho Michel Giacometti (Museum of Work), tutored by the municipality of Setúbal, is deeply engaged in projects of social change to face exclusion and prejudice. Since 2005 the museum has been promoting 'Intercultural afternoons' involving groups of migrants from different ethnic groups and nationalities who work or live in the city of Setubal. The planning and discussion of the programs are carried out together, between the museum staff and the associations' leaders, respecting the rhythms, aspirations and singularities of each culture. In the three cases the interaction between local and global dimensions is evident and stimulates partnerships both with local associations and academic centres.

Pour illustrer ces thèmes donnons deux exemples, le premier dans le domaine de la santé mentale, le second dans le domaine de la réinsertion des détenus.

- Parmi les expériences et les recherches consacrées à la contribution des musées, et des services artistiques qu'ils offrent, à l'amélioration du bien-être sanitaire de la population, leur contribution au traitement des pathologies mentales est mise en évidence. Trois éléments sont ici mis en avant : l'amélioration de la confiance en soi ; l'amélioration des capacités d'analyse, d'émotion et de réaction ; et la réduction de l'isolement social. Il faut admettre que, dans le même temps, nombre des expériences mettant ces éléments en avant sont fragilisées par certaines de leurs caractéristiques : les résultats reposent souvent sur quelques anecdotes ; les mécanismes expliquant les effets annoncés ne sont pas toujours décrits de manière précise ; les preuves sont souvent trouvées dans les déclarations d'acteurs non nécessairement neutres. Il s'agit, en général, de projets entrepris par la communauté où se mêlent donc différentes dimensions et différentes sources positives d'explication des résultats attendus.

Cet enjeu peut prendre des formes variées. Ainsi la *Walsall Art Gallery* organisa-t-elle une exposition sur les problèmes liés au Sida dès 1996, notamment à partir des représentations que des artistes pouvaient en donner. Mais un choix important fut tout de suite effectué : plutôt que de s'en remettre à une exposition d'œuvres dont on espérait, en tout état de cause, qu'elles seraient vues par un grand nombre de personnes, on décida d'en faire la base d'une action élargie pour modifier les comportements sexuels de la population. Un partenariat fut donc organisé avec les agences de santé locales et plusieurs actions de sensibilisation et débats furent organisés autour de ce thème. D'après Sandell, les résultats furent très positifs puisque l'on assista à une augmentation significative des personnes faisant des tests sur le territoire considéré, pendant la durée de l'exposition, au moins.^{xxiii}

Une analyse assez systématique de telles initiatives et de leurs effets attendus fut entreprise en 2006 par un Observatoire de l'Unesco^{xxiv}. Un certain nombre de compétences minimales souhaitables à évaluer fut identifié : le gain en autonomie ; le gain en capacité ; le gain en sociabilité ou aptitude à tisser des liens sociaux^{xxv}. Un préalable fut défini : s'interroger sur l'adéquation entre des activités qui se veulent culturelles et l'objectif annoncé, la distance pouvant ici conduire à relativiser les résultats ou, au contraire, à les renforcer. Sans doute ne devrait-il pas y avoir ici de grand écart, mais la logique d'une institution artistique peut ne pas être complètement en phase avec celle de la résolution de problèmes de santé.

- La prise en considération de la réinsertion des détenus n'est pas une activité traditionnelle des musées, mais certains d'entre eux la considèrent comme importante. Par rapport à l'offre culturelle rencontrant « naturellement » ses publics au sein des équipements culturels, l'action culturelle en milieu carcéral se développe dans un cadre de contraintes majorées, mais produit aussi des bénéfices majorés, en raison de l'immensité des besoins du public concerné. En dépit des obstacles à la participation, du délitement des groupes dans la durée, de l'hétérogénéité des profils des participants, de la variété des compétences et des motivations, de la barrière de la langue et des savoirs, l'action culturelle en milieu carcéral apporte un surcroît d'existence, qui

dépasse le bien-être, et relève d'un « mieux-être », indispensable à la vie quotidienne et à la trajectoire future du détenu. L'activité culturelle, qui prend en prison tout son sens littéral - permettre à l'individu de redevenir actif - contribue à faire en sorte que le temps en prison n'y soit pas un temps « perdu » mais redonne de l'énergie, recrée un horizon d'espérance, contribue à modifier son regard sur soi-même comme le regard des autres.

En lien avec le programme culturel, l'activité, qui permet d'oublier, pour un temps, sa *condition* de détenu, est source de multiples bénéfices psycho-affectifs, dont l'expression, par les détenus, fait remarquablement écho aux bénéfices possibles soulignés par les professionnels de la Santé. Avec presque les mêmes mots, les uns et les autres évoquent le fait de « *mettre entre parenthèses la souffrance relative à l'incarcération* », ou encore, « *d'apporter un souffle d'air* ». Les vertus transformatrices décrites par les détenus interrogés (V. annexes, étude de cas n°9 du musée du Louvre) ont valeur de reconstruction de soi, de ressourcement, de dignité retrouvée, face à l'indignité perçue. L'activité culturelle permet une véritable mise à distance psychologique d'avec l'enfermement, les difficultés personnelles, le manque affectif et familial.

Le Louvre et les détenus

La politique des ministères de la Justice et de la Culture avait conduit à la mise en place d'un protocole d'accord « Culture - Justice » signé le 26 janvier 1986^{xxvi} pour favoriser la réinsertion des détenus et valoriser le rôle des personnels pénitentiaires. Plus récemment, la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France stipulait que les musées devaient « mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ». Du côté du musée du Louvre, la convention signée en 2008 avec le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation de Paris et la Maison d'Arrêt de Paris la Santé s'inscrit en droite ligne, d'une part, de la mission d'élargissement des publics du musée et d'autre part, de l'affirmation de son rôle éducatif et social sur son territoire.

Or le profil des détenus de la Maison d'arrêt de Paris la Santé, est radicalement inverse à celui des visiteurs « naturels » des musées d'art : les détenus sont des hommes, jeunes, souvent issus de l'immigration ; ils représentent 50 nationalités différentes, la moitié d'entre eux étant de nationalité étrangère. Ils disposent, pour certains, d'un très faible niveau - ou d'une absence - de maîtrise de la langue française, et d'un niveau d'études ou de qualification inférieur ou très inférieur au baccalauréat.

Le programme culturel, conçu par le service Education du musée du Louvre, est constitué de cycles de conférences et d'ateliers de pratique artistique, organisés une semaine par mois, sur inscription des détenus à l'ensemble d'un cycle. Cette inscription est soumise à validation par l'Administration pénitentiaire, en fonction des autres contraintes qui pèsent sur la vie des détenus (présentation à la Justice, visites médicales, parloirs avec l'avocat ou la famille...). Le programme est conduit par des intervenants du musée du Louvre : conservateurs, conférenciers en histoire de l'art et intervenants plasticiens. Les personnels de surveillance bénéficient de journées de visite au Louvre avec des conférenciers et de rencontres avec les personnels éducatifs, mais aussi avec les personnels de surveillance du musée. Des « permissions de sorties » sont également accordées à certains détenus, pour visiter le musée du Louvre en compagnie de leurs surveillants, une expérience de sortie et d'interactions totalement inédite pour les deux publics concernés.

L'activité culturelle, qui mobilise aussi la pratique, est ici une source de stimulation intellectuelle, rend possible une valorisation de l'effort accompli, favorise une meilleure maîtrise de l'environnement, et permet la modification du regard de l'institution pénitentiaire sur le détenu, alors perçu comme actif, et positif. Un surveillant dira, par exemple : « il y a des gens, des détenus, qui sont impliqués dans ce qu'ils vont faire. Quand vous allez ouvrir la cellule, à l'ouverture, ils vont dire « surveillant, j'ai activé Louvre, j'ai activé dessin, voici la convocation ». Ca c'est quelqu'un ... le fait d'avoir dit ça à l'ouverture, sans problème. Le gars, il est sérieux, il est impliqué ».

Pour voir l'importance prise par ces objectifs possibles, l'enquête a posé deux séries de questions :

- La première concerne les catégories de publics aujourd'hui pris en charge par les musées du point de vue de la formation, en allant, bien entendu, au-delà du public scolaire et en tentant d'isoler certains groupes cibles possibles ;
- La seconde concerne les différents rôles que peuvent avoir les musées dans le raffermissement des liens sociaux ou la constitution d'un capital social.

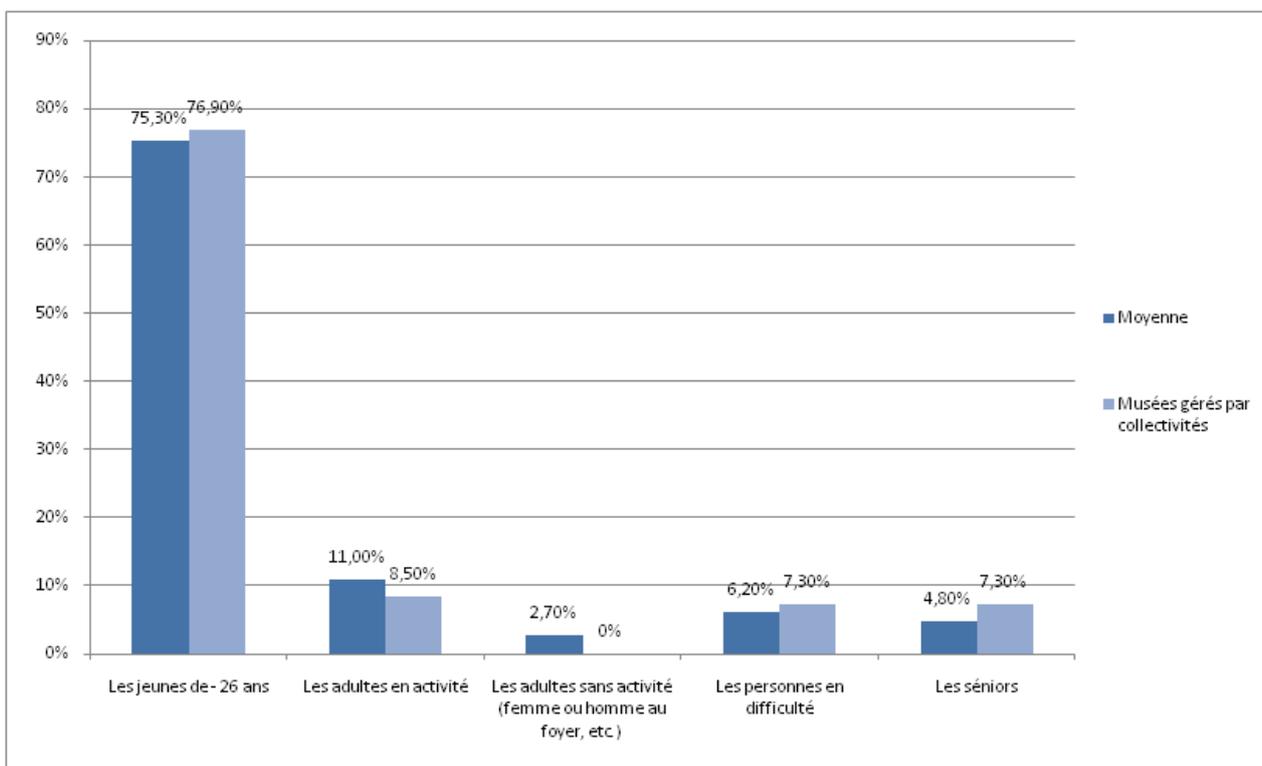
Concernant la première question, il s'agit donc d'identifier différents publics cibles possibles :

- Les **jeunes de 18 à 25 ans**, lesquels sont traditionnellement exposés au risque de chômage maximal dans bien des pays européens ;
- Les **adultes en activité**, dans la mesure où des pratiques de découverte ou d'activités muséales peuvent enrichir les perspectives de développement personnel ;
- Les **adultes sans activité** pour lesquelles ces mêmes activités peuvent constituer une source de lien social, mais aussi des opportunités de présentation de soi, d'interactions avec les autres, de restauration de la confiance... susceptibles d'être mobilisés dans des contextes sociaux et professionnels variés ;
- Les **séniors**, pour lesquels les modalités d'usage du temps peuvent avoir une influence déterminante sur l'état de santé et de bien-être, au même titre que toutes les formes de sociabilité.

Illustration 4-a. Les publics cibles, selon les musées

	Musées	Musées gérés par municipalités
Les jeunes de 18 à 25 ans	75,3%	76,9%
Les adultes en activité	11,0%	8,5%
Les adultes sans activité (femme ou homme au foyer, etc.)	2,7%	---
Les personnes en difficulté	6,2%	7,3%
Les séniors	4,8%	7,3%
Total	100%	100%

Illustration 4-b. Les publics cibles des musées



L'illustration 4-b montre pourtant que l'activité des musées - et les représentations sur les publics jugés prioritaires - restent fortement concentrées sur les jeunes de 18 à 25 ans, ce qui veut d'ailleurs probablement dire ici sur les étudiants. Les adultes, qu'ils soient actifs ou inactifs, et les personnes âgées ne seraient donc pas reçus de manière spécifique mais plutôt comme visiteurs des collections. On peut aussi penser que ces actions sont relativement nouvelles par rapport aux pratiques traditionnelles des musées et que l'on serait plutôt dans une période de prise en charge, à ceci près que cela suppose des modes d'organisation et de financement, pour l'instant organisés principalement autour de l'accueil des jeunes, qu'ils soient scolaires ou jeunes adultes en cours d'études.

On relèvera aussi que le comportement des musées gérés par les municipalités ne change pas beaucoup de celui des autres musées. Une différence peut toutefois être relevée dans les résultats de l'enquête : les musées gérés par les administrations d'Etat prennent encore plus fortement en charge que les autres l'objectif jeune, le pourcentage s'élevant ici à 88,9% contre 76,9% pour les musées gérés par les municipalités.

Si l'on interroge les municipalités, les réponses changent dans la mesure où elles attribuent un rôle plus important à la formation des adultes, avec ou sans activité, ce qui se fait mécaniquement au détriment de la place attribuée aux jeunes, les seniors faisant, par contre, l'objet d'une évaluation comparable (Illustration 4-c).

Illustration 4-c. Quels sont aujourd’hui, d’après les municipalités, les publics cibles de musées en matière de formation ?

	Municipalités	Musées (rappel)
Les jeunes de 18 à 25 ans	72,1%	75,3%
Les adultes en activité	16,3%	11,0%
Les adultes sans activité (femme ou homme au foyer, etc.)	4,7%	2,7%
Les personnes en difficulté	2,3%	6,2%
Les séniors	4,7%	4,8%
Total	100%	100%

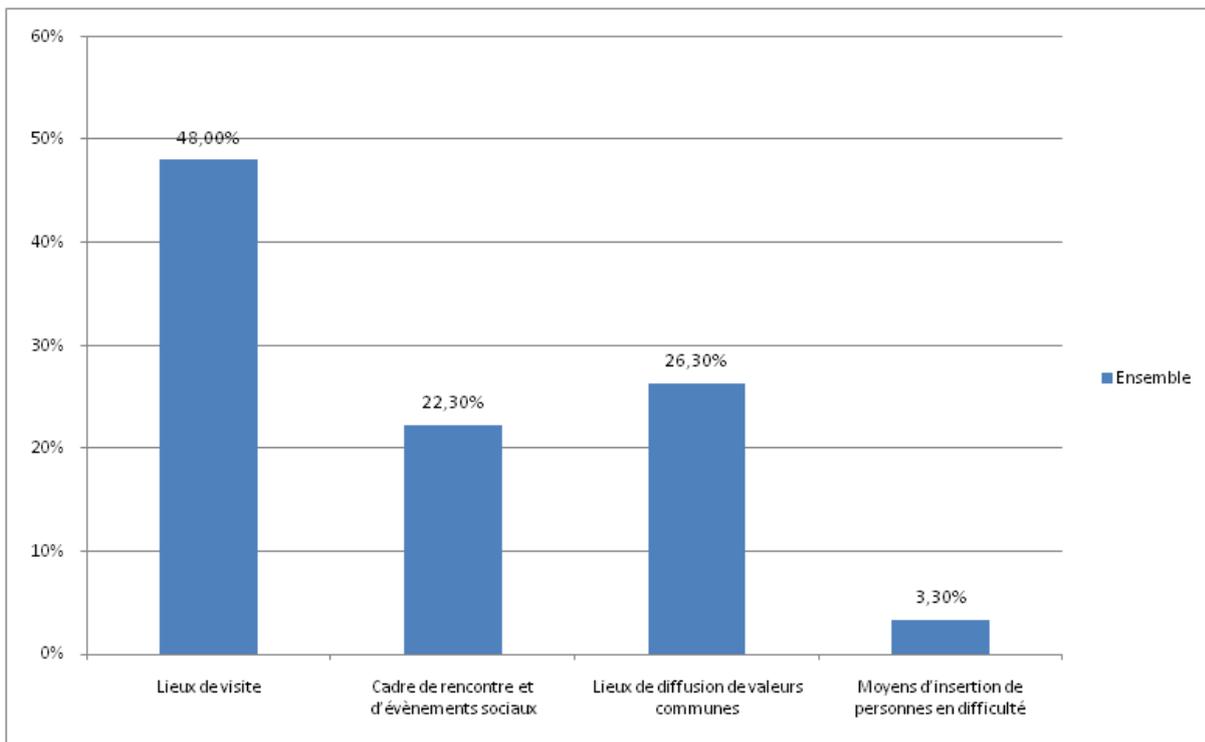
La seconde question, qui porte ici sur la contribution possible des musées à la cohésion sociale d’un territoire ou d’une population, ne cesse d’être soulignée, sans doute, pour partie, parce que les institutions (associations, institutions culturelles, patronages) qui assuraient traditionnellement cette fonction ont disparu ou n’offrent plus la même efficacité. Il est donc courant de souligner que les musées peuvent contribuer à créer un lien social entre les différentes personnes ou communautés, et favoriser ainsi la constitution d’un capital social dont on attend une meilleure capacité de reconnaissance des problèmes que les communautés rencontrent, et surtout, d’une meilleure aptitude à définir et mettre en commun des solutions correspondantes. Quatre dimensions possibles des musées sont alors évoquées :

- Utiliser les ressources et compétences des musées pour aider à **l’insertion de personnes en difficulté** ;
- Faire du musée un espace partagé en commun pour **permettre aux personnes et communautés de se rencontrer** ;
- Considérer que **l’organisation de rencontres et d’évènements sociaux** peut donner un sens plus précis et une meilleure finalité à de telles rencontres ;
- Considérer que le musée **distille, diffuse et dissémine des valeurs communes**, ou permet de mettre positivement en débat des valeurs différentes, contribuant à créer leur rapprochement.

Illustration 5-a. Comment les musées contribuent-ils, selon eux, à la cohésion sociale ?

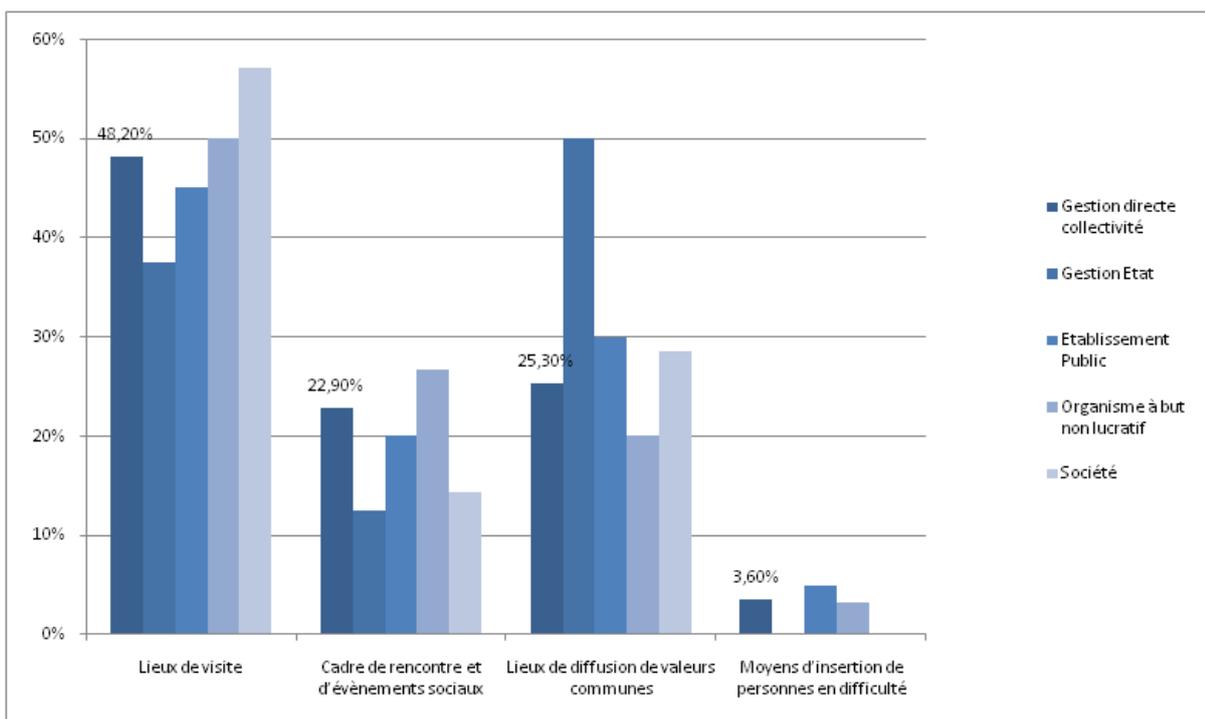
Comme :	Ensemble	Gestion Collectivités locales	Gestion Etat	Etablissement Public	Organisme à but lucratif	Société
Lieux de visite	48,0%	48,2%	37,5%	45,0%	50,0%	57,1%
Cadres de rencontre et d’évènement sociaux	22,3%	22,9%	12,5%	20,0%	26,7%	14,3%
Lieux de diffusion de valeurs communes	26,3%	25,3%	50,0%	30,0%	20,0%	28,6%
Moyens d’insertion de personnes en difficulté	3,3%	3,6%	---	5,0%	3,3%	---
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Illustration 5-b. En quoi les musées contribuent-ils à la cohésion sociale ? (Ensemble des musées)



De toutes ces dimensions, c'est sans doute la plus banale et la plus immédiate qui prévaut, puisque la moitié des réponses se concentre sur le fait que le musée atteint cet objectif de cohésion parce qu'il est lieu de visite (48%). Comme entrevu ci-dessus, la contribution du musée comme mécanisme de réinsertion de publics semble très difficilement entrer dans l'horizon d'action des acteurs (3,3%). Quant aux deux autres mécanismes, ils sont présents mais au second plan (22,3% et 26,3%).

Illustration 5-c. En quoi les musées contribuent-ils à la cohésion sociale ?



Les musées gérés directement par l'Etat considèrent, beaucoup plus nettement que les autres, que leur rôle de cohésion sociale relève pour l'essentiel de la diffusion de valeurs communes (50%), l'utilisation d'espaces permettant les rencontres jouant un rôle nettement moins fort (37,5%). Mais ils n'envisagent pas (0% !) leur rôle comme moyens d'insertion des personnes en difficulté...

Les municipalités suivent à peu près les mêmes hiérarchies par rapport aux opinions des musées. Mais le musée en tant que cadre de rencontres et d'événements sociaux est nettement plus reconnu que le musée en tant que lieu de diffusion de valeurs communes, les élus ne semblant donc guère idéaliser cette dernière fonction.

Illustration 5-d. Comment, selon les municipalités, les musées contribuent-ils à la cohésion sociale ?

Comme :	Municipalités	Musées
Lieux de visite	56,8%	48,0%
Cadre de rencontre et d'évènements	22,7%	22,3%
Lieux de diffusion de valeurs communes	20,5%	26,3%
Moyen d'insertion de personnes en difficulté	N.R.	3,3%
Total	100%	100%

(La modalité « moyen d'intégrer les personnes en difficulté » n'a pas été renseignée dans le questionnaire destiné aux municipalités, pour des raisons techniques, d'où un manque d'homogénéité des résultats à concurrence de 3,3%).

Les attentes des municipalités : La ville de Rouen

Inscrits au sein d'un pôle Développement/Attractivité, les musées de Rouen doivent concourir à la fois à l'attractivité du territoire et à son développement.

De façon générique, les objectifs de la Ville sont l'attractivité, la proximité et le développement durable. La Ville de Rouen a à cœur de partager ces différents objectifs avec les acteurs du territoire: acteurs culturels, sportifs ou économiques, mais aussi le grand public, qui sont les premiers ambassadeurs d'une ville. Ceux-ci doivent partager et véhiculer le message d'une ville fière de son passé et projetée vers l'avenir. Patrimoine et modernité deviennent un seul et même moteur d'un développement, d'une image de marque et d'une singularité, à même de fonder l'identité d'un territoire remarquable, dont le potentiel n'a de sens que s'il est exploité.

Il importe, dans les choix portés, d'être attentif à l'équilibre entre l'attractivité et le développement du territoire : les effets à court terme et moyen terme des politiques engagées générant une visibilité immédiate et témoignant des mutations qui se sont amorcées, doivent coexister harmonieusement avec les objectifs structurants à moyen et long terme, permettant de déployer dans l'avenir une politique et des moyens plus ambitieux.

Au sein de ces différents axes, la politique culturelle municipale cherche à décroquer les territoires, à la fois géographiques, mais aussi artistiques, afin de favoriser une démocratisation de l'accès aux arts et à la culture. Cela se traduit notamment par trois grands objectifs :

- *une politique culturelle tournée vers la modernité et fortement ancrée dans les identités et les cultures de la Ville, passant notamment par une reconquête de l'espace public, une valorisation différente du patrimoine, la rencontre entre patrimoine et création contemporaine*
- *une politique culturelle qui s'étend sur l'ensemble des quartiers et des territoires de la Ville, qui assure un rôle de réseau et de maillage du territoire*
- *une politique favorisant l'accès de tous les publics à la culture, et qui s'oriente progressivement vers la valorisation des diversités culturelles.*

Un préalable : donner un sens à la pratique et à la visite

Pour que les musées puissent produire une valeur sociale, encore faut-il que la visite ou la pratique proposée ait un sens pour celui qui l'effectue, et qu'il puisse partager ou faire partager la signification qu'il en retire. Cela exige, d'une certaine manière, que des personnes bénéficient d'une certaine disponibilité des professionnels de l'animation culturelle et que leurs réactions puissent être enregistrées au fur et à mesure, puis, que ces récits soient analysés pour voir le sens qui s'en dégage, expérience que peu de musées peuvent faire de manière exhaustive, surtout lorsque la pratique concernée est une visite.^{xxvii}

De manière générale, les visiteurs produisent ce sens soit en réagissant au vu d'une œuvre, soit en demandant des informations additionnelles, On constate que nombre de visiteurs commencent par réagir aux éléments visuels en conceptualisant l'œuvre, puis qu'ils essayent éventuellement de comprendre comment elle a pu être pensée, la réalisation de l'exécution matérielle ne venant qu'en second rang ici. Ceci ne signifie pas que la réaction obéisse à des critères socioprofessionnels stables. Ce serait plutôt le niveau d'éducation qui rend les significations exprimées prévisibles. Cela se voit notamment face aux œuvres non figuratives, où les demandes d'explication sont souvent liées au degré d'intérêt affiché pour le musée et au niveau de formation. Une chose semble, par contre, réunir les visiteurs : l'intérêt de disposer d'une communication plus dense de la part du musée, leur permettant de mieux entrer dans l'approfondissement de la connaissance d'une œuvre. Il apparaît alors que les visiteurs non traditionnels sont souvent démunis pour profiter de l'information déjà disponible et formuler les questions qui leur permettraient de combler ce *gap*.

The museum as a place of civil life: creation of social capital in Antwerp

The audience policy of the MAS includes all those living near the museum or in the surrounding area, whose presence contributes to the creation of a local social capital. This phenomenon is particularly important today due to the disappearance of traditional meeting places and because cultural changes have made some places less important than they were in the past (places of worship). This explains why museums provide more freely accessible spaces that are open to everyone. This is also what the MAS museum does. The building has an ingenious boulevard from the ground floor to the top of the museum, freely accessible to everyone and with a new view on every corner and angle of the city. As a result the living city is integrated into the museum. Vice versa, MAS becomes a gigantic display case with important icons in Antwerp's collective memory, visible from all over the city. It is a semi-public space, a space between the public and private sphere that wants to become a meeting place for everyone. One year before its official opening,

MAS already opened its doors to the public. The general public was able to tour the (empty) building and enjoy the breathtaking views of the city from the MAS galleria.

The vertical building also created urban space for events and open-air exhibitions. The MAS wants to be more than a museum, it also wants to be a meeting place. The perfect place to demonstrate this commitment is the museum square with its 1,600 m² 'Dead skull' mosaic by contemporary artist, Luc Tuymans. The mosaic is integrated into the design and refers to an old plaque on the facade of the Cathedral of Our Lady. Tuymans connects the present with the past, just like the MAS wants to do. MAS tells the story of Antwerp in the world and the world in Antwerp. It is a story about the past and present, about how new stories are written every day again in the port city. MAS wants to be the meeting place where you can listen to a new story every day again, in the MAS café, on the museum square, in the MAS galleria or in the museum space itself.

Des musées pour renforcer le lien social : Le cas de Lyon

Lyon a développé ces dernières années une approche de développement culturel solidaire. Forte d'une expérience dans le volet Culture de la Politique de la Ville (développement social urbain) dans les années 1990, la Ville a créé un cadre conventionnel qui engage les 22 institutions les plus importantes de Lyon « en direction des populations les plus en difficulté, en prenant en compte les diversités des territoires, pour inventer une nouvelle voie pour une politique culturelle ouverte à la démocratie, au développement et à la solidarité et pour une politique de rénovation urbaine nourrie de culture et d'art »^{xxviii}. Signée en 2004, la charte de coopération culturelle encourage les grands équipements dont les Archives municipales, le Centre d'Histoire de la Résistance et de la Déportation (CHRD), l'Institut Lumière, le Musée d'art contemporain, le Musée des Beaux-Arts, le Musée Gadagne et le Service archéologique, à concevoir et mener des activités en direction des populations et des territoires des quartiers les plus en difficulté, à partir de leurs ressources propres et dans le respect de leurs missions premières.

Pour exemple, le Musée des Beaux-Arts entretient maintenant avec les habitants du quartier de la Croix-Rousse des liens privilégiés et prépare un audio-guide pour les enfants avec le centre social. Dans le quartier de Gerland, 14 écoles sont mobilisées dans le projet ARGOS du Musée, pour former des enseignants à des visites ludiques et accompagner des projets pédagogiques. L'opération « Musée en partage » permet l'accueil de personnes en difficulté d'insertion sociale et professionnelle, en partenariat avec des structures d'insertion ou des associations humanitaires. Le Musée a aussi conçu un programme d'activités « Le Musée au bout des doigts » en direction des personnes sourdes et aveugles en développant des outils de médiation spécifiques et accueille des patients de l'hôpital psychiatrique de Saint-Jean de Dieu.

Les Archives municipales sont mobilisées sur le thème « Mémoires et trajectoires » et accompagnent les différentes structures ou porteurs de projet dans leurs recherches et valorisations des communautés de la cité. En 2009, les Archives ont ainsi programmé une exposition intitulée « Générations, un siècle d'histoire culturelle des Maghrébins en France », en partenariat avec deux associations Traces/Aralis (foyers d'hébergement de travailleurs immigrés) et Génériques.

Le Musée d'art contemporain est en lien étroit avec le quartier de la Duchère, classé en zone urbaine sensible, en participant à la concertation et en prêtant des œuvres. Il conçoit des activités spécifiques pour des enfants autistes et pour les détenus de la Maison d'arrêt. Le musée a obtenu cette année le prix « Musée pour tous » décerné par le

Ministère de la culture pour ses efforts en matière d'accessibilité (gratuité, formation des personnels, visites de découverte en langue des signes, documents en braille, ...).

Cette orientation de politique culturelle a été rendue possible par le volontarisme des élus concernés et la création d'un service ad hoc, la Mission de coopération culturelle, mission transversale pour mieux connaître les problématiques des quartiers en difficulté et les populations éloignées de l'offre artistique et culturelle institutionnelle (handicapées, détenues, malades, ...).

3.3. La diversité culturelle

Pour comprendre les enjeux qui peuvent aujourd'hui lier musées et communautés, il convient de partir de ce que les musées produisent de l'identité. Une collection peut apparaître neutre et amorphe mais le fait qu'elle ait été constituée et mise en valeur témoigne de la vision qu'un groupe entend donner de lui-même, directement ou à travers sa vision du monde. Dans certains cas, il célèbrera l'âge d'or de son identité, dans d'autres cas, il aidera à l'expression d'identités variées qui n'existaient pas nécessairement au moment de sa création. Il peut alors s'agir aussi bien de l'identité d'un groupe que de celle de personnes membres de ce groupe.

Aujourd'hui, un nombre croissant de communautés rejoignent les musées dans ce mouvement. Certains n'hésitent pas à réunir et exposer leur patrimoine dans des espaces servant autant de lieux de rencontre que d'exposition. La culture matérielle jouera ici un rôle majeur car patrimoine du quotidien. Lorsque l'on demande aux gens de mettre en évidence les objets qui leur paraissent significatifs d'eux-mêmes, ils mettent en évidence les objets qui les différencient d'autres groupes face à des usages communs, rarement des objets génériques. Leurs collections sont souvent faites d'objets disparates et le travail de conservation y est rarement organisé, faute de ressources. Mais les membres de la communauté y prendront conscience de leur identité et de leurs opportunités au sein d'un environnement témoignant autant d'une histoire passée que d'une histoire à poursuivre.

Or ce qui pourrait ici conduire à des mises en concurrence très inégales, peut aussi conduire à des synergies bénéficiant à tous. L'exemple de l'*Open Museum* de Glasgow montre ainsi comment un musée traditionnel a changé de manière radicale son mode de pensée et de fonctionnement, s'associant aux communautés pour reconstruire un territoire abîmé par la crise. Constatant que les liens tissés de manière classique avec les communautés se révélaient décevants, son directeur décida de changer de méthodes. Il invita les communautés à emprunter dans ses collections et ses réserves des œuvres qui avaient un sens et à organiser sur cette base leurs propres expositions dans leurs propres quartiers. Les notions d'identité et de propriété se retrouvaient submergées par la variété des vies quotidiennes de ceux qui y résidaient. Le musée devenait un partenaire irremplaçable de ces communautés, et si le conservateur pouvait y perdre en autorité, il y gagnait sûrement en influence.

Le moyen le plus radical de potentialiser les effets attendus d'un musée ne serait-il pas d'amener le musée chez les gens plutôt que d'essayer de faire venir ces derniers aux musées ? Sans doute n'existe-t-il pas d'équivalent à la visite d'un musée et aux expériences qui l'accompagnent, mais que faire lorsque l'affirmation des droits culturels, la gratuité et l'extension des heures d'ouverture ne suffisent pas à relever les indicateurs d'accessibilité ? Sans doute, amener le musée chez les gens eux-mêmes relève-t-il de l'utopie, mais cela peut aussi avoir une dimension métaphorique dès lors que l'on peut le rapprocher des lieux où ces personnes ont l'habitude d'aller et de se reconnaître plus facilement : maisons de personnes âgées, centres communautaires, hôpitaux, prisons, etc. Le résultat peut être positif non seulement du point de vue des nouveaux « utilisateurs » du musée qui développeront une plus grande confiance en eux-mêmes du fait de cette expérience, mais aussi des personnels de musées qui verront s'ouvrir un champ

d'intervention culturelle et sociale considérable dès lors qu'il n'est plus seulement filtré par les canons de l'esthétisme et de l'histoire.

