

# Ptolémée

# 2004

## Synthèse des conférences

réalisée par les étudiants  
du 3<sup>e</sup> cycle professionnel « conduite de projets culturels »  
IESA – département Métiers de la culture

Sous la direction de Sophie de Canson



## AVANT PROPOS

La 7<sup>e</sup> édition du Forum Ptolémée s'est tenue à la Cité des Sciences et de l'Industrie les 19 et 20 octobre 2004.

Vous trouverez, dans ce document, les synthèses des tables-rondes et ateliers, restituant le contenu et conservant l'esprit et l'ambiance de ces deux journées.

La réalisation de ce recueil est le fruit d'un partenariat bâti entre l'équipe Ptolémée et l'IESA.

Il répond à un triple objectif :

- conserver une trace écrite des différents exposés et débats,
- permettre aux auditeurs de bénéficier des conclusions de l'ensemble des conférences et d'y trouver un outil d'aide à la réflexion et à l'action.
- plonger des étudiants de 3<sup>e</sup> cycle dans l'actualité des projets culturels et les confronter à l'évolution des pratiques professionnelles en leur confiant la réalisation de ces synthèses.

L'enjeu était, pour l'ensemble des conférences, de mettre en valeur les propos et points de vue de chacun des intervenants, de les articuler autour d'une problématique précise et de rester homogène tant dans la formulation des débats que dans le format des synthèses.

Les versions annotées, revues et corrigées ont ensuite été envoyées aux présidents de séance pour avis, commentaires et corrections éventuelles.

Le lecteur appréciera, nous le souhaitons, la diversité des styles et la pertinence des informations, reflets du travail collectif des étudiants en situation de « formation-action » et de la richesse du forum.

Christophe de Chassey  
Responsable du Forum Ptolémée

Sophie de Canson  
Conseiller pédagogique IESA

Patrick Falfus  
Directeur de Ptolémée

Françoise Schmitt  
Directeur de l'IESA

### *Déclinatoire de responsabilité*

*Les synthèses qui suivent ont été établies par les étudiants de l'IESA à partir des communications orales des intervenants, durant le forum Ptolémée qui s'est tenu à la Cité des Sciences et de l'Industrie, les 19 et 20 octobre 2004.*

*Ces synthèses n'engagent ni la responsabilité des intervenants, ni celles des étudiants rédacteurs en cas d'erreur de transcription ou d'interprétation.*

*IESA et Ptolémée*

## Sommaire

<b>A1 &gt; L'ACTE II DE LA DECENTRALISATION</b>	<b>4</b>
<b>A2 &gt; DECENTRALISATION : EXPERIENCES EUROPEENNES</b>	<b>6</b>
<b>A3 &gt; DECENTRALISATION : LES ACTIONS DES GRANDS MUSEES</b>	<b>8</b>
<b>A4 &gt; L'AUTONOMIE PASSE-T-ELLE PAR LE CONTRAT ?</b>	<b>10</b>
<b>A5 &gt; NOUVEAUX PROJETS, NOUVELLES FONCTIONS ?</b>	<b>13</b>
<b>A6 &gt; ART CONTEMPORAIN ET TERRITOIRES</b>	<b>15</b>
<b>A7 &gt; MUSEES ET INTERCOMMUNALITE : ATOUT OU ADDITION DES INSUFFISANCES ?</b>	<b>17</b>
<b>A8 &gt; LE PROJET D'ETABLISSEMENT : UNE STRATEGIE EN ACTION</b>	<b>19</b>
<b>B1 &gt; CENTRE DE RESSOURCES : OBJECTIFS, MOYENS, FINALITES</b>	<b>21</b>
<b>B2 &gt; LE MECENAT EST-IL A LA PORTEE DE TOUS LES ETABLISSEMENTS ?</b>	<b>23</b>
<b>B3 &gt; QUELS MONTAGES POUR LA CO-PRODUCTION D'EXPOSITIONS TEMPORAIRES ?</b>	<b>25</b>
<b>B4 &gt; COOPERATION CULTURELLE INTERNATIONALE</b>	<b>27</b>
<b>B5 &gt; LA REFORME DU BUDGET DE L'ETAT</b>	<b>29</b>
<b>B6 &gt; CONDUITE DE MAITRISE D'OUVRAGE PUBLIQUE</b>	<b>30</b>
<b>B7 &gt; DELEGATION DE SERVICE PUBLIC</b>	<b>33</b>
<b>B8 &gt; LES METIERS DES MUSEES APRES 2007</b>	<b>35</b>
<b>C1 &gt; MOBILISER LES AGENTS D'ACCUEIL ET DE SURVEILLANCE POUR MIEUX ACCUEILLIR.</b>	<b>37</b>
<b>C2 &gt; L'ENFANT PRESCRIPTEUR ?</b>	<b>39</b>
<b>C3 &gt; GRATUITE ET JUSTE PRIX DE LA CULTURE</b>	<b>41</b>
<b>C4 &gt; LES JARDINS : PORTE D'ENTREE POUR DE NOUVEAUX PUBLICS</b>	<b>42</b>
<b>C5 &gt; LES MUSEES SUR LA TOILE : D'AUTRES RELATIONS OU D'AUTRES PUBLICS</b>	<b>45</b>
<b>C6 &gt; MIEUX CONNAITRE SON PUBLIC POUR LE FAIRE REVENIR</b>	<b>46</b>
<b>C7 &gt; QUAND LE SERVICE DES PUBLICS FAIT « BOUGER » LE MUSEE</b>	<b>48</b>
<b>C8 &gt; LA DEMARCHE QUALITE POUR SORTIR DU TOUT QUANTITATIF</b>	<b>51</b>

## A1 > L'acte II de la décentralisation

Mots-clefs : la place et le rôle de l'Etat, fondamentaux de la culture, partenariat, maillage territorial, intercommunalité, démocratisation

---

**Conférence animée par Frédéric Poulard, doctorant en sociologie ATER, université Paris I, Courbevoie.**

Avec la participation de :

- ⇒ **Daniel Boys**, conseiller régional, conseil régional Nord-Pas-de-Calais  
<http://www.nordpasdecalais.fr>
- ⇒ **Aude Cordonnier**, conservateur en chef des musées de Dunkerque  
<http://museenor.com/actu.htm>
- ⇒ **Bruno Ythier**, directeur du musée des manufactures de dentelles de Retournac, membre de la fédération des écomusées et musées de sociétés  
<http://www.ville-retournac.fr/musee/francais/indexfr.htm>

Amorcée au lendemain de la seconde guerre mondiale, la décentralisation a été institutionnalisée en 1982. Ce processus, par lequel l'Etat et l'administration centrale abandonnent une partie de leurs prérogatives et transfèrent compétences, pouvoirs administratifs et moyens financiers, a été renforcé depuis la loi d'orientation pour l'aménagement durable du territoire, dite loi Voynet de 1999, loi simplifiée en juillet 1999 par Chevènement. Ce processus est inéluctablement en marche. Parmi ses innovations, il faut citer la création des communautés d'agglomération permettant de regrouper un minimum de 50.000 habitants sur un territoire articulé autour d'une ville centre de minimum 15.000 habitants. Au plan fiscal, ces communautés collectent une taxe professionnelle unique (TPU) permettant de financer les compétences transférées. Certaines compétences transférées sont obligatoires (aménagement de l'espace, développement économique, politique de l'habitat, ...), d'autres sont optionnelles, comme la culture. Dès lors qu'une communauté d'agglomération se dote d'une compétence, toutes les communes qui la constituent sont, de ce simple fait, dessaisies de cette compétence.

La multiplicité des acteurs intervenant dans l'action culturelle est telle que la définition des rôles de chacun est de plus en plus complexe. Quelle peut être la répartition des compétences culturelles entre les différents échelons territoriaux ? Comment peut être envisagé le rôle des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale dans un contexte où l'action culturelle se base sur un lien traditionnellement fort entre l'Etat et la commune ?

Daniel Boys, **conseiller régional du Nord-Pas-de-Calais**, nous fait part de son expérience dans le Nord-Pas-de-Calais, une région qui dès 1974, en pleine période de crise économique et sociale, décide de faire de la culture un élément fort de sa politique. Aujourd'hui, la région consacre un budget de 13 euros par habitant en action culturelle (alors que l'Etat y destine 4 euros par habitant). La région soutient trois musées en leur attribuant des sommes importantes pour l'investissement, la création et le fonctionnement. Elle mène une politique originale en faveur du patrimoine rural. La région a ainsi créé une fondation regroupant les communes de moins de 2000 habitants souhaitant rénover leur petit patrimoine. Une dotation de 1 million d'euros/an est assortie à cette opération jusqu'à 2005. La région mène également des actions de médiation culturelle au sein des espaces miniers et procède à la réhabilitation de friches industrielles en « maisons folies », véritables centres de vie et de création artistiques. Enfin, Lille, devenue capitale européenne de la

culture pour l'année 2004, a largement contribué à la démocratisation culturelle (expositions, spectacles d'art et de musique lyrique, opérations hors les murs « les Beffrois de la culture »). Ces événements ont connu un grand succès suscitant des nouvelles attentes culturelles. Mais la vraie question, l'acte II de la décentralisation, pose aujourd'hui la question du redéploiement de la politique culturelle, à budget constant. Peu à peu, la situation conduit la région Nord-Pas-de-Calais à se recentrer sur les « fondamentaux » de la culture. L'échelon intercommunal prendra quant à lui en charge l'action culturelle de proximité en veillant à la cohésion territoriale.

Ce redéploiement de la politique culturelle pose la question du « bon interlocuteur pour le bon échelon ». A Retournac, il fallu faire le grand écart entre l'Etat et la petite commune !

Lorsque 450 000 pièces des manufactures de dentelles passent du statut d'actifs d'entreprise à celui de collection publique patrimoniale, Bruno Ythier, aujourd'hui **directeur du musée des manufactures de dentelles de Retournac**, s'interroge sur leur possible prise en charge par la commune de Retournac qui compte 2300 habitants. Cette collection avait en outre obtenu la dénomination « musée de France ». Mais l'Etat doute de la capacité de la commune à gérer cet important patrimoine. À la fin de l'été 2001, le musée émet l'hypothèse d'un transfert de la maîtrise de l'ouvrage à la communauté de communes qui rassemble 12000 habitants. A son tour, la communauté de communes rejette le projet en raison d'un coût s'élevant à 3 millions d'euros. De plus, elle s'interroge sur l'opportunité de développer des emplois culturels dans une région dépourvue de tradition culturelle. À l'issue d'une rencontre entre les maires et la Direction Régionale des Affaires Culturelles, l'Etat envisage lui aussi de se retirer du projet si celui-ci n'est pas porté par la communauté de communes. La région fustige alors un tel projet pharaonique demandant – habilement - à Retournac de revoir sa copie en y incluant cette fois-ci les acteurs de la communauté de communes. Le projet est donc totalement réétudié, avec toutes les parties prenantes autour d'une même table. Sans cette étape et l'intervention cruciale du président de région (par ailleurs ministre), l'intercommunalité de projet était vouée à l'échec. Aujourd'hui, la faisabilité du projet est assurée avec un Avant Projet Sommaire quasiment finalisé et le tour de table des partenaires devrait permettre le financement d'une équipe scientifique de quatre personnes indispensables à l'inventaire et au traitement de la collection. Le statut d'Etablissement Public de Coopération Culturelle est même envisagé pour le musée.

Les circonstances politiques et culturelles peuvent, ainsi, amener à ce que le transfert de compétences se fasse progressivement sur le terrain. Le témoignage d'Aude Cordonnier en est un autre bon exemple.

Après les problèmes économiques des années 1980, liés à la fermeture des chantiers navals et à la crise sidérurgique, le principal objectif du **conservateur en chef des musées de Dunkerque, Aude Cordonnier**, a alors été d'aider la communauté urbaine à prendre des initiatives pour un développement commun du secteur culturel. Deux grands objectifs en sont ressortis :

- Mettre à niveau les deux musées de la ville et développer des synergies avec le musée portuaire
- Créer un service du public commun chargé de la promotion et de la communication.

Une convention tripartite a d'abord pu être signée entre la ville de Dunkerque, la communauté urbaine de Dunkerque, et l'association Acmapor<sup>1</sup>. Le but principal a été d'établir une coopération entre le conservateur en chef des musées de Dunkerque et le directeur du musée portuaire. Suite à cette première mise en commun est née une volonté

---

<sup>1</sup> L'association pour la création d'une maison de la vie et des traditions portuaires (ACMAPOR)

d'élargir la coopération à l'échelle de la communauté urbaine de Dunkerque, englobant cette fois le musée de Gravelines, et à terme les petits musées associatifs. Un élargissement qui demande la mise en place progressive d'une mutualisation des moyens. Ici apparaît la limite immédiate à ce projet qui se heurte de plein fouet aux questions du respect de l'autonomie et de la spécificité des villes. Une limite qui, associée aux différents aléas politiques, finit par aboutir à l'avortement du projet en 2001. Aude Cordonnier appréhende cette complexité et comprend que la solution réside dans la construction lente et progressive des réseaux à échelle réduite. Cette solution se traduit par l'organisation d'expositions complémentaires ou partagées, des aides réciproques pour les grosses manifestations et des projets d'action culturelle concertée.