L'Open Museum de Glasgow^{xxix}.

Le projet, initié par Julian Spalding en 1990, fut très difficile à mettre en œuvre. Spalding avait lui-même hésité entre deux modèles : celui classique, où tous les efforts sont placés sur les mécanismes d'augmentation de l'accessibilité ; et celui où l'on délocalisait des expositions, système particulièrement coûteux puisque les efforts en faveur de certaines catégories de personnes auront pour conséquence d'en priver d'autres ! Le principe fut alors conçu de faire venir les personnes, de susciter leur intérêt puis d'emmener dans des lieux plus accessibles les œuvres et objets qui pourraient fixer un tel intérêt. En opérant un tel lien entre les collections, les compétences des personnels de conservation et les demandes sociales des représentants des communautés, on pouvait espérer faire du musée un levier de développement social.

Pour arriver à ce résultat un certain nombre de préalables devaient être surmontés :

- les collections des musées de Glasgow devaient être mises en commun, quel que soit le bâtiment qui les abritait, ce qui augurait du passage d'une économie de rente à une économie de services ;*
- les critères de la conservation devaient être élargis puisqu'il n'était plus possible de conserver les objets de la même manière, dès lors qu'ils allaient circuler, question qui, comme on pouvait s'en douter, souleva de nombreux débats et procès d'intention. Très vite d'ailleurs, le musée décida de mettre en place un service spécifique d'aide à la conservation des objets en circulation, en escomptant que ses bienfaits s'étendraient à la possibilité de faire circuler les objets que les communautés auraient pu identifier d'elles-mêmes hors musée ;*
- le partenariat devait être aussi large que possible entre les différents niveaux de collectivités locales pour supporter les coûts de fonctionnement.*

A partir de là, le musée « ouvert » offrit trois services, liés ou indépendants, au public :

- un travail en commun entre les équipes du musée et les membres des différentes communautés, censé déboucher sur la mise en place d'expositions thématiques ;*
- le prêt d'objets ou même de kits d'objets ;*
- une fonction de conseil incitant les personnes et les communautés à développer leurs propres collections.*

Les projets se développèrent très vite, notamment la demande de « kits ». Un nombre extrêmement varié de groupes et d'intérêts sociaux se manifestèrent, le premier d'entre eux, historiquement porté par des femmes, voulant mettre en évidence les rôles des vêtements dans les différentes sociétés. Ce qui se développa aussi très vite fut la thématique sociale sous-jacente aux différentes expositions. Si certaines pouvaient relever d'un intérêt plutôt artistique ou historique, la majorité d'entre elles portaient d'un problème social : santé mentale, insertion, reconnaissance d'une diversité culturelle jusque là ignorée sinon rejetée, etc. Peu à peu, les partenaires en charge s'efforcèrent de mettre l'accent sur le renforcement des capacités des groupes à organiser leurs activités d'exposition et de démonstration plutôt que de les piloter eux-mêmes de manière étroite, afin de démultiplier les effets attendus et, sans doute, faire circuler plus rapidement les « outils ». Ils y furent d'autant plus incités que les réformes sur la dévolution réduisirent sensiblement leurs ressources financières. Au cours de la dernière décennie, on constata, en outre, que les différents musées de la ville commençaient en interne à travailler différemment, à développer de nouvelles compétences et à contribuer de manière active à l'éducation et à la formation « tout au long de la vie ». Enfin, face à la mise au jour de

nouvelles collections et à la production de kits, la ville décida de créer un nouvel espace pour les gérer, lequel espace assumait alors le titre d'Open Museum de manière physique. Si le projet faisait l'objet d'évolutions, sa finalité apparaissait de plus en plus clairement : faire de Glasgow une ville soutenable.

Quels en sont les résultats ?

- Si l'on considère les participants pris individuellement, ils ont tous trouvé dans ces projets de nouvelles possibilités d'action et d'information ; leur confiance en eux-mêmes a augmenté, et, surtout, leur vision du musée a radicalement changé puisqu'ils y voient désormais un catalyseur du changement social^{xxx}.
- Si l'on s'interroge sur le devenir des objets, leur circulation et leur exposition ont eu des effets cognitifs et émotionnels considérables. Ils ont agi comme des leviers d'interaction, sans doute en partie parce qu'ils n'étaient plus subsumés par un cadre monumental, et que l'on pouvait même, dans bien des cas, les toucher physiquement. En outre, ils ont catalysé l'expression des possibilités de chacun tout en faisant reconnaître aux autres l'existence de cultures qu'ils ignoraient plus ou moins^{xxxi}.
- Si l'on considère les modes d'usages des objets, on constate ici un résultat assez général : l'impact est d'autant plus grand que le mode d'accès repose sur l'expérience précise des individus. Ainsi, l'accès aux kits aura-t-il eu un effet majeur sur les personnes âgées. Quant aux expositions, on constata qu'elles débouchaient inévitablement sur la demande d'une autre exposition...^{xxxii}

Cela reconnu, cette approche est loin d'être simple :

- La notion de communauté peut cacher en fait un activisme social dont les valeurs méritent d'être débattues au cas par cas. D'un côté, ces communautés sont souvent animées par des leaders qui y voient un levier pour leur propre promotion et leurs propres idées, plutôt que celles de la communauté qu'ils sont censés représenter. En sens inverse, nombre de nouvelles politiques publiques ont instrumentalisé les communautés pour leur faire prendre en charge des responsabilités que les pouvoirs publics n'ont plus les moyens d'assumer, ce qui pèsera ultérieurement sur toute relation possible^{xxxiii}.
- Les références au nom desquelles une identité peut se mobiliser, ne débouchent pas nécessairement sur une véritable diversité culturelle mais, tout aussi bien, sur une intolérance. Des communautés peuvent aussi fonctionner à l'exclusion, ce qui peut rendre la situation difficilement tenable pour les musées.

Même si on est conduit à en revenir à des pratiques plus classiques, ce détour en direction de communautés enrichit non seulement le travail des musées mais leur donne une grande valeur aux yeux de leurs partenaires ou autorités de tutelle.

En prenant en considération une certaine diversité culturelle dans la présentation de leurs œuvres, les musées deviennent accessibles à des catégories de population qui ne les visitaient guère jusqu'alors : l'égalité d'accès découle de l'égalité de considération. En faisant vivre ces différences ensemble, on peut développer un multiculturalisme facilitant l'intégration, le multiculturalisme valant alors comme mode de comportement et non pas comme idéologie, situation qui constituerait un risque majeur. Encore faut-il éliminer non seulement les barrières physiques, mais métaphoriques. Pour cela, il ne faut pas partir du postulat que ceux qui viennent sont peu capables de comprendre, ou même, étrangers au monde des œuvres exposées. Il faut expliquer d'où peuvent venir des critères de séparation, et

c'est en incorporant des histoires et des expériences que le musée sera d'abord lieu de rencontre puis incubateur. L'idée que le musée soit un levier de formation du capital social doit donc être prise avec autant de considération que de prudence. Inciter les gens à concevoir des expositions en y apportant pêle-mêle leurs objets ne constitue pas nécessairement un progrès.

Beyond museum walls: the Antwerp experience

The Flemish Cultural Heritage Act, which was approved by the Flemish Parliament in 2008, is in many ways a very progressive legislation. It wants to stimulate new partnerships and efficient networks. With the new Act, the Flemish government aims at the development of different instruments to stimulate the local cultural heritage policy. Therefore, it introduced some new heritage concepts, such as the concept of 'a heritage covenant' (an agreement with the local authorities), 'a heritage community' (as mentioned in the 2005 Faro convention of the Council of Europe) and the concept of a cultural 'heritage forum'. A heritage forum is a platform for an integrated and integral local heritage policy. Different local heritage collections and practices (like museology, archives, ethnology and so on) are connected through innovative concepts. A heritage forum is a network of all cultural heritage organizations (with or without collections) with the same goal: to tell the story of a city or a region from an integrated and integral perspective.

The MAS - Museum Am der Stom, is recognized by the Flemish Government as a 'cultural heritage forum' and receives each year a grant of 800,000 euros from the government for its operation. Therefore, the MAS wants to cooperate in many innovative ways (project, e-culture, and so...) with all heritage organizations (in the city and the districts) and partners in the region (the city and the districts). A visitor's exploration of the museum will not end at the museum's walls, but can reach far beyond into the heart of the city. MAS is an invitation to explore Antwerp and the region. The MAS operates beyond the museum walls: in collaboration with the many people who preserve and maintain the Antwerp heritage, the museum wants to tell the story of the city's inhabitants and visitors in the city. Also the Red Star Line memorial will tell a rich and multi-layered story about migration that is still relevant today. In addition to the main museum exhibit, there will be temporary exhibits and theme-based events, projects and programs. A Red Star Line walk through Antwerp will enable visitors to retrace the steps of the migrants. The Museum will cooperate with a range of partners for theme-related events and projects in the Museum, at other locations and on the Internet.

Le respect de l'expression de la diversité culturelle est considéré comme fondamental aussi bien au niveau international que national ou infranational, et il y va, non seulement de la cohésion, mais du développement. Si cet enjeu concerne les institutions culturelles au premier plan, les actions ou les innovations correspondantes des musées sont souvent récentes. Trois d'entre elles méritent d'être ici relevées et ont fait l'objet d'une question dans notre enquête :

- **L'accueil des différentes communautés** au sein du musée, dimension qui va au-delà de ce qui serait un simple marketing culturel ;
- L'exposition et la mise en valeur **d'objets relevant des communautés du territoire ou des cultures du monde** ;
- L'organisation **d'activités spécifiques autour de ces cultures**, dans ou hors des musées.

Illustration 6-a. En quoi les musées contribuent-ils au respect et à l'expression de la diversité culturelle ?

	Ensemble des musées	Gestion directe Collectivité locale	Gestion directe Etat	Etablissement Public	Organisme privé à but non lucratif	Société
En accueillant les communautés ?	27,5%	19,5%	44,5%	40,0%	32,1%	42,9%
En exposant leurs objets ?	28,0%	29,3%	22,2%	30,0%	28,6%	14,3%
En organisant des activités relevant des cultures et traditions présentes ?	44,5%	51,2%	33,3%	30,0%	39,3%	42,8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

L'interprétation des réponses doit être prudente car il est souvent difficile de caractériser les activités évoquées de manière générique et donc, leur contribution exacte. Cette difficulté est redoublée par le fait que l'on assiste ici à de vrais décrochages entre les comportements des musées par rapport aux moyennes, notamment pour les musées gérés par les collectivités locales, qui offrent ici un profil assez singulier. Ils se distinguent par l'organisation d'activités autour de ces cultures, activité intense en matière de reconnaissance de la diversité culturelle, puisqu'elle implique un travail en commun, alors que l'accueil peut ici se limiter quelquefois à faciliter l'accès de communautés au sein de collections qui peuvent leur apparaître bien trop lointaines, faute sans doute alors, de formes de médiations appropriées.

Si l'on considère le point de vue des municipalités, on constate une cohérence avec les points de vue exprimés par les musées (Illustration 6-b). Il existe une nuance : les municipalités semblent valoriser un peu plus le rôle des musées comme principe d'organisation d'activités relevant des cultures et traditions présentes sur leur territoire (+4), que comme lieux d'accueil des communautés en tant que visiteurs (-4), ce qui souligne la reconnaissance d'un rôle proactif possible.

Illustration 6-b. En quoi, selon les municipalités, les musées contribuent-ils au respect et à l'expression de la diversité culturelle ?

	Municipalités	Musées (rappel)
En accueillant les communautés ?	23,3%	27,5%
En exposant leurs objets ?	27,9%	28,0%
En organisant des activités relevant des cultures et traditions présentes sur le territoire ?	48,8%	44,5%
Total	100%	100%

3.4. Les musées, facteur de croissance économique ?

Les musées considèrent-ils qu'ils ont un rôle important, voire une responsabilité, dans la croissance économique ? On peut le penser au vu d'un grand nombre de travaux ambiants soulignant :

- L'importance des **dépenses des touristes** accueillis par le musée et de ses effets multiplicateurs en termes d'emplois comme de revenus ;
- La possibilité, en mobilisant les actifs culturels du musée, de **développer des produits** bénéficiant de droits de propriété intellectuelle durables et universels ;
- Les opportunités qui découlent de l'activité du musée en termes **de renforcement ou de renouvellement des compétences** ;
- Les opportunités en termes **d'innovations technologiques** et de disposition d'un conservatoire de savoirs et de savoir-faire.

Ces effets ne cessent d'être soulignés qu'il s'agisse de Londres, Florence, Bilbao, du Louvre (V. l'encadré sur l'impact économique du Louvre) ou même d'expositions temporaires (V. l'encadré sur l'exposition « Varusschlacht »). Mais les études qui les soulignent ne sont pas toujours rigoureuses dans leurs conclusions ou leur exploitation, et l'on voit ainsi apparaître dans la presse des notes quelque peu ambiguës selon lesquelles un euro dépensé par les pouvoirs publics dans les musées pourrait créer une valeur de huit, dix ou même de onze euros ! Ce n'est pas tout à fait cela : une chose est de constater un impact souvent mesuré avec rigueur, autre chose est d'attribuer cet impact à un seul de ses facteurs possibles, en l'occurrence une subvention publique. Une fois cette erreur corrigée, il n'en reste pas moins que l'on peut parler d'une véritable industrie ou économie muséale, cette dernière jouant un rôle significatif pour le développement d'un territoire donné. Il convient d'ailleurs de relever que des efforts sont effectués dans beaucoup de pays pour offrir un traitement plus cohérent de ces questions. Ainsi en Allemagne, un guide pour l'utilisation de telles méthodes a-t-il été rédigé en 2009, pour permettre une méthode et une présentation normalisée des analyses, sans qu'elles ne soient obligatoires pour autant. En France, le ministère de la Culture et de la Communication a incité les différentes directions régionales à susciter la mise en œuvre d'études de ce type, sur la base de la méthodologie publiée par son Département des études, de la prospective et des statistiques dès 2004 (*La valorisation économique du patrimoine*, La documentation française).

L'impact économique du Louvre

L'importance des musées pour le développement économique est régulièrement soulignée, au niveau international comme français. L'établissement public du Louvre qui gère le musée souvent considéré comme le plus grand du Monde (plus de huit millions de visiteurs en 2007, un patrimoine artistique exceptionnel et une position sans pareille au cœur de Paris) relève de ce concert, et il est donc significatif de mesurer son propre impact sur la vie économique du Pays.

Cet impact du Louvre a donc été mesuré en 2008, en distinguant successivement les effets directs et indirects en termes de revenu, d'emploi et de contribution aux ressources publiques.

Si les questions de méthode sont ici nombreuses, la principale concerne l'effet direct des dépenses des visiteurs du Louvre à l'occasion de leur séjour à Paris. Trois approches sont alors possibles :

- celle du temps passé, qui impute à l'impact du musée les dépenses des touristes proportionnellement au temps passé à visiter le musée par rapport à la durée totale de leur séjour ;

- celle de la motivation relative, qui impute à l'impact du musée les dépenses des touristes en fonction de la motivation plus ou moins culturelle de leur séjour ;

- celle de la motivation essentielle, qui impute à l'impact du musée les dépenses des touristes en fonction du poids qu'ils attribuent à la visite du Louvre par rapport aux visites d'autres monuments.

Un second chantier concerne les dépenses des entreprises partenaires du Louvre pour leur propre compte, et qui s'expliquent donc par le fait générateur du Louvre.

Enfin, le dernier problème concerne le choix d'un multiplicateur pour estimer les effets indirects ou de cascade, la référence prise ici étant celle admise au niveau international.

La détermination de l'impact permet d'affirmer que le poids du Louvre dans l'économie française pour l'année 2006 allait de 721 à 1.156 millions d'euros (selon celle des trois hypothèses évoquée ci-dessus) pour une dépense initiale de l'ordre de 175 millions d'euros, budget du Louvre effectivement mobilisé cette année là sur le territoire français. Il s'agit donc d'une estimation en termes de valeur ajoutée ou de Produit Intérieur Brut.

- Concernant l'impact sur l'emploi, on constate que dans l'hypothèse de coût annuel moyen d'un emploi de 30.000 euros, le nombre d'emplois impacté varie de 13.625 à 21.225.

- Concernant l'impact sur les dépenses publiques, on constate qu'en estimant les rentrées attendues pour l'Etat de cette augmentation de valeur ajoutée, mais aussi de la subvention que l'Etat verse au Louvre, qu'en fonction des trois hypothèses évoquées ci-dessus, le solde financier passe de -2 millions d'euros (Option 3) à +37 millions d'euros (Option 1) et +82 millions d'euros (Option 2) .

	OPTION DUREE DE VISITE	OPTION : MOTIVATION REATIVE	OPTION MOTIVATION ESSNETIELLE
Dépenses du Louvre	175,00	175,00	175,00
Dépenses des visiteurs du Louvre	391,25	534,96	250,20
Dépenses des partenaires en coproduction: écrits & films	1,75	1,75	1,75
Dépenses des partenaires liées aux concessions	30,593	30,593	30,593
Dépenses des partenaires liées aux locations des espaces	13,123	13,123	13,123
Dépenses des partenaires liées aux tournages	0,743	0,743	0,743
Total effet direct	611,46	756,16	471,40
Total effet indirect	324,07	400,76	249,84
Impact	936	1.157	721
Nombre d'emplois créés	<12203-17325 >	<15.720 – 21.225>	<10.292 – 15.720 >
Recettes fiscales totales de l'Etat	158	203	119
Plus value fiscale nette pour l'Etat	37	82	-2

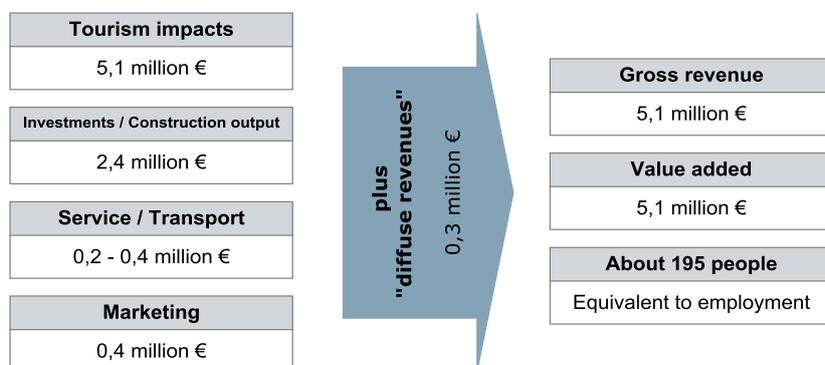
A German example: "Varusschlacht"

There have been specific researches for specific exhibitions all over Germany. These researches are always on special exhibitions and show the economic impact of them. The results are mostly stunning and can be used very well in a political and lobbying sense.

As can be seen in the graphic below the chamber of commerce in Osnabrück did a study for the special exhibition of the celebration of 2000 years of history of the fight of Varus. It was an exhibition for 5 months that was shown in three different locations in a rural and city environment. There were about 480.000 visitors with about 10% of people who stayed in hotels. Part of the research also shows the regional economic effects of the exhibition. The following data shows these effects only for one of the three venues.

Economic factor II

Regional economic impacts by "Kalkriese"



Source: IHK Osnabrück-Emsland, Tourismusverband Osnabrücker Land e.V., Varusschlacht im Osnabrücker Land – Museum und Park Kalkriese GmbH, ed. (2010). *Wirtschaftsfaktor „2000 Jahre Varusschlacht“*. Studie zu regionalökonomischen Effekten der Ausstellung in Museum und Park Kalkriese. Osnabrück.

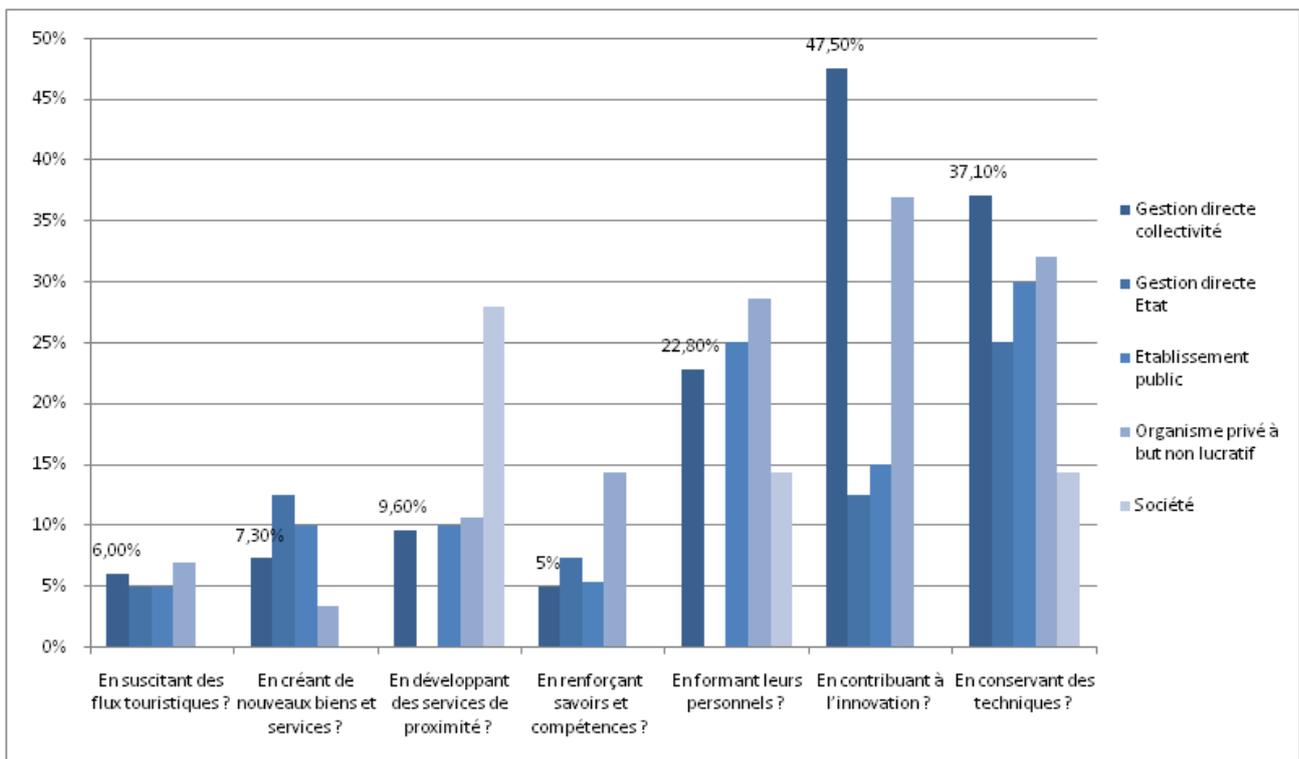
The impressive numbers show that 8.7 million Euro costs are stated versus 10.2 million Euro revenues and 195 people were employed. The value added revenue means the value that was added to the region through building contracts and services purchases in the region.

De tels effets sont souvent identifiés par ceux qui analysent le fonctionnement de l'économie muséale de l'extérieur, et qui voient surtout dans le musée un levier d'effets de développement possibles, effets dont la valorisation sera effectuée le plus souvent en dehors du musée. Tout le problème est alors de savoir si les musées prennent, ou non, conscience de leurs contributions possibles, et s'ils se l'approprient ou non.

Illustration 7-a. Les musées contribuent-ils de manière significative à la croissance économique ? (Réponses multiples possibles)

	Ensemble des musées	Gestion directe Collectivité locale	Gestion directe Etat	Etablissement Public	Organisme privé à but non lucratif	Société
En suscitant des flux touristiques ?	5,4 %	6,0%	5,0%	5,0%	6,9%	---
En créant de nouveaux biens et services ?	6,7%	7,3%	12,5%	10,0%	3,4%	---
En développant des services de proximité ?	11,6%	9,6%	---	10,0%	10,7%	28,0%
En renforçant savoirs et compétences ?	7,5%	5,0%	7,3%	5,3%	14,3%	---
En formant leurs personnels ?	22,6%	22,8%	---	25,0%	28,6%	14,3%
En contribuant à l'innovation ?	39,6%	47,5%	12,5%	15,0%	37,0%	----
En conservant des techniques ?	33,1%	37,1%	25,0%	30,0%	32,1%	14,3%

Illustration 7-b. Contribution des musées à la croissance économique.



Il ressort de l'enquête que l'estimation des contributions économiques des musées est en moyenne assez faible et souvent bien inférieure à celle qui leur est généralement prêtée.

- Le cas du **tourisme** est ici exemplaire, puisque l'on constate qu'un très faible nombre de musées (près de 6%) considère que le tourisme suscité par le musée contribue au développement économique de son territoire. On peut, bien entendu, tenter de réinterpréter ce résultat en disant que c'est là le seul point de vue des musées, qu'ils ne peuvent pas anticiper les effets en cascade que les touristes peuvent créer en venant visiter un territoire. On peut aussi considérer que la réponse est biaisée, voulant ainsi affirmer que les musées ne veulent pas être évalués au vu de leur seule attractivité touristique (comportement souvent dénoncé par les professionnels du tourisme). Mais cette question est posée au milieu d'un ensemble montrant bien que les contributions du musée peuvent être des plus variés, et la réponse qui s'en dégage est très « marquée » ;
- Le cas de **nouveaux produits** (produits éditoriaux, produits audiovisuels, produits associés) révèle lui aussi que les musées ne voient guère dans de tels flux une contribution significative au développement. Bien que, là encore, le niveau soit très faible, l'explication peut être différente dans la mesure où cette contribution des musées au développement semble plus récente. Si un grand nombre de musées considère avec attention les produits qu'il faudrait placer dans leurs boutiques pour susciter les dépenses des visiteurs, moins nombreux sont ceux qui entendent développer des produits culturels s'adressant à un public beaucoup plus large et permettant alors de récupérer d'importantes recettes en termes de propriété intellectuelle, artistique et littéraire. Ce que le faible niveau de réponses souligne ici (6,7%), ce serait plutôt le fait que les musées n'ont pas tous pris conscience de ces opportunités ou qu'il leur est difficile de s'organiser pour investir dans cette direction ;
- Les deux critères relatifs à la **formation** s'inscrivent eux-aussi dans ce mouvement général. Sans nul doute, la formation de leur propre personnel est-elle reconnue (22,6%), mais plutôt comme la contrepartie d'une obligation que comme un investissement dont leur territoire bénéficiera si leur personnel est conduit à travailler dans d'autres domaines. Par contre, l'enjeu plus général de formation (7,5%) rejoint la conclusion déjà évoquée plus haut, selon laquelle le musée ne pense sans doute pas qu'il s'agit pour lui d'une responsabilité et certainement pas - encore ? - d'une compétence ;
- Par contre, les deux derniers critères témoignent d'une vision beaucoup plus positive des choses, qu'il s'agisse de **l'innovation** ou de la **conservation des savoir-faire**. Il semble que les musées aient surtout considéré ici les innovations et les savoir-faire utiles à leur propre activité, plutôt que ceux, transversaux, qui pourraient être mobilisés par tous les secteurs de l'économie, y compris des secteurs non culturels.

On relèvera enfin que le comportement des musées directement gérés par les municipalités ne se différencie guère de celui des autres musées. Ils expriment la même relativisation de leur contribution en terme de tourisme (6%, pour une moyenne de 5,4%). Ils témoignent, en revanche, d'une vision renforcée de leurs contributions en termes d'innovations technologiques (47,5% contre une moyenne de 39,3%), ce qui traduit leur volonté d'offrir des services plus sophistiqués (audioguides, *podcasting* sur téléphones portables, etc.) aux visiteurs et utilisateurs.

Les réponses des municipalités diffèrent ici très sensiblement des réponses des musées. :

- Alors que les musées ne donnent qu'une importance marginale au développement du tourisme et à la production de nouveaux biens et services, les municipalités y voient le principal apport des musées. Cela correspond au débat sur une économie muséale traditionnellement polarisée sur l'importance du tourisme et de ses apports indirects. Il ne fait donc guère de doute qu'il peut y avoir ici, sinon un conflit d'objectifs, une source de difficultés dans la mise en place de projets communs ;
- A l'inverse, les municipalités ne semblent guère accorder le degré d'importance que les musées leur reconnaissent à des objectifs tels que l'innovation technologique, la formation des personnels, voire, la conservation d'un patrimoine immatériel. Comment expliquer ce hiatus ? On peut d'abord considérer qu'ils n'y voient pas nécessairement les mêmes enjeux, la notion de technologie pour les élus ne se ramenant certainement pas aux

seules technologies utilisables par les musées. On peut aussi y voir une différence de perspectives dans le temps. Là où les élus sont assez vite ramenés aux contraintes du court terme, les musées peuvent concevoir - ou souhaitent concevoir - leur avenir et les effets associés à leurs décisions sur une durée bien plus longue. Les deux réponses sont alors cohérentes dans la mesure où l'on peut effectivement considérer que les retombées attendues du tourisme sont, en effet, des retombées quasi immédiates. Cela démontre qu'il y aura bien un écart entre les horizons temporels des deux partenaires potentiels, alors que, comme on le verra plus bas, tout le monde s'accorde sur la nécessité d'envisager des engagements réciproques dans le moyen terme.

Illustration 7-c. Les musées, selon les municipalités, contribuent-ils de manière significative à la croissance économique ?

	Musées (rappel)	Municipalités Apport fort	Municipalités Apport ni fort, ni faible	Municipalités Apport faible
En suscitant des flux touristiques ?	5,4 %	86,9%	13,1%	
En créant de nouveaux biens et services ?	6,7%	86,7%	11,1%	2,2%
En développant des services de proximité ?	11,6%	60,0%	22,2%	13,1%
En renforçant savoirs et compétences ?	7,5%	65,2%	23,9%	10,9%
En formant leurs personnels ?	22,6%	46,6%	35,6%	17,8%
En contribuant à l'innovation ?	39,6%	46,7%	28,9%	24,5%
En conservant des techniques ?	33,1%	35,5%	31,1%	33,4%

An example of institutional innovation: Fondazione Musei Civici di Venezia

The set up of the Fondazione Musei Civici di Venezia was approved by the City Council of Venice on 3 March 2008. The management of Museums was so far part of the competencies of the Municipal Departments, and the main objective is the management, the development and the promotion of the immense cultural and artistic heritage of the Civic Museums. Conceived as a participatory foundation, it has one founding member, the City of Venice. The Fondazione was granted by the City Council the right to manage all the Civic Museums in Venice for the next 30 years (11 Museums as well as five libraries). Activities and projects are planned taking into account resources generated primarily by ticket revenues, royalties on bookshops and restaurants' sales as well as extra funds raised with sponsorships and special events hosted in different locations, etc. The Fondazione is supervised and steered by a Steering Committee, which allows the structure operational and planning agility. The Committee, chaired by a President, identifies the guidelines for the Annual and Multi Annual Work Plans. Other bodies of the Fondazione are: the Director, the Scientific Committee, the Management Committee and the Board of auditors. One of the most important choices has been outsourcing and managing relations with the different providers; it is clear that now the Fondazione considers the providers as partners included in the whole museum system. However empowering the cooperation and intercultural action among partners at the moment of the decision-making wasn't the real revolution in the outsourcing management.

This was in fact common to other Italian and international Museums. What should be pointed out in the outsourcing system is that the Fondazione intends to share the performances requested in two main areas:

- The first area is the most relevant in economic terms as it considerably impacts on the Fondazione budget. The cost of services is linked to the ticket sales trend and decreases proportionally to the budget growth. On one hand it provides more resources for the Fondazione and still guarantees a considerable buffer for the provider. This approach

also encourages great synergy between the major actors involved in the process: Fondazione and selected providers. The provider is motivated to integrate its plans with those of the main contractor.

- The second outsourced area is that of the Bookshop. The Fondazione offers the Museum space and facilities to the bookshop holder. As for the contract, the provider has to guarantee an annual fixed fee, which brings the provider to improve the offer as well as to increase the revenue. As a matter of fact a low quality offer will not make it possible to cover fixed expenses. With regards to the Bookshop, the Fondazione applied the same payment and management model as for the Coffee Shops holder.

The Fondazione counts about 70 employees involved in two main areas of activities: the cultural-scientific-artistic area; the central administration and technical support services area. The daily functioning is based on a structured model which operates through Departments: Special Projects Department, Educational Activities Department, Technician and Maintenance Department, Administration and Finances, Catalogue, Installations, Human Resources, etc.

Due to the economic world crisis during 2009 the incoming flow of visitors in Venice and therefore in the Museums recorded a strong decrease. However, in the last 2009 four-month period we can observe a clear sign of recovery confirmed by the good results during the first months of 2010. The budget is crucial for activities monitoring and company goals' targeting. In the Fondazione it is planned in accordance with the criteria set up by the National law.

As a matter of comparison overall in 2009, despite the economic world crisis the ticket revenue trend and the connected services (on-line ticket office) increased; compared with the estimated financial plan it has been a recovery equal to 6% thanks to a very positive second and third four-month period.

3.5. L'attractivité du territoire

S'il est aujourd'hui bien admis que les musées participent à la rénovation urbaine^{xxxiv}, cela n'a pas toujours été le cas et il est difficile, en remontant dans le temps, de trouver des situations où des musées auraient été conçus à cette fin. Mais sans doute faut-il souligner ici, que la notion même de rénovation urbaine a beaucoup changé au cours de ces dernières années. Alors que pendant longtemps la rénovation urbaine se ramenait à l'aménagement aussi fonctionnel que possible d'espaces et d'équipements, visant en général à favoriser l'accès des populations à l'emploi et à la consommation, la rénovation cherche aujourd'hui à disséminer dans la ville de nouvelles sources de croissance et de développement, et c'est dans ce contexte que le rôle des musées a été reconsidéré.

Donnons en trois illustrations :

- En 2002, la création à Mons du Musée des Arts Contemporains (MAC's) vise à *re-patrimonialiser* le quartier de Mons dit le Grand Hornu, où se situait un très important site minier^{xxxv}. La dégradation du quartier était forte, qu'il s'agisse des installations industrielles ou de la cité ouvrière, et le projet avait donc pour objectif de donner une nouvelle visibilité à ce quartier. L'enjeu n'était pas d'immerger un équipement culturel pour relever la vision que l'on pouvait avoir du quartier, mais d'intégrer des investissements culturels, commerciaux et paysagers. Aussi, deux sous-projets furent-ils conduits en synergie : la construction du nouveau musée et la réhabilitation de la cité ouvrière. Il n'était alors pas question que l'arrivée de nouveaux touristes puisse accentuer une vision antagonique des acteurs, mais que les investissements en images se soutiennent mutuellement ;
- En 1989, le *Land Nordrhein-Westfalen* met en place une exposition internationale d'architecture dans la vallée d'*Emscher* au nord de la *Ruhr*^{xxxvi}. On entend y changer l'image du pays noir en suscitant des projets à vocation écologique, patrimoniale et culturelle, ou encore festive. L'ancienne chaufferie du complexe minier *Zollverein* est

alors transformée en musée du design. Contrairement à d'autres, le projet architectural se veut simple et vise à modifier au minimum le site, en grande partie pour montrer qu'il y aura moins de rupture que de continuité du processus de créativité économique, caractéristique d'un tel territoire. Le musée est donc d'emblée situé dans un processus de re-protection et de requalification du patrimoine, ce qui explique en partie le classement du complexe minier au patrimoine de l'humanité en 2001 ;

- En 1996, la construction du nouvel *Imperial War Museum* à Manchester est considérée comme devant servir de base à la restructuration des quais de Trafford, partie de la ville abîmée par de nombreux facteurs, mais qu'il fallait à tout prix redévelopper pour pouvoir assurer un développement soutenable de l'agglomération. La symbolique de l'architecture associant la terre, l'eau et l'air, pour montrer comment les guerres avaient fragmenté et réuni la planète, offre un design spectaculaire et donne une dimension patrimoniale au quartier.