Une méthode qui démontre déjà de façon concrète aux décideurs politiques et aux populations locales, grâce à ses résultats positifs, l'efficacité et le succès de la mise en commun et du partage des compétences.

## A2 > Décentralisation : expériences européennes

Mots-clefs : envergure nationale de musées régionaux, partenariats Etat-collectivités, place de l'initiative privée, engagement

---

Conférence **animée par Thomas Compère-Morel**, secrétaire général de l'ICOM France et directeur de l'Historial de la Grande Guerre, Péronne.

Avec la participation de :

- ⇒ **Mercedes Basso**, gérante de CaixaForum, Barcelone  
[www3.lacaixa.es](http://www3.lacaixa.es)
- ⇒ **Patrice Beghain**, maire adjoint à la Culture, Lyon  
[www.mairie-lyon.fr](http://www.mairie-lyon.fr)

En vingt ans, la décentralisation a progressé. Au début des années 80, elle portait essentiellement sur le transfert des archives, des bibliothèques et des enseignements artistiques. Aujourd'hui, la décentralisation concerne tous les équipements culturels. Pour chaque territoire, il s'agit de se réapproprier des forces culturelles et artistiques, d'élargir les contenus des politiques culturelles, de faire de la culture un instrument de forte attractivité. Au point qu'à l'échelle nationale, 800 millions d'euros sont aujourd'hui affectés à la culture, soit environ 15 euros par an et par habitant.

Aujourd'hui, en France, la vraie question sur la décentralisation porte plutôt sur les relations que l'Etat entretient avec les collectivités locales, sur l'existence par trop criante de réelles injustices, sur une inégalité de traitement entre les musées nationaux et les autres.

Ne serait-ce pas une erreur que de vouloir diviser ainsi les pouvoirs entre Etat et Régions plutôt que de chercher à rééquilibrer les forces culturelles ?

À travers les expériences européennes, pourrions-nous trouver une réponse adaptée à la décentralisation française ?

Patrice Beghain, **maire-adjoint à la culture de la ville de Lyon**, souligne la différence considérable qui existe entre les grands musées nationaux parisiens, entièrement gérés par l'Etat et les grands musées en région, essentiellement financés par les collectivités territoriales. L'Etat joue pleinement son rôle lorsqu'il protège le patrimoine, qu'il met en place

la loi sur la dénomination « Musées de France » ou qu'il accorde sa garantie à une grande exposition permettant ainsi de contraindre les coûts d'assurance. Il est défaillant, en revanche, lorsqu'il n'est plus capable d'aider, en région, les musées dans leur politique d'acquisitions ou dans la mise en place de grandes expositions. Ces dernières, quand elles sont d'envergure nationale, permettent réellement au public de retrouver le chemin des musées. Ce fut récemment le cas, au musée des Beaux Arts de Lyon, lors de l'exposition de la collection de peintures XIX<sup>e</sup> de l'Américain Grenville L. Winthrop qui a comptabilisé 140.000 visiteurs.

L'Etat doit donc réaffirmer son soutien aux musées situés en région qui mènent des actions d'envergure nationale. De même, les régions sont largement bénéficiaires, en termes d'image, du succès des grandes expositions des musées implantés sur leur territoire. Elles doivent, elles aussi, s'impliquer plus activement dans le financement de ces grandes opérations.

La politique de transfert est certes en marche, mais la politique de partenariats reste à bâtir pour faire avancer la décentralisation culturelle en France.

En Espagne, ces partenariats font intervenir un opérateur privé de taille.

Mercedes Basso rappelle que le développement laborieux des musées dans les années 80 a entraîné la création du **CaixaForum à Barcelone**, fondation privée, propriété de la banque catalane La Caixa. Ce très puissant organisme financier doit reverser 37% de ses bénéfices nets annuels au profit de programmes sociaux, culturels, scientifiques ou éducatifs. Au plan culturel, la fondation dispose de sept centres culturels en Espagne ainsi que d'un budget de 42 millions d'euros. La politique du Caixaforum est d'intervenir en complémentarité et non en concurrence. Son siège principal se trouve à Barcelone qui collectionne plus de 900 œuvres d'art « très contemporain ». La fondation a ainsi permis la création et le développement de nombreuses bibliothèques dans les années 80, à une époque où l'avènement de la démocratie mettait en évidence de cruels manques en matière culturelle. Aujourd'hui, la gestion de ces bibliothèques est naturellement reprise par les villes, et intégrée aux missions propres des municipalités.

Plus actuel est le projet du Caixaforum de s'installer à Madrid en complément notamment du musée du Prado et du Palais de la reine Sofia, afin de présenter des œuvres contemporaines et, en particulier, des œuvres liées aux arts visuels et électroniques. Là encore, il s'agit de répondre à un manque conjoncturel en complément des acteurs culturels en présence. Les initiatives du Caixaforum doivent permettre de pallier la lourdeur du principe de tripartisme en vigueur en Espagne qui veut que les entreprises culturelles fassent l'objet de l'implication conjointe de l'État, des provinces et des villes. Malheureusement, l'avenir des musées espagnols est par trop dépendant des échéances électorales qui entraînent bien souvent des changements des équipes politiques. Cette absence de continuité est d'autant plus préjudiciable que les projets culturels requièrent en général beaucoup de temps pour se mettre en place.

L'expérience espagnole est intéressante car l'opérateur privé est ici un acteur déterminant de la décentralisation et de la démocratisation de la culture. La tradition française pourrait-elle laisser une telle place à l'initiative privée ? En France, les partenariats croisés en sont encore à une étape de balbutiement. Il faut, pour l'heure, que l'Etat accepte le co-financement avec une collectivité : à ce sujet, combien de musées ont-ils choisi le statut de l'EPCC, nouveau statut proposé pour mettre à la même table, et sur le même plan, Etat et collectivités territoriales ?

Nous sommes encore loin d'une décentralisation culturelle homogène à l'échelle européenne...

### A3 > Décentralisation : les actions des grands musées

Mots-clefs : publics, patrimoine local – patrimoine universel démocratie participative, expérimentation, marque

---

Conférence **animée par Marc Girard**, directeur des expositions, Cité des Sciences et de l'Industrie – Paris.

Avec la participation de :

- ⇒ **André Nazeyrollas**, Vice-Président de communauté d'agglomération - Metz métropole.  
<http://www.mairie-metz.fr/>
- ⇒ **Danièle Bloch**, Commissaire des expositions « Les Beffrois de la Culture » - Région Nord-Pas-de-Calais.  
<http://www.musenor.com/>
- ⇒ **Claude Fourteau**, Chargée de mission auprès de la direction générale, expérience Louvre-Estuaire, musée du Louvre, Paris.  
<http://www.louvre.fr>

Les grands établissements culturels n'ont pas échappé à la tradition française de concentration. Ils ont rassemblé de telles collections qu'ils ne peuvent aujourd'hui les présenter dans leur intégralité et qu'une bonne partie des œuvres se trouve en réserve. Mais devant la demande grandissante des régions, ces grands musées nationaux acceptent, de plus en plus, de développer des partenariats qui prennent des formes diverses.

Entre le centre Georges Pompidou qui s'apprête à « exporter » sa marque à Metz, le Louvre qui vient d'innover dans une expérience de transfert de compétences en médiation culturelle et la région Nord-Pas-de-Calais qui a entrepris de montrer des chefs d'œuvre dans des zones reculées, les exemples évoqués ici apportent une richesse de réflexion sur les enjeux et les difficultés de la mise en place, par les grands musées, d'actions décentralisées.

Tout d'abord, **Les Beffrois de la Culture** représentés par Danièle Bloch, Commissaire des expositions.

Dans le cadre de la manifestation « Autour de Lille 2004 », la région Nord-Pas-de-Calais et l'association des conservateurs de musées ont réalisé un projet unique : offrir au plus grand nombre un accès intime et gratuit à certaines œuvres phares des plus grands musées nationaux. L'opération a pris la forme de douze expositions, dans douze villes différentes, sur une période de douze mois. Chaque exposition présente un chef-d'œuvre entouré de quelques œuvres du patrimoine local dans un lieu non conventionnel pour ce type de manifestations : les mairies des communes. L'exiguïté des espaces n'est pas sans poser de sérieux problèmes. Il faut veiller à la protection et à la sécurité des œuvres mais aussi inviter le public au plus grand respect de celles-ci. Chaque exposition donne ainsi lieu à un très gros travail muséographique qui inclut d'importantes mises en conformité, notamment au plan climatique, de même que la mise en place de systèmes et d'équipes de surveillance. Ces expositions s'adressent à tous les publics et sont relayées par de nombreuses actions de communication, volontairement pédagogiques (journal gratuit et catalogue), auprès des associations (Secours populaire, Secours catholique, ...) et de l'éducation nationale. De plus, quatre médiateurs de l'art - formés spécifiquement pour l'opération - suivent en permanence ces expositions et font partager leurs connaissances au cours de visites guidées.



Les chiffres parlent d'eux-mêmes et illustrent très bien la réussite de ce projet. Dans la ville de Lievin qui compte 34 327 habitants, 16 000 visiteurs sont venus admirer l'exposition « Autour de Rodin la Porte de l'Enfer ». Au total, l'opération aura mobilisé probablement 100.000 visiteurs.

Pourtant, ce succès n'accrédite-t-il pas l'idée que le musée est tellement poussiéreux qu'il faut exposer hors les murs. A moins, qu'il ne s'agisse tout simplement de préparer, inciter motiver le public à reprendre le chemin du musée. Comme le dit Danièle Bloch, « ce projet ne peut se reproduire en série, le but est de donner un élan au public afin d'aller visiter les musées régionaux ».

Le second projet, **Louvre Estuaire** représenté par Claude Fourteau, chargée de mission auprès de la direction générale du Louvre, a pris forme en 2003. Il a la particularité d'avoir vu le jour suite à la demande de Blaye, petite municipalité de Gironde, qui avait conscience que sa citadelle n'avait pas toutes les attentions que mérite un tel site.

Le Louvre développe alors l'idée qu'il peut dialoguer avec n'importe quel autre patrimoine local, dans la mesure où il est lui-même un monument patrimonial. Plutôt que de concevoir une exposition, un partenariat peut se développer sur cette question de la médiation, du rapport de chacun à son patrimoine mais aussi à l'Histoire. La notion de patrimoine peut être déclinée sous l'angle monumental, paysager ou immatériel. L'opération est baptisée « **Expérience Louvre-Estuaire** ». Un partenariat avec la ville et le pays de Blaye, le conseil général, le conseil régional se met en place. Il s'intègre à un programme *Leader plus* en vigueur sur l'ensemble de l'estuaire de Gironde et comprend une charte d'éducation au patrimoine. Outre deux expositions, des ateliers d'art plastique, des parcours d'art roman, des conférences, des projets de classes, bref une centaine d'interventions a lieu sur place ainsi qu'une visite de Paris et du Louvre pour les enfants des écoles de Blaye

Mais ce projet rencontre de grosses difficultés dues essentiellement à un « choc des cultures », tant en matière de moyens que de professionnalisme.

Plus encore, le conflit naît d'une antinomie entre un patrimoine national à portée universelle et un territoire en quête d'identité, tenté par le repli identitaire. Le Louvre était venu bâtir un projet de médiation avec et pour les acteurs locaux, quand certains voulaient récupérer ce projet dans une logique de politique du territoire.

Même si un dialogue a réussi à s'imposer entre le patrimoine national et le patrimoine régional, on peut se demander s'il était judicieux pour une petite ville comme Blaye de faire appel à une aussi grosse institution que celle du Louvre pour mettre en valeur son patrimoine local.

Pour finir, nous abordons le projet **Centre Pompidou-Metz**, présenté par André Nazeyrollas, Vice-Président de la Communauté d'agglomération de Metz métropole.

Contrairement aux deux autres projets, ce dernier est en cours de réalisation et verra le jour en 2007.

La ville de Metz a été choisie grâce à sa situation géographique privilégiée au sein de l'Europe, pour accueillir le premier site décentralisé du centre Georges Pompidou. Chef-lieu de la région Lorraine, Metz compte 125 000 habitants. L'agglomération rassemble quant à elle 36 communes et 230 000 habitants et est résolument tournée vers le Luxembourg, la Belgique et l'Allemagne. Pour Metz et son agglomération, l'enjeu est d'élargir les équipements culturels, de collaborer avec les pays transfrontaliers, de changer l'image d'une ville trop souvent qualifiée de militaire, glaciale et industrielle. Ce projet n'aurait jamais vu le jour sans une réelle collaboration entre le Centre Georges Pompidou et la municipalité de Metz. A l'issue d'un concours, six projets architecturaux sur 157 ont été sélectionnés : c'est le projet de Shigeru Ban, Jean de Gastines et Philip Gumuchdjian qui a été retenu.