Les musées comme leviers de développement stratégique des zones urbaines : Les villes italiennes

La programmation stratégique des Villes italiennes, qui a débuté à la fin des années 1990, a visé le soutien à l'offre culturelle plutôt que les objectifs traditionnels de démocratisation de la culture. Les plans d'actions stratégiques des villes de Turin, Florence, Vicenza, Trento, Venise, La Spezia, et plus généralement, les actes de planification stratégique des grandes villes^{xxxvii}, attribuent ainsi aux musées et aux biens culturels deux fonctions stratégiques fondamentales :

- Représenter des pôles d'offre culturelle forts et dynamiques, capables de contribuer à l'attrait global de la ville en tant qu'espace vital adapté aux attentes, aux besoins et aux profils des publics d'aujourd'hui, consommateurs de culture. Ce rôle stratégique des musées porte sur une valeur identitaire des musées, capables de renforcer l'image de la ville et de redéfinir son positionnement, et sur un rôle innovant des musées en tant que « réceptacles » contenant une offre culturelle renouvelée et enrichie. Selon cette déclinaison du rôle des musées, il leur est demandé de passer d'une fonction patrimoniale de conservation du passé à une fonction active d'élaboration et de production de culture, notamment réactualisée en fonction des dynamiques de la création contemporaine.

En attribuant aux musées un rôle décisif dans le renforcement du potentiel d'attractivité d'une ville, différentes collectivités (Turin, Trento, La Spezia...) ont prévu et financé l'ouverture de nouveaux musées, qui ont été positionnés en tant qu'investissements dont les retombées pourraient se matérialiser par l'accroissement des flux touristiques, la valeur globale de la ville en tant qu'espace de vie, enfin, la qualité de vie des citoyens.

- La deuxième fonction stratégique est d'engendrer des filières productives, directes – l'offre culturelle et touristique – et indirectes, grâce à l'ensemble des services de gestion et de support aux productions liées aux musées. Dans plusieurs cas (Florence, Venise, Turin), l'intérêt envers le patrimoine s'est concrétisé en tant qu'élément charnière d'un système productif de biens et de services, mais aussi de connaissance et de formation à situer dans un marché plus large de tels produits et connaissances (national mais aussi, et surtout, international).

De manière évidente, surtout dans des villes ayant une vocation touristique forte et affirmée, les retombées d'un système d'offre muséale enrichi sont aussi à évaluer en relation avec le développement touristique, essentiellement du point de vue du tourisme culturel (Florence, Venise, Turin, Trento, La Spezia). Dans ce cas, l'accent peut être mis sur la création de nouveaux produits touristiques (dans le cas de Turin, sur la création d'une « destination Turin »), sur la mise en réseau d'une offre culturelle destinée aux touristes (c'est le cas des cartes d'abonnement prépayées, incluant d'autres services urbains), sur les modalités d'une collaboration élargie entre secteur culturel et touristique, pour développer une régie, une planification et une réalisation coordonnées.

Un contre exemple de la relation privilégié musées - municipalités : le Pays Basque en Espagne

S'il existe un mouvement général de mise en rapport des musées et des municipalités, on relève aussi des expériences qui s'en éloignent. C'est notamment le cas du pays Basque espagnol dont les trois provinces (diputacion) assument de très importantes responsabilités dans l'organisation des musées, plus importantes que celles des municipalités. Ainsi les provinces de Biscaye (Bilbao) et d'Alava (Vitoria) administrent-elles plus des deux tiers des musées situés sur leur territoire alors que celle de Guipúzcoa (Saint Sébastien) est plus proche de la moyenne européenne, bien qu'un seul musée soit vraiment pris en charge par le municipalités. Les taux de subventions accordés par les provinces vont ici de 40 à 90%, voire 100%, dans le cas des deux premières provinces ; mais il faut aussi souligner, ce qui peut apparaître un peu paradoxal, que les musées ainsi dépendants des provinces bénéficient cependant d'une très large autonomie de décision, tradition du pays basque.

Pourquoi assiste-t-on à cette situation ? En premier lieu, nombre de ces musées sont de taille réduite et situés dans des communes de taille réduite. Leur situation économique est donc difficilement soutenable et sans la province qui peut effectivement opérer une péréquation entre les ressources au bénéfice des musées, nombre de ces deniers disparaîtront. Cet argument est encore plus vrai pour la province de Guipúzcoa où les musées sont de création très récente, à partir de l'idée, plus ou moins bien assumée, selon laquelle les musées seraient des leviers de développement... En second lieu, cet appui des provinces et cette relativisation du rôle des municipalités tiennent à ce que le patrimoine est considéré, au Pays Basque, comme quelque chose qui compte autant que la culture : il vaut comme symbole d'une identité très fortement revendiquée, démontrée et affichée, au moins autant que comme lieu à partir duquel on peut créer des services au bénéfice des différents groupes de la population. On peut donc dire ici que les provinces se considèrent politiquement engagées par l'existence des musées, les provinces et leurs « fueros » étant considérées comme les seuls légataires légitimes de la langue basque et du peuple qui parle le basque. Enfin, il apparaît très clairement que les expériences en cours ont témoigné des bienfaits de la mutualisation à grande échelle que cette organisation permet. Ainsi les provinces ont-elles mis en place des services communs pour l'entrepôt et la conservation des réserves, ce qui permet d'aller, en termes de rassemblement de compétences professionnelles et de masse financière, au-delà de ce qui se passe normalement lorsque des villes gèrent plusieurs musées en régies.

Un tel modèle conduit-il à la déresponsabilisation, le contrôle étant cette fois-ci a priori plus éloigné des musées, mais le financement étant, par contre, garanti ? Il ne semble guère, pour deux raisons au moins. En premier lieu si la province a le rôle directeur, elle y associe souvent la municipalité, encore que cela varie d'un cas à l'autre. En second lieu, l'une des provinces (Guipúzcoa) a mis ici en place des contrats de gestion déléguée, après appel d'offre. Ainsi, des entreprises spécialisées dans la gestion de musées assument-elles ces gestions en contact direct avec les professionnels des administrations provinciales. Enfin, dans la province la plus peuplée, celle de Biscaye, il a été décidé de créer une entreprise publique chargée de la gestion des musées qui entrera en fonction le 1^{er} janvier 2011 et qui sera chargée de contribuer à redéfinir les procédures d'allocation des subventions de la province. L'une de ses premières tâches sera justement de définir une allocation plus rationnelle des subventions, en fonction d'indicateurs d'état, de résultats et d'objectifs.

Ces exemples permettent de souligner plusieurs points communs :

- Les municipalités sont parties prenantes et souvent pilotes dans la réalisation de telles opérations. Quelquefois, elles n'en sont pas à l'origine et elles ne peuvent pas toujours les piloter, ne serait ce que pour des raisons juridiques

(propriété des espaces, régime juridique du musée) ; mais elles savent que c'est leur développement local qui en bénéficiera et elles entendent donc les catalyser ;

- On cherche à réaliser une cohérence entre l'image externe et l'image interne que le musée confère à la ville. On entend ainsi surmonter les dilemmes entre touristes et résidents qui peuvent accompagner de grandes opérations muséales, les populations locales considérant alors le musée comme « fait » pour d'autres, voire contre leur propre intérêt immédiat ;
- Les bilans économiques de ces opérations sont loin d'être évidents, l'une des principales difficultés venant du délai de maturation des bénéfices nets attendus. Si les retombées du tourisme sont assez importantes, mais en défalquant alors un effet « nouveauté » qui s'émeuse dans le temps, les retombées en termes de nouvelles activités n'augmentent qu'à long terme. Alors qu'à l'âge industriel les implantations nouvelles se traduisaient en termes de centaines voire de milliers d'emplois, elles se traduisent désormais en termes d'unités, au mieux de dizaines^{xxxviii} ;
- Les bilans sociaux des opérations de patrimonialisation sont souvent contrastés. En matière de logement, par exemple, une certaine *gentrification* semble peu évitable.

Des musées en prise avec le développement urbain : le cas de Lyon

Le choix du site pour le Musée d'Art Contemporain (MAC) fut déterminé par des considérations tant urbanistiques qu'artistiques : la municipalité de Lyon décide dans les années 80 d'aménager un territoire en friche à proximité du centre ville, en bord de Rhône, face au Parc de la Tête d'Or. Une société d'économie mixte - la SEM Cité internationale - est chargée du devenir de ce territoire, dont l'ensemble architectural sera confié à l'architecte Renzo Piano qui inaugure les premiers bâtiments en 1995. En une décennie, le nouveau quartier de la Cité internationale va s'imposer comme un des sites les plus prestigieux et les plus onéreux de Lyon ! C'est ici que la Ville décide d'implanter le MAC, pour compléter ce pôle dédié aux activités tertiaires et au logement de grand standing et ainsi participer à la vie culturelle du nouveau territoire urbain qui accueille déjà un Palais des Congrès, un complexe de cinémas UGC et un Casino (salle de jeux d'argent). Aux dires de Thierry Raspail son directeur, c'était un véritable défi de faire venir des visiteurs pour des expositions d'art contemporain dans ce quartier encore peu connu. Force est de constater que le pari est gagné et que ce territoire s'est imposé au fil des ans.

Aujourd'hui, le même pari est tenté dans un autre quartier, au sud de Lyon, à la convergence des deux fleuves qui traversent la ville. C'est là que le Conseil Général du Rhône a décidé d'implanter le Musée des Confluences. En 1999, le Conseil Général du Rhône, propriétaire du Museum d'histoire naturelle – Musée Guimet, décide alors de confier au québécois Michel Côté^{xxxix} l'élaboration d'un nouveau projet scientifique et culturel afin de mettre en valeur des collections du Museum. Le choix du nouveau site d'implantation se porte sur l'extrême pointe du quartier des Confluences, un concours est lancé et les architectes du cabinet autrichien Coop Himme(l)blau démarrent le chantier du Musée des Confluences en 2006. Le montant des travaux est chiffré à 175 Millions d'euros et le chantier est aujourd'hui relancé mais risque toujours de rencontrer des difficultés techniques et géologiques liées à son emplacement.

L'histoire du Musée urbain Tony Garnier^{xl} illustre une dynamique bien différente, mais tout autant concernée par les liens étroits entre aménagement de la ville et patrimoine. La « Cité idéale » construite par l'architecte Tony Garnier dans les années 30 dans le quartier des Etats-Unis présente un ensemble d'immeubles remarquables, gérés aujourd'hui par un bailleur social, l'OPAC du Grand Lyon. Dans les années 1980, les locataires issus de classes sociales modestes et pour beaucoup, de différentes immigrations, se mobilisent non seulement pour rénover les bâtiments

mais aussi valoriser l'œuvre de cet architecte visionnaire. 22 fresques murales représentant les desseins de Tony Garnier, mais aussi d'inspiration plus libre, ont été réalisées par les muralistes de la Cité de la création sur les pignons aveugles des immeubles. Ce musée à ciel ouvert est aujourd'hui devenu une destination touristique originale et a obtenu le label « Décennie du développement culturel » de l'UNESCO.

Le potentiel d'attractivité véhiculé par les musées : l'exemple de l'exposition « Rouen, une ville pour l'impressionnisme »

Cette exposition a été organisée du 4 juin au 26 septembre 2010. Elle avait pour thème principal le rôle de Rouen dans la création du mouvement impressionniste et réunissait une centaine de tableaux majeurs.

Événement exceptionnel, l'exposition a fédéré un grand nombre de partenaires et a représenté, à la fois du point de vue des collectivités comme des mécènes, une action d'envergure, tant sur le plan des retentissements que des moyens financiers, techniques et humains à mettre en œuvre. Ainsi, si le budget de fonctionnement des musées de Rouen est relativement réduit en période « normale », le budget alloué à cette exposition était de l'ordre de 2 950 000 euros.

La singularité de cette exposition, du point de vue de la collectivité, est qu'elle a permis de réunir des objectifs communs à plusieurs collectivités. En effet, cette exposition s'est intégrée à une manifestation plus large appelée « Normandie impressionniste », et portée par l'association du même nom. Cette association fédère notamment différentes collectivités, à commencer par la Communauté de l'agglomération Rouen Elbeuf Austreberthe (CREA), les régions Haute-Normandie et Basse-Normandie, les départements de ces deux régions, ainsi que les villes de Rouen, Caen et Le Havre.

L'exposition organisée au musée des Beaux-Arts de Rouen était le « vaisseau-amiral » de la manifestation, l'événement majeur, mais l'association Normandie impressionniste a également lancé un appel à projets sur l'ensemble du territoire des deux normandies, afin de favoriser le développement d'un ensemble d'événements allant d'autres expositions à des déjeuners sur l'herbe. Le succès de la manifestation a été très important : 238 369 visiteurs pour l'exposition notamment.

Au niveau de la ville de Rouen, l'exposition répondait principalement à une politique d'attractivité. Une action de communication massive, au niveau national, voire international, a permis d'évoquer le territoire rouennais et normand pendant tout l'été 2010. L'image de marque du territoire est devenu celui d'un territoire dynamique et effervescent, capable d'organiser des manifestations prestigieuses et d'envergure comme l'exposition, ainsi que de mobiliser un territoire entier sur des manifestations-relais.

La manifestation est également entrée dans une forte logique touristique. Le potentiel d'attractivité touristique des musées représente évidemment un rôle majeur dans l'activité de ceux-ci. Il est à souligner que cet objectif a été pleinement rempli : la fréquentation touristique de la ville de Rouen a été en hausse de 13% par rapport aux années précédentes, ce qui la place comme la ville la plus fréquentée par les touristes en province pour la saison d'été 2010.

La politique d'attractivité portée autour de cet événement permet également d'assurer un partenariat et l'appropriation d'objectifs communs avec les partenaires économiques : une réelle politique de mécénat permettant de mettre en œuvre ce projet a été mise en place. Il est important de noter ici le rôle fédérateur que peuvent porter les musées, et plus largement la culture, par rapport au monde économique. Image de marque d'un territoire,

véhiculant des références positives, dynamiques,... La culture favorise ainsi l'émergence d'une identité positive à un territoire, stimulant l'attractivité et le désir d'implantation pour des cadres et des familles. Les objectifs de développement économiques et culturels se rejoignent ici.

4. Quelles attentes et demandes mutuelles ?

Le développement durable est donc un lieu de rencontre logique des préoccupations des musées comme des municipalités même si leur point de départ respectif n'est pas le même :

- Pour les municipalités il s'agit de prendre d'emblée en considération la cohérence économique, sociale et environnementale qu'implique leurs responsabilités, et de voir alors comment toutes les institutions de leur territoire peuvent y contribuer dans le cadre d'un système associant incitations, initiatives et responsabilisation ;
- Pour les musées, il s'agit, à partir du socle que représente pour eux leurs patrimoines, matériels et immatériels, de faire en sorte que leur mise en évidence soit aussi une mise en valeur, pour eux-mêmes comme pour ceux associés à leur action, qu'il s'agisse de personnes, de groupes, d'entreprises ou de communautés.

Comment ces deux types d'acteurs se considèrent-ils alors dans cette perspective ?

4.1. Les musées voient dans les municipalités un partenaire important et parfois, inhibant

Pour mieux cerner la vision que les musées ont aujourd'hui des municipalités et de leurs rôles possibles, trois questions ont été successivement posées aux musées :

- Comment le rôle de la municipalité peut-il favoriser votre développement et, à travers lui, votre **contribution au développement soutenable** ?
- Existe-t-il, en sens inverse, de mécanismes qui conduisent les municipalités à **freiner ou inhiber** le développement des musées ?
- Souhaitez-vous en conséquence une **adaptation** de votre lien avec les municipalités ?

Comment la municipalité favorise-elle votre développement et votre contribution au développement soutenable ?

Deux constats ressortent clairement des réponses. La demande de financement l'emporte sur toute autre préoccupation (54%). A l'inverse, les musées ne souhaitent guère voir les municipalités assumer des tâches de gestion au sein du musée et encore moins les musées qui dépendent aujourd'hui des collectivités locales (55,4%) ! Cette demande de financement est d'ailleurs unanime et l'emporte sur tout autre souhait, quel que soit le mode de gestion. Le fait de ne pas souhaiter que les municipalités effectuent des tâches de gestion signifie ici que les musées ne souhaitent pas voir les municipalités intervenir trop étroitement dans leur gestion, voir substituer leurs logiques à celles des champs de la conservation, mais cela ne signifie évidemment pas qu'ils ne veulent pas travailler avec ces mêmes municipalités.

Les autres motivations relèvent de la même logique : aider à faire connaître des institutions et des actions souvent marginalisées ou ignorées. Qu'il s'agisse, en effet, de se faire reconnaître des populations locales (19,6%) ou soutenir dans ses initiatives, les musées attendent un tel effet de leurs municipalités, y compris les musées privés : soulignons ici que les musées de société le souhaitent à hauteur de 42,9% !

Illustration 8-a. En quoi le rôle de la municipalité est-il le plus favorable au développement de votre musée ?

	Ensemble des musées	Gestion directe Collectivité locale	Gestion directe Etat	Etablissement Public	Organisme privé à but non lucratif	Société
En vous faisant connaître ?	19,6 %	19,3%	22,2%	10,0%	20,7%	42,9%
En offrant des financements ?	54,0%	55,4%	44,4%	55,0%	58,6%	28,6%
En assurant des tâches de gestion ?	6,8%	8,4%	11,1%	5,0%	3,4%	----
En donnant un poids politique à votre action ?	19,6%	16,9%	22,2%	30,0%	17,2%	28,6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Illustration 8-b. En quoi le rôle de la municipalité est-il le plus favorable au développement de votre musée ? (Ensemble des musées)

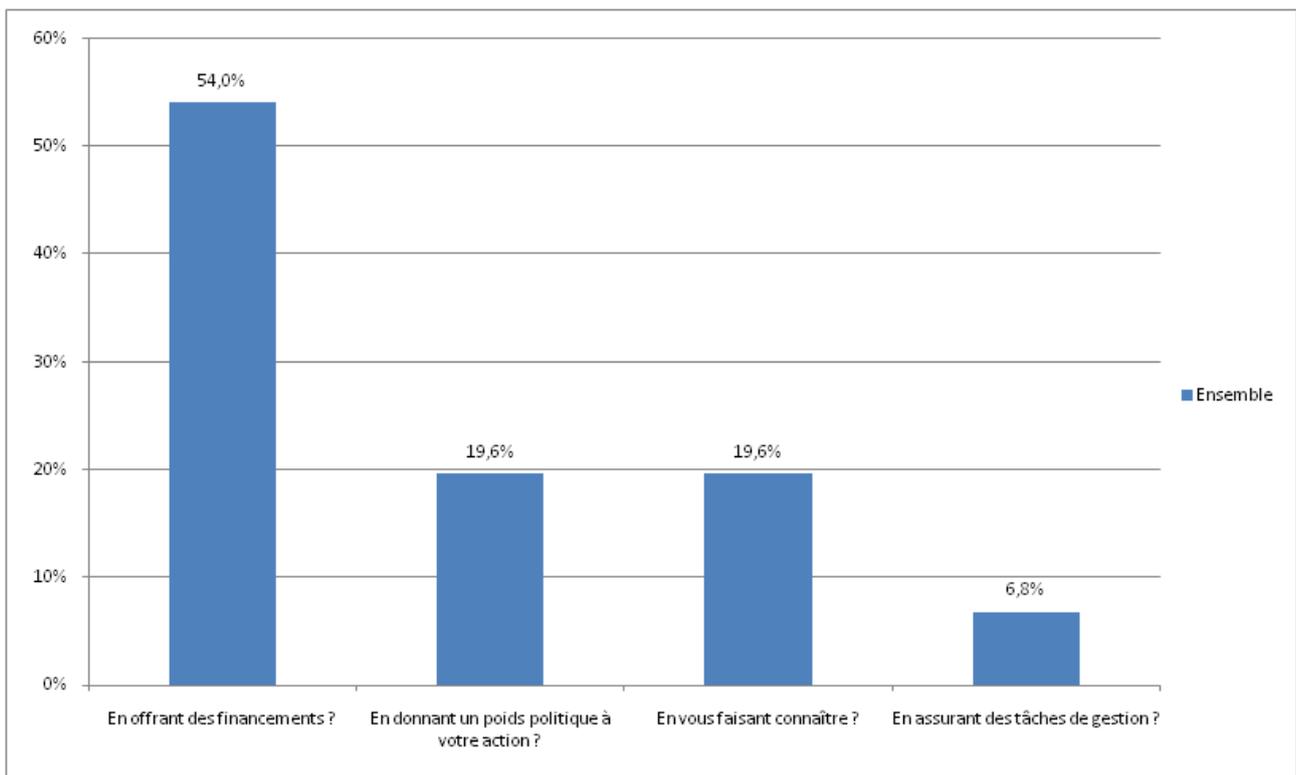
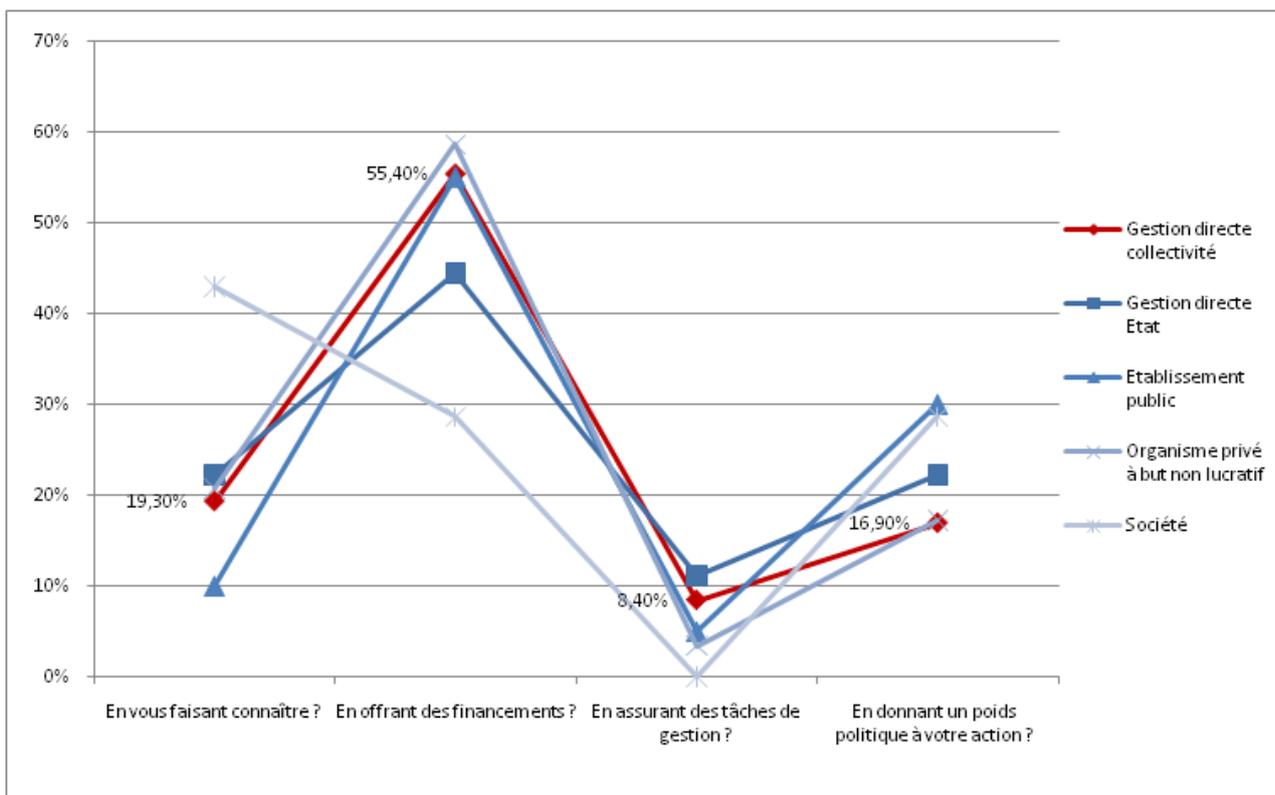


Illustration 8-c. En quoi le rôle de la municipalité est-il le plus favorable au développement de votre musée ?



Existe-t-il des mécanismes qui conduisent les municipalités à freiner ou inhiber votre développement ?

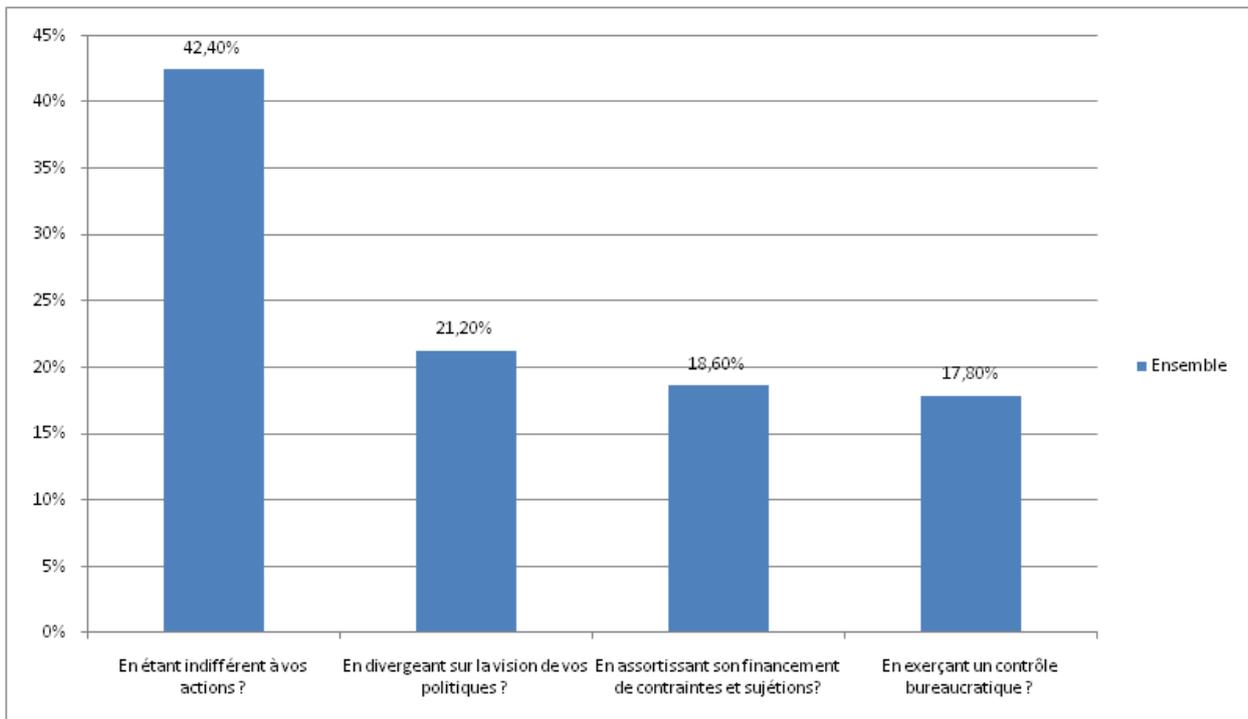
Bien que tous les biais d’une gestion ou d’un contrôle tatillon ou bureaucratique (manque de souplesse financière, répétitions des contrôles) soient dénoncés avec, d’ailleurs, une intensité assez comparable (18,6% et 17,8%), la principale critique (42,4%) porte, de manière originale, sur l’indifférence des municipalités à leurs initiatives, actions ou demandes ! Cette critique est importante et elle peut paraître paradoxale dans la mesure où, en même temps, certaines municipalités se plaindront de ne pas trouver dans les musées le partenaire recherché ou plus simplement, du manque d’audace des musées.

Ce hiatus entre les propositions d’acteurs qui souhaitent se rencontrer mais dénoncent, en même temps, l’ignorance dans laquelle ils sont tenus par l’autre, peut venir, en fait, de ce que le temps des musées est plus long que celui des municipalités et que les actions qu’ils mettent en œuvre échappent au « court termisme » et donc, à des valorisations politiques qui seraient assez faciles. Les effets d’une divergence de vision politique sont aussi considérés comme des freins, mais on entre ici dans un domaine beaucoup plus difficile à interpréter.

Illustration 9-a. En quoi le rôle de la municipalité peut-il freiner la réalisation de vos objectifs de développement ?

	Ensemble des musées	Gestion directe Collectivité locale	Gestion directe Etat	Etablissement Public	Organisme privé à but non lucratif	Société
En assortissant son financement de contraintes et sujétions ?	18,6 %	23,2%	11,1%	20,0%	10,7%	---
En exerçant un contrôle bureaucratique ?	17,8%	17,1%	11,1%	20,0%	17,9%	28,6%
En étant indifférent à vos actions ?	42,4%	39,0%	55,6%	45,0%	42,9%	57,1%
En divergeant sur la vision de vos politiques ?	21,2%	20,7%	22,2%	15,0%	28,6%	14,3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Illustration 9-b. En quoi le rôle de la municipalité peut-il freiner la réalisation de vos objectifs de développement ? (Ensemble des musées)



An Institutional Innovation: The museum Kunstpalast foundation, Düsseldorf

The museum Kunstpalast is a public-private partnership between the city of Düsseldorf, E.ON AG and METRO Group. Right from the outset, the mission of the museum Kunstpalast foundation arose from the task to renovate the dilapidated 'Kunstpalast' and to administer the entire museum complex including the adjacent former 'Kunstmuseum', which previously had been run by the local municipal authorities. Due to the fact that the city of Düsseldorf was unable to undertake the ambitious project by means of its own funds, a partner and a legal form was sought with the aim to secure a long-term co-operation. The legal form of the gGmbH (charitable limited company) or foundation was the obvious solution. Among the founding members of the museum Kunstpalast foundation were the city of Düsseldorf and the energy corporation E.ON (operating under the name of VEBA AG at the time). The objectives of the foundation's charter, which in 1998 set the seal on the co-operation between the two partners, were the sale of the plot of land on the rear side of the Kunstpalast to E.ON, in order to enable the company to build a new office building on the plot, while E.ON, in turn, contributed to financing the reconstruction of the Kunstpalast and committed themselves to continually supporting the adjacent museum complex and its ventures on a long-term basis.

Initially, the city handed over the entire plot of land of the Kunstpalast to the foundation. In addition, the foundation took over the administration of the Kunstmuseum in the year 2000. In terms of operations, the city transferred all running costs of the Kunstpalast to the foundation and committed itself to adjusting the funds according to the development of salaries. In parallel, E.ON acquired the rear part of the Kunstpalast grounds at the usual market value and established their headquarters on the site. Furthermore, the company paid a contribution of 5 million Euros to the foundation, which was used for the reconstruction of the Kunstpalast including the Robert Schumann Hall, by adding the income of 9.75 million Euros from the sale of the grounds (after deduction of around 6.5 million of disengagement costs), as well as a further 4 million Euros from another estate transaction in the vicinity, and a generous state subsidy of 12.55 million. In addition, E.ON committed to contributing 1 million Euros per year until 2009, and to paying 1.5 million per year for the first six years towards the costs of the museum's exhibitions. The staff of the foundation is headed by the board of executive directors represented by the General Director and the Commercial Director. The board is monitored by a board of trustees consisting of a minimum of 14 members, whose task is to ensure the observation of the founders' interests. Probably for the first time in a German museum, it was agreed that the board of trustees is not to interfere with the exhibition and events program, but merely acknowledges it. Another particularity is the composition of the board of trustees: neither the city (7 seats), nor E.ON (4 seats), nor the additional members, consisting of representatives from industry and the arts sector, hold the majority. The aim, which to date has been complied with, is to reach unanimous decisions on all crucial matters.

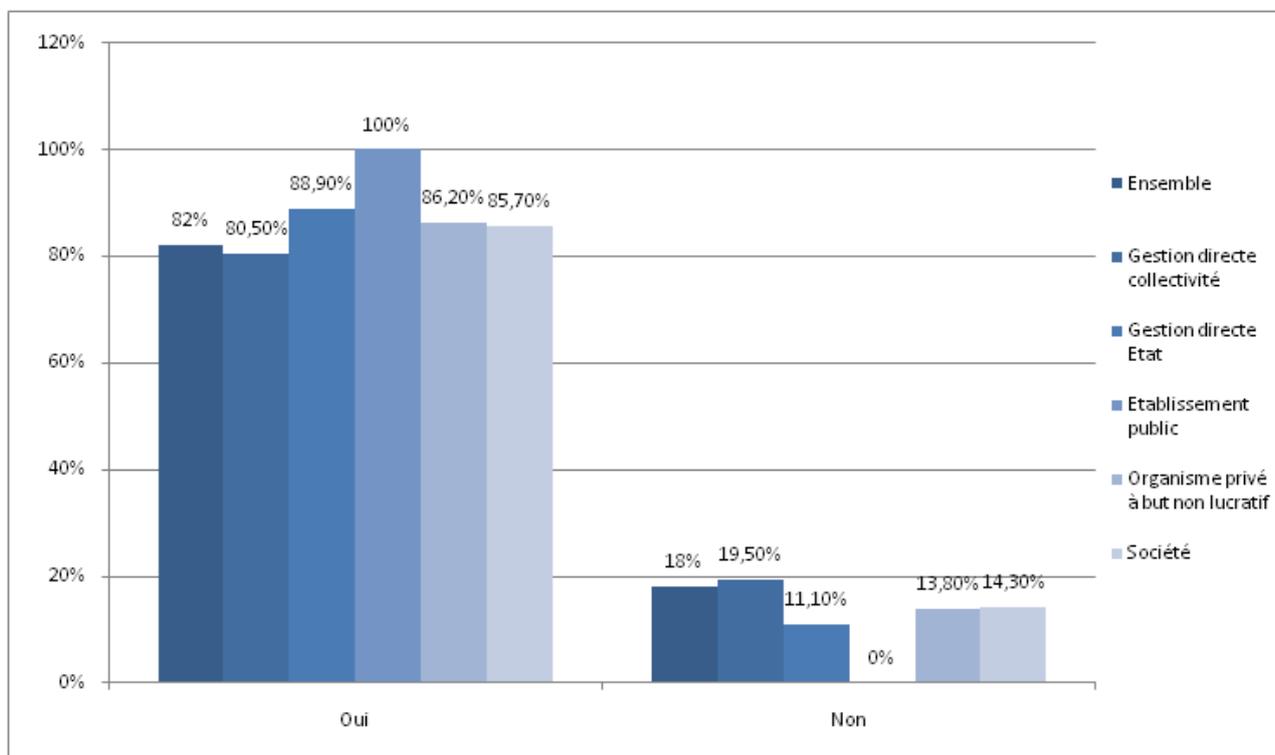
Souhaitez-vous en conséquence une adaptation de votre lien avec les municipalités ?

On constate ici que la demande est unanime et forte (82%). Sans doute est-elle à peine moins forte en ce qui concerne les musées directement gérés par les municipalités (80,5%), mais ce niveau traduit soit des difficultés que l'on entend résoudre ensemble, soit une volonté d'aller plus loin dans la coopération. Par contre, il atteint l'unanimité pour les musées dépendant d'établissements publics et un niveau très élevé pour les musées gérés par l'Etat (80,5%), ce qui signifie donc que ces derniers ont besoin d'enrichir leurs modalités de décision et d'action en faisant des municipalités un partenaire incontournable. On constate aussi qu'il en va pratiquement de même pour les musées de société (85,7%) et les musées dépendant d'organismes privés à but non lucratif (86,2%).

Illustration 10-a. Souhaiteriez-vous une adaptation de votre relation à la municipalité ?