Ce centre culturel de 12 000 m<sup>2</sup> puisera les oeuvres qu'il exposera dans les réserves du Centre Georges Pompidou qui en compte plus de 50 000. Des études estiment déjà à 300.000 visiteurs la fréquentation annuelle de futur site. A l'opposé du Louvre, ce projet est un « projet lourd » où la marque même du centre Pompidou joue un rôle central.

Ces projets ont en commun d'avoir su toucher un nouveau public grâce d'une part à l'importante collaboration des différents services publics, et d'autre part à une forte implication personnelle de chacun des acteurs qui ont su transmettre leur passion.

La décentralisation culturelle peut prendre plusieurs visages. Dans le Nord, les œuvres voyagent mais reviennent à leur port d'origine. A Metz, elles se déplacent pour prendre racine dans un nouveau territoire. A Blaye, la collaboration est avant tout immatérielle.

Dans tous les cas, l'on peut conclure que la décentralisation culturelle entre aujourd'hui dans une deuxième phase, celle de la démocratie participative : l'appropriation par le public est au cœur de chacun de ces projets.

## A4 > L'autonomie passe-t-elle par le contrat ?

Mots-clefs : dialogue, concentration, évaluation, tutelles, responsabilisation

---

Conférence **animée par Elisabeth Pastwa**, présidente de l'association des conservateurs des collections publiques de France

Avec la participation de :

- ⇒ **Julie Guiyot-Corteville**, présidente de la fédération des écomusées et musées de société, directrice du musée de la Ville, Communauté d'Agglomération de Saint Quentin en Yvelines  
[www.fems.asso.fr](http://www.fems.asso.fr)
- ⇒ **Maryvonne Fleury**, directrice des affaires culturelles, ville d'Angers  
[www.angers.fr](http://www.angers.fr)
- ⇒ **Patrice Beghain**, maire-adjoint à la culture, ville de Lyon  
[www.lyon.fr](http://www.lyon.fr)

La contractualisation avec les tutelles peut-elle être bénéfique pour les musées ? Ce type de fonctionnement permet-il aux différentes structures concernées d'inscrire leurs actions dans la durée ? Les modalités d'évaluation sont-elles efficaces et satisfaisantes ? Les expériences rapportées par les différents intervenants apportent des pistes de réponse à ces questions.

Elisabeth Pastwa, présidente de l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF) présente les trois intervenants ainsi que leurs structures qui se distinguent les unes des autres par leurs statuts, leurs tailles et leurs objectifs. Ces intervenants sont tous, selon les termes d'Elisabeth Pastwa, des personnes de terrain, entendons par là des personnes directement en prise avec la problématique du rapport des tutelles et du contrat d'objectif.

Pour répondre à la question, Julie Guiyot-Corteville, **présidente de la Fédération des écomusées et musées de société (FEMS) et directrice du musée de la ville de Saint Quentin en Yvelines** s'appuie sur une enquête menée auprès de 140 adhérents du réseau de la fédération. L'enquête cherchait à connaître la façon dont les musées envisagent le

contrat dans le cadre de leurs activités. Julie Guiyot-Corteville précise au préalable que les musées aujourd'hui ne recherchent pas tant l'autonomie mais plutôt l'intégration à un réseau territorial. La FEMS représente 140 adhérents pour 220 structures très diversifiées, allant des musées de France à de petites entités associatives.

Le contrat est-il, pour ces adhérents, un carcan ou offre-t-il des garanties ? Les structures associatives sont, dans l'ensemble, favorables à une contractualisation qui leur permet d'asseoir leurs projets. Pour les structures publiques, les réponses sont plus nuancées car la contractualisation amène bien souvent un désengagement de l'Etat qui se traduit par des objectifs de rentabilité et par un accroissement des missions du musée. Il n'en reste pas moins qu'une contractualisation présente des avantages certains.

Elle permet :

- de réunir davantage de partenaires sur un projet et donc plus de financement
- la possibilité pour les petites communes rurales de s'engager dans un projet
- la possibilité de porter des projets plus ambitieux
- l'inscription du projet culturel dans la durée avec plus de confort
- d'entamer un travail approfondi de réflexion sur les musées et leurs projets scientifiques et culturels
- d'engager un dialogue pédagogique avec les élus

Mais il y a également des inconvénients :

- la lourdeur de procédure dans les consensus à trouver du fait de la multiplicité des partenaires
- le syndrome du château de carte : quand un partenaire se retire, les autres engagements sont fragilisés
- la nécessité d'animer régulièrement le contrat, le revoir afin de garantir la pérennité d'un projet

« Le contrat limite les risques, mais ne le supprime pas », ajoute Julie Guiyot-Corteville. Il devrait inclure des critères cohérents et pertinents en fonction des structures auxquelles il est destiné.

Maryvonne Fleury, **directrice des affaires culturelles de la ville d'Angers** propose l'exemple du chantier du **Musée des Beaux-Arts de la ville**. Ce musée, fermé depuis 1998 pour d'importants travaux, a rouvert ses portes en juin 2004. Un contrat d'objectifs a été signé en 1999, soutenu par le Ministère de la Culture, alors dirigé par Catherine Trautman. Cette restauration a bénéficié d'un budget de 33 millions d'euros. Le projet a pu se développer dans un contexte apaisé, bénéficiant d'un large consensus au sein de la municipalité. Un bémol tout de même : il paraît plus facile de mettre en place un contrat d'objectif dans le cadre d'un chantier de réouverture plutôt que dans le cadre du renouvellement du projet culturel d'un musée. D'après l'expérience relatée par Maryvonne Fleury, il apparaît comme essentiel, avant de bâtir une convention, de définir des objectifs clairs, d'identifier précisément les acteurs, et d'évaluer les moyens financiers. La qualité des rapports entre les différentes instances est déterminante : il faut bien définir le rôle de chacun pour garantir l'autonomie de tous. « L' élu a tendance à s'immiscer dans le projet scientifique et les conservateurs sont mal à l'aise quand les objectifs politiques ne sont pas clairs. ». Une fois ces bases clairement établies, le contrat a l'avantage de responsabiliser tous les partenaires et de faciliter la coopération, à condition toutefois de veiller à maintenir un dialogue constant, et ce même après la signature du contrat. C'est le rôle des comités de pilotage réunis régulièrement tout au long de la mise en place du projet. De cette façon, avec la participation et l'implication de tous, il devient possible de passer, à travers la contractualisation, d'une intention à une réalisation aboutie.

Selon Patrice Beghain, maire-adjoint à la culture de la **ville de Lyon**, la loi Tasca de 2002 relative aux musées de France a permis de codifier les pratiques de ces institutions et leur a donné un cadre juridique fiable. D'autre part, la loi privilégie l'aspect scientifique et technique mais reste « muette » (sic) sur la gestion des musées et la prise en compte de leur diversité. La plupart des musées de la **ville de Lyon** sont en régie municipale, c'est-à-dire sans budget propre et gérés par la direction des affaires culturelles et la direction des finances de la ville. Ce mode de gestion est problématique car peu favorable à la contractualisation et aux développements de partenariats. « Pour contracter il faut être autonome » affirme M. Beghain. **L'Opéra de Lyon** est un bon exemple puisque cette association est gérée sous le régime d'une convention quadripartite (ville, département, région, Etat) qui a permis son financement, l'assurance d'une indexation partielle des profits, et surtout une meilleure lisibilité des budgets. L'Opéra est, de plus, un acteur autonome au sein de cette convention ce qui représente un atout appréciable puisque les subventions ne sont pas accordées à une direction des affaires culturelles mais bien à une institution autonome. Selon Patrice Beghain, l'Etat ne joue pas assez son rôle incitatif auprès des communes pour moderniser la gestion de leurs institutions culturelles. Enfin, le contrat doit reposer sur trois critères : un objectif clair, des acteurs déterminés et une bonne évaluation quantitative et qualitative.

Ce qui ressort cependant de cet atelier, ce n'est pas tant l'aspect contraignant de la contractualisation, que la lourdeur des procédures complexes à mettre en oeuvre. Ce qui suscite une interrogation dans la salle sur la mise en place de contrats plus modestes pour des opérations relativement simples : « Oui, répond Patrice Beghain, il est bon de mettre en place ce genre de contrats pour apprivoiser toutes les parties concernées. ».

Les trois intervenants se retrouvent tous sur un même point mis en lumière par Julie Guiyot-Corteville : le contrat repose trop souvent sur des critères quantitatifs au détriment de la qualité. De plus, la France est en retard quant à la définition de ces critères qualitatifs. « Nous gagnerions à savoir ce que le public retire de ses visites dans nos musées » Julie Guiyot-Corteville propose donc la création d'une charte de qualité du service public. Avis aux tutelles...

## A5 > Nouveaux projets, nouvelles fonctions ?

Mots-clefs : centre culturel, compétences, réorganisation, activités périphériques

---

Conférence animée par, **Michel Schulman**, président de l'Association des Journalistes du Patrimoine.

Avec la participation de :

- ⇒ **Jean-Louis Biard**, directeur des affaires culturelles de Rennes Métropole – Rennes  
[www.espace-sciences.org/](http://www.espace-sciences.org/)  
<http://www.musee-bretagne.fr/>  
<http://www.ville-rennes.fr>
- ⇒ **Joëlle Mauerhan**, conservatrice du Musée du temps – Besançon,  
<http://www.besancon.com>

Le mouvement de décentralisation a de toute évidence incité les équipements culturels à innover. Ceux-ci doivent désormais reformuler leur projet d'établissement avec de nouvelles données en matière culturelle, environnementale, financière, statutaire en tenant compte de la redistribution des compétences, des moyens et des pouvoirs.

L'offre des équipements culturels s'est de ce fait considérablement diversifiée ces dernières années. Le terme de musée cède peu à peu le pas à des appellations plus larges, telles les pôles d'attraction culturelle, les centres culturels... De nouvelles pistes de développement ont émergé comme l'interdisciplinarité, le rayonnement culturel de proximité, culture et santé, culture et justice...

Les trente-sept communes de l'agglomération rennaise seront dotées dès 2005 d'un musée d'un nouveau genre : *Les Champs libres*. L'idée de centraliser en un même lieu trois établissements - la bibliothèque de Rennes, le musée de Bretagne et l'espace des sciences - est initiée par la ville de Rennes dès 1990.

En 2000, le projet est transféré à la communauté d'agglomération qui se dote de la compétence culturelle. Le futur équipement doit être repensé pour tenir compte de son nouveau territoire d'implantation et de rayonnement. En effet, chacune des communes doit s'approprier le projet, y participer et en bénéficier. Le regroupement des trois entités au sein de *Champs libres* ne peut se traduire par la seule somme des trois projets d'établissements. C'est donc afin de créer des synergies qu'un projet commun se développe sur le thème fédérateur de la connaissance.

- Une bibliothèque ne doit-elle pas faciliter l'accès à tous les domaines de la connaissance ?
- Un musée d'histoire n'a-t-il pas vocation à éclairer la société sur son évolution ?
- Un espace des sciences ne doit-il pas permettre à la société de s'interroger sur la notion de progrès ?

Tout en préservant l'autonomie de chaque entité, le projet global peut alors se décliner autour de deux thèmes :

- la place de l'Homme dans la société
- l'évolution des civilisations et la transmission des savoirs.

*Champs libres* doit être accessible au plus grand nombre et s'adresser en particulier, de par les thèmes retenus, aux adolescents, aux populations d'origine étrangère, aux handicapés et aux exclus.

Cette démarche suppose pour chaque établissement de :

- Prendre en compte de nouveaux publics (sur le plan géographique et sociologique)
- Développer la notion de « partenariat de projets » avec les autres établissements de *Champs libres*
- Développer des actions hors les murs, compte tenu du nouveau territoire d'implantation

Pour Jean-Louis Biard, **directeur des affaires culturelles de Rennes Métropole**, la mise en place d'un tel projet doit permettre à chaque pôle de s'affirmer, d'être autonome tout en profitant d'une structure commune pour l'organisation d'événements : séminaires, expositions, animations....

Même si chaque entité garde son organisation interne, les métiers, au sein de chaque établissement, seront amenés à évoluer pour répondre à de nouveaux besoins en matière de :

- Médiation culturelle
- Gestion de projets : constitution d'équipes transversales, modalités de pilotage, niveaux de responsabilité
- Evaluation et d'intégration des résultats : un observatoire permanent des publics sera mis en place et fera très probablement évoluer la tarification, les horaires d'ouverture et les modalités d'accueil du public.

L'ensemble de ces données sont au cœur de la convention d'objectifs qui lie *Champs libres* à sa tutelle. Cette convention est utilisée comme un véritable outil du développement pour ce nouvel établissement.

« Nouveaux projets, nouvelles fonctions » : nous voyons ici que les nouvelles fonctions sont autant les nouvelles missions imparties aux établissements que les nouvelles compétences requises au sein des équipes.