	Ensemble des musées	Gestion directe Collectivité locale	Gestion directe Etat	Etablissement Public	Organisme privé à but non lucratif	Société
Oui	82,0%	80,5%	88,9%	100%	86,2%	85,7%
Non	18,0%	19,5%	11,1%	0%	13,8%	14,3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Illustration 10-b. Souhaiteriez-vous une adaptation de votre relation à la municipalité ?



4.2. Les municipalités souhaitent voir dans les musées une « maison pour tous »

La vision que les municipalités ont des musées s'inscrit en général dans une perspective élargie à l'ensemble des institutions culturelles. On y trouve alors, avec des pondérations différentes selon le type particulier de telles institutions :

- L'idée que des visites, spectacles ou pratiques culturelles peuvent lier des personnes de profils et d'origine différents ;

- Le principe selon lequel la culture peut servir de levier au développement d'autres secteurs, à commencer, bien entendu, par les secteurs économiques et sociaux ;
- La confiance dans la culture pour donner une image forte et attractive à la ville.

De ce fait, les institutions culturelles, dont les musées, sont considérés comme devant avoir une vision élargie de leurs tâches, être accessibles à tous, et prendre en considération les demandes qui peuvent émaner des autres secteurs.

L'enjeu de la municipalité de Rouen : le musée comme maison commune

A l'inverse de l'objectif d'attractivité, les musées ont un rôle à jouer vis à vis des publics de proximité, en termes d'accès à la culture pour tous, et en termes d'animation et de dynamisation du territoire. Le rôle du service des publics est ici très important, pour favoriser une appropriation de l'établissement et de ses collections par les différents publics. Dans une ville comme Rouen, cela commence avec les différents services mis en œuvre par la Mairie en direction des musées : organisation de l'action éducative et culturelle, médiation culturelle à destination de différents publics, grâce à la signature de conventions Culture-Handicap, Culture en prison, Cultures du Cœur,...

Cela ne suffit guère, et les publics sont encore très souvent des publics habitués de l'offre culturelle, comme cela est le cas pour nombre de musées. Pour dépasser cette limite, il convient de redéfinir la place du musée dans la vie collective, en le transformant en tant que maison commune, d'être attentif à la culture de ceux qui ne croisent jamais la politique culturelle publique. A chaque niveau de l'espace public - dans la rue comme dans les institutions et les associations ouvertes sur la cité - il s'agit de « prendre soin » des dignités culturelles, pour qu'elles trouvent leur place dans la vie collective. Cette conception de l'intervention culturelle municipale ne se pense plus en termes de « consommateurs » apportant une contrepartie monétaire pour accéder à l'offre artistique, ou en termes de « publics », « d'usagers » ou d'habitants, bénéficiant à coût réduit du service des expositions du musée. Avec la figure de la dignité culturelle, l'enjeu public instaure entre les deux parties (le musée et le groupe de personnes) un engagement solide de réciprocité.

Pour y arriver, deux catégories de personnes apparaissent stratégiques :

- *Les personnels traditionnels des musées, parce qu'ils doivent arriver à définir un engagement solide de réciprocité, qui prend concrètement la forme d'un document d'évaluation préalable où chacun (musée et groupe de personnes) décrit ses espoirs, objectifs et ressources apportés au projet co-construit ensemble ; un document qui vaut protocole d'accord d'éthique culturelle entre l'institution et les personnes, en quelque sorte de contribuer à forger une culture commune à partir d'identités culturelles différentes ;*
- *Les volontaires qui deviennent les ambassadeurs de l'offre du musée auprès de leurs cercles ; les leviers de la participation et de la co-construction d'une offre culturelle autour d'expositions et/ou de projets, semblent particulièrement intéressants.*

Les villes n'ignorent pas l'importance des collections, surtout quand elles sont directement à l'origine de la venue de flux touristiques importants. Mais elles considèrent que cette importance et les contraintes de gestion qui en résultent doivent désormais être englobées dans une vision élargie. On va ainsi parler d'une nouvelle agora, ou d'une « maison pour tous ». Certains verront dans cette expression une nouvelle religion qui serait celle du patrimoine. Mais venant des municipalités, cela signifie plutôt que les musées se retrouvent au centre d'opportunités comme de demandes, venant de différentes communautés et contribuant à différents objectifs.

Considérons de manière plus précise l'apport que les municipalités attendent des musées en termes de caractéristiques ou d'activités.

Illustration 11-a. Quels sont les atouts possibles des musées ? (Du point de vue des municipalités)

<i>Ce dispositif ou cette action vous paraissent-ils être un atout ?</i>	<i>Oui</i>
L'existence d'une politique événementielle (expositions temporaires, spectacle vivant, conférences...)	95,5%
L'image du musée auprès de l'opinion	93,0%
Les partenariats avec le monde scolaire	88,6%
L'inscription dans des réseaux culturels, locaux ou autres	84,0%
Le nombre de médiateurs et de personnels en charge de l'éducation, du développement des publics et de la promotion	81,8%
La nature et la formation des conservateurs	81,8%
La nature et la formation des personnels d'accueil et de surveillance	79,5%
La manière dont les œuvres sont présentées au public	77,3%
L'existence de partenariats avec les entreprises	76,7%
La présence de services et de produits annexes (boutiques, restauration, etc.)	69,8%
Le caractère prestigieux des bâtiments abritant la collection	68,0%
Les moyens disponibles pour l'acquisition des œuvres	65,9%
L'existence d'une association d'amis du musée	65,9%
La mobilisation de mécènes	64,2%
La gratuité d'accès pour les visiteurs	63,6%
La présence de volontaires	61,4%
L'annualisation des budgets alloués	58,0%
Le nombre de personnels d'accueil et de surveillance	39,1%

Un certain nombre d'enseignements ressortent de ce tableau :

- La politique événementielle est censée jouer un rôle considérable, ce qui signifie bien que pour les élus, il faut faire venir et revenir les publics, quelle que soit d'ailleurs leur nature ;
- L'image auprès de l'opinion y concourt (ou non) ce qui explique son importance ;
- Les portails que constituent ici des médiateurs ou des partenaires, en réseaux ou non, jouent aussi un rôle important ; si les entreprises – et le mécénat - ne jouent pas un rôle aussi important que pour d'autres institutions culturelles c'est sans doute parce que les élus font ici preuve de réalisme ;
- Les enjeux de formation des conservateurs et des personnels sont considérés comme importants, largement devant les questions de nombre, ce qui témoigne sans doute ici du souhait des municipalités d'un élargissement de telles fonctions et de la prise en considération toujours plus spécifique des besoins des publics ;

- De manière qui peut apparaître surprenante, le caractère architectural joue un rôle moins important que ce que les *success stories* des musées super stars laissent penser: sans doute la variété et le nombre des municipalités contribuent-ils à ce jugement réaliste ;
- De manière elle aussi surprenante, l'idée de gratuité est mise en avant, même si cette variable se trouve classée derrière bien d'autres facteurs : cela pourrait signifier que les prix restent un obstacle à l'accessibilité, ou à l'inverse, que la levée du frein tarifaire ne suffit pas à faire venir des publics éloignés des musées ;
- L'annualisation des budgets et subventions ne semble pas jouer un rôle déterminant du point de vue des municipalités.

Il est clair que ces éléments apparaissent cohérents dès lors que l'on prend en considération le souhait des municipalités de voir les musées élargir leurs missions et leurs objectifs, et mobiliser les moyens qui peuvent y concourir. Autre chose sera alors de savoir si les partenariats entre musées et municipalités y concourent.

En revanche, certains de ces thèmes, soumis à l'appréciation des musées, ne témoignent pas du même ordre de priorités.

Il y a accord sur la valeur attribuée aux expositions et événements (92,6%), notamment pour les musées gérés par les collectivités locales pour lesquelles il s'agit du niveau d'approbation le plus élevé : 96,4%. On doit y voir le fait qu'un musée ne peut se maintenir et se développer qu'en organisant de tels événements. A l'inverse, les réseaux d'amis du musée bénéficient d'un jugement favorable mais nettement inférieur à celui obtenu par les autres critères (57% contre 51,9%), jugement d'ailleurs encore plus faible, puisque le plus faible de tous ceux retenus par les musées gérés par les collectivités locales (51,9%). On notera enfin que le critère « prestige du bâtiment » témoigne chez les conservateurs de la tendance « mondiale » à voir dans l'extérieur des monuments un élément de valorisation s'ajoutant, ou peut être même dans certains cas, se substituant à l'intérêt des collections (79%).

Illustration 11-b. Quels dispositifs ou mécanismes constituent-ils des atouts selon les municipalités ? (Plusieurs réponses possibles)

	Ensemble des musées	Gestion directe Collectivité locale	Gestion directe Etat	Etablissement Public	Organisme privé à but non lucratif	Société
Image des musées	91,2 %	88,0%	100%	100%	89,7%	100%
Prestige du bâtiment	79,0%	78,3%	88,9%	75,0%	79,3%	85,7%
Muséographie	84,0%	83,1%	100%	85,0%	80,0%	85,7%
Services annexes	81,6%	79,3%	88,9%	85,0%	86,2%	71,4%
Evènements	92,6%	96,4%	66,7%	90,0%	93,3%	85,7%
Amis du musée	57,0%	51,9%	66,2%	73,7%	57,7%	57,1%

5. Les donnes d'un partenariat soutenable

Construire un partenariat soutenable et efficace implique de fixer des cadres pertinents pour atteindre les objectifs tracés, tout en considérant les attentes et craintes mutuelles des partenaires potentiels. Les critères à considérer sont bien entendu ici ceux qui assureront l'autonomie et la responsabilisation des partenaires, la solidarité des engagements financiers, la qualité des compétences et des énergies mobilisées, la transparence de l'information et la meilleure gouvernance possible des relations.

5.1. Les enjeux juridiques et organisationnels

Deux questions vont immédiatement se poser ici.

- **Les municipalités doivent-elles gérer en direct certains musées ?** La formule de la régie est assez contestée par les musées car elle leur ôte beaucoup trop de leur pouvoir de décision et d'organisation, même si, par ailleurs, elle leur garantit une certaine sécurité, encore que la qualité de cette sécurité financière varie sensiblement selon les cas et les périodes. A l'inverse, un grand nombre de municipalités interrogées soulignent que la régie leur permet de mutualiser un des moyens auxquels les musées n'auraient pas, ou peu, accès s'ils sortaient du giron municipal ;
- Lorsque ces gestions directes laissent la place à l'autonomie et *a fortiori* lorsque les musées ne dépendent pas statutairement des municipalités, **comment créer un environnement juridique favorable à la synergie de leurs efforts ?** Comment situer alors ces relations dans le cadre de partenariats élargis à d'autres institutions, qu'il s'agisse d'institutions publiques comme les Etats, ou privées, comme les associations ou les entreprises ?

Dans quelle direction faire évoluer les statuts ?

D'après l'enquête, les deux tiers des musées existants affichent leur volonté de voir les statuts et relations de travail évoluer.

La formule quasiment plébiscitée est une organisation associant public et privé (39,6%), laquelle l'emporte en moyenne, et dans toutes les catégories de gestion existantes considérées. Cela s'applique aussi bien aux structures publiques que privées, comme en témoignent les musées gérés par des sociétés, qui souhaiteraient à concurrence de 83,3% voir leur statut plus hybride, sans doute pour bénéficier des fonds publics auxquels ils ne peuvent prétendre qu'exceptionnellement aujourd'hui.

La seconde formule privilégiée est un partenariat public-public associant donc le niveau national au niveau local (27,1%). Mais cette option mobilise surtout les musées gérés par les municipalités (33,8%), lesquels souhaiteraient sans doute avoir un meilleur accès aux budgets nationaux, qui les mettraient à l'abri d'aléas locaux.

Les autres préférences sont faibles et plus erratiques, traduisant, assez logiquement, une inclination des musées locaux pour des formes locales (21,3%), des musées nationaux pour des formes plutôt nationales (33,3%), et des musées à but non lucratif pour des formes non lucratives (31%). En revanche, on peut être frappé par le faible enthousiasme - mieux vaudrait d'ailleurs dire le rejet - suscité par le choix d'une organisation privée à but lucratif (2%) comme, dans une moindre mesure, à but non lucratif.

Illustration 12-a. Quel type d'organisation permet une meilleure coopération musées - municipalités ?

Une organisation :	Ensemble des musées	Gestion directe Collectivité locale	Gestion directe Etat	Etablissement Public	Organisme privé à but non lucratif	Société
Dépendante de la collectivité locale ?	14,6%	21,3%	----	5,0%	6,9%	16,7%
Dépendante de la collectivité publique nationale ?	4,2%	1,3%	33,3%	10,0%	----	----
Mixte nationale et locale ?	27,1%	33,8%	11,1%	25,0%	20,7%	----
Mixte publique et privée ?	39,6%	37,5%	33,3%	45,0%	34,5%	83,3%
Privée à but non lucratif ?	12,5%	6,3%	22,2%	10,0%	31,0%	----
Privée à but lucratif ?	2,0%	---	----	5,0%	6,9%	---
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Illustration 12-b. Quel type d'organisation permet une meilleure coopération musées - municipalités ? (Ensemble des musées)

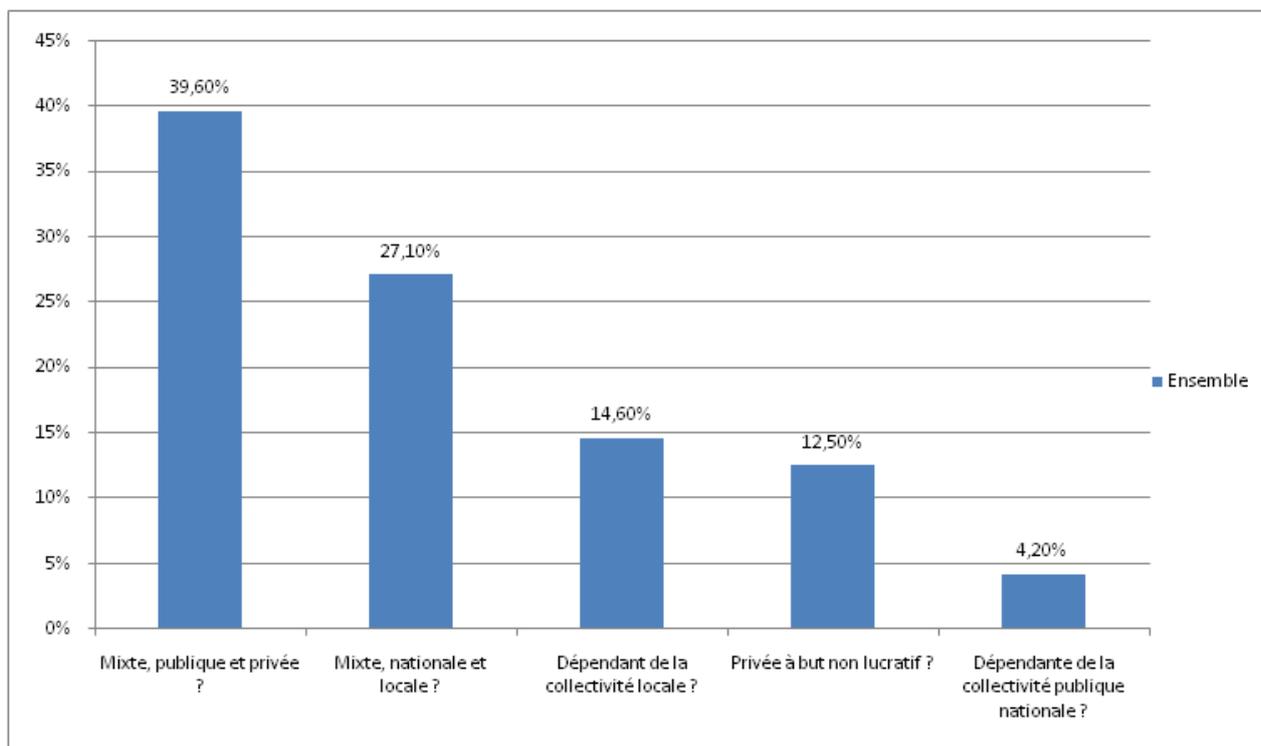
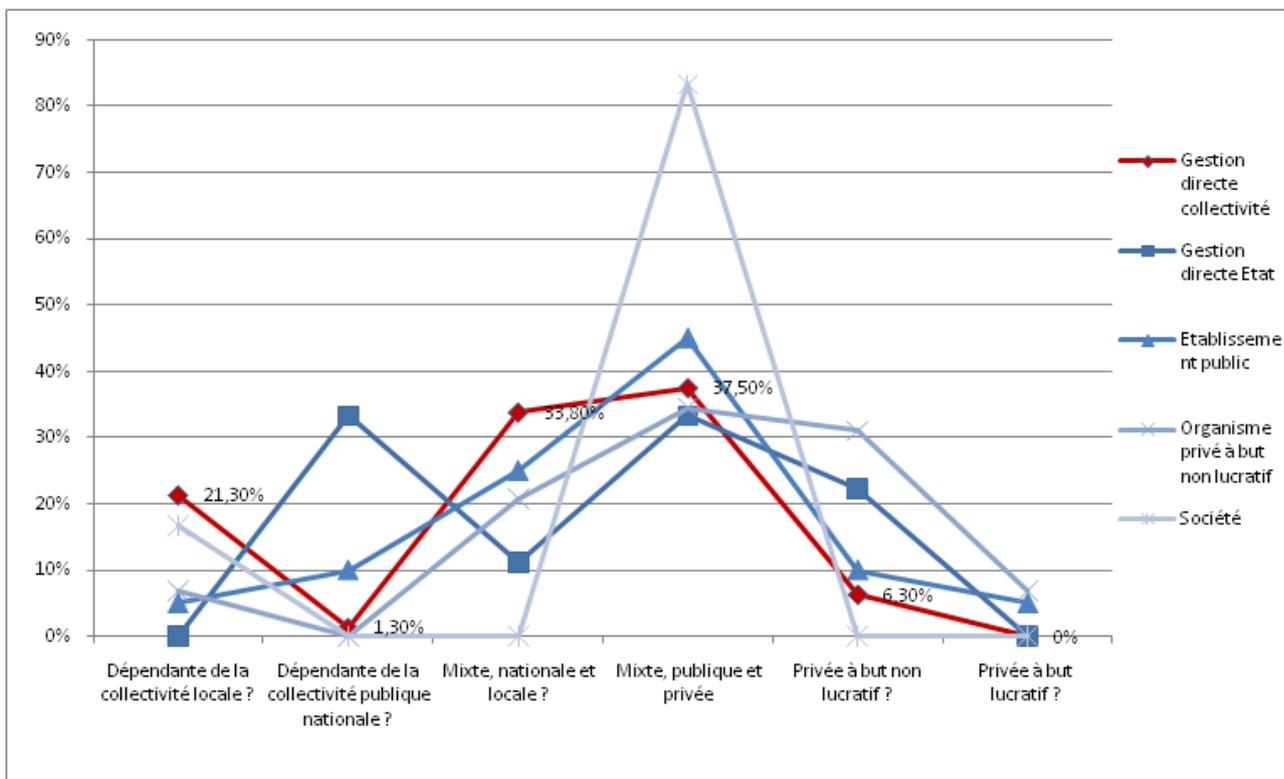


Illustration 12-c. Quel type d'organisation permet une meilleure coopération musées - municipalités ?



La régie ou gestion directe a-t-elle encore un sens ? Le cas de Rouen

Ce mode de fonctionnement semble, encore aujourd'hui, présenter un intérêt certain malgré la lourdeur qui lui est souvent reprochée. L'image du territoire véhiculée par les musées et l'enjeu de la démocratisation culturelle font des musées un outil fondamental et majeur de la politique culturelle municipale. Le maintien d'un lien fort et organique avec le musée semble donc impératif du point de vue de la collectivité.

Le bon fonctionnement de la régie municipale suppose néanmoins certaines conditions, notamment le respect par la collectivité de tutelle d'un bon équilibre entre les différentes missions du musée, de même qu'un principe d'autonomie.

Compte tenu du contexte financier (fin de la mise à disposition des conservateurs d'Etat depuis plusieurs années), et de la Révision Générale des Politiques Publiques, la place de l'Etat et son rôle de prescription autour des musées tend à se réduire. S'il appartient aux villes de mettre à disposition des établissements muséaux les moyens nécessaires à la réalisation de leurs objectifs, il semble logique que les collectivités et les villes fassent valoir de façon importante le principe de libre administration autour de la définition de leurs politiques. Il incombe donc aux collectivités de bien saisir l'ensemble des problématiques et nécessités inhérentes aux musées, de même qu'il appartient au directeur de l'établissement muséal, et à sa ligne hiérarchique, de faire valoir ces priorités en matière de développement de l'établissement. Cela implique de trouver avec ses autorités de tutelle le subtil équilibre entre une politique de valorisation de l'établissement, et une politique de développement, avec le travail de fond, le travail de recherche scientifique, le développement des collections, la maintenance du bâtiment,...

Le système de fonctionnement en régie peut être à la fois un outil intéressant du point de vue de la mise à disposition de moyens, et en même temps un frein. En effet, les capacités financières d'une ville telle que Rouen, sont forcément limitées. Le portage d'événements majeurs dépend de la capacité à mobiliser différents partenaires autour d'un même projet. Le développement des actions des musées en dehors des événements d'importance, doit également passer par des accords et/ou des participations d'autres partenaires au fonctionnement des musées.

De la même façon que la régie directe permet aux musées de bénéficier des différents supports de la Ville en termes d'apports techniques, elle leur permet de mutualiser un certain nombre de fonctions. Néanmoins, il peut être difficile de mobiliser l'ensemble des services municipaux sur des priorités autour du développement de l'établissement muséal. Les questions culturelles sont, en effet, parfois considérées comme optionnelles du point de vue des services techniques. Ainsi, la mobilisation de ces services pour la réalisation de travaux (bâtiments, informatique) n'est pas forcément assurée. Cette dépendance des musées vis à vis de ces services techniques est parfois difficile à assumer. La ligne hiérarchique doit ici prendre ses responsabilités. De la même façon, les liens avec la Direction de la Communication peuvent parfois être difficiles : si celle-ci peut évidemment s'appuyer sur les projets du musée pour développer une communication institutionnelle et publique prestigieuse, il est parfois difficile aux musées de faire entendre la spécificité culturelle de leurs projets.

Parallèlement, le développement de certaines fonctions au niveau de la Ville peut être réellement bénéfique aux musées. Ainsi, à Rouen, le développement d'une fonction mécénat au sein de la Direction de la Dynamique Territoriale permet, à la fois, de bien connaître l'environnement économique de la ville et des lignes de mécénat des différentes entreprises, et ainsi de pouvoir mieux orienter les différents projets municipaux vers ces entreprises.

Le souhait de modèles mixtes ne correspond cependant qu'en partie aux vœux des municipalités. Si l'on constate un certain consensus sur l'intérêt de structures de type associatif ou sur des structures mobilisant un partenariat public-privé, on assiste à une divergence sur d'autres formes, et en particulier sur le fait que les municipalités souhaitent garder la main sur les musées, alors que les musées voient favorablement un mode de gestion associant personnes publiques des niveaux national et local. La volonté de changement vient donc buter assez rapidement sur les schémas proposés, à ceci près qu'il existe deux formes qui font l'objet d'un consensus possible. Sans doute est-ce donc en partant de telles formes et en allant vers l'association de partenaires privés, à but non lucratif comme à but lucratif, que l'on pourra trouver le consensus recherché. Cela signifie, bien entendu, leur intégration effective dans des conseils d'administration.

Illustration 12-d. Quel type d'organisation permet une meilleure coopération musée - municipalités ?

Une organisation :	Musées (rappel)	Municipalités
Dépendante de la collectivité locale ?	14,6 %	43,2%
Mixte nationale et locale ?	27,1%	11,4%
Mixte publique et privée ?	39,6%	31,8%
Privée à but non lucratif ?	12,5%	13,6%
Autres cas (Privée à but lucratif, Etat) ?	6,2%	0%
Total	100%	100%

Un partenariat privilégié mais ouvert

Ni les municipalités ni les musées n'entendent consolider leur partenariat au détriment d'autres partenaires potentiels. Les résultats des deux enquêtes sont ici très clairs, et traduisent une volonté quasi unanime d'ouverture, ce qui peut avoir de nombreuses implications en termes de participation à la décision, de cofinancement, de mécénat de compétence ou financier, etc.

Les réponses des municipalités confirment ici trois éléments. Les coopérations sont essentielles pour les musées, que cela s'explique par la nature même de la créativité dans le domaine culturel, l'échange ou le prêt d'actifs culturels pour organiser des expositions temporaires et des événements, ou le partage de ressources communes voire, la mise en place de services communs pour la comptabilité, le marketing, les affaires juridiques, etc. La seule coopération qui est vécue comme un atout mais nettement moins importante que les autres, est la coopération avec les entreprises, ce qui témoigne, sans doute, d'une réserve partagée ou encore d'une compréhension limitée de ce qui peut être apporté par le partenaire. Il n'existe guère de différences entre les musées selon leur mode de gestion.

Illustration 13-a. Quels types de partenariats constituent un atout ? (Réponses multiples possibles)

	Ensemble	Gestion directe Collectivité locale	Gestion directe Etat	Etablissement public	Organisme privé à but non lucratif	Société
Le monde scolaire?	90,5%	91,6%	77,8%	94,4%	90,0%	85,7%
Les entreprises ?	69,1%	65,9%	66,7%	78,9%	72,4%	71,4%
Le réseau culturel local ?	89,1%	91,6%	100%	89,5%	82,8%	71,4%
Les réseaux culturels élargis ?	89,2%	91,6%	100%	89,5%	79,3%	85,7%

Illustration 13-b. Quels types de partenariats constituent un atout ? (Ensemble des musées)

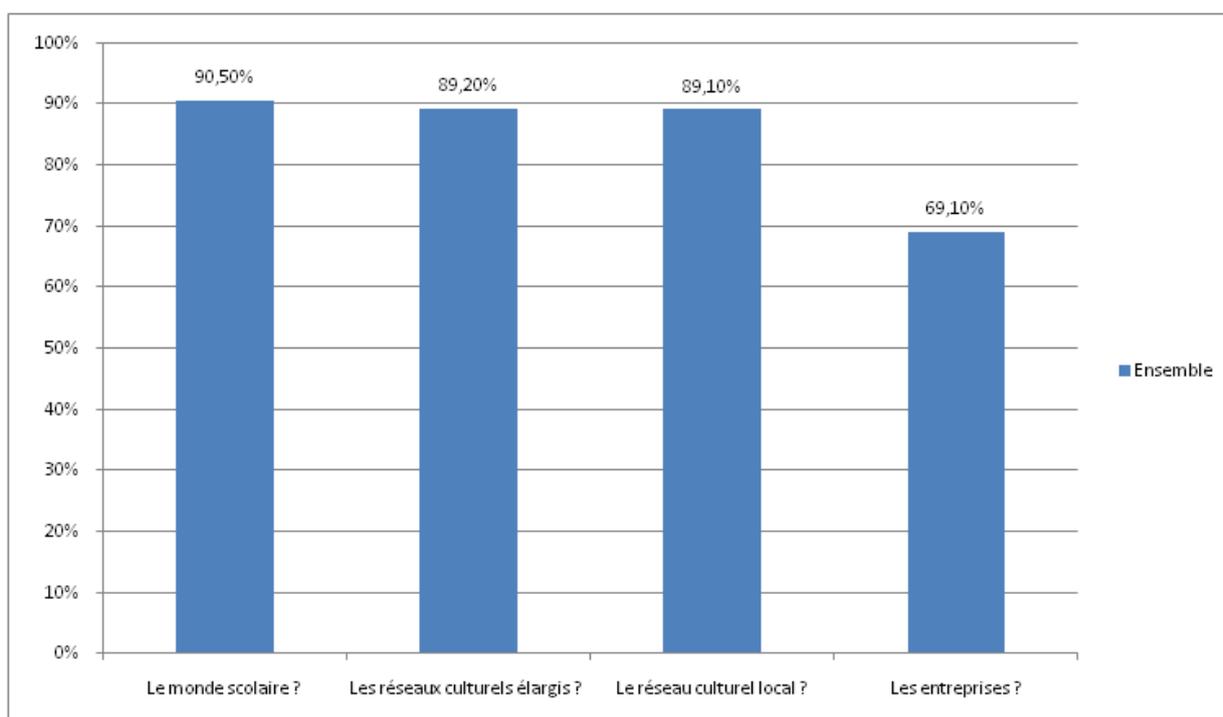
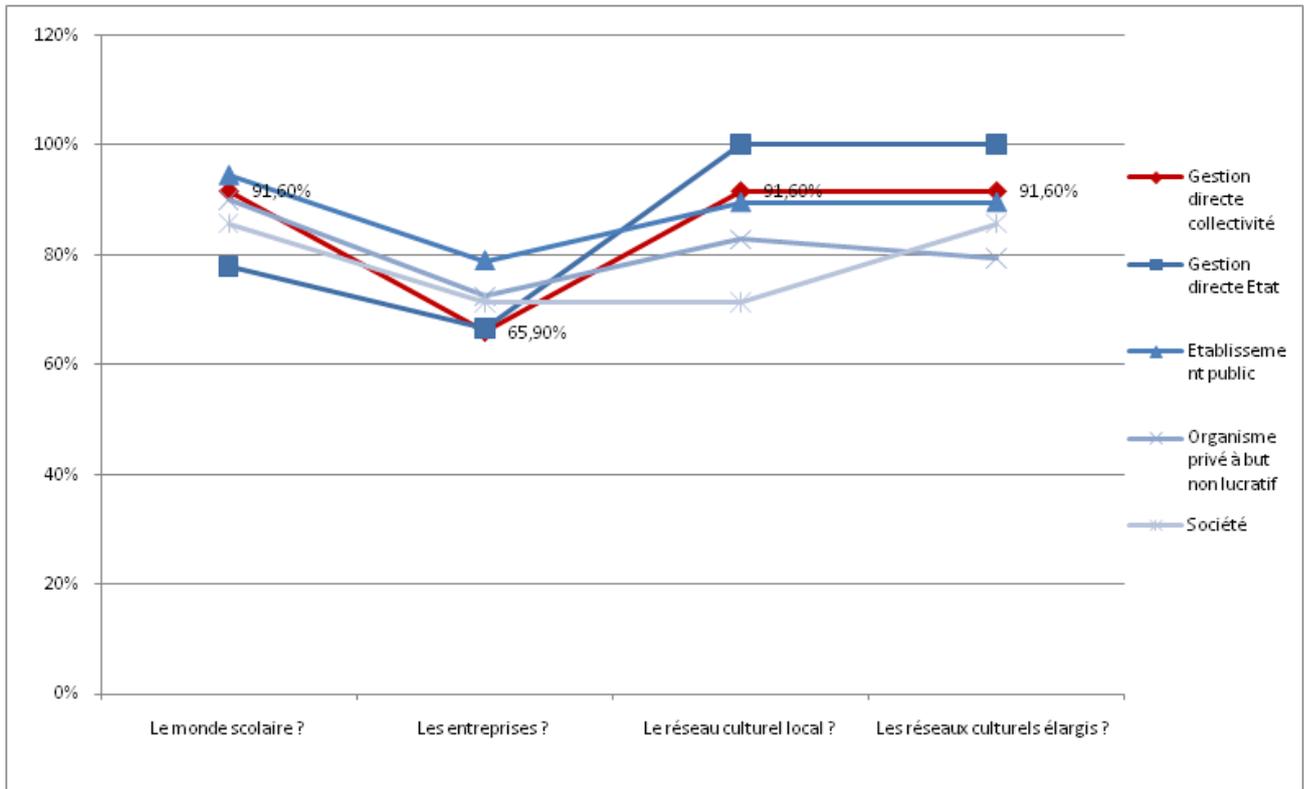


Illustration 13-c. Quels types de partenariats constituent un atout ?



A multidimensional partnership: the Antwerp Museums model

The management model of the city museums in Antwerp is in many ways a mixed model.

With respect to the relation with the Flemish government: in spite of a strong local connection, the Flemish government clearly influences the operation of the museums. The financial independence of the Antwerp city museums in 1999 was the consequence of the Flemish Museum Act (1996). It required more transparency and greater responsibility to qualify for a grant. Also for the construction of the MAS (Museum aan de Stroom), the Flemish contribution was important. The Flemish government financed a large part of the construction (about 21 million euros). The approval of the revised Heritage Act in 2008 gave an important impulse to the local heritage management. The concept of a ‘heritage forum’ was decisive for the extramural activities of the MAS. It was the basis of an active search for partnerships with local heritage organisations to realise an integrated heritage management. The Flemish heritage policy is really complementary to the local heritage policy.

With respect to the relation between the city museums and the local government: on the one hand, the Museums and Heritage department has to participate in the strategic cycle of the city. This often leads to an improvement of the work in the field, e.g. for the promotion of participation or the local anchoring of the museum. But it also entails an additional administrative burden. All processes and activities must fit into this strategic cycle. The non-profit organisation recently recruited new staff members, but the largest part of the Antwerp museum staff remains city personnel and this often makes flexible human resource management more difficult. More independence and responsibility in certain fields is required.

With respect to the relation between the central coordination body, i.e. the Museums and Heritage department, and the separate museums: we can talk about a decentralised unitary structure. A number of transversal tasks, including horizontal communication, collection management and audience development are managed centrally, while individual museums get the freedom to work out their own policy in the field. For some shared tasks (including communication) this sometimes leads to tension.

With respect to private companies: there is an intensive search for sponsoring from private partners, in which the alderman for Culture and Tourism plays an important role. He is the best ambassador for municipality projects.

La prise en considération des réponses des municipalités va tout à fait dans ce sens. La seule différence notable concerne le souhait, par les municipalités, de voir les partenariats avec les entreprises se développer encore plus fortement (76,7% contre 69,1%).

Illustration 13-d. Quels types de partenariat constituent un atout ? (Réponses multiples possibles)

	Musées (rappel)	Municipalités
Le monde scolaire ?	90,5%	88,6%
Les entreprises ?	69,1%	76,7%
Le réseau culturel local ?	89,1%	84,1%
Les réseaux culturels élargis ?	89,2%	88,4%

Networking in progress: Portugal

In the late nineties of the twentieth century the need for a national public policy concerning Portuguese museums was clear. The Portuguese Institute of Museums, created in 1991, was focused on the management and renovation of its own museums, among which are the most relevant national museums of art, archaeology, ethnology, tiles, theatre and costume: Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Nacional de Arqueologia, Museu Nacional de Etnologia, Museu Nacional do Azulejo, Museu Nacional do Teatro and Museu Nacional do Traje. Hundreds of other museums, dependent on different administrations - namely the municipalities - were not subject to any concerted policy.

Conscious of the difficulties inherent in the launching of a new policy intended to shape all Portuguese museums, the Portuguese Institute of Museums began by promoting the in-depth knowledge of the museums' reality, through the Survey on Museums in Portugal. Using the inquiry's results, the Portuguese Network of Museums was created in 2000. The assigned competences of this new body, dependent on the Institute of Museums, were: a) to conceive the Portuguese Network of Museums' model; b) to create museum support programs; c) to promote training courses; d) to establish forms of collaboration with other entities. The Portuguese Network of Museums' concept was then defined as a system of mediation and connection for museums, aimed at promoting communication and co-operation between them, in order to bring about the qualification of museums in Portugal.

Three main areas were designed to structure the Portuguese Network of Museums guidelines: 1. Information; 2. Training; 3. Qualification.

- The main goal of the first area is the promotion of systematised and regular diffusion of the Portuguese Network of Museums' actions and of the activities of its museums. Two instruments were created for the accomplishment of these goals: the newsletter and the website (www.imc-ip.pt).

- The Training area was outlined with reference to the needs detected in the Survey and the existing gaps in the promotion of activities carried out by other Portuguese organisations. In Portugal the promotion of regular training and updating courses directed at museum professionals is very scarce, a situation that contrasts with the leading role played by universities at the formal post-graduate and masters academic level. The Portuguese Network of Museums has promoted a regular training program, revised and updated with new themes each year. These courses always take place in a decentralised manner in different locations all over the national territory, in partnership with different museums.

The Museum Financial Aid Program ProMuseus is the first Portuguese financial aid program stemming from the Ministry of Culture and directed at museums not dependent on central administration. To better illustrate the aid museums have benefited from, let us mention a few projects that are frequently aided: study of collections, publications and catalogues, educational workshops and projects, museum websites, acquisition of equipment suitable for storage, partnership projects between different museums.

Having in mind the qualitative evaluation of the influence exercised by the Portuguese Network of Museums over Portuguese museums, we emphasise, as a major achievement, the development of better practices in museum standards and museum management, as a direct consequence of the training courses, consulting and financial aid programmes. The increase of circulation of information among professionals has contributed to create a cohesion instrument among Portuguese museums, as well as an esprit de corps and a co-operation atmosphere that include all types of museums. Finally, the Portuguese Network of Museums helped to create a greater understanding and responsibility of the different administration bodies towards museums, in the sense of providing the necessary qualification resources, through new legislation and a global museums policy.

The organisation of the relationship between museums and city: the Antwerp example

In the beginning of the nineties, the city museums in Antwerp were divided into three museum groups, i.e. the archaeological museums, the historical museums and the art history museums. Each group was managed by a curator. They were placed under the management of the department of Culture and Festivities. The three groups were supervised by the Board of the Mayor and Aldermen.

In 1998, there was a reorganisation of the cultural administration of the city. The Culture and Festivities department became the Business Unit 'Culture and Sports', responsible for the heritage policy, the Arts policy and the local cultural policy. The department of Museums became responsible for the execution of the city policy. In 2000, a new head or co-ordinator was attracted to manage and coordinate the Museum department. The new Department consisted of three divisions, one for business aspects, one for audience development and one for collection management. A new house style was introduced and the museum keepers got a new uniform.

At the same time, there was also the partial privatisation of the Museum Department. This non-profit organisation was in the first place responsible for the financial management of the museum group. With this financial privatisation, the city wanted to make the management of its museums more efficient, effective and more flexible. There was also another, even more important reason for this privatisation, i.e. the approval by the Flemish Parliament of the 1996

Flemish Museum Act. To be accredited by the Flemish government and receive grants, there had to be more transparency and more responsibility for the resources. The Middelheim open air museum and the Museum Plantin Moretus (classified by UNESCO as world heritage) were recognised as national museums and are receiving subsidies from the Flemish government. Three more small museums, the Rubens House, the Mayer van den Bergh museum and the Smidt van Gelder museum, were recognised as a partnership and get money from the Flemish government. On 20 December 1999, the new non-profit organisation was established and a management agreement was entered into between the new organisation and the local government.

The division of competences between the Museums and Heritage department and the separate museums is as follows: the central Museums and Heritage department is responsible for horizontal communication, collection management, (part of the) audience development and external communication. The museums remain responsible for some well-defined matters such as the ability to reach specific target groups, the organisation of exhibitions and events, collection management and the publication policy. In short, it is a 'decentralised unified structure' or a 'unity through diversity' structure for the museums. This is a structure with more autonomy for each museum on the one hand, and a centralisation of certain coordinating and supporting functions - which can be organised better on a higher level - on the other hand (the so-called 'subsidiarity principle').

5.2. Quelles relations financières ?

La situation financière des musées a toujours été considérée comme fragile. Créés au nom des valeurs d'existence des collections et du patrimoine, les musées ne peuvent alors vivre que des subventions qui leur sont accordées par leurs tuteurs, lesquels peuvent, dans le long terme, épouser d'autres priorités ou d'autres objectifs. A la recherche de valeurs d'usage qu'ils peuvent faire payer, les musées dépendent des aléas du marché. Cette situation ne peut qu'empirer dans des périodes de tensions financières. Il est donc logique de voir la soutenabilité des partenariats escomptés dépendre de l'existence et de la qualité des liens financiers entre musées et municipalités.

Ces débats sont aigus dans un contexte où chaque acteur voit ses ressources diminuer et demande en conséquence le secours des autres, qu'ils soient usagers, autorités de tutelle ou mécènes... A cela s'ajoutent des débats plus traditionnels sur la permanence des financements dans le temps, les conditions d'éligibilité, et les marges de manœuvre quant à leur utilisation.

Les réactions des musées ne manquent pas ici d'interpeller.

On assiste d'abord à une certaine relativisation des débats sur les prix d'entrée et la gratuité d'accès, à peine la moitié d'entre eux y voyant des atouts. Mis à part les musées gérés directement par les Etats, on constate que la gratuité n'est pas considérée comme l'un des atouts les plus importants dont disposent les musées, sans doute parce que ces musées payent d'une manière ou d'une autre le coût de la gratuité, quelle que soit l'attractivité qu'elle peut apporter, par ailleurs.

Tout aussi surprenant est le fait que les musées ne valorisent pas autant qu'on aurait pu le penser l'apport attendu du mécénat (61% en moyenne), encore qu'il soit toujours considéré de manière positive, et tout particulièrement par les musées d'entreprises (71,4%) ! On peut y voir un décalage entre le discours sur le mécénat et sa réalité pour les musées, ou le fait que le mécénat implique aussi la mise en place d'une organisation coûteuse pour le musée ?

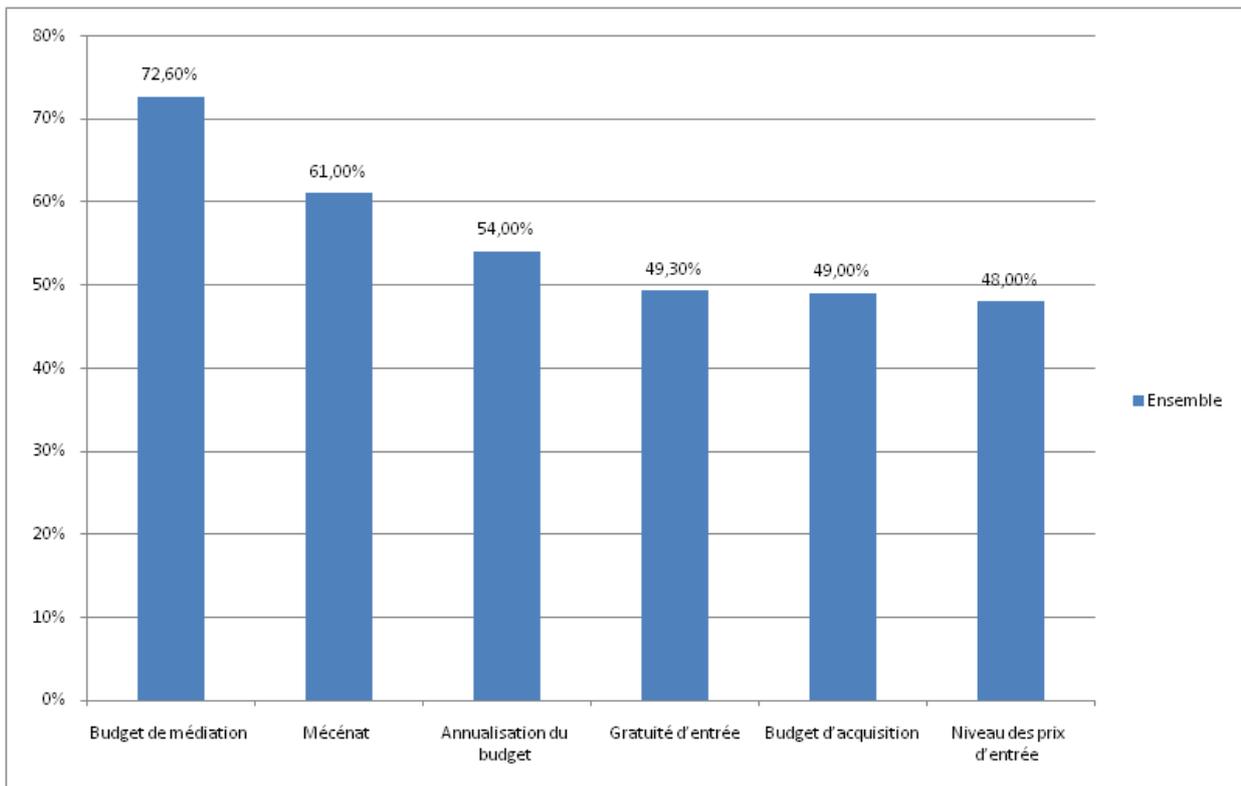
Toujours surprenant est le fait que l'importance du budget d'acquisition consacré aux œuvres n'est pas autant valorisée que l'on aurait pu s'y attendre. Cela montrerait que les musées européens ne considèrent pas comme déterminant pour la vie de leurs musées l'arrivée régulière d'œuvres nouvelles. A coup sûr, cela crée une différence d'avec les musées nord-américains pour lesquels la possibilité d'acquérir (et de vendre) des œuvres est considérée comme vitale, ainsi qu'ils l'ont d'ailleurs souligné à la suite de la crise financière de 2008.

Moins surprenant, mais tout à fait notable, est le poids très positif conféré au budget de médiation, lequel correspond bien à la fonction que les musées mettent en évidence lorsqu'on les interpelle sur leur rôle « culturel et social ».

Illustration 14-a. Quels dispositifs financiers constituent un atout du point de vue des musées ? (Réponses multiples possibles)

	Ensemble des musées	Gestion directe par collectivité locale	Gestion directe Etat	Etablissement Public	Organisme privé à but non lucratif	Société
Niveau des prix d'entrée	48,0%	43,2%	55,6%	50,0%	58,6%	57,1%
Gratuité d'entrée	49,3%	40,2%	75,0%	60,0%	67,9%	16,7%
Annualisation du budget	54,0%	46,3%	66,7%	66,6%	58,6%	71,2%
Budget d'acquisition	49,0%	46,3%	55,6%	50,0%	55,5%	42,9%
Budget de médiation	72,6%	73,5%	77,8%	77,8%	72,4%	42,7%
Mécénat	61,0%	62,7%	55,6%	61,1%	57,1%	71,4%

Illustration 14-b. Quels dispositifs financiers constituent un atout du point de vue des musées ? (Ensemble des musées)



Si l'on considère le point de vue des municipalités, les choses apparaissent sensiblement différentes ici. On peut noter une certaine convergence sur l'annualisation de la subvention, et sur le mécénat, encore que cela ne semble pas le plus stratégique du point de vue des municipalités, qui voient dans l'importance des budgets de médiation et d'acquisition les ressorts les plus puissants pour le financement et le développement des musées.

En revanche, on constate une nette différence sur le couple gratuité - prix d'entrée, mais pas nécessairement dans la direction attendue. Ainsi, pour les municipalités, la gratuité est importante, sans doute parce qu'elle leur apparaît comme la contrepartie logique d'une subvention assumée par les contribuables locaux (63% contre 49,3%) alors que les musées préféreraient une contribution plus significative des prix d'entrée (48,0% contre 29,3%).

Illustration 14-c. Quels dispositifs financiers constituent un atout du point de vue des municipalités?

	Musées (rappel)	Municipalités
Niveau des prix d'entrée	48,0%	29,3%
Gratuité d'entrée	49,3%	63,0%
Annualisation du budget	54,0%	58,1%
Budget d'acquisitions	49,0%	65,9%
Budget de médiation	72,6%	81,4%
Mécénat	61,0%	64,7%

Un compromis possible ? La garantie d'engagements financiers de moyen terme ?

Pour les municipalités, une forme l'emporte qui permet justement de dépasser ces oppositions de départ, la volonté de bénéficier d'une relation contractuelle de moyen terme (41,5%), puisqu'elle donne la stabilité, les moyens et la responsabilité pour assumer des projets qui, dans leur grande majorité, dépassent tous une perspective annuelle. A l'exception des gestions directes par l'Etat, cette formule est la plus demandée. Elle est aussi bien plébiscitée par les musées gérés par les municipalités (38,3%) que par les musées gérés par des établissements publics (60%), les musées gérés par des organismes à but non lucratif (43,3%) et les musées gérés par des sociétés (57,1%).

La subvention au cas par cas arrive logiquement en seconde position, mais il ne semble pas y avoir d'enthousiasme pour la participation au conseil d'administration (15,7%), et encore moins pour une gestion directe (13,6%). A peine 20% des musées aujourd'hui gérés de manière directe par les municipalités souhaitent les voir continuer de cette manière....

Illustration 15-a. Quel mode d'implication de la municipalité souhaiteriez-vous ? (Du point de vue des musées)

	Ensemble des musées	Gestion directe par collectivité locale	Gestion directe Etat	Etablissement Public	Organisme privé à but non lucratif	Société
Une subvention au cas par cas ?	29,2%	21,0%	77,8%	15,0%	43,3%	42,9%
Une participation au conseil d'administration ?	15,7%	21,0%	-----	15,0%	10,0%	----
Une relation contractuelle de moyen terme ?	41,5%	38,3%	11,1%	60,0%	43,3%	57,1%
Une gestion directe ?	13,6%	19,8%	11,1%	10,0%	3,3%	----
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Illustration 15-b. Quel mode d'implication de la municipalité souhaiteriez-vous ? (Du point de vue des musées)

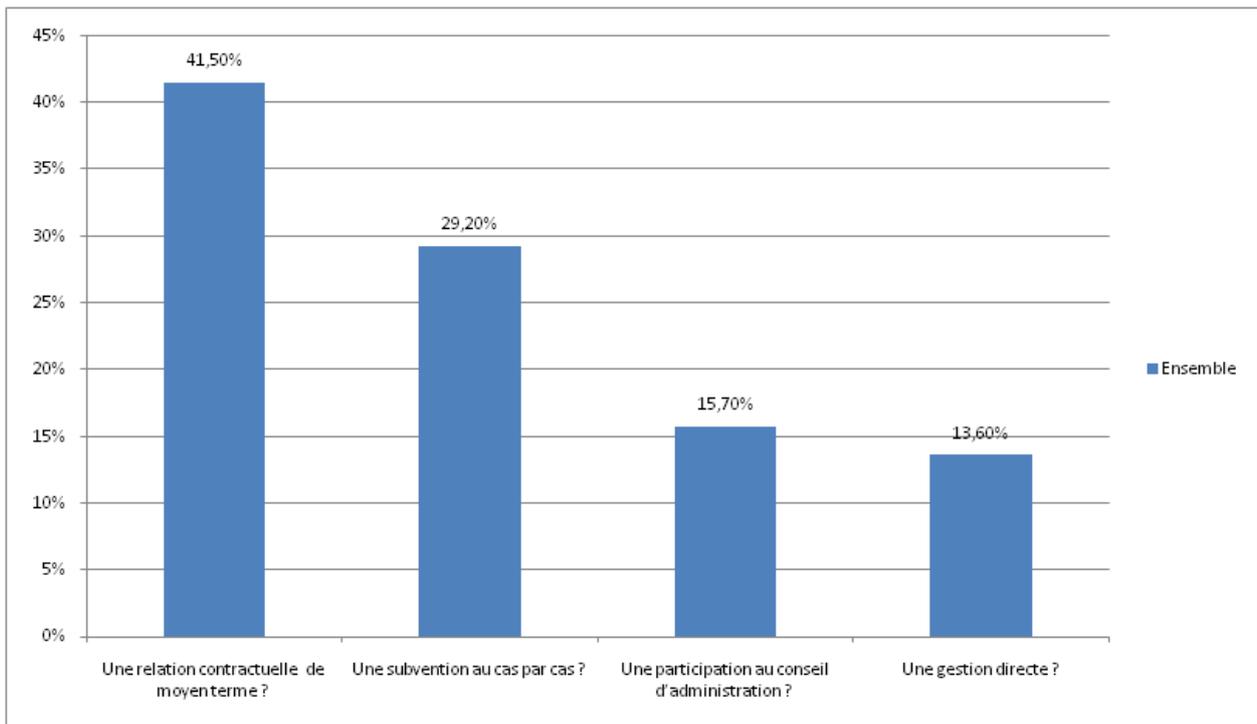
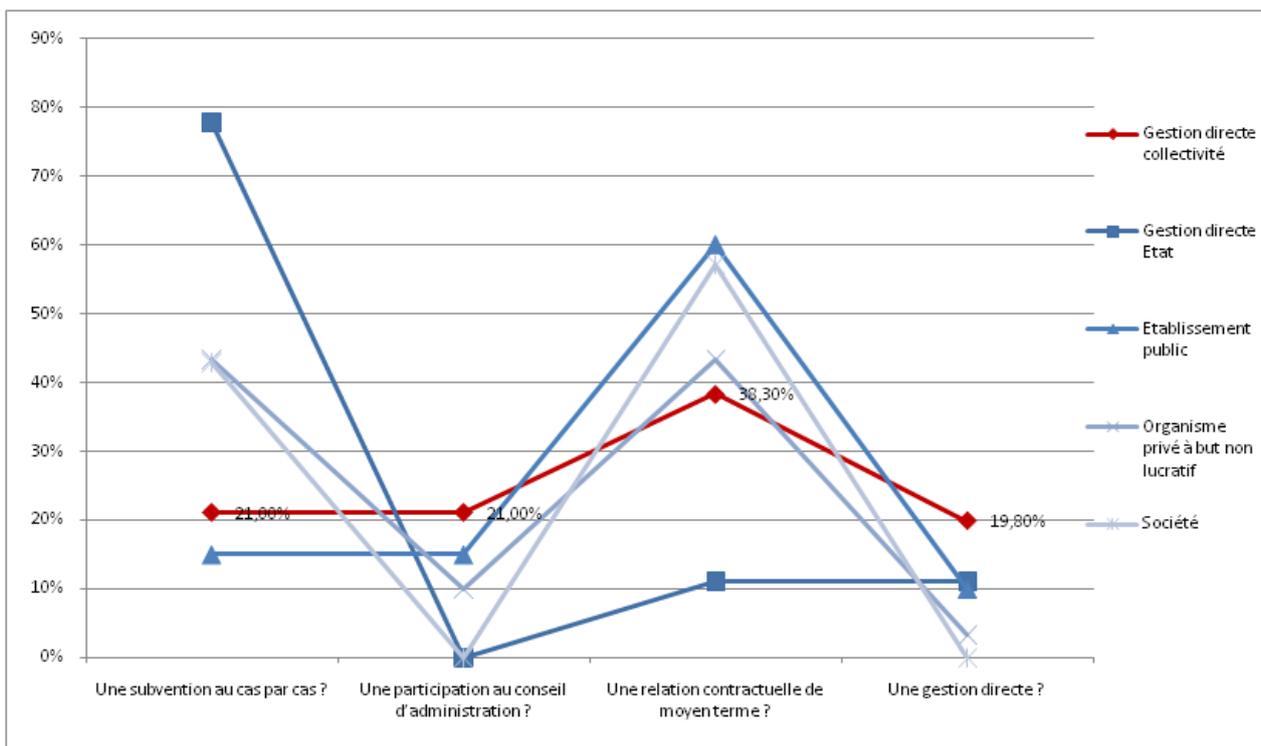


Illustration 15-c. Quel mode d'implication de la municipalité souhaiteriez-vous ? (Du point de vue des musées)



L'accord avec les municipalités est alors assez remarquable quant aux dispositifs financiers souhaités. Le tableau mettant en parallèle les souhaits des municipalités et des musées montre en effet :

- La priorité remarquable donnée à la nécessité de définir les relations financières à moyen terme, alors même que l'on sait que cela est contraignant pour une municipalité soumise aux règles traditionnelles d'annualité budgétaire ;
- La marginalisation d'une formule qui limiterait les engagements de la municipalité à la seule participation au conseil d'administration des musées ;
- Une certaine relativisation du mode de gestion directe, rejeté aussi bien par les musées que par les municipalités alors que le pourcentage de cette gestion dépasse aujourd'hui, dans l'enquête, les 50%.

En revanche, on peut penser que les musées restent relativement plus favorables au versement d'une subvention au cas par cas que les municipalités.

Illustration 15-d. Quel est l'apport, selon les musées et les municipalités, de leurs liens financiers possibles ?

	Musées (rappel)	Municipalités
Une subvention au cas par cas ?	29,2%	15,9%
Une participation au conseil d'administration ?	15,7%	11,4%
Une relation contractuelle de moyen terme ?	41,5%	50,0%
Une gestion directe ?	13,6%	22,7%
Total	100%	100%

La nécessité d'une vision prospective : le cas de Split

Un Plan de gestion a été élaboré, avec pour objectif de trouver un bon compromis entre les demandes du noyau historique de la ville comme bien culturel et les demandes de tous les acteurs impliqués dans la vie de ce centre historique. Ce Plan propose des modèles possibles de la gestion des salles souterraines du palais de Dioclétien et du noyau historique dans sa totalité, ainsi que d'autres actions concrètes pour l'amélioration de la situation actuelle.

Au niveau de la Ville, il n'y a pas de vision intégrée de la gestion des biens et des institutions culturels. Les pouvoirs locaux ne communiquent qu'avec les musées dont ils ont la responsabilité. La coordination de travail entre ces institutions n'existe pas. Quant à la gestion des salles souterraines du palais de Dioclétien et du noyau historique dans son ensemble, l'influence se limite au soutien des événements durant la saison touristique, par l'Office de Tourisme. Pour l'instant, il n'y a donc pas de politique culturelle qui mettrait dans une même perspective les musées de la ville, les musées gérés par l'Etat et ce qui constitue la plus grande valeur de la ville, le noyau historique, comprenant le palais de Dioclétien.

Chacun des musées fonctionne de mieux en mieux, grâce aux efforts d'employés assidus, grâce au soutien de la part des tuteurs et de leur administration. Quand les institutions muséales sont bien organisées ou quand elles réussissent à employer un éducateur, de manière permanente ou temporaire, on constate que le nombre de visites augmente. Des efforts supplémentaires mettent l'accent sur l'implication créative de nombreuses associations du secteur civil, des écoliers et des jeunes visiteurs, dont le nombre est en hausse. Mais il manque une coordination entre deux systèmes : la culture et l'éducation. De nouvelles galeries d'art et un musée ethnographique ont été aménagés au cours des dix dernières années. Mais leurs activités ne sont pas suivies systématiquement ni analysées au niveau de la Ville. On constate surtout des efforts sporadiques et la tentative de former un réseau national, un rôle clé étant joué par le Centre de documentation des musées de Zagreb. Quatre musées, sur un total de huit musées à Split, ont ainsi une collection permanente entièrement accessible sur Internet, mais jusqu'à présent, il n'y a pas eu de réflexion sur le rôle de la ville de Split comme centre culturel régional, ni sur la possibilité d'établir des liens plus étroits avec d'autres sites inscrits sur la liste de L'UNESCO, situés sur le territoire Croate, ou au-delà de ses frontières.

5.3. Ressources humaines et volontariat

Même dans le cadre d'un partenariat, la gestion des ressources humaines de chacun des partenaires devient un enjeu pour l'autre partenaire. La capacité d'un personnel à pouvoir assumer de nouveaux objectifs et à les conduire à bon terme devient une condition d'efficacité partagée. Cela est encore plus vrai lorsque l'un des partenaires doit assumer des contraintes financières qui auront en partie pour objet de couvrir ces investissements en qualifications et ressources humaines. Il ne faut cependant pas oublier qu'il existe dans ce domaine des tensions liées à la manière dont nombre de musées ont vu leur personnel se constituer, comme à la possibilité de les gérer. Alors que certains - mais rares musées - disposent d'une grande flexibilité dans ce domaine, d'autres héritent de situations anciennes et souvent difficiles à gérer dans le temps. Dans bien des pays européens, la tradition avait été adoptée de mettre certaines personnes à disposition des musées sans qu'il soit toujours aisé de les reconvertir en fonction de l'évolution naturelle des musées. La portée sociale de cet objectif n'est aucunement à mettre en cause, mais l'adéquation des personnels aux redéploiements, subis ou souhaités des musées, conduit les municipalités à mettre parfois en question leur gestion des ressources humaines.

Le point de vue des musées

Quatre variables ont été testées : la formation des conservateurs, la formation des personnels, le nombre des employés et la présence de volontaires.

Toutes les variables envisagées sont ici considérées comme devant exercer une contribution très positive, avec un léger décrochage pour le nombre d'employés, dans lequel on semble voir une variable assez neutre (41,3%). Cela signifie que le niveau de qualification moyen des ressources humaines dont les musées ont besoin, s'élève, ce qui conduit à privilégier la formation (78%). La grande valeur conférée à la formation des conservateurs (81,6%) pourrait apparaître comme anecdotique, ou traduire le fait que ce sont les conservateurs qui répondent aux enquêtes ! Mais on doit aussi considérer que le travail scientifique et artistique des musées est déterminant dans un monde où la compétition s'effectue en terme de qualité et où la valeur des services attendus n'a de sens que si elle respecte des contraintes de qualité élevées. En outre, dans certains pays, les collectivités locales n'hésitent pas à substituer des gestionnaires d'affaires aux conservateurs, ce qui conduit à une autre évolution des institutions muséales, sans doute plus flexibles et adaptables à court terme, mais dont l'image peut s'éteindre dans le temps.

Dans ce contexte, il est logique que la place reconnue aux médiateurs culturels soit elle aussi très importante (76,1%). C'est particulièrement le cas au sein des établissements publics ayant répondu à la consultation.

Plus inattendue est la réponse concernant les volontaires, réponse qui fait l'objet d'un véritable décrochage par rapport aux autres (54,5%). Réflexe corporatiste exclu, cela pourrait signifier un certain malaise des musées qui en font certes un atout mais bien plus limité qu'on ne le pense généralement. Les études de cas comme les réponses des municipalités montrent que les volontaires ont un impact considérable et qu'ils contribuent à rendre les musées plus ouverts, à condition bien entendu que ce volontariat se renouvelle en permanence. La réponse des musées semble, là encore, exprimer une vision plus traditionnelle où les volontaires sont les bienvenus, mais comme suppléants plutôt que partenaires.

Les différences selon les modes de gestion sont limitées. Les musées des collectivités locales se caractérisent par le fait que le rôle des conservateurs y est un peu relativisé par rapport aux musées dépendant des Etats, ou encore par le fait que les volontaires sont un peu moins considérés dans les musées des collectivités locales que dans les autres : peut-être l'idée qu'ils puissent servir de substitut à des emplois pérennes en temps de difficulté financière n'est-elle pas absente...

Il ressortira de ces réponses que les musées valorisent des instruments assez traditionnels et qu'ils ont tendance à exprimer une certaine méfiance face à des ressources ou des partenaires qui les exposeraient trop à des considérations externes, qu'il s'agisse de volontaires, de réseaux d'amis, d'associations, de budgets d'acquisition des œuvres, des relations avec des partenaires non classiques, telles les entreprises. Cela ne signifie par un immobilisme dans le choix de leur fonction de production mais la volonté de garder un contrôle aussi fort que possible de leurs ressources, ce qui peut freiner la mise en place de vrais partenariats avec des acteurs locaux autres que culturels.

Illustration 16-a. Quel est le principal atout des musées en matière de ressources humaines ? (Réponses multiples possibles)

	Ensemble	Gestion directe collectivité locale	Gestion directe Etat	Etablissement Public	Organisme privé à but non lucratif	Société
Nature et formation des conservateurs	81,6%	77,1%	88,9%	85,0%	85,7%	100%
Nature et formation des personnels	78,0%	76,8%	55,6%	70,0%	88,9%	100%
Nombre d'employés	41,3%	35,8%	55,6%	50,0%	46,4%	42,9%
Nombre de volontaires	54,5%	46,9%	66,7%	63,2%	66,7%	57,1%
Nombre de médiateurs	76,3%	77,1%	77,8%	90,0%	69,0%	57,1%

Illustration 16-b. Quel est le principal atout des musées en matière de ressources humaines ? (Ensemble des musées)

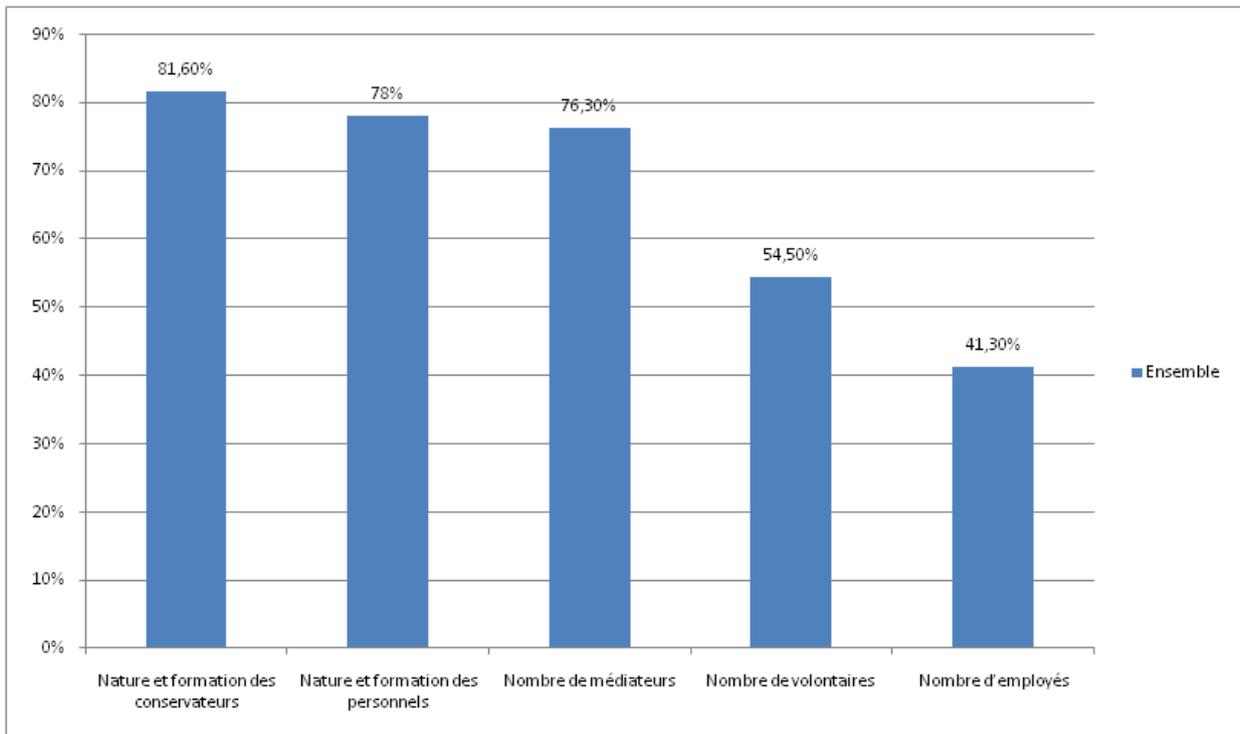
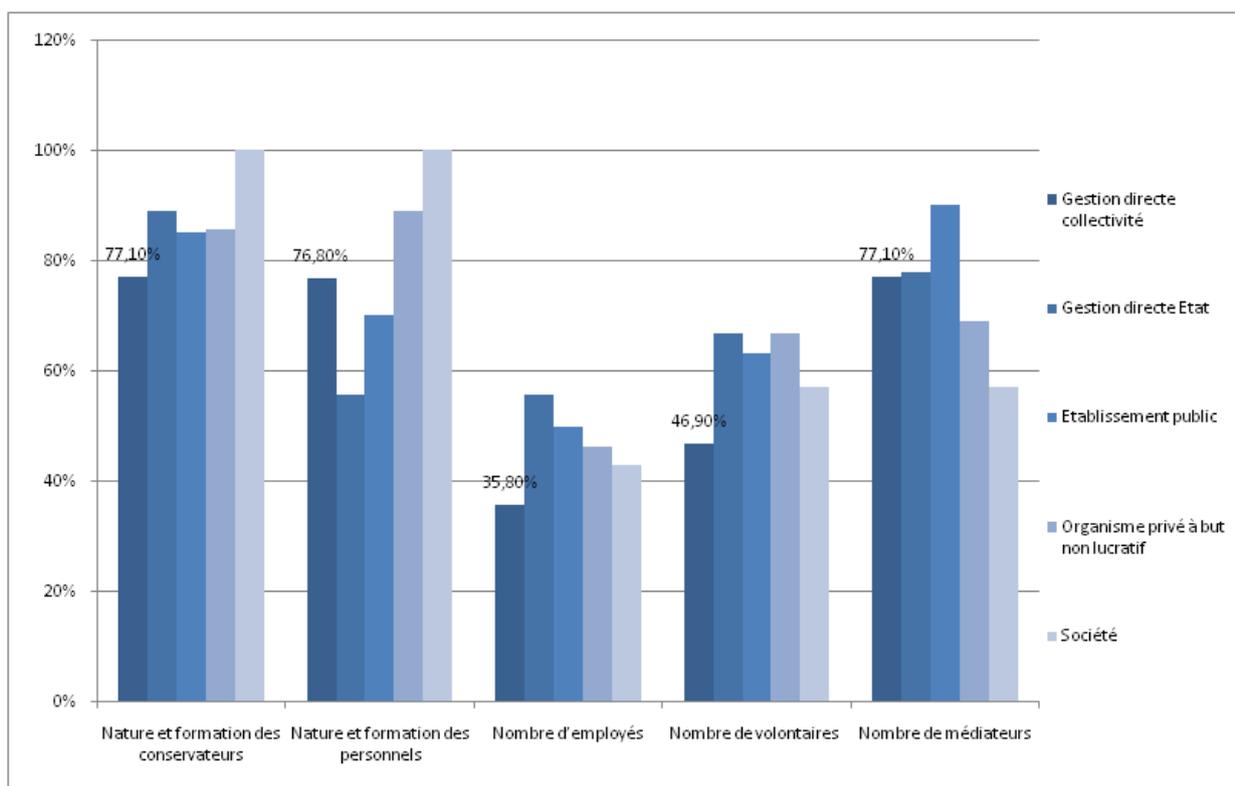


Illustration 16-c. Quel est le principal atout des musées en matière de ressources humaines ?



Le point de vue des municipalités

Le point de vue des municipalités conforte en grande partie l'analyse que les musées font de leurs forces et faiblesses. Les thèmes de la formation sont effectivement soulignés de manière tout aussi importante. En revanche, le nombre d'employés est faiblement valorisé, et le rôle des volontaires l'est, au contraire, sensiblement. Peut-on y voir un effet des tensions financières que subissent les municipalités et de la nécessité pour elles de contrôler les dépenses de personnel ? Une vision plus heureuse verrait dans l'insistance sur le nombre de volontaires, comme sur le nombre de médiateurs, le souhait de voir les musées jouer un rôle actif pour la formation des liens sociaux autour du musée.

Illustration 16-d. Quel est, d'après les municipalités, le principal atout des musées en matière de ressources humaines ? (Réponses multiples possibles)

	Municipalités	Musées
Nature et formation des conservateurs	81,8%	81,6%
Nature et formation des personnels	79,5%	78,0%
Nombre d'employés	34,1%	41,3%
Nombre de volontaires	61,0%	54,5%
Nombre de médiateurs	81,0%	76,3%

5.4. Un chantier révélateur à investir : le choix des indicateurs

Définir des dispositifs juridiques, financiers et de formation n'a guère de chance de rendre des partenariats soutenables si ces différents volets ne s'appuient pas sur un système d'informations pertinentes. Parmi ces dernières, les indicateurs d'objectifs occupent une place tout à fait stratégique, car ils témoignent de la capacité à avoir su mobiliser des dispositifs, des compétences et des ressources financières pour arriver à des résultats fixés en commun. En traduisant les objectifs sous la forme d'indicateurs, dont un grand nombre peut alors être quantifié, il est possible de bénéficier d'un système qui vaut à la fois information, évaluation, suivi et pilotage de la manière dont les musées contribueront au développement durable. D'autres indicateurs, comme ceux de moyens, sont eux-aussi utiles, mais leur usage est moins controversé et moins complexe, ne prenant d'ailleurs leur véritable portée qu'au vu de la réalisation des objectifs qu'ils auront permis d'atteindre.