Le positionnement original **du musée du temps de Besançon** a généré des actions qu'il aurait été difficile d'imaginer quelques années plus tôt. Joëlle Mauerhan, conservateur du musée, explique que si l'histoire et la notoriété de Besançon se sont construites sur la tradition et le savoir faire horlogers, la ville aujourd'hui ne développe plus aucune activité liée à cette industrie. Elle a donc délibérément renoncé à développer le musée sur le thème de l'histoire horlogère préférant privilégier une réflexion sur le rapport temporel de l'homme à l'univers et notamment sur :

- La mesure du temps comme moteur de compréhension de monde
- La ville et les temporalités urbaines

Ne correspondant pas aux attentes premières des habitants de Besançon, le musée a du mal, dans un premier temps, à défendre son projet, y compris auprès des élus. Peu à peu, notamment grâce à la valorisation d'un fonds sur les temps fréquences et la chronométrie ainsi qu'à l'installation d'un pendule de Foucault, le « musée du temps » assoit sa légitimité et permet le réveil d'un quartier (installation de restaurants et boutiques). Le palais Granvelle, qui abrite le musée, dispose d'une vaste et majestueuse cour intérieure dans laquelle sont programmés des événements. Renouant avec un certain côté festif, un marché de Noël sur le thème des automates vient alors s'implanter dans cette cour. Pour le musée, faire rentrer un événement commercial grand public dans la cour doit inciter le public à découvrir le musée. Ce projet génère lui-même une autre activité commerciale, celle d'une galerie d'objets de design lié au temps, qui devrait voir le jour au sein de la boutique du musée en 2005.

Une question vient alors dans la salle. En développant ses activités commerciales, en devenant « multi-fonctions », l'appellation de musée reste-elle adéquate ? Joëlle Mauerhan

tranche alors : « le musée rassemble des objets desquels on tire une histoire qui devient un projet. Tout part du musée, c'est pourquoi il est important de conserver ce terme ».

Les musées sont amenés à devenir des pôles d'attraction, des centres culturels développés dans le cadre d'une ville ou d'une agglomération. Le développement de ces nouvelles structures fait évoluer les musées mais aussi les compétences nécessaires à leur gestion. En effet, un centre culturel n'a pas les mêmes missions qu'un musée seul, les fonctions et missions développées en interne doivent alors s'adapter.

## A6 > Art contemporain et territoires

Mots-clefs : musées et centres d'art contemporain, nouveau rapport au territoire et aux citoyens, proximité, diversité, légitimité et qualité, lieu de toutes les expériences.

---

Conférence animée par **Xavier de la Porte**, producteur à France Culture.

Avec la participation de :

- ⇒ **Anne Giraud**, étude : « Les résidences d'artistes dans la région des pays de la Loire »  
<http://www.lapomme.asso.fr>
- ⇒ **Gilles Thorand**, directeur des affaires culturelles de Bourgoin-Jallieu  
<http://www.musee-bourgoin-jallieu.fr>
- ⇒ **Frédéric Paul**, directeur du centre d'Art contemporain, domaine de Kerguehenec, Bretagne  
<http://www.art.kerguehenec.com>
- ⇒ **France Hanin**, responsable du service culturel du musée des Arts contemporains de la communauté française de Belgique, Le Grand-Hornu, Belgique  
<http://www.grand-hornu.be>  
<http://www.mac-s.be/>

Le développement de lieux de création et de diffusion de l'art contemporain en région se concrétise à travers différentes démarches : résidences d'artistes, musées d'art contemporain, centres d'art, centres culturels de rencontres. Ces nouveaux lieux répondent à plusieurs questions : comment les collectivités territoriales et les tutelles du Ministère de la Culture interviennent-elles dans des territoires pauvres en offre culturelle ? Comment soutenir les artistes et leurs créations ? Quels peuvent être les objectifs au niveau local ? Quel public peut-on toucher ? Comment rendre accessible un art souvent hermétique au plus grand nombre ?

Anne Giraud est membre de l'association « **La Pomme à tout faire** » et auteur de l'étude « **Les résidences d'artistes dans la région des Pays de la Loire** ». Les résidences offrent avant tout aux artistes un cadre de travail, un lieu de ressourcement indispensable à la démarche créative. Par la présence, en un même lieu, d'artistes de disciplines différentes se développe une émulation souvent profitable. Les collectivités et tutelles du Ministère de la Culture leur apportent un soutien indirect, notamment par des bourses d'aide à la création. Le Frac des Pays de la Loire a quant à lui financé la réhabilitation d'une ferme et achète des œuvres d'artistes résidents. Certains critiquent ces formes d'aide comme un moyen de masquer la précarité des artistes à travers une nouvelle forme d'institution : ainsi se créent depuis peu de nouvelles résidences microscopiques, clandestines et confidentielles, sur le

principe de la solidarité entre artistes, à l'instar de Border Line. Reste que la résidence offre au public, outre des expositions d'art contemporain, un accès direct à l'atelier, à l'origine même de la démarche créative. Si on peut leur opposer des réserves, les résidences d'artistes restent le lieu d'une interaction fructueuse entre artistes et mécènes – publics en l'occurrence.

Certaines régions sont extrêmement défavorisées en matière culturelle. C'est le cas de Bourgoin-Jallieu, ville de Rhône-Alpes de 23.000 habitants. Située dans une sorte de zone frontière en pleine urbanisation, cette ville dispose de quelques équipements (théâtre, école de musique, etc.) mais souffre de l'absence d'une véritable identité culturelle. En revanche, la région possède une industrie textile de haut niveau, spécialisée dans la préparation des tissus de luxe. Gilles Thorand, **directeur des affaires culturelles de Bourgoin-Jallieu**, a su exploiter ce patrimoine. Un musée municipal consacré au textile a donc été créé, soutenu par une politique volontariste en matière d'art contemporain. Différentes actions ont déjà été menées : la confection par une entreprise locale d'un nouveau rideau de théâtre conçu par Viala, une exposition sur le thème de la boxe présentant des œuvres de Ernest Pignon Ernest et, dans le cadre du 1% culturel, la création par Bertrand Lavier d'un monument à la mémoire de Frédéric Dard : *Objet-Dard*. La population locale, peu initiée à l'art contemporain, apprend peu à peu à réagir et à s'y intéresser. Mais il faudra sans doute encore du temps à la ville de Bourgoin-Jallieu pour faire reconnaître son identité et son dynamisme culturels.

Contexte différent pour **le domaine de Kerguehenec**, dans le Morbihan, puisqu'il s'agit au contraire de valoriser un château du XVII<sup>ème</sup>, doté d'une forte identité et situé au cœur d'une région agricole. Acquis par le département en 1972, le site s'étend sur 175 ha. En 1986, à l'initiative de la Drac et du Frac, le domaine accueille une première sculpture. Suivent d'autres dépôts d'œuvres du Frac ainsi qu'un impressionnant programme de commandes qui viennent enrichir la collection du domaine. En 1992, est créé le centre d'art contemporain qui fonctionne à plein temps et propose des expositions essentiellement estivales. De 1992 à 1998, le domaine ouvre de nouveaux champs d'intervention. Il devient notamment un lieu de résidence et de formation pluridisciplinaire. L'objectif de Frédéric Paul, directeur du centre d'art contemporain du domaine de Kerguehenec, est désormais d'obtenir le label « Centre Culturel de Rencontres » pour amener de nouvelles perspectives. Sont éligibles les monuments historiques voués à la résidence, la formation et la pluridisciplinarité. Quoiqu'il en soit, le domaine de Kerguehenec est un bel exemple du mariage possible entre l'histoire d'un territoire et le dynamisme culturel dans sa forme la plus contemporaine.

Le musée d'art contemporain du Grand Hornu, en Belgique, a été conçu dans une relation étroite avec le territoire. Au cœur d'une ancienne usine ceinturée de corons, sur le célèbre site minier, il s'agissait d'honorer et de faire vivre la mémoire collective. Il fallait également parvenir à rendre l'art contemporain accessible à un public non averti. La population locale y fut très sensible. L'espace a été conçu de manière à concentrer l'attention sur les œuvres, avec quelques percées sur le site. Afin d'impliquer la population locale, des actions originales ont été entreprises avant même l'ouverture du musée : chaque voisin a ainsi reçu une carte de visite le présentant comme voisin du musée : la « Carte Voisin Officiel ». Des « goûters de l'art » ont été également organisés à domicile : le musée se déplace chez un voisin avec une œuvre d'art contemporain, pour en discuter. « Le chez-soi est un lieu humain où l'homme s'ouvre plus facilement » explique France Hanin, **responsable du service culturel du Mac**. On peut également mentionner la création d'un espace d'expression critique, ou encore le journal « M'as-tu lu ? », rédigé par des étudiants du secondaire, qui est ensuite inséré dans le journal local « la Province ». Pour le recrutement de son personnel, le musée a mis en place une politique d'insertion audacieuse : 24 chômeurs de longue durée ont ainsi été formés au métier d'agents de musée – et embauchés. Quant à sa politique de programmation, le MAC du Grand Hornu ne présente que des expositions temporaires de longue durée, afin de ne pas se complaire dans une posture figée même s'il



possède une collection, souvent prêtée à d'autres institutions. Les œuvres exposées entretiennent un rapport permanent à la mémoire, à l'architecture et au poétique. Le développement du musée est guidé par une vision profondément humaniste. Ce qui est devenu tellement rare qu'on ne peut qu'applaudir.

## **A7 > Musées et intercommunalité : atout ou addition des insuffisances ?**

Mots-clefs : Loi Chevènement, projet global/projet d'établissement, conflits politiques, concertation, territoire symbolique

---

Conférence **animée par Philippe Massardier**, directeur de la culture de la communauté d'agglomération de l'Artois, Béthune

Avec la participation de :

- ⇒ **Alexandre Delarge**, directeur de l'écomusée de Fresnes, membre de la fédération des écomusées et musées de société.  
<http://www.fems.asso.fr>
- ⇒ **Thierry Haag**, directeur du musée du jouet, Moirans-en-Montagne, Jura.  
<http://www.musee-du-jouet.com/>

Pour Philippe Massardier, **Directeur de la Culture de la communauté d'agglomération de l'Artois**, il est nécessaire de parler de la Loi 12 juillet 1999 – dite Loi Chevènement - qui définit le niveau d'interprétation de l'intercommunalité et permet un renforcement et une simplification de la coopération intercommunale.

Cette loi a en effet relancé et dynamisé l'intercommunalité par la mise en œuvre de trois objectifs clairs :

- Simplifier les règles applicables aux établissements publics de coopération intercommunale (EPCI),
- Concilier un développement renforcé de l'intercommunalité en milieu urbain avec sa réussite en milieu rural,
- Encourager l'adoption de la TPU. (Taxe professionnelle unique)

Au 1<sup>er</sup> janvier 2003, les EPCI se répartissaient de la manière suivante :

- Communautés urbaines : bassins de population de + de 500 000 habitants.
- Communautés d'agglomération : bassins de population de + de 50 000 habitants.
- Communautés de communes : sans seuil démographique.

La culture, qui est une compétence optionnelle, reste de ce fait une donnée à géométrie variable. Il existe un grand écart entre la communauté d'agglomération qui fait le choix de la compétence culturelle et une intercommunalité qui se voit transférer un musée sans réelle volonté politique.

Alexandre Delarge, **Directeur de l'écomusée de Fresnes**, insiste dès le début du débat sur le fait que le changement de tutelles est un moment stratégique et une chance historique pour les établissements culturels.

L'écomusée de Fresnes situé en banlieue sud-est de Paris est l'un des premiers écomusées urbains qui a commencé en 1978 à traiter de la ruralité puis des thèmes sociaux avec, début 90, une exposition sur la prison.

En 1999, une communauté d'agglomération est créée et fait le choix de la compétence culturelle. Elle instaure un débat démocratique très ouvert avec les sept communes concernées afin de définir une politique culturelle à l'échelle du nouveau territoire. Les

personnes issues du secteur culturel sont largement conviées et regroupées par familles (arts vivants, patrimoine et identité, lecture...). Pour des raisons politiques, alors que le débat s'avérait fructueux, la discussion est stoppée. Malgré une volonté démocratique affichée, l'appartenance politique avait contraint les élus à des engagements calculés

Deux ans plus tard, une politique globale s'esquisse ex abrupto sans tenir compte de la réalité du terrain. S'ensuit un nouveau blocage de deux ans.

L'arrivée d'un nouveau président d'agglomération permet la réouverture du dossier. Un cabinet d'étude est volontairement choisi pour sa neutralité afin d'établir un « rapport diagnostic » pour chaque établissement culturel concerné par un projet de transfert.

Chaque établissement travaille alors sur la définition de nouveaux enjeux par rapport au nouveau territoire, selon les indications suivantes :

- Pour remplir la « grille diagnostic », les établissements doivent s'appuyer sur un questionnaire et tenir compte des résultats de son dépouillement.
- De ce compte-rendu naît un projet de charte d'établissement qui est discuté avec les élus.
- Une fois entérinée, la charte d'établissement devient une charte de structure.