S'il est déjà difficile de vouloir guider le comportement d'un acteur isolé à partir d'un jeu d'indicateurs, il l'est encore plus lorsqu'il s'agit d'organisations. Des biais sont alors possibles, à l'intérieur de l'organisation, comme au niveau du comportement de cette organisation^{xii} :

- La fixation d'indicateurs suppose que tous les membres de la collectivité répondent de la même manière^{xiii} ;
- La fixation d'indicateurs peut conduire certains membres de l'organisation à suivre sans discuter ce que font leurs supérieurs hiérarchiques (les *yes men*), plutôt qu'intensifier leur propre effort au prix d'une certaine capture d'autonomie ;
- La fixation des indicateurs de performance peut conduire à une augmentation des budgets, la réduction recherchée du nombre d'actes étant compensée par une augmentation de leurs coûts unitaires ;
- la fixation des indicateurs peut conduire à diminuer les efforts entre deux observations quitte à les ré-augmenter rapidement à la veille de la future observation (de l'intérêt à remettre à plus tard ce que l'on peut faire demain).

Plusieurs groupes d'indicateurs possibles doivent être envisagés, mais il convient à chaque fois de mesurer l'écart qui peut exister entre les indicateurs existants et ceux souhaités, tant du point de vue des musées que des municipalités. Normalement, les deux grandeurs correspondantes devraient être complémentaires, mais ce n'est pas le cas, car certains musées ou municipalités ne répondent pas. Cela signifie qu'ils ne savent pas répondre, ou même, qu'ils n'imaginent pas, à ce jour, l'existence de cet indicateur, ce qui reste d'ailleurs l'interprétation la plus plausible.

L'accueil des publics

Le nombre de visites

Il s'agit là de l'indicateur le plus traditionnel et le mieux répandu. Il est donc assez normal que près de 9 musées sur 10 considèrent que ce n'est plus là une priorité. On relèvera d'ailleurs que cette proportion s'élève à :

- 96,4% pour les musées gérés par des municipalités, ce qui conduit donc à démontrer que c'est là un objectif particulièrement pris en considération par elles ;
- 100% pour les musées bénéficiant d'un contrat pluriannuel avec les municipalités ou leurs autorités de tutelle ;
- 85% pour les musées comprenant moins de 3 emplois ETP.

Illustration 17-a. Indicateur du nombre de visite : le point de vue des musées

Indicateur existant	90,7%
Indicateur souhaité	6,0%
Non référencé	3,3%

Pour les municipalités, il semble même que le nombre d'indicateurs existants soit supérieur, ce qui peut signifier qu'elles le calculent elles-mêmes, en l'absence d'offre de la part des musées correspondants. En tout état de cause, le consensus est très fort.

Illustration 17-b. Indicateur du nombre de visites : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	97,7%
Indicateur souhaité	2,3%
Non référencé	0%

Le nombre de visiteurs individuels de moins de 26 ans

Cette famille de visiteurs est devenue très importante pour les musées. A la motivation traditionnelle qui y voyait des étudiants susceptibles de bénéficier de leurs visites pour leurs études, s'ajoute le fait que nombre de ces jeunes sont aujourd'hui en situation précaire et que des visites dans les musées peuvent alors avoir des effets positifs en termes d'insertion aussi bien que de formation, et, bien entendu, en termes d'offre de loisirs et de sociabilité, en général. Dans beaucoup de pays européens ces jeunes bénéficient de la gratuité d'entrée, laquelle ne suffit pourtant pas à réaliser l'objectif !

L'existence de tels indicateurs n'est cependant pas évidente, ce que traduit la quasi égalité entre les musées déclarant disposer de ces indicateurs et ceux qui souhaitent en disposer. Il existe peu de variations autour de ces moyennes, à ceci près que les musées dépendant de collectivités publiques semblent déjà mieux armés que les autres (52% des musées gérés par des administrations d'Etat ou des municipalités, disposent déjà d'indicateurs de ce type).

Illustration 18-a. Indicateur du nombre de jeunes visiteurs individuels : le point de vue des musées

Indicateur existant	45,7%
Indicateur souhaité	47,0%
Non référencé	7,3%

Les municipalités expriment une forte demande de tels indicateurs, sans doute parce que le groupe des jeunes est l'un des plus vulnérables et qu'il constitue souvent pour elles un groupe cible de la politique publique, responsabilité sociale que les musées n'ont pas toujours à endosser statutairement.

Illustration 18-b. Indicateur du nombre de jeunes visiteurs individuels : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	34,1%
Indicateur souhaité 56,8%	56,8%
Non référencé 9,1%	9,1%

Le nombre de visiteurs fidèles

Les choses changent sensiblement lorsque l'on qualifie les visiteurs, en l'occurrence les visiteurs qui reviennent d'une année sur l'autre, ou plusieurs fois dans l'année. On sait que pour la plupart des institutions culturelles, l'un des enjeux principaux de leur développement est de pouvoir compter sur le retour régulier d'un certain nombre d'utilisateurs, et c'est le cas pour les musées comme pour l'entourage, ces visiteurs devenant, en quelque sorte, des diffuseurs d'information sur l'intérêt des visites et des pratiques muséales (bouche-à-oreille). Les musées y sont, en effet, très sensibles et demandent pour 43,1% d'entre eux que des indicateurs existent bien dans ce domaine.

Cette proportion ne change pas sensiblement selon le mode de gestion des musées. Par contre, elle est plus élevée lorsqu'il y a un contrat pluriannuel (47%) et lorsque la taille du musée en emplois diminue (65% pour les musées comprenant moins de 3 emplois en équivalent temps plein), sans doute compte tenu des difficultés à exploiter alors le musée de manière soutenable, et du soutien « historique » représenté par les sociétés d'Amis auprès des structures les plus petites ?

Illustration 19-a. Indicateur du nombre de visiteurs fidèles : le point de vue des musées

Indicateur existant	47%
Indicateur souhaité	43,1%
Non référencé	9,9%

Là aussi, les résultats sont très comparables si l'on considère la position des municipalités.

Illustration 19-b. Indicateur du nombre de visiteurs fidèles : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	47,7%
Indicateur souhaité	47,7%
Non référencé	4,6%

Le nombre de visiteurs « virtuels »

Le nombre de visiteurs virtuels, ou de visiteurs du site Internet d'un musée, est aujourd'hui considéré comme très important, tant du point de vue de la connaissance ainsi diffusée que du fait que de telles visites peuvent faire venir au musée des personnes qui n'en avaient ni l'habitude, ni même au départ l'idée. Si une proportion non négligeable des musées ne peut pas répondre à la question (quasiment 10%), près de 40% d'entre eux ont déjà mis en place ou bénéficié des indicateurs correspondants. Ce pourcentage n'est d'ailleurs pas surprenant si l'on se rappelle que les musées avaient considéré l'innovation technologique comme l'un des facteurs les plus favorables à leur développement.

Illustration 20-a. Indicateur du nombre de visiteurs virtuels : le point de vue des musées

Indicateur existant	39,8%
Indicateur souhaité	50,3%
Non référencé	9,9 %

Ici la différence entre municipalités et musées est significative. En effet, les municipalités apparaissent à la fois plus conscientes (faible absence de référence) et très demandeuses.

Illustration 20-b. Indicateur du nombre de visiteurs virtuels : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	38,6%
Indicateur souhaité	59,1%
Non référencé	2,3%

Le développement d'activités culturelles nouvelles

Il s'agit là d'un indicateur plus complexe et révélant une autre réalité. On entend ici, en termes de flux, les nouvelles activités culturelles qui seraient créées d'une période de référence à l'autre, très généralement l'année. Cela témoigne donc d'une capacité d'innovation de la part du musée, par exemple sous la forme de nouvelles modalités d'accueil des scolaires, d'évènements en faveur de communautés, de programmes spécifiques à destination des chômeurs, etc. Ou encore, de toute autre offre de nature éducative et culturelle qui serait nouvelle par rapport à l'offre existante. Le terme de culturel a bien pour objet de montrer que la dimension de telles activités devrait être culturelle, mais il semble que l'utilisation du musée comme cadre bâti puisse ici suffire. Par contre, on doit tenir compte d'activités qui seraient organisées en dehors de l'espace du musée mais en rapport avec ses actifs culturels.

Il est assez logique que l'on retrouve ici une proportion bien plus élevée d'indicateurs souhaités que dans d'autres cas. Cette proportion ne témoigne pas de différences sensibles selon le mode de gestion des musées. En revanche, elle s'élève fortement pour les musées situés dans des agglomérations de moins de 20.000 habitants (52,5%), cet indicateur ne jouant pas un rôle aussi net que dans le cas de grandes agglomérations.

Illustration 21-a. Indicateur de développement d'activités culturelles nouvelles : le point de vue des musées

Indicateur existant	53%
Indicateur souhaité	41%
Non référencé	6%

On trouve peu de différences entre la position des musées et celle des municipalités, sinon le fait d'un potentiel d'information plus fort des municipalités.

Illustration 21-b. Indicateur de développement d'activités culturelles nouvelles : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	54,5%
Indicateur souhaité	45,5%
Non référencé	0%

Une volonté de dépassement des indicateurs traditionnels : le cas de la municipalité de Lyon

La politique de développement promue par la municipalité de Lyon a conduit les musées à lancer des activités visibles participant au marketing du territoire. Le critère retenu est alors celui de la fréquentation des collections permanentes et des grandes expositions, de telle sorte que les musées sont évalués uniquement en fonction d'une performance quantitative et des retombées de la presse, ce qui suffit aux élus municipaux pour leur accorder leur confiance.

Aussi, la Mission de coopération culturelle a-t-elle établi des fiches par établissements culturels, avec des missions économiques et sociales qui sont évaluées à la fin de chaque période de 3 ans. Chaque établissement culturel signataire de la charte correspondante est suivi par un chargé de projet de la mission. On peut ainsi connaître les « bons » et les « mauvais élèves » sans que cela provoque de sanction ou de récompense, à ceci près que ces bilans sont étudiés par le service et les élus, et sont connus de tous. Une attention particulière est portée aux caractéristiques des populations touchées et aux processus de médiation.

Les modes de travail entre les musées et la municipalité passent ainsi, non seulement par les responsables de la culture, mais aussi par ceux de la politique de la Ville, de l'urbanisme et de l'éducation. Cette manière de faire donne au pouvoir politique local une capacité de commande publique importante, heureusement contrebalancée par le professionnalisme reconnu des Directeurs des musées. C'est dans ce cadre relationnel négocié que les musées et la municipalité de Lyon conduisent leurs activités. Il existe ainsi un consensus politique à Lyon sur les musées, qui se justifie clairement par leur contribution majeure à l'aménagement urbain, leur participation à l'attractivité de la ville et leur rôle social.

Education et formation

Les visiteurs scolaires

Très proche de la situation précédente, on trouve celle des indicateurs relatifs aux visites dans le cadre scolaire. Cela est normal, puisque de telles visites sont, comme on l'a vu, l'une des activités culturelles les plus importantes des musées, quels qu'ils soient. Près de 87% des musées considèrent donc qu'ils disposent des statistiques nécessaires dans ce domaine, proportion qui change légèrement selon les modes de gestion, les musées gérés par des collectivités publiques témoignant d'un taux qui avoisine les 95%. En revanche, les musées les plus petits sont demandeurs, mais, sans doute ici, parce que leurs moyens d'action sont très limités et non pas parce qu'ils en prendraient seulement conscience.

Illustration 22-a. Indicateur de visiteurs scolaires : le point de vue des musées

Indicateur existant	86,8%
Indicateur souhaité	9,2%
Non référencé	4,0%

La position des municipalités sur cette question correspond bien à celle des musées.

Illustration 22 –b. Indicateur de visiteurs scolaires : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	86,4%
Indicateur souhaité	13,6%
Non référencé	0%

The Swedish museums and the city schools: the Gothenburg example

The cultural politics has a stated goal and in line with that the Gothenburg museums have a great collaboration with the city's schools for paying particular attention to children and young people's right to culture.

In Gothenburg, there exist cultural coordinators for children and young people (and also for the elderly) in each of the 21 districts and, at the same time, there are 1,050 culture representatives among the teachers in all schools, from preschool to upper secondary school, who can take part in various cultural events and projects via newsletters. Moreover, there exists a collaboration group within the museums, where members learn from each other and work on issues with developing activities which focus on children and young people to increase their museum visits. The Gothenburg museums have 3,900 museum lessons a year which is an increase from 214 lessons in the 1990s. The museum lessons are free of charge and since school students also have free public transport in Gothenburg, which also

is a result of collaboration between local administrations, this really suppresses many obstacles. The four museums run by the local government, the Natural History Museum and the Museum of World Culture reach 98,000 children and young people every year which can be compared to the Museum of London which reaches 120,000 children and young people every year. Considering that Gothenburg has around 500,000 inhabitants, compared to London's 7.6 million, the difference of 20,000 gives an indication of how well the museums in Gothenburg cater for children and young people. Part of the museums' education is an evaluation system so that children's voices can be heard.

Activities towards children and young people not only focus on traditional museum subjects such as cultural history but may also have a focus on children and young people to take an active part in social issues and subjects related to their local environment. Urban space is here a common theme: for example an exhibition at the City Museum about Södra Älvstranden (a central area along the Göta Älv in Gothenburg which will be completely reconstructed within a few years) attracted a great deal of interest among school classes.

The museums' partnerships with the city's schools are also adapted after questions and requests from the different networks. Sometimes the local museums collaborate with the Natural History Museum and the Museum of World Culture; sometimes with museums governed in other forms such as the Medicine Historical Museum that is sorted under the Sahlgrenska University Hospital. Furthermore, there are web-based lessons so that teachers and pupils can complement a museum visit or simply take advantage of information available to a specific museum without visiting it.

Les partenariats scolaires

Les indicateurs de partenariats scolaires correspondent au nombre d'enseignants ou/et d'établissements et de classes visitant les musées ou venant y effectuer des pratiques de type artistique ou culturel. Les enseignants sont ici considérés : si, dans certains cas, leurs visites ne font que préparer la visite de leurs élèves, dans d'autres cas, elles peuvent avoir pour effet d'améliorer le contenu des pratiques pédagogiques en milieu scolaire sans, cette fois-ci, que les élèves se déplacent.

Le nombre d'indicateurs existants est élevé, ce qui est logique compte tenu de l'importance prise par ces activités dans la vie des musées, mais on relèvera que les indicateurs existants sont ici en moins grand nombre que ceux relatifs au nombre d'élèves visitant les musées (70,9% contre 86,8%) Il existe donc une demande pour des indicateurs de ce type. Cette demande est faible parmi les musées bénéficiant de contrats pluriannuels, et elle devient relativement élevée parmi les musées relevant d'agglomérations petites (37% pour les musées situés dans des agglomérations de moins de 20.000 habitants, au lieu des 23,8%,).

Illustration 23-a. Indicateurs de partenariats scolaires : le point de vue des musées

Indicateur existant	70,9%
Indicateur souhaité	23,8%
Non référencé	5,3%

Sur cet indicateur, comme sur le précédent, on trouve une assez bonne correspondance entre les points de vue des musées et des municipalités.

Illustration 23-b. Indicateurs de partenariats scolaires : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	68,2%
Indicateur souhaité	27,3%
Non référencé	4,5%

L'offre de formation

Il s'agit de l'ensemble des formations qui peuvent être offertes par les musées à destination de tous les publics. Là où elles existent, il est probable que ces formations ont déjà donné lieu à la mise en place d'indicateurs (47,7%), mais ce n'est pas toujours le cas, d'autant plus que la proportion de musées ne pouvant pas répondre à cette question est significative (plus d'un sur dix), ce qui signifie que cette activité n'est pas nécessairement entrée dans les pratiques habituelles des musées.

Il existe, par contre, un type de musées pour lequel cette offre et cette existence d'indicateurs sont très fortes, les musées dépendant des administrations publiques (90% au lieu des 47,7%). Pour les petits musées en terme de taille d'agglomération, cette offre est limitée (39,5% pour les musées situés dans les agglomérations de moins de 20.000 habitants), ce qui signale que le public potentiel est faible, puisque l'on ne retrouve pas ce biais pour les musées qui déclarent peu d'emplois.

Illustration 24-a. L'offre de formation : le point de vue des musées

Indicateur existant	47,7%
Indicateur souhaité	41,0%
Non référencé	11,3%

Ici, l'on constate une différence significative mais en sens inverse de celle trouvée jusqu'à présent, puisque la demande est nettement exprimée du côté des municipalités. A quoi cela tient-il ? Très probablement à ce que les musées disposent ici de chiffres que la municipalité ne connaît pas, peut-être parce que les indicateurs ne sont pas définis de manière formelle et régulière.

Illustration 24-b. L'offre de formation : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	31,8%
Indicateur souhaité	63,7%
Non référencé	4,5%

Les réseaux de musées en Italie

Quelles raisons expliquent la naissance et la stimulation des réseaux de musées en Italie, dès le début des années 1990 ? Trois facteurs peuvent être mis en évidence :

- la nécessité de développer et gérer des initiatives et services impossibles à mettre en œuvre par des musées isolés, ou pour réaliser des économies d'échelle ou d'objectifs ;*
- la possibilité offerte par l'architecture de réseau, d'assurer l'ouverture et la protection d'un nombre important de petits musées et de sites dispersés sur l'ensemble d'un territoire : on a donc là une réponse à l'exigence de conservation et d'usage public, ce qui présente un caractère d'urgence dans un pays pris entre sa mission constitutionnelle de protection du patrimoine artistique et historique, et un problème très spécifique de gestion et de dépenses, lié à la dimension et à la répartition sur le territoire de ce même patrimoine ;*
- la possibilité de réaliser des économies d'échelle pour offrir de meilleurs services aux visiteurs, et des services mieux adaptés à leurs exigences.*

L'introduction de la mise en réseau, à l'échelle urbaine, régionale et départementale, a également permis de réaliser des opérations de communication et de promotion communes pour les musées d'un territoire. Souvent, la mise en réseau s'est accompagnée de la création de cartes d'adhésion ou d'abonnements annuels. Aux côtés des Villes, les Provinces ont été des promoteurs enthousiastes de tel réseaux, grâce, également, à une loi nationale de 1990 qui attribuait, pour la première fois à ces instances (mais aussi aux Régions et aux Villes), des missions de mise en valeur du patrimoine^{xliii}.

Parmi les réseaux de musées, ceux qui peuvent se développer sur une base territoriale - municipale ou départementale - bénéficient souvent d'une organisation légère et fluide, encadrée par une simple convention et s'appuyant sur une collectivité-pilote (c'est le cas pour les réseaux de musées de la Région Ombrie, des Départements de Ravenne, Modène, Grosseto ou des villes de Bologne, Cremona, Gênes...)^{xliiv}.

Insertion, lien social et bien être social

Un troisième groupe d'indicateurs va poser d'autres types de problèmes, dans la mesure où les effets attendus des musées se combineront nécessairement à d'autres effets en provenance d'autres sources de décision, pour expliquer le résultat final et juger de sa valeur. Aux difficultés déjà liées au changement de perspective des objectifs traditionnels du musée s'ajoute la difficulté de définir des liens de cause à effet. Il n'en reste pas moins que c'est là une dimension considérable et que bien des décisions comme des politiques des municipalités y trouveront leur justification.

La diversité culturelle des visiteurs

La demande d'indicateurs nouveaux augmente lorsque l'on considère les visiteurs en fonction de leur origine culturelle. Il s'agit là, bien entendu, d'une démarche complexe qui n'est pas admise dans certains pays parce que l'on y voit des statistiques qui pourraient être qualifiées d'ethniques. On peut aussi aborder le problème d'une autre

manière, en y voyant un degré d'ouverture croissant des musées à la variété des populations locales et aux tensions nouvelles créées par des flux migratoires continus de populations issues de diverses parties du monde, cherchant à s'installer dans toute l'Europe. La demande de nouveaux indicateurs est plutôt forte (30,5%). Si elle ne change pas sensiblement en fonction du mode de gestion des musées, elle s'élève nettement lorsque l'on est en présence de gestions publiques (67%, si la gestion dépend d'une administration d'Etat et 64%, si la gestion dépend de municipalités) ou lorsque la dimension de l'agglomération où se situe le musée diminue : 68% pour les villes de moins de 20.000 habitants). Mais la caractéristique majeure est ici l'absence - majoritaire - de référencement de l'indicateur (58,9%), ce qui signifie, soit que les musées ont du mal à percevoir cet enjeu, soit qu'ils ne souhaitent s'y engager qu'avec une extrême prudence et sans que cela ne puisse donner lieu à évaluation, au moins dans un premier temps.

Illustration 25-a. Indicateur de diversité culturelle des visiteurs : le point de vue des musées

Indicateur existant	10,6%
Indicateur souhaité	30,5%
Non référencé	58,9%

La différence entre points de vue n'en est que plus forte, puisqu'ici, les municipalités sont très ouvertement conscientes et demandeuses de l'indicateur. En outre, il semble qu'elles disposent déjà d'indicateurs, sans doute indirects, sur cette question de l'origine des visiteurs.

Illustration 25-b. Indicateur de diversité culturelle des visiteurs : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	38,6%
Indicateur souhaité	61,4%
Non référencé	0%

L'offre d'expériences sociales

Il s'agit d'une formule différente de la précédente dans la mesure où le ressort est moins la transmission de connaissances ou d'informations que le partage d'expériences à travers des ateliers créatifs, des forums, des séminaires, etc. Cette activité n'est certainement pas négligeable et un tiers des musées disposent d'un système d'information correspondant (32,5%). De l'autre côté, elle semble peu ou pas connue par 12,5% des musées, et plus de la moitié d'entre eux la demande (55%).

On retrouve ici les biais déjà perçus à l'occasion de l'examen d'activités à dimension sociale entrant dans des politiques plus larges d'intégration ou de cohésion. Les indicateurs existants sont nettement plus importants parmi les musées relevant des administrations de l'Etat (50% au lieu de 32,5%), dans les musées mobilisés sur la base de contrats pluriannuels (60%), et également dans les musées les plus importants en termes de nombre d'emplois (65%, au lieu de 32,5%, dans les musées employant plus de 50 personnes en équivalent temps plein).

Illustration 26-a. L'offre d'expérience sociale : le point de vue des musées

Indicateur existant	32,5%
Indicateur souhaité	55,0%
Non référencé	12,5%

La situation des municipalités est ici bien plus proche de celle des musées que dans le cas précédent, avec la chute fréquente des non référencements.

Quand le musée fait la ville : le projet « Opener » de Dunkerque

Dans un contexte aggravé par la crise économique et financière, la ville de Dunkerque a mis en œuvre une réflexion sur la mutualisation de toutes les actions de médiation culturelle qui s'y développent, en mettant ici en exergue le rôle du musée. Ces actions avaient sans doute pour objet d'apporter des réponses réalistes aux difficultés de financement que toutes les villes connaissent aujourd'hui. Mais dans le cas présent, elles entendent aussi donner au rapport des habitants à la culture une toute autre dimension.

La ville de Dunkerque est sillonnée par de multiples canaux qui s'enfoncent dans les terres pour gagner, au nord, les ports de la Belgique et des Pays-Bas et rejoignent, à l'est, le réseau fluvial français. L'eau, omniprésente, affleure en amont de la ville dans la région des polders – les « wateringues » - qui couvrent près d'un millier de kilomètres carrés en dessous du niveau de la mer. A cela s'ajoutent de nombreux sites industriels, en activité ou en friche, liées à l'importance portuaire, métallurgique et sidérurgique de la Ville et, bien entendu, un grand nombre de quartiers d'habitation frappés aujourd'hui par des phénomènes de désertification, paupérisation mais aussi réanimation, notamment du fait de la création d'une université.

Le projet « Opener » (2010 - 2014) est un programme de recherches et d'actions artistiques associant habitants, artistes, chercheurs et partenaires éducatifs et professionnels, pour aménager les espaces publics et leur conférer une dimension culturelle forte. Plusieurs dispositifs sont ainsi prévus :

- Des jardins flottants sont organisés tout au long des canaux : les « jardins barges » s'appuient sur l'inventaire de la biodiversité des végétaux des quartiers ; aujourd'hui, un jardin flottant prototype (le « jardin d'expédition ») permettra de tester les techniques de réalisation des jardins, d'explorer les canaux, de recueillir et transporter les végétaux, des images, des écrits et des sons des quartiers, lequel sera suivi de la création de sept jardins flottants dont la conjonction débouchera, au terme de quatre années, sur un jardin public unique ;

- Des actions de rencontre et d'activités avec les entreprises, pour réhabiliter l'environnement construit et mettre en place des œuvres d'art public, projet en cours avec l'invitation d'artistes et la commande d'œuvres, dont une sculpture réalisée par un artiste russe ayant travaillé avec les habitants de son village, mais aussi avec les entreprises et les structures de formation de Dunkerque ;

- A terme, la rénovation du musée des beaux-arts de Dunkerque, imaginé comme un équipement mixte qui rassemblera les collections du musée et une grande médiathèque publique, nouvel espace de culture et de rencontre, qui devrait contribuer à la mutation du territoire comme à l'évolution du rôle du musée. Il ne s'agit pas ici d'organiser de simples actions « hors les murs » mais « d'irriguer le musée lui-même, qui doit bouger par les relations qu'il entretient avec son environnement ». Les conditions de réussite de ce projet résident, selon la Directrice des musées de Dunkerque, d'abord

dans la qualité des relations avec les élus, et leur soutien, mais aussi dans la capacité des différentes structures culturelles et non culturelles à travailler ensemble. Conditions de réussite qui tiennent à l'acceptation, par les élus, de la durée de mise en œuvre, sur le temps long, lequel ne coïncide pas toujours avec les exigences du calendrier politique ; au dialogue régulier avec la municipalité ; à l'existence d'équipes pérennes, qui ne soient pas fragilisées par la précarité du statut des employés vacataires, qui est souvent la norme dans le montage de tels projets.

Illustration 26-b. L'offre d'expérience sociale : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	38,6%
Indicateur souhaité	56,9%
Non référencé	4,5%

L'insertion en faveur de groupes cibles (demandeurs d'emploi, handicapés, population carcérale, etc.)

Les dispositifs de mesure par rapport à ces effets sont encore moins nombreux (21,2%), et la proportion des musées qui ne peuvent assumer la réponse continue ici de s'élever (14,6%). Il en résulte une forte demande de la part de près des deux-tiers des musées pour disposer d'indicateurs de ce type (64,2%). Ce taux élevé de réponse - et dans une certaine mesure d'insatisfaction - peut s'expliquer par le fait que ces indicateurs sont difficiles à élaborer, compte tenu du nombre de variables en jeu. Ils ne traduisent donc pas nécessairement l'absence d'initiatives ou de pratiques dans ce domaine.

On retrouve, là encore, la caractéristique déjà signalée. Les musées relevant d'administrations de l'Etat sont mieux armés (46% au lieu de 21,2%), mais les musées relevant des municipalités ne sont pas mieux armés que la moyenne (21% au lieu de 21,2%). La situation ne s'explique pas par la taille de l'agglomération, ni par le mode de gestion. Elle varie, par contre fortement, en fonction des moyens en personnels dont dispose le musée (près de 35% au lieu de 21,2%).

Illustration 27-a. L'insertion en faveur de groupes cible : le point de vue des musées

Indicateur existant	21,2%
Indicateur souhaité	64,2%
Non référencé	14,6%

Il existe des différences, mais limitées, entre les souhaits des municipalités et ceux des musées. On retrouve le faible niveau des absences de réponse, mais corrélativement, une demande plus importante d'indicateurs de la part des municipalités.

Illustration 27-b. L'insertion en faveur de groupes cible : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	22,7%
Indicateur souhaité	70,5%
Non référencé	6,8%

Les dépenses culturelles moyennes par foyer

Cet indicateur reste assez simple à interpréter car il s'agit de constater si le musée aura su contribuer à susciter des pratiques culturelles, non seulement par rapport à lui, mais à travers l'utilisation d'autres équipements et d'autres consommations. Le lien de cause à effet existe, bien que le chemin qui conduise de l'un aux autres puisse être assez long. On ne doit d'ailleurs pas négliger le fait que ce type d'indicateur ne relève pas directement du musée, et qu'en termes de moyens et de méthodes, il faudrait pouvoir s'appuyer sur des dispositifs de collecte de données qui font aujourd'hui défaut au niveau infrarégional. Sa prise en considération est récente, ce qui explique, à la fois, le caractère très fort de la demande (66,2%), mais aussi le fait que près d'un musée sur cinq semble découvrir la question ou se demander comment la traiter (17,9%). Cette proportion s'élève très fortement pour les musées gérés à partir des municipalités, ce qui est assez logique puisqu'il s'agit de justifier des dépenses publiques dans le cadre de ce même territoire (83% au lieu de 66,2%). On relève aussi que les petits musées expriment ici une demande particulièrement forte (près de 90%), sans doute parce que ces petites structures en terme d'emploi savent que c'est l'ensemble des pratiques culturelles et pas seulement les pratiques muséales qui permettront d'en justifier la survie.

Illustration 28-a. Les dépenses culturelles des ménages : le point de vue des musées

Indicateur existant	15,9%
Indicateur souhaité	66,2%
Non référencé	17,9%

On trouve à peu près le même constat du côté des municipalités, résultat que l'on doit rapprocher du fait que la production de ce type de statistiques dépend, par nature, d'organismes nationaux de statistiques plutôt que d'institutions ou de collectivités qui n'en ont guère les moyens.

Illustration 28-b. Les dépenses culturelles des ménages : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	22,7%
Indicateur souhaité	75,0%
Non référencé	2,3%

La place des activités culturelles dans les loisirs des habitants

Cet indicateur pourrait normalement suivre le précédent, en apparaissant comme un indicateur de résultat, là où le précédent apparaîtrait plutôt comme un indicateur de moyen. Mais il s'agit aussi d'un indicateur plus fin, car il part des loisirs des habitants pour y distinguer entre ce qui est culturel et ce qui le serait moins. Là encore, les musées expriment un besoin, car ils savent qu'il existe une interdépendance entre les pratiques culturelles, de telle sorte que le musée se retrouve ici en amont comme levier d'activités culturelles et en aval, comme bénéficiaire des pratiques culturelles existantes. La demande d'indicateurs nouveaux est donc forte (67,5%) même si la non évocation de tels indicateurs touche près d'un musée sur dix, sans doute parce que les musées se demandent aussi comment assumer un tel critère et le construire.

On ne constate pas ici de différences sensibles entre les musées en fonction des modes ou des instruments de gestion. La seule différence notable concerne les grandes agglomérations (78% au lieu de 67,5%) où cette demande est plus forte, sans doute parce que les enjeux liés aux loisirs y occupent une place importante et mal maîtrisée, et que l'effet d'urbanité des pratiques culturelles les conduit à subir une vive concurrence.

Illustration 29-a. La place des activités culturelles dans les loisirs des habitants : le point de vue des musées

Indicateur existant	23,2%
Indicateur souhaité	67,5%
Non référencé	9,3%

Les points de vue des musées et des municipalités correspondent assez bien. Les municipalités apparaissent assez logiquement plus demandeuses de cet indicateur, qui les intéresse non seulement pour analyser l'activité des musées mais aussi de tous les autres équipements culturels de leur territoire, d'où un constat comparable sur l'existant et renforcé sur le souhaitable.

Illustration 29-b. La place des activités culturelles dans les loisirs des habitants : le point de vue des municipalités

Indicateurs existants	27,3%
Indicateurs souhaités	70,5%
Non référencé	2,2%

La contribution au bien-être en santé

De tous les indicateurs proposés à l'examen des musées, il s'agit sans doute de l'un des résultats les plus surprenants. On peut penser qu'il s'agit là d'une utilisation du temps plus compatible que d'autres avec une santé physique, psychologique et mentale. Mais les musées découvrent difficilement cet effet possible de leur activité et donc la responsabilité, positive ou non, qu'ils peuvent avoir dans ce domaine.

Cela explique alors assez clairement que cet indicateur ne soit pas évoqué ou référencé pour plus d'un cinquième de musées (21,9%) ; qu'un musée sur dix déclare disposer des indicateurs correspondants, et par voie de conséquence, que 67,5% des musées demandent de tels indicateurs, proportion qui s'élève à 86,4% si on ne tient plus compte des « non réponses ». Ce niveau très élevé a, bien entendu, tendance à éliminer les différences que l'on chercherait entre les types de musées, la seule originalité venant de ce que les petites villes de moins de 20.000 habitants expriment ici une demande encore plus forte (83%).

Illustration 30-a. La contribution au bien être en santé : le point de vue des musées

Indicateur existant	10,6%
Indicateur souhaité	67,5%
Non référencé	21,9%

Les municipalités apparaissent très demandeuses d'un tel indicateur, qui les intéresse au plus haut point, nombre de municipalités disposant de compétences fortes en matière de santé et de bien-être des habitants. Ce point est sans nul doute important pour les musées, s'ils veulent comprendre les attitudes des municipalités, les musées pouvant ainsi se retrouver étroitement liés aux équipements et politiques de santé, du point de vue des municipalités.

Illustration 30-b. La contribution au bien être en sante : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	6,8%
Indicateur souhaité	81,8%
Non référencé	11,4%

La place du musée comme lieu de rencontre pour les habitants

Cet indicateur est désormais classique pour illustrer la constitution d'un capital social, lui-même défini par la densité des interactions sociales existantes entre les habitants d'un même territoire, ou les membres d'une même communauté. Plus ces interactions seront fortes, plus le territoire ou la communauté seront capables de relever les défis qui se présentent, en partageant l'information, en comprenant mieux les attentes réciproques et en définissant comment mettre en œuvre des solutions aux problèmes posés. Les musées ne se distinguent pas ici d'autres institutions offrant la possibilité de se rencontrer, à ceci près que leur dimension culturelle est plus susceptible que d'autres de favoriser le partage de valeurs communes et donc de compréhension mutuelle. Il n'est donc pas anormal que près de 31,1% des musées déclarent disposer d'indicateurs de ce type et moins de dix pour cent des musées ne référencent pas cette question (9,3%), chiffres meilleurs que dans le cas de l'indicateur précédent. Le pourcentage de demande de cet indicateur s'élève fortement dans deux cas : celui des grandes villes, pour lesquelles il passe de 59,6% à 66%, et celui des grands établissements, pour lesquels il passe de 59,6% à 77%.

Illustration 31-a. Le musée comme lieu de rencontre des habitants : le point de vue des musées

Indicateur existant	31,1%
Indicateur souhaité	59,6%
Non référencé	9,3%

On constate ici un assez fort accord entre les points de vue des musées et des municipalités.

Illustration 31-b. Le musée comme lieu de rencontre des habitants : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	34,1%
Indicateur souhaité	59,1%
Non référencé	6,8%

Des musées « nouvelle génération » : le musée des Confluences de Lyon

Malgré des sérieuses difficultés d'édification, le Musée des Confluences^{xiv} marque le pas vers une nouvelle conception du rôle et de la place des musées dans la ville. Le musée se présente comme un laboratoire d'idées autant qu'un lieu de démonstration sur les relations entre sciences et sociétés. La question des publics est centrale : le musée devient « lieu de l'implication, de la sensibilisation, de la prise de conscience, considérées comme autant de clés ouvrant au désir d'approfondissement et de connaissances ». Une programmation diversifiée est testée depuis dix ans et s'organise autour de sujets d'actualité et enjeux contemporains : La vache folle, L'eau pour tous, Le commerce équitable ; la confrontation - rencontre de cultures : Inuit, Aborigènes, « Afriques et créations » ... ; autour de la déclinaison d'un concept : « Frontières », « Trésors et quoi encore ! » ; autour de la redécouverte du patrimoine : « Destination Japon », « Insectes, je vous aime », ... La nécessité de continuer à faire vivre le Musée hors les murs depuis 2007, l'a aussi amené à travailler avec des structures locales : galeries d'art, fondations, autres musées ...

Cette mise en réseau du musée, comme les sujets de société qu'il aborde, construisent un projet inédit qui apporte une contribution pédagogique majeure aux approches écologiques. Son lieu d'implantation, dans un quartier fabriqué aux normes du développement durable, confirme son rôle éducatif en la matière. Eco-construction, éco-quartier, transports collectifs, logement social en haute performance énergétique, ... sont expérimentés à grande échelle dans ce territoire comme autant de perspectives et de possibilités à démultiplier ensuite dans d'autres quartiers de la ville. Plusieurs musées de Lyon sont très concernés par une approche renouvelée des publics et des pratiques de médiation et se sont saisis d'une responsabilité sociale affirmée. Ils sont, en revanche, encore peu sensibilisés sur leur responsabilité environnementale, au contraire de l'Opéra National de Lyon, qui a adopté une responsabilité de développement durable lors du renouvellement de sa convention quinquennale en 2006.

La place du musée comme source de développement de la vie associative

Cet indicateur est plus précis que le précédent et vise à renforcer les pratiques associatives sur un territoire donné. On constate ici un fort besoin, sans doute du fait de la difficulté de construire l'indicateur : il s'agit moins des associations des amis de musées que des associations qui peuvent avoir des activités du fait de l'existence du musée, ce qui ouvre des perspectives plus larges et souvent plus difficiles à cerner. D'où une demande d'indicateurs sans doute un peu plus forte que dans le cas du capital social (64,3% contre 59,6%). Cette demande est particulièrement forte pour les musées dépendant des municipalités (74,3% au lieu de 64,3%), et elle l'est encore plus si le musée est relié à sa collectivité locale par un contrat pluriannuel (près de 90% au lieu de 64,3%).

Illustration32-a. La place du musée comme source de développement de la vie associative : le point de vue des musées

Indicateur existant	23,8%
Indicateur souhaité	64,3%
Non référencé	11,9%

Là encore, les municipalités se distinguent par l'importance qu'elles donnent à la cohésion sociale et à l'un de ses leviers les plus puissants : la vie associative. Cela explique leur très forte demande d'indicateurs dans ce domaine.

Illustration 32-b. La place du musée comme source de développement de la vie associative : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	22,7%
Indicateur souhaité	70,5%
Non référencé	6,8%

L'évolution du volontariat et le profil des volontaires

Bien que les volontaires jouent souvent un rôle important dans l'animation des musées, il existe fort peu d'indicateurs quant à leur nombre, leur renouvellement et leurs caractéristiques (et notamment leurs caractéristiques sociales, indicateur particulièrement suivi par certains musées britanniques, puisqu'il traduit la contribution des musées à l'insertion ou la réinsertion professionnelle sur leur territoire). Un musée sur cinq d'ailleurs, n'exprime pas de besoins dans ce domaine (21,9%), et 67,5% des musées souhaitent pouvoir disposer d'indicateurs correspondants.

Il est frappant de constater, par ailleurs, que cette demande est forte parmi les musées gérés par les municipalités (près de 77%), et forte aussi dans le cas des grandes villes (75%). En revanche, le nombre d'emplois dans les musées n'influence guère la réponse, les musées exprimant, à peu près alors, la même demande moyenne, quel que soit leur nombre d'emplois, faible ou important. Peut-être bien, les musées voient-ils ainsi dans les volontaires un levier de qualité quel que soit le nombre de leurs propres employés, plutôt qu'un simple effet de compensation numérique de la faiblesse du nombre de leurs employés.

Illustration 33-a. L'évolution du volontariat et le profil des volontaires : le point de vue des musées

Indicateur existant	10,6%
Indicateur souhaité	67,5%
Non référencé	21,9%

Les municipalités expriment ici l'une de leurs demandes les plus fortes possibles. Certains pourront y voir la volonté de faire rendre des services de proximité culturelle par des personnes non rémunérées, d'autres y verront une mobilisation sociale de qualité. Tout le monde pourra, par contre, se mettre d'accord sur le chantier à réaliser ici.

Illustration 33-b. L'évolution du volontariat et le profil des volontaires : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	11,4%
Indicateur souhaité	79,5%
Non référencé	9,1%

La contribution au développement économique

Les trois indicateurs qui étaient proposés intéressent les musées, même si leur rôle dans ce domaine leur apparaît moins traditionnel et moins précis. Qu'il s'agisse de la durée moyenne de séjour des visiteurs en situation touristique, des dépenses moyennes des visiteurs ou des marchés ouverts par l'apparition de nouveaux produits, le musée agit comme un fait générateur, voire, comme un vecteur d'activité, comme dans le cas d'expositions temporaires. Cela correspond donc à une prise de conscience progressive de l'impact que peuvent avoir les musées sur le développement, l'un des principaux résultats attendus par les musées étant alors de disposer ici d'un argument pour justifier les subventions des pouvoirs publics, nationaux ou locaux.

La durée moyenne de séjour des visiteurs touristiques

Il s'agit d'une information face à laquelle les constats sont à peu près équivalents, 43,7% des musées déclarant détenir déjà des indicateurs de ce type, mais 45,7% le souhaitant. Un musée sur dix ne considère pas encore cette éventualité. Autour des comportements moyens on constate, par contre, deux éléments : les musées dépendant des collectivités locales expriment une demande relativement plus forte de tels indicateurs (49% au lieu de 45,7%) ; les petits musées de moins de trois emplois expriment, eux aussi, une demande relativement forte (61% au lieu de 45,7%). On retrouve, dans un cas comme dans l'autre, l'argument sous-jacent de la légitimation des subventions. Relevons enfin que ce type d'indicateurs est, en général fourni par les offices de tourisme, ou en tenant compte de leurs informations.

Illustration 34-a. La durée moyenne de séjour des visiteurs touristiques, le point de vue des musées

Indicateur existant	43,7%
Indicateur souhaité	45,7%
Non référencé	10,6%

Les points de vue des musées et municipalités se correspondent ici assez bien.

Illustration 34-b. La durée moyenne de séjour des visiteurs touristiques : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	47,7%
Indicateur souhaité	50,0%
Non référencé	2,3%

Les dépenses moyennes des touristes sur le site et la zone d'emploi

45% des musées expriment le besoin d'indicateurs dans ce domaine. Il existe une certaine homogénéité dans les réponses, mais les musées dépendant des municipalités expriment une demande nettement plus forte (près de 59%), de même que les petits musées, les uns comme les autres étant à la recherche de critères de légitimation (mais aussi d'un indicateur leur permettant de mieux concevoir des offres de services et des produits susceptibles de séduire les publics touristiques et acceptables en terme de prix).

Illustration 35-a. Les dépenses moyennes des touristes sur le site et la zone d'emploi : le point de vue des musées

Indicateur existant	43,9%
Indicateur souhaité	45,9%
Non référencé	10,2%

Beaucoup plus forte, la demande des municipalités tient ici à l'importance que ces dépenses ont pour le développement d'activités et d'emplois, ce qui constitue, sans surprise, une préoccupation directe de ces dernières.

Illustration 35-b. Les dépenses moyennes des touristes sur le site et la zone d'emploi : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	31,8%
Indicateur souhaité	63,7%
Non référencé	4,5 %

Le développement de nouveaux produits et services

Il s'agit là d'un indicateur assez original, puisqu'il évoque une dimension inhabituelle des musées. Sans doute assiste-t-on au développement des boutiques de musées, mais la question portait autant sur ce type de produits que sur ceux qui pouvaient mobiliser des actifs culturels à travers l'édition de livres ou de produits audiovisuels, ou encore des articles de design.

Cela explique sans doute que 17% ne font pas de cet indicateur une référence, que 27,8% des musées disent disposer de cet indicateur mais que, en revanche, 55% d'entre eux le souhaitent. Ces chiffres font l'objet de très faibles variations selon les modes de gestion, nombre d'emplois et taille de l'agglomération.

Illustration 36-a. Le développement de nouveaux produits et services : le point de vue des musées

Indicateur existant	27,8%
Indicateur souhaité	55,0%
Non référencé	17,2%

On retrouve ici le même écart que dans le cas précédent : pour les municipalités, cet indicateur a valeur d'évaluation, voire, de « sanction », dans la mesure où il peut révéler le potentiel de développement d'activités et d'emplois offert par le musée sur le territoire. Si, pour le musée, ce sera là un effet possible de ses actions, pour la municipalité, ce sera l'un des éléments possibles de son bilan.

Illustration 36-b. Le développement de nouveaux produits et services : le point de vue des municipalités

Indicateur existant	20,5%
Indicateur souhaité	72,7%
Non référencé	6,8%

Quelle synthèse peut-on faire de cet ensemble d'indicateurs ?

La moyenne de chacun des groupes (4 familles d'indicateurs) permet de synthétiser le débat qui peut exister entre municipalités et musées concernant indicateurs et enjeux, à la fois en terme d'action et de transparence.

Illustration 37-a. Synthèse du point de vue des musées

<i>Groupe d'indicateurs</i>	<i>Non référencés</i>	<i>Indicateurs souhaités</i>
« Social et bien-être »	15%	58%
« Développement économique »	12%	49%
« Accueil des visiteurs »	11%	36%
« Education - formation »	9%	36%

Illustration 37-b. Synthèse du point de vue des municipalités

<i>Groupe d'indicateurs</i>	<i>Non référencés</i>	<i>Indicateurs souhaités</i>
« Social et bien-être »	5,5%	67,6%
« Développement économique »	4,9%	62,1%
« Accueil des visiteurs »	3,2%	42,6%
« Education - formation »	4,4%	17,4%

Quatre éléments se dégagent de ces deux tableaux :

- Les municipalités ont des demandes beaucoup plus précises et fortes que les musées sur les besoins à satisfaire, comme en témoigne la faiblesse de leurs non références relatives aux indicateurs proposés. Dans certains cas, cela peut s'expliquer parce que les municipalités disposent de sources statistiques venant de différentes origines pour éclairer ces questions. Mais cela semble surtout venir de ce que les différentes dimensions économiques et sociales du développement durable sont considérées avec beaucoup d'attention par les municipalités, dimensions mettant en effet en cause nombre d'autres partenaires. Les municipalités se trouvent donc au centre d'un espace dans lequel les musées sont bien présents, mais pas seuls ;
- Cela explique une autre caractéristique de la comparaison : les demandes des municipalités en matière de bien-être social et d'activité économique sont bien plus fortes que celles des musées ;
- Ce n'est pas le cas pour les fonctions les plus traditionnelles - accueil, action éducative - où les constats et les vœux convergent et où il semble exister déjà beaucoup d'informations ;
- Enfin, on peut se demander si le fait que les musées disent disposer d'indicateurs ne devrait pas donner lieu à des échanges plus soutenus avec les municipalités. Il est frappant que dans certains cas, les municipalités demandent un nombre d'indicateurs qui va au-delà des indicateurs que les musées déclarent détenir, ce qui signifie bien que soit les municipalités les ignorent, soit qu'ils sont inopérants.

L'enseignement concernant les musées peut être traduit par le manque de référencement de certains indicateurs, et par les besoins exprimés, en particulier ceux concernant les indicateurs relatifs au bien-être social, dont le manque est le plus ressenti ; ils sont suivis assez logiquement, pour les raisons signalées ci-dessus, des indicateurs relatifs au développement économique. En revanche, les indicateurs relatifs aux visites ou aux activités pédagogiques ne relèvent pas du même constat. Cette analyse peut donner lieu, en synthèse, à deux interprétations, non contradictoires :

- Les fonctions sociales et économiques des musées ne sont pas encore bien perçues par les musées européens, mais on peut aussi considérer que les besoins exprimés traduisent la prise de conscience des directions à investir ;
- Les musées investissent très bien les dimensions de leurs missions (et les indicateurs correspondants) les plus traditionnelles, mais ils ont beaucoup plus de difficultés à imaginer de nouvelles missions et fonctions qui seraient en phase avec des besoins plus immédiats et plus urgents de leur propre territoire, mais aussi avec des besoins relativement éloignés de leur mission d'éducation.

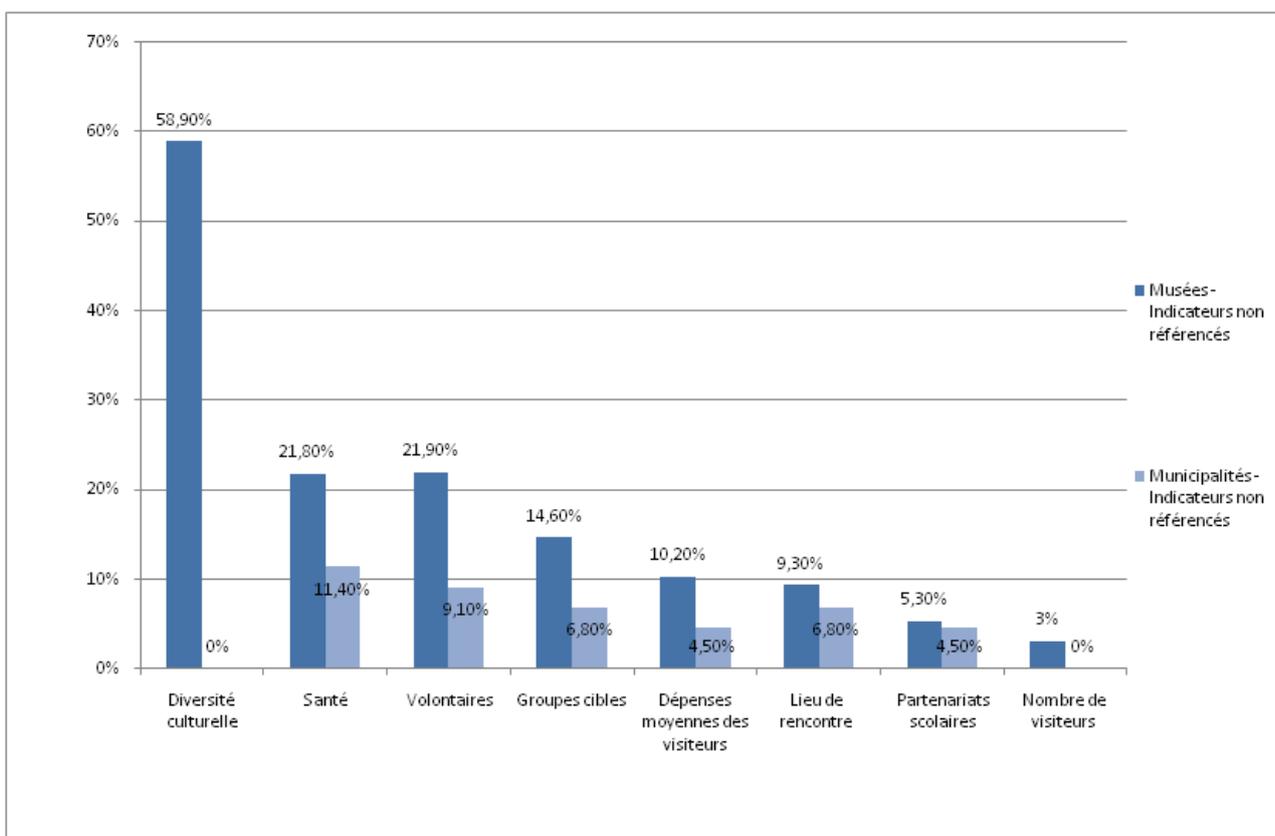
Si l'on considère, parallèlement, les mêmes indicateurs pour les municipalités, on constate deux phénomènes déjà entrevus :

- Le non référencement est bien moins fort car les municipalités intègrent dans leurs demandes de très nombreuses préoccupations, de telle sorte que la découverte des problèmes n'y est plus à faire ;
- Les souhaits sont très intenses dès que l'on sort des fonctions d'accueil ou de réception des audiences scolaires pour s'intéresser aux dimensions économiques et sociales.

Illustration 37-c. Indicateurs non référencés : une comparaison musées et municipalités

	<i>Musées</i> <i>Indicateurs non référencés</i>	<i>Municipalités</i> <i>Indicateurs non référencés</i>
Diversité culturelle	58,9%	0%
Bien-être en Santé	21,9%	11,4%
Volontaires	21,9%	9,1%
Groupes cibles	14,6%	6,8%
Dépenses moyennes des visiteurs	10,2%	4,5%
Musée comme lieu de rencontre	9,3%	6,8%
Partenariats scolaires	5,3%	4,5%
Nombre de visiteurs	3,3%	0%

Illustration 37-d. Indicateurs non référencés : une comparaison musées et municipalités



5.5. La gouvernance comme chantier

L'ensemble de ces dispositifs organisationnels, financiers, de gestion des ressources humaines et de transparence des informations a pour objet de converger, à la fois vers la mise en place de partenariats pertinents, et vers leur bonne gouvernance. Mais quatre remarques plus transversales doivent être ajoutées.

Une coordination réductrice de coûts

Il est essentiel que les coordinations requises ne se traduisent pas par la démultiplication des coûts pour l'un ou l'autre des partenaires. Ce peuvent être des coûts de transaction mais aussi des coûts liés aux délais de réalisation, à la présence de doubles emplois, etc. Ce risque est grand car tout redéploiement des fonctions des musées dans la perspective d'un développement durable les conduira nécessairement à réviser, comme on l'a vu, leur manière de travailler.

L'enjeu des coordinations : la ville de Split

Il y a trois musées à Split dont le tuteur est l'État, et cinq musées appartenant à la ville. La création de trois nouveaux musées est en cours de réalisation. Dans le noyau historique, on trouve deux lieux de visite contrôlée et payante : les salles souterraines du palais de Dioclétien et le complexe de la cathédrale. La gestion des musées nationaux et leur financement sont assurés par le Ministère de la culture, alors que les musées de la ville sont gérés et financés par le Service culturel de la municipalité de Split. Les musées nationaux disposent d'une antériorité et connaissent une meilleure situation, en particulier du point de vue du nombre d'emplois (50 dans les trois musées nationaux contre 70 employés dans les cinq musées de la ville).

Dans le cadre de la gestion du noyau historique, on assiste à l'interférence de plusieurs secteurs au niveau de l'administration de la ville. Le Ministère de la culture, par l'intermédiaire de son Département de conservation, délivre les permis et conduit le contrôle des travaux de construction et de conservation au sein du noyau historique. L'intérêt de la Ville est représenté par un Département pour le noyau historique, qui n'est pas pourvu d'un nombre suffisant d'employés (3) ni d'un budget annuel suffisant. Par ailleurs, il ne dépend pas du secteur culturel de l'urbanisme, qui n'a pas dans ses priorités le soin des monuments historiques. Pour le Service de l'urbanisme, le noyau historique représente le quartier central, où l'on construit et réaménage : les projets élaborés et les permis délivrés ne font pas de différence d'avec les autres zones urbaines de la ville, à ceci près que les interventions dans le noyau historique nécessitent l'accord spécial du Département de conservation auprès le Ministère de la culture. La gestion des biens immobiliers qui sont propriété de la Ville, et les institutions culturelles dont le tuteur est la Ville sont sous la compétence du Service culturel de la municipalité. La coordination de la planification et du fonctionnement de ces différents organismes de l'administration de la Ville ne correspond pas aux besoins complexes du noyau historique.

Cette mauvaise coordination des activités conduites au sein du noyau historique a pour conséquence des édifices et une infrastructure communale qui se dégradent plus rapidement qu'ils ne peuvent être restaurés. Bien que la Loi prévoit que lors de chaque transaction immobilière dans les zones protégées la Ville, la Région et l'État ont la primauté d'acquisition, ce principe n'est pas souvent appliqué. Par conséquent, les maisons se situant dans le noyau historique deviennent les propriétés des investisseurs privés, très souvent d'origine étrangère, qui utilisent ces biens immobiliers comme résidences secondaires, généralement en été, biens qu'ils restaurent puis revendent. Si cette tendance d'exclusion de la population autochtone du noyau historique se poursuit, Split risque de vivre un jour le même destin que le Dubrovnik historique. Il s'agirait là de la perte de la plus grande valeur de la ville de Split : celle d'une vie n'ayant jamais connu d'interruption au sein même du Palais, depuis l'époque de son édification.

Une partie du financement des travaux de restauration du patrimoine architectural a été soutenue par le Ministère de la culture, mais la plus grande partie a été assurée par la Ville, en y ajoutant des contributions sporadiques d'investisseurs privés, de l'Église et de donateurs étrangers. Quant aux produits financiers réalisés dans le noyau historique, ils abondent le budget de la Ville par plusieurs canaux, d'où ils ne reviennent que sous forme de petits montants, dans le cadre des travaux du Département pour le noyau historique. Quant au budget de la Ville attribué à la culture, il soutient exclusivement le patrimoine dépendant des musées de la ville.

Un processus de dévolution à poursuivre

La mise en évidence de partenariats pertinents ne doit pas enrayer les processus de dévolution ou de déconcentration en cours ou en projet. Chaque fois que de tels mouvements conduisent à la fois à une plus grande autonomie et à une plus grande responsabilisation (*accountability*), de tels processus doivent être poursuivis car ils renforceront l'efficacité des partenariats municipalités - musées.

The Portuguese polynucleum museum system

Museums under the governance of local authorities represent almost half of the existing museums in Portugal, which can be explained by political, historical and social reasons. Having lived under an authoritarian regime for about 50 years, Portugal returned to democracy in 1974 when its vast colonial empire was dismantled. The democratic stabilisation that took place has been followed in the last three decades by the adoption of a relevant cultural role by local municipalities. In a country that has not a regional level of public administration, the importance of local governments in the creation of museums is therefore easily understandable. The democratic process, initiated in the late seventies of the twentieth century, has stimulated the valuation of cultural heritage by local communities allied to local authorities, as a tool for the reinforcement of cultural identity and social cohesion. The cultural policies of Portuguese local authorities towards both cultural heritage and museums evolved together closely connected to the preservation of archaeological, historical, ethnographic and industrial sites located in the municipal territories. This fostered the dissemination of local experiences of museums extending their heritage throughout their respective territories by the creation of a significant number of museus polinucleados, a type of specific Portuguese museum, inspired by the French ecomuseum model. The creation of this type of museums by municipalities has become very popular in Portugal and corresponds to a museum comprised by a central headquarter and different branches (núcleos) spread over a determined territory and ruled under a decentralised management model. In a geographical perspective, the museus polinucleados, created by local authorities, set in the municipal territories where they preserve different heritage sites and benefit from the close approach to the local population. Islamic archaeological sites in Museu de Mértola, tide mills in Ecomuseu Municipal do Seixal, salt-pans in Museu Municipal de Alcochete or a roman Villa in Museu do Rabaçal can be mentioned, among others, to illustrate this kind of museum.

Une concurrence maîtrisée entre les musées

La démultiplication des fonctions de nombre de musées ne doit pas les fragiliser. Si les municipalités peuvent avoir un certain nombre de responsabilités dans la création d'un tel effet, la compétition entre musées peut aussi y conduire. Les municipalités ne sauraient apparaître comme un nouveau guichet unique auquel s'adresseraient des demandes d'autant plus concurrentes que leurs porteurs sont fragilisés par la crise. Il faut souligner, en outre, que dans certains pays, des regroupements de communes peuvent être mieux à même de lisser ces effets de concurrence.

A l'ombre du titane : le musée des Beaux-arts de Bilbao

Avec 200.000 visiteurs, le musée des Beaux-arts de Bilbao semble vivre dans l'ombre du Guggenheim et de ses 900.000 visiteurs. C'est pourtant le musée traditionnel et « historique » de Bilbao, celui qui dépend le plus directement de la

municipalité et celui qui possède et présente des collections d'un intérêt exceptionnel et reconnues comme parmi les plus estimables d'Espagne. Leur valorisation a d'ailleurs valu à son directeur Miguel Zugaza, de prendre la direction du musée du Prado de Madrid.

Comme dans toute l'Espagne, les compétences en matière de création et de gestion de musées sont à peu près libres sous réserve, bien entendu, de réglementations plus précises édictées par les Communautés autonomes ou les municipalités. Mais de manière générale, il en résulte que la collectivité locale, qui joue le rôle le plus important, est celle qui assume les responsabilités financières les plus importantes. Dans le cas de Bilbao, c'est la ville qui assure 30% du financement du budget du musée, soit environ trois millions d'euros, budget cependant en baisse de 5% depuis le début des années de crise. Le musée des Beaux-arts est considéré comme un élément central du patrimoine et de l'identité basques même si, par ailleurs, il existe un musée Basque à Bilbao, musée d'archéologie, d'ethnographie et d'histoire. En outre, il développe de nombreuses fonctions éducatives dont on peut penser d'ailleurs qu'elles constituent sa principale activité aux côtés de celle d'accueil des visiteurs.

Le musée a-t-il souffert de la présence du Guggenheim ? Sans doute pas, compte tenu de l'arrivée de nombreux touristes, mais l'on constate que ce sont essentiellement les visiteurs de Bilbao et des provinces basques qui constituent ici la part dominante des visiteurs. En revanche, le musée des Beaux-arts semble conduit à devoir jouer désormais un rôle de plus en plus important dans la ville, le Guggenheim étant confronté à des difficultés financières croissantes, difficultés qui l'ont d'ailleurs conduit, en 2010, à faire entrer la ville comme l'un de ses partenaires, alors que jusque-là, de grandes entreprises et fondations en constituaient le conseil d'administration.

Une capacité d'innovation à catalyser

La mise en œuvre d'un processus d'innovations culturelles, sociales et économiques suppose la conjonction de nombreux acteurs et de leurs compétences respectives. L'Etat doit aussi être présent dans ce mouvement, car il est très souvent, pour des raisons historiques comme de taille, détenteur de ressources humaines et financières qui peuvent y concourir au cas par cas. Enfin, les musées doivent pouvoir communiquer entre eux, à la fois pour se servir de leurs expériences mutuelles et le cas échéant, mettre en place certains projets ou dispositifs communs, ce qui a notamment sous-tendu le programme « Renaissance » au Royaume-Uni.

Des innovations en matière de gouvernance : le programme « Renaissance »

Dans un premier temps le programme « Renaissance » a été organisé autour de la figure du « Hub » ou d'un regroupement des principaux musées au niveau régional, regroupement piloté par un conseil.

Pourquoi un tel programme a-t-il été organisé ? Trois raisons ont été le plus souvent évoquées alors : des attentes et des demandes des visiteurs qui vont bien au-delà des possibilités financières des musées ; un potentiel de musées sous utilisé, surtout au niveau local une fois les grands musées super stars mis de côté ; et enfin une image assez floue, les musées participant assez peu à la vie collective et au bien-être, mise à part une présence souvent active dans le domaine de l'éducation.

Mais le gouvernement britannique a entendu réagir contre cet état de fait, conscient de ce que la contribution des musées au développement économique et social pouvait être bien plus importante que ce qui était constaté. Sans doute fallait-il renforcer les moyens financiers, mais il fallait alors être sûr que cet argent soit utilisé de la manière la plus efficace qui soit, ce qui impliquait notamment :

- une amélioration des compétences au niveau local ;
- une prise en charge de l'agenda des collectivités publiques ;
- une prise en considération des besoins de formation non seulement des jeunes mais aussi des personnes âgées ;
- une prise en charge des très nombreuses opportunités apportées par le numérique.

Si le financement des grands musées nationaux n'est pas remis en cause, c'est face aux nombreux musées locaux qu'il fallait trouver un nouveau système organisationnel. On a alors proposé un regroupement local des musées, à raison de quatre ou cinq, qui, en bénéficiant d'une aide, pourrait servir de centre d'excellence et de centre de ressources pour les autres musées locaux. Ces musées constitutifs d'un « hub » devaient offrir un certain nombre de caractéristiques, parmi lesquelles la présence de collections, la faiblesse des indicateurs des musées dans la région, et, bien entendu, l'accord et le soutien des organes locaux de gestion. Un problème se posait alors car il existait déjà un niveau d'organisation régional de l'administration des musées et galeries, niveau qui sera désormais re-concentré sur des fonctions de conseil, tout en conservant des possibilités financières de soutien aux tous petits musées.

A la suite de plusieurs années de fonctionnement, le programme Renaissance a évalué la qualité du dispositif organisationnel qui avait été choisi et en a déduit un certain nombre de propositions qui ont été mises en application en 2010.^{xlvi}

Tout le programme reposait, au moins au départ, sur le choix du niveau régional comme lieu de mobilisation des énergies et des initiatives des musées pour atteindre les objectifs nationaux, et allouer ainsi les ressources financières consenties pour ce programme. Ce niveau régional mis en évidence, on avait donc choisi la figure institutionnelle du Hub, ce qui revenait à conférer au conseil régional ainsi fixé un rôle directeur, l'action de ce même conseil étant en grand partie marquée de l'empreinte des musées les plus importants de la région. Personne n'a contesté que ce programme ait conduit à de très bons résultats et qu'il ait suscité de nouveaux liens entre les musées et leurs audiences, débouchant sur de meilleures accessibilités (notamment des jeunes) et de meilleurs niveaux de satisfaction des visiteurs.

Mais une évaluation indépendante a cependant montré l'existence de questions organisationnelles dont la résolution pourrait catalyser les effets attendus du programme. Cette évaluation avait en effet conclu au fait que les Hubs pouvaient créer un niveau d'action finissant par disjoindre assez sensiblement les objectifs des politiques nationales des objectifs poursuivis par les musées régionaux, et qu'une meilleure intégration de ces préoccupations était donc nécessaire. Les Hubs finissaient par fonctionner comme des écrans et pouvaient se révéler contre-productifs dans la mesure où ils déresponsabilisaient certains acteurs. On souhaitait, en particulier, que certains thèmes raisonnent mieux au niveau local : les musées devaient impérativement renforcer leurs propres capacités organisationnelles ; le travail partenarial devait être plus intense ; les entrepreneurs sociaux et les institutions de santé devaient être beaucoup plus fortement associés au fonctionnement de musées.

La réforme envisagée consisterait alors à ne plus s'en remettre au conseil régional pour allouer les fonds mais à mettre en œuvre un système de pilotage à trois niveaux :

- le premier niveau est celui des musées de base (core museums) qui ont à construire et animer les partenariats et qui recevront des moyens en fonction de la qualité de tels partenariats ; plus précisément, ils recevront une proportion des ressources du programme Renaissance comme partenaires du programme national, à condition bien entendu de garantir une très grande accessibilité ;
- des mécanismes de financement consacrés aux autres musées, en général plus spécifiques et plus isolés ; ils ne disposent pas nécessairement de grandes collections et n'offrent pas toujours des perspectives d'accessibilité considérables, mais ils seront aidés parce qu'ils auront proposé la mise en œuvre de stratégies de développement intégrées ;

- et enfin la mise en œuvre d'un réseau d'officiers du développement des musées, lesquels auraient pour mission directe d'acclimater les musées aux objectifs nationaux et d'aider -au redéploiement de ces objectifs nationaux en programmes locaux.

L'identification d'un niveau régional ne suffit donc pas et peut même se révéler contre-productif. Ce qui compte, c'est un travail d'équipe intégré à ce niveau, avec des partenariats financiers plus flexibles et mieux en rapport avec les objectifs alors retenus : développement des compétences ; meilleure valorisation des collections ; soutenabilité économique des musées ; travail partenarial et excellence.

Annexes

1. Questionnaires de l'enquête

A – Questionnaire destiné aux musées



MUSÉES

Les relations entre les musées et les collectivités

I. Les caractéristiques de votre musée

1. Quelle est sa spécialité ?

(Plusieurs réponses possibles, notamment pour les musées regroupant plusieurs spécialités)

- musée de peinture, sculpture, de l'Antiquité jusqu'au 20^{ème} siècle
- musée d'art moderne ou contemporain
- musée d'histoire ou de préhistoire
- musées de science et techniques, d'histoire naturelle
- musée d'ethnographie (arts et traditions populaires, artisanat local, industrie, écomusée...)
- musée spécialisé (de l'automobile, de la mode, du jouet...)
- autre genre de musée *(Précisez) :*

2. Quel est son statut ?

- gestion directe par une administration d'Etat
- gestion directe par une collectivité locale
- établissement public
- organisme privé à but non lucratif
- société

3. Quelle est la taille de l'agglomération où vous êtes situés ?

- Moins de 20.000 habitants
- De 20.000 à 100.000 habitants
- Plus de 100.000 habitants

4. Comment la municipalité est-elle impliquée dans votre musée ?

- Par une gestion directe
- Sous la forme d'un contrat pluriannuel
- Par le versement d'une subvention annuelle
- Elle n'est pas impliquée

5. Quel est le nombre total d'emplois en équivalent temps plein annuel ?

6. Et parmi ces emplois, quel est le nombre de :

	Nombre en équivalent temps plein annuel
Emplois scientifiques	
Emplois administratifs et de gestion	
Emplois d'accueil et de surveillance	
Emplois de médiation, d'éducation, de développement des publics ...	
Volontaires	
Autres (précisez) :	

7. Quels sont vos partenaires habituels et quelle est la fréquence de vos relations avec eux ?

	Relations de travail	Absence de relation
La municipalité		
Le gouvernement et l'administration centrale		
Le milieu associatif		

Les associations d'amis du musée		
Les entreprises et leurs réseaux		
Les réseaux d'institutions culturelles		
Autre (précisez) :		

8. Quels est, parmi ces partenaires, celui que vous considérez comme le plus stratégique ? *(Une seule réponse)*

- la municipalité
- le gouvernement et l'administration centrale
- le milieu associatif
- les associations d'amis du musée
- les entreprises et leurs réseaux
- les réseaux d'institutions culturelles
- Autre (précisez) :

II. Les musées constituent-ils des ressources pour le développement ?

9. Les musées jouent un rôle en matière d'action éducative. Quel effet de l'action éducative des musées jugez-vous prioritaire ? *(Une seule réponse)*

- Développer l'ouverture d'esprit et la curiosité des élèves
- Développer les pratiques artistiques amateurs des enfants
- Contribuer à lutter contre l'échec scolaire
- Susciter les visites en famille

10. Les musées jouent un rôle en matière de formation de compétences (savoirs, savoir-faire, techniques...). Quelle cible des actions de formation de compétences des musées jugez-vous prioritaire ? *(Une seule réponse)*

- des jeunes de 18 à 25 ans
- des adultes en activité
- des adultes sans activité (homme ou femme au foyer...)
- des personnes en difficulté
- des seniors

11. En quoi les musées peuvent-ils prioritairement contribuer à une meilleure cohésion sociale ? *(Une seule réponse)*

- Lieux de visites
- Cadre de rencontres et d'évènements sociaux
- Lieux de diffusion de valeurs communes
- Moyen d'insertion de personnes en difficulté

12. Les musées jouent un rôle en matière de reconnaissance de la diversité culturelle. En quoi peuvent-ils prioritairement contribuer à une meilleure reconnaissance de la diversité culturelle ? *(Une seule réponse)*

- En accueillant différentes communautés
- En exposant des objets relevant des cultures du monde ou des communautés représentées sur le territoire
- En organisant des activités relevant de cultures et de traditions présentes sur le territoire ou extérieures

13. Quels sont, selon vous, les apports de votre musée dans la contribution au développement économique de son agglomération, ou ceux qui devraient y contribuer, à l'avenir ?