On ne parle plus ici d'un projet global intercommunautaire mais d'un projet par établissement .

Le musée de Fresnes avait répondu en privilégiant trois axes :

- Travailler sur la notion de banlieue
- Se démarquer des grands musées parisiens : travailler sur la proximité et se positionner par rapport à une offre culturelle ultra-pléthorique en Ile de France.
- Développer des thèmes contemporains : la population du département déménage en moyenne tous les 5 ans. Il faut donc s'adapter à ce renouvellement régulier.

Il propose de développer son pôle participatif en faisant du musée de Fresnes avant tout un lieu de ressources en patrimoine pour la communauté d'agglomération.

A ce jour, le transfert des structures culturelles, dont l'écomusée, à la communauté d'agglomération n'est pas effectué. Un accord de principe existe, mais ce transfert fait partie de négociations plus larges intégrant le transfert d'autres fonctions ou structures.

L'écomusée sera transféré avec son projet, celui-ci ayant reçu un accueil favorable des élus. L'adoption de ce projet n'interviendra pourtant qu'à la suite de nouveaux débats qui ne pourront se dérouler qu'après transfert de l'établissement.

Il semble que les difficultés rencontrées sont inhérentes au fait que les membres du conseil communautaire ne sont pas élus au suffrage direct.

Comme le précise Thierry Haag, **directeur du musée du jouet de Moirans**, « l'intercommunalité ne se voit pas, alors que le territoire, par petits bouts, on le connaît, on le perçoit, on l'appréhende ». Le musée du jouet, qui accueille chaque année 50.000 visiteurs, est pris dans les mailles de plusieurs filets : celui de la commune, de la communauté de communes, appelée « Jura sud » puis « pays de l'enfant », du réseau des musées de Franche comté, des musées de France ou encore du parc naturel régional.

La rénovation du musée du jouet de Moirans s'inscrit dans le cadre de la future « Cité de l'Enfant ». Celle-ci, symbolique, doit être catalyseur d'énergie et regrouper toutes les ressources culturelles et patrimoniales du Haut Jura. La rénovation du musée répond à cette stratégie territoriale. La construction d'une cité intercommunale multiforme et ludique autour de l'enfant, une sorte de vitrine qui reflète une identité territoriale forte. Le maillage territorial est certes indispensable au plan administratif et financier, mais le « pays de l'enfant », pour Thierry Haag, est avant tout « une appellation symbolique capable d'insuffler une vraie dynamique locale et régionale ».

Le développement culturel porté par une communauté d'agglomération requiert un débat démocratique pour entraîner tous les acteurs dans la mise en place d'un projet fédérateur. L'intercommunalité peut permettre l'émergence de sites liés au patrimoine destiné à la communauté : certains parlent du « sens communautaire de la commune ». mais pour conclure, nous reprendrons la phrase de Alexandre Delarge : « le transfert est un processus où il convient d'être actif dès l'origine mais également après le transfert. On peut (*on doit*) avoir une approche stratégique tout en restant légaliste ».

## A8 > Le projet d'établissement : une stratégie en action

Mots-clefs : recherche d'une légitimité / asseoir sa légitimité, projet scientifique et culturel, gestion participative, cohésion

---

Conférence animée par **Felicity Fallon**, Consultante - L&R France

<http://www.l-r-consultants.com/>

Avec la participation de :

- ⇒ **Alice Black**, Policy & Planning co-ordinator – Imperial War Museum - Londres  
<http://www.iwm.org.uk/>
- ⇒ **Muriel Ryngaert**, Chargée des publics – Musée d'Art Contemporain - Val de Marne / Vitry  
<http://www.cg94.fr/>
- ⇒ **Olivier Beaubillard**, attaché chargé du 1%, Musée d'Art Contemporain - Val de Marne / Vitry  
<http://www.cg94.fr/>
- ⇒ **Olivier Thierry**, Directeur - Musée Départemental de Flandre – Lille  
<http://www.fems.asso.fr/>

Comment définir le projet d'établissement, quelles en sont les modalités et l'utilité ? Felicity Fallon, consultante au **cabinet L&R France**, présente les trois interventions à suivre comme autant d'étapes de la vie d'un projet d'établissement : un projet à sa naissance avec le Musée de Flandre, puis un projet, « à l'âge adolescent » et sur le point d'aboutir à l'inauguration d'un lieu : le Musée d'art contemporain du Val de Marne. Enfin, un projet à maturité, celui de l'Imperial War Museum, qui existe depuis 87 ans et qui cherche le moyen d'être toujours plus pertinent. Le point commun entre les deux exemples français étant un fort ancrage territorial, tandis que l'ambition de l'Imperial War Museum est de maintenir une cohésion entre les différents éléments qu'il regroupe.

Olivier Thierry travaille avec ténacité à l'implantation physique du **musée départemental de Flandre**. Ce musée porte un regard contemporain sur les paysages de Flandre. Il est issu d'un projet émanant du Conseil Général du Département du Nord et s'est construit à partir d'un projet scientifique et culturel préexistant et du fonds de l'ancien musée municipal de Cassel, devenu inutilisable. Les questions auxquelles Olivier Thierry s'attache actuellement sont :

- La recherche de locaux et la date d'ouverture de son établissement : horizon à 3 ans.
- Le développement de ses ressources culturelles : recherche de moyens pour l'acquisition des œuvres et leur mise en valeur.
- La légitimation culturelle et scientifique du projet
- La lisibilité et le positionnement de l'équipement par rapport aux trois autres musées du département et au regard du Conseil Général.

Il lui faut donc infiltrer des réseaux et travailler étroitement avec les universitaires français et belges, les autres musées et les acteurs du tourisme comme le Comité Départemental du

Tourisme. L'accent est mis sur la notion de création, pour « remonter » ensuite vers le patrimoine et la conservation. « Partir des forces vives, pour capitaliser au fur et à mesure », explique Olivier Thierry. Car l'enjeu ici est de prouver que, sans même l'outil, le projet du musée est légitime. Pour preuve, le « musée fermé sans collection » a déjà touché 30 000 visiteurs en 2003-2004. A terme en revanche, l'équipement deviendra indispensable au développement du musée.

Le projet d'établissement s'apparente donc dans ce cas à un travail sur le terrain, avec la constitution progressive d'un réseau et d'une image propre.

Le projet du **musée d'art contemporain du Val de Marne** est plus abouti, son ouverture étant prévue pour l'automne 2005 à Vitry. Olivier Beaubillard explique qu'à la faveur d'un changement de majorité au Conseil Général en 1976 ( installation à la présidence du parti communiste), et des lois de décentralisation de 1982, la ville a pu bénéficier de larges crédits pour financer ses projets culturels. Deux axes furent alors choisis : le soutien à la création et le désir d'aller à la rencontre des populations les plus larges (populations ouvrières jeunes d'origine modeste). La commande et l'acquisition d'œuvres qui témoignent de la création des années 50 à nos jours s'imposent comme le meilleur moyen d'atteindre ce double objectif. C'est ainsi qu'une collection s'est peu à peu constituée avec la volonté de rendre l'Art contemporain accessible, sur le thème de l' «Art pour tous». C'est dans les années 90 que se pose la question d'un lieu pour conserver et montrer cette collection. En 1997, le processus d'un projet de musée est engagé. Le site choisi se situe en milieu urbain. Muriel Ryngaert, chargée des publics, souligne que le public et les artistes sont au cœur du musée : ainsi la première exposition sera-t-elle conçue par les artistes eux-mêmes.

Il s'agit donc là d'un projet audacieux et original. Le management l'est aussi, car il fonctionne sur un mode collectif et participatif, à l'image de l'histoire même du musée.

Le troisième témoignage nous vient d'Angleterre. Il s'agit de **l'Imperial War Museum**, représenté par Alice Black. C'est une institution de 1917 qui témoigne de l'histoire militaire de la Grande-Bretagne et du Commonwealth, en termes politiques, socio-culturels et artistiques, « sans toutefois faire l'apologie de la guerre ». Cette institution regroupe cinq établissements, très différents par leur taille et leurs caractéristiques : l'Imperial War Museum London – qui comprend un musée, un navire de guerre et les *Cabinet War Rooms* –, le Musée de l'aviation de Cambridge et l'Imperial War Museum North, près de Manchester, dernier-né en 2002.

Au total, 2 millions de visiteurs, 8 divisions, 78 millions d'euros de budget autofinancé à 55%. Dans cette gigantesque organisation, l'enjeu est de poursuivre son développement avec cohérence dans une stratégie commune qui se décline ainsi :

- Gérer le budget de façon équitable entre les différents sites et divisions
- Développer les musées de façon homogène et adapter une politique tarifaire à chaque site
- Engager une réflexion collective, fédérer et responsabiliser les équipes en place.

Ce processus permet de préserver l'homogénéité de l'ensemble et fait l'objet d'un contrat d'objectif signé avec le ministère de la culture pour une durée de trois ans. Il inclut la définition d'objectifs, des indicateurs de performances et des allocations budgétaires.

Malgré ces précisions, inquiet de se laisser submerger par son gigantisme, l'Imperial War Museum a décidé de revoir chaque année sa stratégie. Il instaure, pour ce faire, un débat avec l'ensemble des employés sur les axes de développement du musée et ses priorités. Ce débat est encadré et modélisé de sorte qu'il débouche sur un plan finalisé et opérationnel et qu'il traduise les contributions de chaque division. Alice Black illustre son propos en citant l'opération « your history » née d'un groupe de travail constitué sur le thème de l'éducation et de l'accès au musée pour tous. Rechercher dans l'histoire de chacun l'objet ou le souvenir qui relie son histoire personnelle ou familiale à la grande histoire est un chemin d'accès au musée.

La lourdeur liée à la mise en œuvre d'un tel projet d'établissement soulève des critiques internes inévitables. Alice Black fait observer que les gros établissements n'ont pas le choix : ils doivent en permanence actualiser leurs politiques et évaluer leurs compétences s'ils ne veulent pas vieillir !

Au regard de ces trois présentations, nous comprenons que, pour fonctionner, le projet d'établissement culturel doit prendre en compte le contexte historique, socio-culturel et géographique. Si, en France, les deux exemples témoignent d'un engagement politique local fort, le projet d'établissement de l'Imperial War Museum requiert quant à lui une volonté forte en interne, au plus haut niveau de la hiérarchie. En conclusion, le projet d'établissement doit être une stratégie active et nourrie en permanence.

## **B1 > Centre de ressources : objectifs, moyens, finalités**

Mots-clefs : centre de ressources, accessibilité et partage de l'information, Internet

---

Conférence animée par **Francis Luttau**, Directeur Adjoint - DRAC Languedoc-Roussillon  
<http://www.languedoc-roussillon.culture.gouv.fr>

Avec la participation de :

- ⇒ **Jacques Vincent**, Responsable du Centre de Ressources – Délégation au Développement et à l'Action Territoriale, Ministère de la Culture et de la Communication, Paris  
<http://www.culture.gouv.fr>
- ⇒ **Didier Salzgeber**, Directeur de l'EPCC Arteca - Centre de Ressources de la Culture en Lorraine, Nancy  
<http://www.arteca.fr>
- ⇒ **Joël Surcouf**, Directeur des Archives Départementales de la Mayenne, Laval  
<http://www.lamayenne.fr> /  
<http://www.cg5.fr>

**Francis Luttau**, Directeur Adjoint de la **DRAC Languedoc-Roussillon**, s'interroge sur une définition possible du centre de ressources dans le secteur culturel. Il souligne qu'une information partagée est un complément indispensable à toute politique culturelle, et que les enjeux d'un centre de ressources diffèrent selon l'environnement et le territoire où l'action doit être menée. Trois déclinaisons sont aujourd'hui proposées.

Joël Surcouf, directeur **des archives départementales de la Mayenne**, souligne la double mission, apparemment contradictoire, de son institution : la conservation d'un fonds patrimonial et la diffusion de ce fonds auprès d'un large public. En effet, une consultation répétée détériore le document patrimonial. Afin de résoudre cette contradiction, les archives départementales de la Mayenne ont opté pour une solution originale. Outre le microfilm et la numérisation, ils ont innové en proposant la consultation des documents à distance via Internet depuis juin 2004. Ce procédé de restitution a très largement satisfait les lecteurs qui se sont rapidement approprié l'outil de consultation. Une masse importante de documents est ainsi rendue disponible à un large public : registres paroissiaux, documents d'état civil, cadastres, listes de recensement de la population, documents iconographiques et documents précieux sont ainsi accessibles.

Les conséquences sont évidentes :

- Le lecteur gagne en qualité de consultation et en rapidité d'accès à l'information,
- Les Archives constatent un désengorgement des salles de lecture (de 10%).