	Apport très fort	Apport plutôt fort	Apport ni fort, ni faible	Apport plutôt faible	Aucun apport
Susciter des flux touristiques					
Permettre aux citoyens de développer ou de renforcer leurs compétences (savoirs, savoir-faire, techniques...)					
Développer des produits et des services utiles à la collectivité (habitants, élèves, salariés des entreprises...)					
Etre des conservatoires de techniques et de métiers qui peuvent être mobilisés par les entreprises					
Former leurs personnels					
Mettre en place des activités et développer des produits susceptibles d'attirer et d'intéresser un large public					
Contribuer à l'innovation technologique					

III. Quels sont les facteurs explicatifs de leurs contributions ou limites ?

14. D'après vous, quels sont, parmi les facteurs ci-dessous, ceux qui vous semblent les plus favorables, ou les plus défavorables, à la contribution de votre musée au développement de son territoire ?

	Représente un atout	Ni un atout, ni une limite	Représente une limite
COMPETENCES ET MOYENS HUMAINS			
La nature de la formation des conservateurs			
La nature de la formation des personnels d'accueil et de surveillance			
Le nombre de personnels d'accueil et de surveillance			
La présence de volontaires			
Le nombre de médiateurs et de personnels en charge de l'éducation, du développement des publics et de la promotion			
IMAGE ET VALORISATION DE L'EQUIPEMENT			
L'image des musées auprès de l'opinion			
Le caractère prestigieux des bâtiments abritant la collection			
L'existence d'une politique événementielle (expositions temporaires, spectacle vivant, conférences...)			
La manière dont les œuvres sont présentées au public			
L'existence d'une association d'amis du musée			
Les moyens disponibles pour l'acquisition d'œuvres			
MOYENS FINANCIERS ET DE DEVELOPPEMENT			
Les moyens disponibles pour le développement des publics et les actions d'éducation et de médiation			
La mobilisation de mécènes			
L'annualisation des budgets alloués			
POLITIQUE TARIFAIRE ET DE SERVICES			
Le niveau des prix d'entrée			
La gratuité d'accès pour les visiteurs			
La présence de services et de produits annexes (restauration, boutique, audioguides, site internet...)			
PARTENARIATS ET RESEAUX PROFESSIONNELS			
Les partenariats avec le monde scolaire			
L'existence de partenariats avec les entreprises			

15. En quoi le rôle de la municipalité est-il le plus favorable au développement de votre musée ?

(Une seule réponse)

- en vous faisant connaître aux populations locales
- en offrant des financements
- en assurant des tâches de gestion
- en donnant un poids politique à votre action

16. En quoi le rôle de la municipalité peut-il freiner la réalisation de vos objectifs de développement ?

(Une seule réponse)

- en assortissant son financement de contraintes et sujétions
- en exerçant un contrôle bureaucratique
- en étant indifférent à vos actions
- En n'ayant pas tout-à-fait la même vision de la politique éducative et culturelle
- En n'ayant pas tout-à-fait la même vision de la politique scientifique

17. Souhaiteriez-vous une adaptation de votre relation à la municipalité?

- Oui
- Non

IV. Quels éléments de réforme devrait-on aujourd'hui introduire dans les relations entre musées et collectivités locales ?

18. Quel type d'organisation permet, selon vous, une meilleure coopération entre les musées et les municipalités ? (Une seule réponse)

- une organisation dépendante de la collectivité publique locale
- une organisation dépendante de la collectivité publique nationale
- une structure mixte, nationale et locale
- une organisation privée à titre lucratif
- une organisation privée à titre non lucratif
- une structure mixte publique-privée

19. Quelle implication de la municipalité vous paraît être la plus favorable au développement d'un musée ?

(Une seule réponse)

- Une subvention au cas par cas
- Une participation au conseil d'administration
- Une relation contractuelle de moyen terme
- En assumer directement la gestion

20. De quels types d'indicateurs disposez-vous ou souhaiteriez-vous disposer, pour évaluer la gestion et les contributions de votre musée au développement de son territoire ?

DEVELOPPEMENT CULTUREL	Indicateurs existants	Indicateurs souhaités
Nombre de visites		
Développement d'activités culturelles nouvelles		
Nombre d'adhérents, de visiteurs fidèles		
Contribution à une meilleure reconnaissance de la diversité culturelle (thèmes traités, type de publics, type d'offres proposées...)		
Nombre de visites virtuelles du site internet du musée		
EDUCATION	Indicateurs existants	Indicateurs souhaités
Nombre de visites de scolaires de la région		
Nombre d'enseignants et d'établissements scolaires participant à des activités du musée (visites, partenariats, formations...)		
Nombre d'individuels de moins de 26 ans et de moins de 18 ans fréquentant le musée		

FORMATION	Indicateurs existants	Indicateurs souhaités
Offre de formation en lien avec l'existence du musée		
Offre d'expériences sociales en lien avec l'existence du musée		
Programmes d'insertion ou de réinsertion en faveur de groupes cibles (demandeurs d'emploi, handicapés, population carcérale...)		
CONSOMMATION ET BIEN-ETRE DES PERSONNES	Indicateurs existants	Indicateurs souhaités
Place des activités culturelles dans les loisirs des résidents		
Contribution au bien-être en Santé		
Dépenses culturelles moyennes annuelles par foyer		
CAPITAL SOCIAL	Indicateurs existants	Indicateurs souhaités
Place du musée comme lieu de rencontre pour les habitants		
Place du musée comme source de développement de la vie associative		
Evolution du volontariat et profil des volontaires (origine géographique et sociale)		
POTENTIEL ECONOMIQUE	Indicateurs existants	Indicateurs souhaités
Durée moyenne de séjour des visiteurs touristiques		
Dépenses moyennes par touriste sur le site et sur la zone d'emploi		
Développement de nouveaux produits et services		
Autre (<i>précisez</i>) :		

V. Vous avez répondu au questionnaire :

21. Votre fonction dans le musée relève de :

- Pôle scientifique
- Administration, gestion
- Action culturelle, développement des publics, promotion...
- Toutes ou une grande partie de ces fonctions, en raison de la taille du musée
- Autre (*précisez*) :

22. Votre fonction vous conduit-elle à entretenir des liens directs avec la collectivité territoriale ?

Oui

Non

23. Quel est votre pays de résidence ?

24. Si vous le souhaitez, merci de nous dire comment la crise économique peut interférer, à court et moyen terme, sur votre activité :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B – Questionnaire destiné aux municipalités



MUNICIPALITÉS

Les relations entre les musées et les collectivités

I. Les caractéristiques de votre agglomération

1. Quelle est sa taille ?

- Moins de 20.000 habitants
- De 20.000 à 100.000 habitants
- Plus de 100.000 habitants

2. Combien de musées existe-t-il dans votre agglomération ? (*Ouverture régulière au public au moins trois jours par semaine*)

	Musées gérés par la municipalité	Autres musées
En nombre d'établissements		

3. Quel est le mode de gestion du ou des musées qui dépendent de la collectivité ?

(*Plusieurs réponses possibles*)

- Par une gestion directe
- Sous la forme d'un contrat pluriannuel
- Par le versement d'une subvention annuelle
- Autre cas (*Précisez*) :

II. Les musées constituent-ils des ressources pour le développement ?

4. Les musées jouent un rôle en matière d'action éducative. Quel effet de l'action éducative des musées jugez-vous prioritaire ? (*Une seule réponse*)

- Développer l'ouverture d'esprit et la curiosité des élèves
- Développer les pratiques artistiques amateurs des enfants
- Contribuer à lutter contre l'échec scolaire
- Susciter les visites en famille

5. Les musées jouent un rôle en matière de formation de compétences (savoirs, savoir-faire, techniques...). Quelle cible des actions de formation de compétences des musées jugez-vous prioritaire ? (*Une seule réponse*)

- des jeunes de 18 à 25 ans
- des adultes en activité
- des adultes sans activité (homme ou femme au foyer...)
- des personnes en difficulté
- des seniors

6. En quoi les musées peuvent-ils prioritairement contribuer à une meilleure cohésion sociale ? (*Une seule réponse*)

- Lieux de visites
- Cadre de rencontres et d'évènements sociaux

- Lieux de diffusion de valeurs communes
- Moyen d'insertion de personnes en difficulté

7. Les musées jouent un rôle en matière de reconnaissance de la diversité culturelle. En quoi peuvent-ils prioritairement contribuer à une meilleure reconnaissance de la diversité culturelle ? (*Une seule réponse*)

- En accueillant différentes communautés
- En exposant des objets relevant des cultures du monde ou des communautés représentées sur le territoire
- En organisant des activités relevant de cultures et de traditions présentes sur le territoire ou extérieures

8. Quels sont, selon vous, les apports de votre ou de vos musées dans la contribution au développement économique de son agglomération, ou ceux qui devraient y contribuer, à l'avenir ?

	Apport très fort	Apport plutôt fort	Apport ni fort, ni faible	Apport plutôt faible	Aucun apport
Susciter des flux touristiques					
Permettre aux citoyens de développer ou de renforcer leurs compétences (savoirs, savoir-faire, techniques...)					
Développer des produits et des services utiles à la collectivité (habitants, élèves, salariés des entreprises...)					
Etre des conservatoires de techniques et de métiers qui peuvent être mobilisés par les entreprises					
Former leurs personnels					
Mettre en place des activités et développer des produits susceptibles d'attirer et d'intéresser un large public					
Contribuer à l'innovation technologique					

III. Quels sont les facteurs explicatifs de leurs contributions ou limites ?

9. D'après vous, quels sont, parmi les facteurs ci-dessous, ceux qui vous semblent les plus favorables, ou les plus défavorables, à la contribution des musées au développement de son territoire ?

	Représente un atout	Ni un atout, ni une limite	Représente une limite
COMPETENCES ET MOYENS HUMAINS			
La nature de la formation des conservateurs			
La nature de la formation des personnels d'accueil et de surveillance			
Le nombre de personnels d'accueil et de surveillance			
La présence de volontaires			
Le nombre de médiateurs et de personnels en charge de l'éducation, du développement des publics et de la promotion			
IMAGE ET VALORISATION DE L'EQUIPEMENT			
L'image des musées auprès de l'opinion			
Le caractère prestigieux des bâtiments abritant la collection			
L'existence d'une politique événementielle (expositions temporaires, spectacle vivant, conférences...)			
La manière dont les œuvres sont présentées au public			
L'existence d'une association d'amis du musée			
Les moyens disponibles pour l'acquisition d'œuvres			
MOYENS FINANCIERS ET DE DEVELOPPEMENT			
Les moyens disponibles pour le développement des publics et les actions d'éducation et de médiation			
La mobilisation de mécènes			

L'annualisation des budgets alloués				
POLITIQUE TARIFAIRE ET DE SERVICES				
Le niveau des prix d'entrée				
La gratuité d'accès pour les visiteurs				
La présence de services et de produits annexes (restauration, boutique, audioguides, site internet...)				
PARTENARIATS ET RESEAUX PROFESSIONNELS				
Les partenariats avec le monde scolaire				
L'existence de partenariats avec les entreprises				
L'inscription du musée dans un réseau culturel plus large				
Les partenariats avec d'autres institutions ou équipements culturels du territoire				
Autre (<i>précisez</i>) :				
.....				

IV. Quels éléments de réforme devrait-on aujourd'hui introduire dans les relations entre musées et collectivités locales ?

10. Quel type d'organisation permet, selon vous, une meilleure coopération entre les musées et les municipalités ? (*Une seule réponse*)

- une organisation dépendante de la collectivité publique locale
- une organisation dépendante de la collectivité publique nationale
- une structure mixte, nationale et locale
- une organisation privée à titre lucratif
- une organisation privée à titre non lucratif
- une structure mixte publique-privée

11. Quelle implication de la municipalité vous paraît être la plus favorable au développement des musées ? (*Une seule réponse*)

- Une subvention au cas par cas
- Une participation au conseil d'administration
- Une relation contractuelle de moyen terme
- En assumer directement la gestion

12. De quels types d'indicateurs disposez-vous ou souhaiteriez-vous disposer, pour évaluer la gestion et les contributions des musées au développement de leur territoire ?

DEVELOPPEMENT CULTUREL	Indicateurs existants	Indicateurs souhaités
Nombre de visites		
Développement d'activités culturelles nouvelles		
Nombre d'adhérents, de visiteurs fidèles		
Contribution à une meilleure reconnaissance de la diversité culturelle (thèmes traités, type de publics, type d'offres proposées...)		
Nombre de visites virtuelles du site internet du musée		
EDUCATION	Indicateurs existants	Indicateurs souhaités
Nombre de visites de scolaires de la région		
Nombre d'enseignants et d'établissements scolaires participant à des activités du musée (visites, partenariats, formations...)		
Nombre d'individuels de moins de 26 ans et de moins de 18 ans fréquentant le musée		
FORMATION	Indicateurs existants	Indicateurs souhaités
Offre de formation en lien avec l'existence du musée		

Offre d'expériences sociales en lien avec l'existence du musée		
Programmes d'insertion ou de réinsertion en faveur de groupes cibles (demandeurs d'emploi, handicapés, population carcérale...)		
CONSOMMATION ET BIEN-ETRE DES PERSONNES	Indicateurs existants	Indicateurs souhaités
Place des activités culturelles dans les loisirs des résidents		
Contribution au bien-être en Santé		
Dépenses culturelles moyennes annuelles par foyer		
CAPITAL SOCIAL	Indicateurs existants	Indicateurs souhaités
Place du musée comme lieu de rencontre pour les habitants		
Place du musée comme source de développement de la vie associative		
Evolution du volontariat et profil des volontaires (origine géographique et sociale)		
POTENTIEL ECONOMIQUE	Indicateurs existants	Indicateurs souhaités
Durée moyenne de séjour des visiteurs touristiques		
Dépenses moyennes par touriste sur le site et sur la zone d'emploi		
Développement de nouveaux produits et services		
Autre (<i>précisez</i>) :		

V. Vous avez répondu au questionnaire en tant que :

13. Professionnel travaillant au sein de la collectivité territoriale ?

Oui

Non (*précisez*) :

14. Au sein d'un service en charge de la culture dans votre agglomération ?

Oui

Non (*précisez*) :

15. Votre fonction vous conduit-elle à être directement impliqué(e) dans la gestion du ou des musées relevant de votre agglomération ?

Oui

Non

16. Quel est votre pays de résidence ?

17. Si vous le souhaitez, merci de nous dire comment la crise économique peut interférer, à court et moyen terme, sur votre activité :

.....

.....

.....

.....

.....

2. Table des encadrés

<i>History and development of the museums sector: the case of Slovenia</i>	16
<i>Une illustration des effets structurels de la crise : Le cas de l'Italie</i>	18
<i>Une illustration des effets structurels de la crise : Le cas de l'Allemagne</i>	19
<i>Museums and Municipalities in the "Big Society" 2010-2015</i>	20
<i>The educational role of museums: the Antwerp situation</i>	29
<i>Museums and social cohesion: three Portuguese Museums</i>	30
<i>Le Louvre et les détenus</i>	32
<i>Les attentes des municipalités : La ville de Rouen</i>	37
<i>The museum as a place of civil life: creation of social capital in Antwerp</i>	38
<i>Des musées pour renforcer le lien social : Le cas de Lyon</i>	39
<i>L'Open Museum de Glasgow</i>	41
<i>Beyond museum walls: the Antwerp experience</i>	43
<i>L'impact économique du Louvre</i>	45
<i>A German example: "Varusschlacht"</i>	47
<i>An example of institutional innovation: Fondazione Musei Civici di Venezia</i>	50
<i>Les musées comme leviers de développement stratégique des zones urbaines : Les villes italiennes</i>	52
<i>Un contre exemple de la relation privilégié musées - municipalités : le Pays Basque en Espagne</i>	53
<i>Des musées en prise avec le développement urbain : le cas de Lyon</i>	54
<i>Le potentiel d'attractivité véhiculé par les musées : l'exemple de l'exposition « Rouen, une ville pour l'impressionnisme »</i>	55
<i>An Institutional Innovation: The museum Kunstpalast foundation, Düsseldorf</i>	61
<i>L'enjeu de la municipalité de Rouen : le musée comme maison commune</i>	63
<i>La régie ou gestion directe a-t-elle encore un sens ? Le cas de Rouen</i>	68
<i>A multidimensional partnership: the Antwerp Museums model</i>	71
<i>Networking in progress: Portugal</i>	72
<i>The organisation of the relationship between museums and city: the Antwerp example</i>	73
<i>La nécessité d'une vision prospective : le cas de Split</i>	79
<i>Une volonté de dépassement des indicateurs traditionnels : le cas de la municipalité de Lyon</i>	87
<i>The Swedish museums and the city schools: the Gothenburg example</i>	88
<i>Les réseaux de musées en Italie</i>	91
<i>Quand le musée fait la ville : le projet « Opener » de Dunkerque</i>	93

<i>Des musées « nouvelle génération » : le musée des Confluences de Lyon</i>	98
<i>L'enjeu des coordinations : la ville de Split</i>	106
<i>The Portuguese polynucleum museum system</i>	107
<i>A l'ombre du titane : le musée des Beaux-arts de Bilbao</i>	107
<i>Des innovations en matière de gouvernance : le programme « Renaissance »</i>	108

3. Table des illustrations

Illustration 1-a. Les modes de gestion	11
Illustration 1-b. Les modes de gestion	12
Illustration 1-c. L'importance relative des partenariats selon le mode de gestion	13
Illustration 1-d. Existence de partenariats. (Ensemble des musées vs. Musées gérés par collectivités. Réponses multiples possibles)	13
Illustration 2. La distribution des musées allemands selon leur mode de gouvernance	15
Illustration 3-a. Rôle de l'action éducative des musées face aux jeunes, du point de vue des musées	28
Illustration 3-b. Rôle de l'action éducative des musées face aux jeunes, du point de vue des musées	28
Illustration 3-c. Rôle de l'action éducative des musées face aux jeunes, du point de vue des municipalités	29
Illustration 4-a. Les publics cibles, selon les musées	33
Illustration 4-b. Les publics cibles des musées	34
Illustration 4-c. Quels sont aujourd'hui, d'après les municipalités, les publics cibles de musées en matière de formation ?	35
Illustration 5-a. Comment les musées contribuent-ils, selon eux, à la cohésion sociale ?	35
Illustration 5-b. En quoi les musées contribuent-ils à la cohésion sociale ? (Ensemble des musées)	36
Illustration 5-c. En quoi les musées contribuent-ils à la cohésion sociale ?	36
Illustration 5-d. Comment, selon les municipalités, les musées contribuent-ils à la cohésion sociale ?	37
Illustration 6-a. En quoi les musées contribuent-ils au respect et à l'expression de la diversité culturelle ?	44
Illustration 6-b. En quoi, selon les municipalités, les musées contribuent-ils au respect et à l'expression de la diversité culturelle ?	44
Illustration 7-a. Les musées contribuent-ils de manière significative à la croissance économique ? (Réponses multiples possibles)	48
Illustration 7-b. Contribution des musées à la croissance économique.	48
Illustration 7-c. Les musées, selon les municipalités, contribuent-ils de manière significative à la croissance économique ?	50
Illustration 8-a. En quoi le rôle de la municipalité est-il le plus favorable au développement de votre musée ? ...	58
Illustration 8-b. En quoi le rôle de la municipalité est-il le plus favorable au développement de votre musée ? (Ensemble des musées)	58
Illustration 8-c. En quoi le rôle de la municipalité est-il le plus favorable au développement de votre musée ? ...	59
Illustration 9-a. En quoi le rôle de la municipalité peut-il freiner la réalisation de vos objectifs de développement ?	60
Illustration 9-b. En quoi le rôle de la municipalité peut-il freiner la réalisation de vos objectifs de développement ? (Ensemble des musées)	60
Illustration 10-a. Souhaiteriez-vous une adaptation de votre relation à la municipalité ?	62

Illustration 10-b. Souhaiteriez-vous une adaptation de votre relation à la municipalité ?	62
Illustration 11-a. Quels sont les atouts possibles des musées ? (Du point de vue des municipalités)	64
Illustration 11-b. Quels dispositifs ou mécanismes constituent-ils des atouts selon les municipalités ? (Plusieurs réponses possibles)	65
Illustration 12-a. Quel type d'organisation permet une meilleure coopération musées - municipalités ?	67
Illustration 12-b. Quel type d'organisation permet une meilleure coopération musées - municipalités ? (Ensemble des musées)	67
Illustration 12-c. Quel type d'organisation permet une meilleure coopération musées - municipalités ?	68
Illustration 12-d. Quel type d'organisation permet une meilleure coopération musée - municipalités ?	69
Illustration 13-a. Quels types de partenariats constituent un atout ? (Réponses multiples possibles)	70
Illustration 13-b. Quels types de partenariats constituent un atout ? (Ensemble des musées)	70
Illustration 13-c. Quels types de partenariats constituent un atout ?	71
Illustration 13-d. Quels types de partenariat constituent un atout ? (Réponses multiples possibles)	72
Illustration 14-a. Quels dispositifs financiers constituent un atout du point de vue des musées ? (Réponses multiples possibles)	75
Illustration 14-b. Quels dispositifs financiers constituent un atout du point de vue des musées ? (Ensemble des musées)	75
Illustration 14-c. Quels dispositifs financiers constituent un atout du point de vue des municipalités?	76
Illustration 15-b. Quel mode d'implication de la municipalité souhaiteriez-vous ? (Du point de vue des musées)	77
Illustration 15-c. Quel mode d'implication de la municipalité souhaiteriez-vous ? (Du point de vue des musées)	78
Illustration 15-d. Quel est l'apport, selon les musées et les municipalités, de leurs liens financiers possibles ?	78
Illustration 16-b. Quel est le principal atout des musées en matière de ressources humaines ? (Ensemble des musées)	81
Illustration 16-d. Quel est, d'après les municipalités, le principal atout des musées en matière de ressources humaines ? (Réponses multiples possibles)	82
Illustration 17-a. Indicateur du nombre de visite : le point de vue des musées	84
Illustration 17-b. Indicateur du nombre de visites : le point de vue des municipalités	84
Illustration 18-a. Indicateur du nombre de jeunes visiteurs individuels : le point de vue des musées	84
Illustration 18-b. Indicateur du nombre de jeunes visiteurs individuels : le point de vue des municipalités	85
Illustration 19-a. Indicateur du nombre de visiteurs fidèles : le point de vue des musées	85
Illustration 19-b. Indicateur du nombre de visiteurs fidèles : le point de vue des municipalités	85
Illustration 20-a. Indicateur du nombre de visiteurs virtuels : le point de vue des musées	86
Illustration 20-b. Indicateur du nombre de visiteurs virtuels : le point de vue des municipalités	86
Illustration 21-a. Indicateur de développement d'activités culturelles nouvelles : le point de vue des musées ...	87
Illustration 21-b. Indicateur de développement d'activités culturelles nouvelles : le point de vue des municipalités	87

Illustration 22-a. Indicateur de visiteurs scolaires : le point de vue des musées	88
Illustration 22 –b. Indicateur de visiteurs scolaires : le point de vue des municipalités	88
Illustration 23-a. Indicateurs de partenariats scolaires : le point de vue des musées	89
Illustration 23-b. Indicateurs de partenariats scolaires : le point de vue des municipalités	90
Illustration 24-a. L’offre de formation : le point de vue des musées	90
Illustration 24-b. L’offre de formation : le point de vue des municipalités	90
Illustration 25-a. Indicateur de diversité culturelle des visiteurs : le point de vue des musées	92
Illustration 25-b. Indicateur de diversité culturelle des visiteurs : le point de vue des municipalités	92
Illustration 26-a. L’offre d’expérience sociale : le point de vue des musées	93
Illustration 26-b. L’offre d’expérience sociale : le point de vue des municipalités	94
Illustration 27-a. L’insertion en faveur de groupes cible : le point de vue des musées	94
Illustration 27-b. L’insertion en faveur de groupes cible : le point de vue des municipalités	95
Illustration 28-a. Les dépenses culturelles des ménages : le point de vue des musées	95
Illustration 28-b. Les dépenses culturelles des ménages : le point de vue des municipalités	95
Illustration 29-a. La place des activités culturelles dans les loisirs des habitants : le point de vue des musées	96
Illustration 29-b. La place des activités culturelles dans les loisirs des habitants : le point de vue des municipalités	96
Illustration 30-a. La contribution au bien être en santé : le point de vue des musées	97
Illustration 30-b. La contribution au bien être en sante : le point de vue des municipalités	97
Illustration 31-a. Le musée comme lieu de rencontre des habitants : le point de vue des musées	98
Illustration 31-b. Le musée comme lieu de rencontre des habitants : le point de vue des municipalités	98
Illustration32-a. La place du musée comme source de développement de la vie associative : le point de vue des musées	99
Illustration 32-b. La place du musée comme source de développement de la vie associative : le point de vue des municipalités	99
Illustration 33-a. L’évolution du volontariat et le profil des volontaires : le point de vue des musées	100
Illustration 33-b. L’évolution du volontariat et le profil des volontaires : le point de vue des municipalités	100
Illustration 34-a. La durée moyenne de séjour des visiteurs touristiques, le point de vue des musées	101
Illustration 34-b. La durée moyenne de séjour des visiteurs touristiques : le point de vue des municipalités	101
Illustration 35-a. Les dépenses moyennes des touristes sur le site et la zone d’emploi : le point de vue des musées	101
Illustration 35-b. Les dépenses moyennes des touristes sur le site et la zone d’emploi : le point de vue des municipalités	102
Illustration 36-a. Le développement de nouveaux produits et services : le point de vue des musées	102
Illustration 36-b. Le développement de nouveaux produits et services : le point de vue des municipalités	102

Illustration 37-a. Synthèse du point de vue des musées	103
Illustration 37-b. Synthèse du point de vue des municipalités	103
Illustration 37-c. Indicateurs non référencés : une comparaison musées et municipalités	104
Illustration 37-d. Indicateurs non référencés : une comparaison musées et municipalités	105

4. Liste des annexes électroniques au rapport du groupement d'analyse politique : études de cas

(Disponibles, avec le Livre blanc, sur le site www.encatc.org)

1. **Gesa Birnkraut**, The relationship between Museums and Municipalities in Germany
2. **Pascale Bonniel-Chalier**, Des musées pour changer la vi(II)e : l'exemple de Lyon
3. **Clara Camacho, José Soares Neves**, Museums and municipalities in Portugal
4. **Giorgio Denti**, A new way to manage the Venetian Culture Heritage
5. **Nicoletta Gazzeri**, Les relations entre musées et municipalités en Italie
6. **Roberto Gómez de la Iglesia**, Los museos en Bilbao: más allá del titanio
7. **Nansi Ivanišević, Goran Nikšić**, Split, les musées dans la ville - la ville comme musée
8. **Emiko Kakiuchi**, Museums in Japan: an overview
9. **Anne Krebs**, Une action territoriale du musée du Louvre : le partenariat avec la Maison d'arrêt de Paris la Santé et le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation de Paris
10. **Anne Krebs, Aude Cordonnier, Richard Schotte**, Une action territoriale des musées de Dunkerque, le projet « Opener »
11. **Kerstin Parker**, The Swedish Museums' collaborations with Local Governments
12. **Christopher Plumb**, Museums and Municipalities in the United Kingdom
13. **Sophie Rousseau**, Les musées de la ville de Rouen
14. **Annick Schramme, Jan Rombouts**, Museums and local governments: sustainable partnership and development. The case of the city of Antwerp

Notes

-
- ⁱ Hagedorn-Saupe, M. ; Ermert, A. (Hrsg.): A Guide to European Museum Statistics, Berlin 2004
- ⁱⁱ Ballé, C. & Poulot, D., *Musées en Europe, une mutation inachevée*, Paris, la Documentation française, 2004.
- ⁱⁱⁱ Institut für Museumsforschung 2009: 29.
- ^{iv} www.mk.gov.si/en
- ^v *Décision de Vérone. Pour un nouveau modèle de gestion des biens culturels en Italie*, Troisième Colloque National des musées italiens, Vérone, 2007.
- ^{vi} Sandell, R. (1998), "Museums as agents of social inclusion", *Museum Management and Curatorship*, Vol. 17, N°4, pp. 401-18.
- ^{vii} Jenkinson, P. (1994), "Museum futures", dans : Kavannagh, G. (ed.), *Museum Provision and Professionalism*, Routledge, p. 51.
- ^{viii} Lawley, Ian (2003): "Local authority museums and the modernizing government agenda in England", *Museum and Society*, 1(2), pp. 75-86.
- ^{ix} Local Government (Best Value and Capping) Act, 1999.
- ^x "The decline of Britain's public museums", *The Independent*, www.independent.co.uk/arts-entertainment/art/features/the-decline-of-britainnsq June, 23rd, 2010.
- ^{xi} "Jeremy Hunt's Four Year Vision for the DCMS"
http://www.culture.gov.uk/news/news_stories/7547.aspx Accessed on 20/12/2010.
- ^{xii} "Arts Council of England Assumes Museums and Libraries Functions"
http://www.mla.gov.uk/news_and_views/press_releases/2010/ACE_assumes_functions Accessed on 20/12/2010.
- ^{xiii} "Local authority budgets face average 4.4% cuts" <http://www.museumsassociation.org/museums-journal/news/13122010-local-council-cuts> Accessed on 20/12/2010.
- ^{xiv} Greffe, X. & Pflieger, S., *La politique culturelle en France*, Paris, la Documentation française, 2009.
- ^{xv} http://www.minefe.gouv.fr/fonds_documentaire/archives/dossiersdepreste/080611rgpp/som_080611rgpp.php
- ^{xvi} Scott, C. (2009), "Exploring the evidence base for Museum Value », *Museum Management and Curatorship*, Vol. 23, N°3, September, pp. 195-213.
- ^{xvii} . La simple visite est loin de capter toutes les valeurs attendues d'un musée, lesquelles vont du développement de nouvelles compétences à la formation d'un capital social. Plutôt que de parler d'audience et d'instrument mieux vaut alors parler de valeur et même de valeur publique, en ce sens que sa détermination ne peut plus résulter de la rencontre entre des experts et des audiences cultivées mais de la prise en charge pas le musée de besoins portés par le public d'un territoire. Le public aura alors à participer à la détermination de cette valeur attendue du musée, même si l'on peut tout de suite imaginer que ces valeurs seront configurées par quatre pôles de réflexion :
- des valeurs institutionnelles correspondant à la contribution du musée au capital social ;
 - des valeurs intrinsèques correspondant à la formation du capital culturel ;

- des valeurs d'usage, directes ou indirectes, correspondant aux différents services que les usagers du musées pourront y trouver, du plaisir de la visite à son intérêt cognitif, à sa contribution à l'état de bien-être, etc. ;

- et d'une valeur sémiotique à travers le sens qu'un musée confère à son territoire.

^{xviii} Deux définitions sont rationnellement données du développement durable : un développement tel qu'il ne compromette pas celui de toute génération à venir ; un développement tel que ses quatre principales dimensions ou composantes : économique, sociale, environnementale et culturelle aillent de pair, de telle sorte que les bénéfices attendus d'une dimension n'aient pas pour contrepartie des défaillances dans une autre dimension, la totalité du processus étant alors bloquée.

^{xix} Creative spaces: children as co-researchers in the design of museum and gallery learning, North West Museum Hub, www.viewofhtechild.org/

^{xx} Stanley, J. & alii (2006): *Final Report on the impact of Phase 2 of the Museums and Galleries Education Programme*, University of Warwick (Centre for Education and Industry & Centre for Educational Development, Appraisal and Research) University of Newcastle (International centre for Cultural and Heritage Studies).

^{xxi} The Impact of the North West Museums Hub's primary consultant (Museums and Galleries) with MEP: Summary of final report, DCMS, 2006.

^{xxii} Parliamentary debate 1832, cité dans Minihan 1977 (" ... The erection of the edifice would not only contribute to the development of the arts but also to the cementing of those bonds of union between the richer and the poorer orders of the State, which no man was more anxious to see joined in mutual intercourse and good understanding than he was...").

^{xxiii} Sandell, article cité, p.115.

^{xxiv} *Methodological Approaches To Evaluating The Impact of Community Arts on Health*, (2008), Unesco Observatory: The University of Melbourne referred E-Journal.

^{xxv} Black, A.E. & Deci, E.L. (2000), "The effects of instructor's autonomy support and student's autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective", *Science Education*, 84, pp. 740-56.

^{xxvi} <http://www.justice.gouv.fr/prison-et-reinsertion-10036/la-vie-en-detention-10039/la-culture-11999.html>

^{xxvii} West Midlands Regional Museums Council (2001): *Making Meaning in Art museums: Visitors' interpretative strategies at Wolverhampton Art gallery*.

^{xxviii} Voir *La charte de coopération culturelle* dans la rubrique « politique culturelle » sur le portail culturel de la Ville de Lyon.

http://www.polville.lyon.fr/polville/sections/fr/les_thematiques/culture/la_charte_de_coopera.

^{xxix} Research centre for Museums and Galleries (University of Leicester) & Heritage Lottery Fund (2009): *A Catalyst for Change: The Social Impact of the Open Museum*.

^{xxx} Idem, p. 26.

^{xxxi} Idem, p. 37.

^{xxxii} Idem, p. 42.

^{xxxiii} *Librairies and museums for all* (DCMS, 2001).

^{xxxiv} Bianchini, F & M. Parkinson (sous la direction de), 1993, *Cultural policy and Urban Regeneration: The West European Experience*, Manchester University Press.

^{xxxv} Lusso, B. (2009), « Les musées un outil efficace de régénération urbaine ? », *Cybergeo, Espace, société, territoire*, article 436 mis en ligne le 5 Janvier 2009

^{xxxvi} Holz, J.M. (1992), *Gérer l'espace: l'action des collectivités locales dans l'aménagement et la dynamique d'une région européenne : la Ruhr*, Presses Universitaires de Perpignan

^{xxxvii} M. Meneguzzo, *Le secteur de la culture dans les grandes villes d'art italiennes. Stratégies et bilans en perspective*, dans R. Grossi (sous la direction de), *Politiques, stratégies et outils pour la culture*, deuxième Rapport Annuel Federculture 2004.

^{xxxviii} L'écosystème du développement a changé considérablement et il faut en prendre conscience si l'on entend mesurer de manière pertinente de tels effets.

^{xxxix} Depuis 2010, Michel Côté a quitté la direction du Musée des Confluences et pris la direction du Musée de la civilisation de Québec dont il était directeur adjoint avant de rejoindre Lyon.

^{xi} *Agir sur la ville, habitants et transformations urbaines en Rhône-Alpes*, ouvrage commandité par le Ministère de la culture et de la communication - DRAC Rhône-Alpes, éditions La Passe du vent, 2004.

^{xli} Beauvallet, M. (2009), *Les stratégies absurdes : Comment faire pire en croyant faire mieux*, Paris, le Seuil.

^{xlii} Alors qu'il peut très bien ne pas en aller ainsi (dilemme des déménageurs de pianos qui doivent ensemble porter le piano mais qui peuvent ne pas y investir la même intensité d'efforts).

^{xliii} Loi 142 du 8.6.1990.

^{xliv} L'abonnement et la carte des musées de Turin ont été créés à l'initiative de la Ville de Turin (1995) pour ensuite s'étendre aux musées de toute la région Piémont, en dessinant un réseau qui s'est appuyé, pour son développement, sur l'Association *Turin Ville Capitale Européenne*, fondée par la Ville et plusieurs acteurs publics et privés. Les relations entre les musées et l'association sont régies par convention.

^{xlv} Du Muséum au Musée des confluences, volume 3, *Pratiques d'expositions*, sous la direction de Michel Côté, 2008.

^{xlvi} Review of the Renaissance in the Regions' programme: The MLA Council's Response to the independent review of renaissance, DCMS 2010.