De plus, les archives départementales ont impulsé une nouvelle dynamique de recherche : l'utilisateur contribue à une œuvre collective, il devient un réel acteur de l'information et participe à un système d'indexation des documents. A noter également le travail en collaboration avec les chercheurs de l'INSA / IRISA de Rennes\*. Néanmoins, Joël Surcouf tempère l'enthousiasme qu'engendre le « tout numérique ». Il précise que tout ne sera pas numérisé car l'accès simultané et le stockage d'une telle somme de données posent de nombreux problèmes, tels que les coûts de mise en œuvre, le contrôle des documents consultables et la vérification des données sur le plan juridique.

Une autre approche du Centre de ressources est présentée par Jacques Vincent, responsable du **centre de ressources à la Délégation à l'Action Territoriale**. Les objectifs de cette structure consistent à rassembler, mettre en forme et restituer une information sur la thématique particulière du développement culturel territorial. Celui-ci implique un croisement entre les acteurs oeuvrant dans le domaine culturel en région et les disciplines artistiques. Le centre de ressources est ainsi amené à œuvrer avec une multiplicité de sources d'information et à travailler avec un réseau multiforme de destinataires.

Ce riche panorama d'activités apporte de nombreux avantages : centraliser l'information éparse, décloisonner les secteurs d'activité, faire connaître des actions exemplaires, permettre des comparaisons de méthode et enfin, faire partager une vision nationale et régionale des acteurs culturels.

L'Internet est considéré comme l'outil idéal de développement. Les utilisateurs du réseau disposent ainsi d'une lettre d'information, *Complément d'objet*, d'une base de données en ligne, *Développement culturel dans l'action* et d'un site rassemblant tous les aspects du développement culturel. Ces différents outils se répondent et se complètent.

Enfin, Didier Salzgeber, **directeur de l'Etablissement Public de Coopération Culturelle Arteca**, définit son centre de ressources comme un « outil régional commun ». Face au déficit de vision globale des ressources historiques et artistiques, l'objectif est d'harmoniser l'information et de la faire circuler gratuitement auprès des acteurs de la Culture de Lorraine par le biais de supports informatifs : dossiers « Repère » et sites thématiques. Sans se substituer à l'Etat, l'EPCC souhaite s'inscrire dans une logique de proximité territoriale, à la fois passeur d'information et relais d'échanges, en contribuant à améliorer la visibilité de la fonction publique.

Arteca s'est fixé quatre missions essentielles :

- Centraliser et diffuser l'ensemble des informations et des connaissances en matière culturelle en Lorraine,
- Accompagner les différents acteurs culturels dans le développement de leurs actions,
- Répondre aux attentes et aux demandes des différentes structures culturelles privées et publiques,
- Contribuer au développement du réseau des coopérations culturelles en France et en Europe.

Ainsi à travers ces trois exemples de centres de ressources, on observe une grande diversité. Chacun adapte ses moyens en fonction de ses objectifs spécifiques. Chacun met en œuvre une politique de développement pour répondre à ses missions respectives, en créant des outils adaptés parfois innovants.

\* voir <http://liris.cnrs.fr/numpat/atelier%205.htm>

## B2 > Le mécénat est-il à la portée de tous les établissements ?

Mots-clefs : mécénat, loi du 1<sup>er</sup> août 2003, financement, communication

---

Conférence animée par **Catherine Morel**, enseignant-chercheur, Audencia Ecole de Management Nantes

Avec la participation de :

- ⇒ **Fabienne Grolière**, responsable de la mission mécénat, direction du développement culturel, Centre des Monuments Nationaux, Paris  
[www.monum.fr](http://www.monum.fr)
- ⇒ **Marion Mollard**, administratrice, musée d'Art Moderne de Villeneuve-d'Ascq  
[www.nordnet.fr/mam/frame.htm](http://www.nordnet.fr/mam/frame.htm)
- ⇒ Patrick Moneger, directeur Exco Bretagne – société d'expertise comptable, de commissariat aux comptes et de conseil – fondateur de l'Association Mécénat Bretagne

Catherine Morel, enseignant-chercheur à l'**école Audencia de Nantes**, rappelle le contenu de la loi du 1<sup>er</sup> août 2003 favorisant le mécénat, notamment vis à vis du secteur culturel, et complétant ainsi les dispositions relatives aux acquisitions d'œuvres d'art prévues dans la loi Musée.

Dans ce contexte, comment s'organisent les responsables d'institutions culturelles pour la recherche de fonds ? Quelles relations entretiennent-ils avec les entreprises ? Comment le monde de l'entreprise peut-il dialoguer avec celui de la culture ? Le mécénat et la collecte de fonds sont-ils ou non des démarches marketing ? Ces questions seront abordées au travers des expériences contrastées des différents intervenants.

Fabienne Grolière, responsable de la **mission mécénat à la direction du développement culturel au Centre des Monuments Nationaux (CMN)**, expose la problématique liée à la diversité des 115 sites gérés par le CMN. Cette hétérogénéité se traduit par une répartition tout aussi inégale des recettes : 80% d'entre elles proviennent en effet de seulement 20% des monuments. Ce déséquilibre incite à rechercher d'autres sources de financements : le mécénat apparaît alors comme une solution efficace. La démarche du CMN est classique : se faire connaître auprès des entreprises potentiellement partenaires et identifier les projets les plus intéressants pour chacune d'entre elles. Quelques chiffres « repères » quant au CMN : pour un budget de fonctionnement de 70 millions d'euros, la part du mécénat, pour 2004, correspond à 800.000 euros.

Pour sa part, Marion Mollard, administratrice du **musée d'Art Moderne de Villeneuve-d'Ascq**, met l'accent sur une autre stratégie. Sa politique de mécénat s'articule autour de deux volets. Tout d'abord une démarche « classique », au coup par coup : prospection d'entreprises en fonction des projets déterminés et des investissements nécessaires. Puis, un second volet plus original qui répond à une demande spécifique du musée et qui s'est traduit par la création, en 1992, d'une association loi 1901, « Regard et Entreprise ». Cette association n'a pas uniquement pour mission la recherche de fonds pure. Elle est également axée sur le développement des publics.

« Regard et entreprise » fonctionne selon les principes suivants :

- Une adhésion au « Club » par cooptation
- Une cotisation annuelle, 2.500 euros, qui est volontairement basse afin d'assurer une fidélisation ainsi qu'un engagement à long terme. C'est également un moyen de toucher les PME / PMI
- La signature d'un contrat, impliquant concrètement l'entreprise dans la vie du musée et allant au-delà de la simple cotisation : élection d'un représentant de l'entreprise siégeant au conseil d'administration du musée, création dans l'entreprise d'un relais d'informations liées à la vie du musée, etc.
- Obtention de 10 laissez-passers, 1 manifestation privée, 2 actions de sensibilisation « sur mesure » (ateliers de Noël, le musée en famille, cours d'histoire de l'art, ...)

Ces actions permettent de financer l'achat d'œuvres - 9 acquisitions depuis 1992 -, de soutenir les grandes expositions, de rénover certains services du musée, ...

Cependant, ce système de financement particulier comporte aussi certaines « contraintes » :

- Forte personnalisation de l'adhésion, qui se heurte de surcroît aux aléas des changements d'interlocuteurs.
- Le club atteint une taille critique : 20 membres maximum, ce qui rend les fonds non extensibles
- Forte implication en termes de temps de la part de l'équipe du musée
- Difficultés d'évaluation des contreparties.

A plus petite échelle, Patrick Moneger, **directeur d'Exco Bretagne**, explique comment le mécénat a permis au musée de Pont Aven d'acquérir une œuvre. En 2003, il craint qu'un pastel de Gauguin - *Deux têtes de bretonnes* - destiné aux enchères, ne quitte la Bretagne. Patrick Moneger crée alors l'association « Mécénat Bretagne » et rassemble quatre partenaires régionaux, la notion de « patrimoine régional » étant le moteur essentiel de cette opération. Une plaquette d'information prenant, entre autres, appui sur la loi du 1<sup>er</sup> août est envoyée à une sélection d'entreprises. Environ 200 donateurs répondent, sans compter la population de Pont-Aven. Le Ministère de la culture soutient également l'opération et donne un droit de préemption sur l'œuvre. Les dons, provenant d'entreprises et de particuliers, qui devaient atteindre environ 500k€, ont en fait dépassé toutes les attentes. De plus, cette opération a été accompagnée d'un fort retentissement médiatique, lié à l'aspect régional du projet et au dynamisme créé sur le plan local.

Au travers de ces trois expériences, il s'avère que le mécénat, même s'il permet d'établir une relation particulière entre l'entreprise et le musée, nécessite néanmoins un investissement en termes de ressources et de temps pour les institutions culturelles. Il apparaît que l'avantage fiscal n'est pas la motivation principale pour l'entreprise mécène. Pour le musée comme pour l'entreprise, le mécénat est une action de communication mais aussi une réponse à la volonté de créer une dynamique sur le plan local et régional, quelle que soit la taille des structures concernées.



## B3 > Quels montages pour la co-production d'expositions temporaires ?

Mots-clefs : partenariat, événement, progression des coûts d'assurance et transport, location ou production d'exposition, financement,

---

Conférence animée par **Brigitte Coutant**, Directrice de la valorisation régionale et internationale, Cité des sciences et de l'industrie

Avec la participation de :

- ⇒ **Michèle Antoine**, Responsable du développement des expositions au Muséum des sciences naturelles, Bruxelles, Belgique,  
[www.sciencesnaturelles.be](http://www.sciencesnaturelles.be)
- ⇒ **Claude Sintès**, Conservateur en chef du Patrimoine, Directeur du Musée de l'Arles et de la Provence antiques, Arles,  
[www.arles-antique.org/mapa\\_cg13/root/index.htm](http://www.arles-antique.org/mapa_cg13/root/index.htm)
- ⇒ **Friedmann Malsch**, Directeur du Musée des Beaux Arts du Liechtenstein

**Brigitte Coutant**, directrice de la valorisation régionale et internationale à la Cité des sciences et de l'industrie, introduit le débat en rappelant quelques caractéristiques de la co-production. Le système de co-production pour le montage d'expositions temporaires est une solution de plus en plus envisagée par les professionnels de la culture. La co-production relève d'approches contrastées, pouvant être totale ou partielle. Elle vise à optimiser les ressources (le budget), les expertises, les collections, elle permet la combinaison des forces de communication et d'images entre les partenaires ainsi que des compétences. Brigitte Coutant rappelle aussi que la co-production d'expositions temporaires doit s'envisager comme une alliance à moyen ou à long terme entre les différents partenaires, du fait de l'importance des durées de conception, production et exploitation.

La co-production peut enfin engendrer des contraintes au niveau des stratégies de communication et de partenariat. En effet, elle peut faire apparaître des désaccords entre les partenaires, contrairement à une production « maison » qui induit un consensus autour du programme et des différentes étapes de validation.

Il semble donc nécessaire, conclut Brigitte Coutant, d'évaluer les politiques de coproduction au regard de critères multiples, aussi bien économiques, culturels que managériaux. Les différents intervenants vont exposer leurs expériences dans le domaine de la co-production et permettre ainsi d'évaluer la pertinence et les perspectives de ce mode de production ;

Michèle Antoine, Responsable du développement des expositions au **Muséum des sciences naturelles de Bruxelles**, a mené une expérience ambitieuse de co-production autour de l'exposition « Fatal attraction ». Afin de réduire les coûts de l'exposition, trois partenaires se sont associés, à savoir le Nationaal natuurhistorisch muséum naturalis de Leiden, le Muséum national d'histoire naturelle de Paris et le Muséum des sciences naturelles de Bruxelles. La co-production s'est déroulée en trois étapes : la conception, fruit d'une concertation des trois partenaires, la production qui a été déléguée à un seul des partenaires pour faciliter l'intervention des fournisseurs, enfin le contrôle final qui a été effectué à nouveau par les trois partenaires.

Michèle Antoine met en avant les points forts d'une telle association. Le coût de l'opération est divisé par le nombre de partenaires. La co-production permet aussi une mise en commun des expertises ainsi qu'une confrontation des méthodologies de travail. Enfin, la répartition des pertes se fait, le cas échéant, à parts égales. Cependant, la co-production engendre également des contraintes. La langue scientifique, l'anglais, peut être étrangère à certains.

Le multilinguisme présente ici des écueils. La gestion entre partenaires est souvent lourde. Des différences culturelles apparaissent parfois nettement, notamment dans les choix d'ordre esthétique, tel que l'habillage de l'exposition. De plus, le temps de la réalisation d'une co-production s'échelonnant sur plusieurs années, des difficultés peuvent apparaître, suite à des changements de personnes aux postes de responsabilité. Enfin, le fait de ne pouvoir assumer totalement la paternité (maternité) de l'exposition peut laisser la place à des non-dits. « Les aspects positifs l'emportent cependant largement », conclut Michèle Antoine.

Claude Sintès, Conservateur en chef du Patrimoine, **directeur du Musée de l'Arles et de la Provence Antiques**, fait part d'une expérience originale. Les actions de son musée sont souvent conduites à l'international en collaboration avec les pays du bassin méditerranéen. Toute exposition organisée avec ces pays entraîne des coûts rédhibitoires. Aussi, plutôt que des apports en numéraire, la co-production prend la forme d'un échange de compétences, « un troc de compétences où chacun peut valoriser son travail » dit Claude Sintès. Ainsi, certains pays, comme l'Égypte, abandonnent la « location » de leurs œuvres contre des stages de longue durée pour les professionnels égyptiens au musée d'Arles. D'autres, comme l'Algérie, ont significativement baissé les valeurs d'assurances demandées au départ, en échange de la restauration gratuite de plusieurs œuvres dans les ateliers du musée. Claude Sintès cite enfin l'exemple de l'exposition intitulée « Gaza Méditerranéenne », en partenariat avec l'école de Jérusalem. Le Musée d'Arles a restauré l'objet phare de l'exposition, une mosaïque, et formé de jeunes chercheurs, venant de Palestine. Pour des raisons politiques, le gouvernement français souhaitait mettre en valeur les découvertes en Palestine et c'est l'Institut du Monde Arabe (IMA) qui a pris en charge les frais liés au catalogue et à la muséographie démontable de l'exposition.

Ainsi assiste-t-on à une véritable politique d'échanges qui a permis la constitution d'un réseau de professionnels dans l'ensemble du monde méditerranéen et engendré des liens scientifiques forts. Claude Sintès insiste sur le fait que plusieurs de ces actions sont gratuites, souvent non formalisées par contrat, et sans retombées immédiates. Elles constituent néanmoins à long terme des collaborations internationales qui s'avéreront très probablement fructueuses.

Friedman Malsch, directeur du **Musée des Beaux Arts du Liechtenstein** nous fait part de sa vision mitigée de la co-production. Seul musée existant au Liechtenstein, le musée des Beaux Arts est contraint à la co-production avec des institutions étrangères. Il expose deux expériences bien différentes. L'exposition « Hors les murs Frantisek Kupka » présentée au Centre Georges Pompidou à Paris, avait bénéficié d'une co-production entre la Suisse, la France et le Liechtenstein. Cette exposition offrait cependant une lecture partielle de l'œuvre de l'artiste, reflet du parti pris scientifique du Centre Georges Pompidou. Cette divergence de point de vue est notamment apparue dans l'édition de deux catalogues d'exposition, l'un par le Centre Georges Pompidou, l'autre par le musée du Liechtenstein.

La seconde expérience réunissait la France, l'Allemagne, les Pays-Bas et le Liechtenstein. La co-production portait sur une exposition dont le thème était « le Rhin dans l'art du XX<sup>e</sup> siècle ». Chaque pays avait un regard différent sur ce sujet. Deux ans de travail ont été nécessaires pour rapprocher les points de vue et aboutir à la conception d'une manifestation enrichie des apports de chacun.

La co-production d'expositions temporaires semble donc, à l'heure de l'Europe, être la solution permettant la satisfaction des intérêts de chacun dans une idée de partage, d'échange et de transfert de compétences. Comme le remarque Michèle Antoine, « la ressemblance aide la co-production, la différence la nourrit ».

## B4 > Coopération culturelle internationale

Mots-clefs : Europe, institutions, échanges, coopération, intervention des politiques, projet culturel, harmonisation, réseaux

---

Conférence animée par **Sophie Lévy**, Conservateur du Musée d'Art Américain de Giverny, [www.maag.org](http://www.maag.org)

Avec la participation de :

- ⇒ **Pascal Brunet**, Directeur - Relais Culture Europe  
[www.relais-culture-europe.org](http://www.relais-culture-europe.org)
- ⇒ **Bozena Gajewska**, Directeur – Musée Bunkier Sztuki de Cracovie  
[www.bunkier.com.pl](http://www.bunkier.com.pl)
- ⇒ **Laszlo Beke**, Directeur – Institut d'histoire de l'Art de l'Académie des Sciences de Budapest  
[www.arthist.mta.hu](http://www.arthist.mta.hu)

Devant l'ampleur du thème à traiter, **Pascal Brunet**, Directeur - Relais Culture Europe propose de limiter le champ de la conférence à l'Europe. À l'heure de l'élargissement de l'Europe, la coopération culturelle reste un sujet ambitieux et difficile. Elle se heurte à la barrière des langues, à la différenciation des politiques et aux rapports de force nés de l'Histoire. La coopération culturelle entre nations européennes demeure principalement une affaire de relations personnelles entre responsables d'institutions. Comment permettre la naissance d'une politique culturelle commune ? Comment dynamiser la coopération culturelle entre les pays entrants et les autres pays européens ?

Pascal Brunet évoque les enjeux économiques, politiques, statutaires, technologiques ou techniques liés à la mise en place de projets culturels au niveau européen.

Plusieurs axes de coopération peuvent être envisagés. Au sein de l'espace européen, il paraît tout d'abord impératif d'harmoniser les cadres juridiques et fiscaux. De même il faut prendre en compte les disparités de coûts de production et de diffusion ainsi que les modalités de transfert des savoirs.

Actuellement les institutions collaborent déjà. Elles se dotent d'outils appropriés, s'organisent en réseaux professionnels et développent des réseaux de co-productions. On note également une prise de conscience des instances européennes qui mettent en place une politique de fonds structurels ou de subventions destinés à compenser les inégalités de fonctionnement entre pays afin de soutenir les initiatives de coopération.

**Relais Culture Europe** (soutenu par l'Union Européenne et le Ministère des Affaires Etrangères français) a pour vocation de structurer des programmes européens à finalité culturelle et d'apporter un appui technique dans le montage de projets entre partenaires européens. Pascal Brunet souligne l'importance d'intégrer une logique de contrats plutôt que de subventions dans l'établissement de programmes de coopération intra-communautaire.

**Bozena Gajewska** dirige le Centre d'Art Contemporain (Bunkier Sztuki) de Cracovie, ville à l'histoire riche et dotée d'un grand dynamisme artistique. Son centre s'ouvre aujourd'hui en accueillant des artistes étrangers et en introduisant les artistes polonais dans le circuit international pour véhiculer l'image culturelle de la Pologne. Cette initiative se heurte à la centralisation de l'administration culturelle polonaise, à l'absence de budget, au vieillissement du fonds du musée et à la concurrence du réseau de galeries fondées par des

artistes ou critiques d'Art qui régulent le marché et les tendances de l'Art Contemporain polonais. Les subventions de l'Etat ne couvrent même pas les coûts fixes, ce qui oblige à faire appel au Mécénat national et international.

De plus, Bozena Gajewska déplore le manque d'implication des partenaires étrangers. Selon elle, renforcer les réseaux, mettre en place des programmes européens communs, favoriser les échanges de compétences et participer aux co-productions internationales permettrait de répondre à l'isolement de son institution.

Laszlo Beke, Directeur de **l'Institut d'histoire de l'Art de l'Académie des Sciences de Budapest** fait le même constat pour son pays. Il souligne une spécificité hongroise : l'intérêt notable de l'Etat pour l'art, motivé par des enjeux politiques internes, depuis les célébrations du nouveau millénaire.

Il estime que les pays de l'Est n'ont pas encore compris la notion de partenariat privé / public en matière de subventions et que l'Etat s'ingère parfois trop dans les programmations ou les choix artistiques au prétexte qu'il est partenaire de l'initiative. Ainsi, outre le conflit artistique - tradition versus avant-garde - c'est une programmation populaire qui est favorisée même si elle semble éloignée des exigences scientifiques des professionnels de la culture.

Enfin, Laszlo Beke insiste sur la nécessité de l'entraide entre pays pour l'obtention de subventions européennes et l'établissement de solides réseaux de professionnels de la culture.

Après avoir montré les carences du système européen en matière de coopération, les intervenants ont souligné les limites des démarches individuelles et les efforts menés pour tenter d'y remédier. La question se pose de savoir comment intégrer la problématique culturelle dans les mutations actuelles de l'Europe. Il faudrait sans doute repenser la coopération entre institutions, reconsidérer les relations institutions / mécénat pour imaginer de nouvelles structures permettant de créer de véritables partenariats.

## B5 > La réforme du budget de l'Etat

Mots-clefs : budget, Loi organique relative aux lois de finance

---

Conférence animée par **Jean-Michel Tobelem**, directeur, Option Culture, Paris.

Avec la participation de :

- ⇒ **Pierre Deprost**, chargé de mission auprès du DAG, chargé de la LOLF, Ministère de la culture et de la communication  
[www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr)
- ⇒ **Thomas Grenon**, Directeur de la Cité des sciences et de l'industrie de Paris  
[www.cite-sciences.fr](http://www.cite-sciences.fr)
- ⇒ **Yann Gaillard**, Sénateur de l'Aude, Rapporteur du budget culture  
[www.senat.fr](http://www.senat.fr)

La LOLF, loi organique relative aux lois de finances du 1<sup>er</sup> août 2001 (applicable dans son ensemble dès 2006), constitue un événement exceptionnel sur le plan institutionnel et politique. Elle accroît la transparence de la gestion budgétaire et renforce la portée de l'autorisation parlementaire. Elle doit conduire les administrations à passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. Quelles conséquences entraîne-t-elle dans la gestion des affaires culturelles ?

Yann Gaillard, **Sénateur de l'Aude et rapporteur du budget culture** fait un lever de rideau politique sur la LOLF, résultat de la seule volonté du Parlement et suivie d'un vote quasi unanime de l'Assemblée Nationale et du Sénat, en dépit de leurs majorités politiques opposées.

On peut souligner deux apports essentiels :

- D'une part, il n'y a plus de reconduction des services votés, représentant 94% des crédits.
- D'autre part, la loi de règlement ne sera plus le seul document comptable et fera l'objet d'un audit annuel par la Cour des comptes. Cette réforme devrait permettre de passer à une culture de la responsabilité et de la performance.

Pierre Deprost, **chargé de mission auprès du DAG, chargé de la LOLF au Ministère de la Culture et de la Communication**, parle d'une réforme ambitieuse. Les enjeux de cette loi sont d'accroître l'efficacité de l'action et de renforcer l'exercice du pouvoir budgétaire du Parlement. Ce dernier vote désormais les crédits par « missions », chacune comportant un ensemble de « programmes », eux-mêmes divisés en « actions ». Trois programmes pour la mission culture » : patrimoines, création, transmission des savoirs et enfin démocratisation de la culture afin d'améliorer la connaissance, la protection, l'entretien, la restauration, la valorisation, la diffusion et l'enrichissement des patrimoines.

Pierre Deprost évoque les indicateurs de performance existant derrière les objectifs présentés au préalable par Yann Gaillard. Dans le secteur culturel c'est la nature de ces indicateurs qui est en cause. Comment juge-t-on de la performance d'une dépense culturelle ? Il faut entamer une réflexion sur la stratégie, sur les leviers budgétaires, en interne comme en externe, avec les partenaires du Ministère de la Culture et de la Communication. Actuellement, des outils sont mis en place afin de jouer la carte de la transparence, facteur d'efficacité.

Comment ces indicateurs de performance, ajoutés à une présentation des crédits par destination, se traduisent-ils à la **Cité des sciences et de l'industrie** ?

Thomas Grenon, Directeur, présente deux critères pour répondre à ces deux évolutions fondamentales : le suivi des objectifs de présentation et le suivi des taux de satisfaction. D'une part, il estime que la LOLF est une politique tout à fait adaptable à son établissement. La présentation budgétaire a été revue en redéfinissant son activité en vingt-neuf catégories, y compris les ressources propres, et en six grandes missions. D'autre part, le suivi des taux de satisfaction constitue un bon critère de performance, adapté au secteur culturel. Des enquêtes quantitatives et qualitatives sont menées au sein de cet établissement public et permettent ainsi de mesurer, non seulement la fréquentation de l'établissement, mais aussi la satisfaction du public.

Le personnel politique est donc plutôt optimiste face à la mise en place de la nouvelle loi organique relative aux lois de finance. On pourrait penser qu'il ne s'agit là que d'une adaptation technique alors qu'on assiste à un bouleversement des règles budgétaires et comptables de l'Etat. On peut alors se demander si cette réforme aura des conséquences, à long terme, sur le budget des collectivités locales. En effet, la majorité des dépenses culturelles est d'origine territoriale. Une adaptation et une complémentarité seront en tous cas nécessaires pour la bonne réalisation des futures politiques publiques culturelles.

## B6 > Conduite de Maîtrise d'Ouvrage Publique

Mots-clefs : loi MOP, maîtrise d'ouvrage & changement de comportements, mandataires & ouverture aux marchés privés, risques & responsabilisation.

---

Conférence animée par **Philippe Moisset**, directeur d'investissements, secteur tourisme et culture, **Solidec, groupe Caisse des Dépôts et Consignations**, Paris

Avec la participation de :

- ⇒ **Nicole Sitruk**, chargée de mission à la MIQCP, mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques, La Défense  
<http://www.archi.fr/MIQCP/>
- ⇒ **Nadim Callabe**, directeur adjoint de la maîtrise d'ouvrage, musée du Quai de Branly, Paris  
<http://www.quaibrantly.fr/>
- ⇒ **François Le Jort**, chef de projet à la société d'équipement du Rhône et de Lyon – SERL, projet musée des Confluences, Lyon  
[http://www.museum-lyon.org/museum\\_presentation/museum\\_confluences.htm](http://www.museum-lyon.org/museum_presentation/museum_confluences.htm)

Quelles sont les spécificités de la législation pour garantir la qualité des chantiers culturels? Quels en sont les rebondissements sur les marchés et les projets ?

Après un bref aperçu de la loi MOP et une description des changements radicaux apportés par la nouvelle ordonnance de juin 2004, deux maîtres d'ouvrage compareront leurs projets actuels : le Musée du Quai Branly et le Musée des Confluences.

Nicole Sitruk rappelle que **la mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques** existe depuis 1977 et propose une assistance afin de faire évoluer la façon dont les collectivités publiques conduisent les grandes opérations de maîtrise d'ouvrage. Ses recommandations font l'objet de nombreuses publications. La loi MOP du 12 juillet 1985 comprend deux volets distincts mais complémentaires :

- La maîtrise d'œuvre : la loi organise les rapports avec la maîtrise d'œuvre privée
- La maîtrise d'ouvrage public : le maître d'ouvrage devient le premier responsable de la qualité de la construction de l'ouvrage en tenant compte d'une mission d'intérêt général. Cela suppose donc professionnalisme et responsabilité.

Cette loi a été actualisée par l'ordonnance du 17 juin 2004 qui permet au maître d'ouvrage d'agir par délégation sous forme de mandat exercé par une personne publique ou, **et c'est une innovation**, par une personne privée. Dans cette hypothèse, le mandataire est tenu par la règle d'incompatibilité par opération (interdiction de réaliser plusieurs maîtrises d'ouvrages à la fois). Cette ouverture du marché de la maîtrise d'ouvrage a été en réalité imposée par Bruxelles qui s'opposait aux restrictions contenues dans la loi d'origine. Notons aussi que le maître d'ouvrage, a fortiori lorsqu'il délègue la totalité des missions de maîtrise d'ouvrage, est tenu d'être présent à tous les moments stratégiques de l'opération.

Enfin, le nouveau code des marchés publics de 2004 plaide pour plus de professionnalisme et d'efficacité. L'acheteur public doit désormais définir au sein de sa collectivité une politique de l'achat public. Jusqu'à 230 000 euros, le maître d'ouvrage choisit désormais, en responsabilité, la procédure la plus appropriée pour faire le meilleur choix de son prestataire. Cette procédure est dite « procédure adaptée ». Elle doit laisser place à la négociation avec les prestataires, négociation jusque-là sujette à suspicion en France ! Cette consultation requiert en revanche un savoir-faire et un professionnalisme évidents. Au delà du seuil de 230 000 euros, le maître d'ouvrage est tenu de respecter les procédures formalisées qui avaient cours jusque-là, c'est-à-dire de procéder par appel d'offre public.

**Le président de séance**, Philippe Moisset, revient sur la véritable évolution que la loi a entraînée sur les comportements du maître d'ouvrage. Il présente le musée du quai Branly à Paris et le musée des confluences à Lyon comme deux « cas d'école », deux établissements aux caractéristiques bien souvent analogues et qui pourtant diffèrent radicalement par les choix opérés par la maîtrise d'ouvrage.

Les deux projets sont pharaoniques : des bâtiments de 40 600 m<sup>2</sup> pour le premier et de 26 700 m<sup>2</sup> pour le second, des jardins de 17 000 m<sup>2</sup> et de 19 000 m<sup>2</sup>. Les projets présentent, tous les deux, une grande pluralité d'espaces : expositions permanentes, expositions temporaires, médiathèque, auditorium, salle de projections, boutiques, restaurant... L'envergure de ces projets est telle, qu'elle nécessite le développement de processus extrêmement complexes, hiérarchisés et contrôlés. Mais l'analogie entre les deux projets s'arrête probablement ici.

Nadim Callabe, directeur adjoint de la maîtrise d'ouvrage, nous présente le **musée du quai Branly**, qui est en construction sur un terrain du Ministère de la Culture, près de la tour Eiffel. La relation du musée avec sa tutelle est une relation essentiellement budgétaire, en amont du développement du projet. Le musée proposera 12 000 m<sup>2</sup> de surfaces d'exposition d'objets issus d'Afrique, d'Asie, d'Amérique et d'Océanie suite à l'unification des collections du musée de la Porte Dorée et du laboratoire ethnologique de la ville de Paris. Le maître d'ouvrage du musée, EPA musée quai Branly, qui sera le futur exploitant, est un établissement public administratif créé spécifiquement pour la réalisation du projet. L'EPA a défini un programme précis de tous les lots. La réponse architecturale a été confiée à un unique maître d'œuvre (les Ateliers Jean NOUVEL) tant pour la réalisation de l'enveloppe extérieure que pour l'ensemble des aménagements intérieurs, y compris les questions liées au mobilier meublant, la signalétique ou la mise en place des objets en vitrines. Le maître d'œuvre se trouve donc tenu de livrer l'équipement « clos et couvert » mais également de mettre en place sa muséographie ou son programme paysager. Il est donc très fortement impliqué dans le contenu même du projet culturel et scientifique du musée. En réponse à une question du président de séance, Nadim Callabe précise que le choix d'une maîtrise d'œuvre unique et globale s'est effectué en raison de contraintes de coûts et délais. Il n'y avait pas d'alternative à la maîtrise d'œuvre unique.

**François Le Jort**, chef de projet à la SERL, nous présente le **musée des Confluences** (musée des sciences et sociétés). Ce projet, moins avancé que le précédent, est en phase de finalisation des études de la coque extérieure du bâtiment. Le musée proposera 6 000 m<sup>2</sup> de surfaces d'exposition. Le maître d'ouvrage du musée des Confluences (Département du Rhône), qui n'est pas le futur exploitant du lieu, a mandaté la SERL pour mener en son nom la maîtrise d'ouvrage. François le Jort, parle d'une relation très proche avec le Département du Rhône, de discussions sur les choix stratégiques, administratifs et budgétaires. Le programme confie la réalisation de la coque extérieure à un maître d'œuvre, COOP HIMMELB(L)AU, alors que le programme des lots de l'aménagement intérieur reste à définir. C'est cette situation, précise François Le Jort, qui a amené la maîtrise d'ouvrage du musée à séparer l'opération en sous-projets et à traiter avec une maîtrise d'œuvre éclatée. L'inconvénient de ce choix est le fait que le maître d'œuvre de la coque finit par ne s'occuper que de l'aspect extérieur qui lui est confié, et se distancie de plus en plus des contraintes de l'exploitation. François le Jort insiste : les priorités du maître d'ouvrage d'un équipement culturel ne résident pas seulement dans la maîtrise d'ouvrage, mais aussi dans la maîtrise d'usage (valeurs d'usage et vocation de l'équipement en vue d'une exploitation efficace).

Philippe Moisset souligne ici l'importance du regard de l'exploitant futur dans l'élaboration du projet architectural.

Nicole Sitruk conclut, à juste titre, sur un point commun à ces deux cas. Les deux projets, en dépit d'arbitrages très différents, requièrent pour l'un comme pour l'autre un ultra-professionnalisme ainsi qu'une maîtrise d'ouvrage forte et compétente.

Mais on ne peut s'empêcher de se demander si le maître d'ouvrage, dans le cas du musée du quai Branly, a suffisamment de marge de manœuvre pour faire contrepoids à son maître d'œuvre unique. Et si le musée des Confluences, par l'éclatement de sa maîtrise d'œuvre, saura rester garant de la cohésion et de l'harmonisation du projet global.

- 
- *La loi relative à la Maîtrise d'Ouvrage Publique, entrée en vigueur le 13 Juillet 1985, présente des dispositions qui sont applicables à la réalisation de tout ouvrage de bâtiments ou d'infrastructures, ainsi qu'aux équipements industriels dont les maîtres d'ouvrage sont : l'Etat et ses établissements publics ou les collectivités territoriales.*
  - *Le Maître de l'Ouvrage est la personne morale pour laquelle l'ouvrage est construit. Responsable principal de l'ouvrage, il remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre. Il lui appartient, après s'être assuré de la faisabilité du projet, d'en déterminer la localisation, d'en définir le programme, d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle, d'en assurer le financement, et de conclure, avec les maîtres d'oeuvre et entrepreneurs qu'il choisit, les contrats ayant pour objet les études et l'exécution des travaux. Le maître de l'ouvrage définit dans le programme les objectifs de l'opération et les besoins qu'elle doit satisfaire ainsi que les contraintes et exigences de qualité sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement, relatives à la réalisation et à l'utilisation de l'ouvrage. (extraits de la loi MOP)*
  - *Le Maître d'oeuvre doit permettre d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme. (extraits de la loi MOP)*



## B7 > Délégation de service public

Mots-clefs : rentabilité, contrat, loi Sapin

---

Conférence **animée par Richard Dagonne**, président de l'association des bibliothécaires et attachés de conservation des collectivités territoriales, conservation des musées de Montargis.

Avec la participation de :

- ⇒ **Yves Delaire**, avocat au barreau de Lyon et auteur du livre « La délégation des services publics locaux
- ⇒ **Richard Keller**, conservateur en chef du patrimoine, musée national de l'Automobile, Mulhouse  
[www.collection-schlumpf.com/schlumpf/](http://www.collection-schlumpf.com/schlumpf/)
- ⇒ **Marc Daniel**, directeur général adjoint des services, pôle culture et développement, ville de Besançon  
[www.besancon.com](http://www.besancon.com)

La délégation de service public (DSP), régie par la loi Sapin n°93-122 du 29 janvier 1993, implique une cohabitation public/privé. Au-delà du mode de gestion, comment une DSP s'organise t-elle ? Quels sont les obligations et les devoirs de la collectivité délégante et du délégataire ? Pourquoi décide-t-on d'une DSP et qu'elles en sont les limites ?

Richard Dagonne, conservation des **musées de Montargis**, qui a piloté l'édition du numéro 235/236 de la revue « Musées et collections publiques de France » consacré aux différents modes de gestion des musées, ouvre le débat en évoquant les craintes des professionnels des musées à l'égard de la délégation de service public, pour qui la DSP sacrifie l'ambition et l'audace sur l'autel de la rentabilité, préférant toujours les expositions à fort potentiel de fréquentation aux sujets inconnus susceptibles d'effrayer le grand public. Il existe en outre désormais d'autres formes de gestion, qui peuvent être utilisées concurremment avec la délégation de service public : la formule de la régie vient par exemple de gagner en souplesse et en autonomie, au terme d'une évolution récente du droit.

Yves Delaire, avocat au **barreau de Lyon**, auteur de l'ouvrage « La délégation des services publics locaux », présente d'un point de vue juridique la DSP qu'il qualifie de modalité de gestion plus ou moins efficace en fonction des exemples auxquels elle s'applique.

Il y a cinq éléments constitutifs d'une DSP, pour laquelle il doit y avoir une mise en concurrence : une collectivité publique délégante, un service public local, une personne délégataire, un accord par lequel la collectivité délégante confie l'exploitation de son service au délégataire qui l'accepte et enfin, une rémunération qui est liée au résultat de l'exploitation. Une DSP présente des avantages (allègement des charges pour la collectivité, obligation de résultat du délégataire, réduction des coûts) et des inconvénients (fragilisation de la maîtrise d'œuvre par la collectivité, difficulté de réintégration du service délégué). Elle doit elle-même se plier à certaines contraintes diverses. Dans le cas d'un musée, la DSP doit prendre en compte, par exemple, le droit d'entrée, l'animation et la médiation culturelle l'obligation d'inventaire ou encore le contrôle de restauration. Mais, précise Yves Delaire, il y a des alternatives à la DSP, il faut donc bien réfléchir au type de contrat et étudier toutes les formules de gestion possibles.

Richard Keller, conservateur en chef du patrimoine au **Musée national de l'automobile de Mulhouse**, est nommé à ce poste en 1999. Au cours de cette année une délégation de

gestion du musée est confiée à une structure privée, Culture Espaces. L'objectif est de faire face à la baisse de fréquentation du musée et aux problèmes liés à la maintenance de l'infrastructure. Plutôt bien acceptée au début, la DSP pose vite problème. Richard Keller est partagé. Il reconnaît les avantages de la DSP (entrée de fonds, équilibre budgétaire retrouvé, hausse du nombre de visiteurs, disparition des problèmes du court terme) tout en posant les limites d'un tel système (lisibilité du musée confuse, coexistence de deux entités dans le processus de décision). De plus, la DSP a entraîné la suppression des emplois jeunes et de huit postes en CDD sur trente-trois. A cela s'ajoute une crainte du personnel muséal face à l'inconnu, au « privé ». C'est pourquoi Richard Keller préfère substituer le terme d'exploitant privé à celui de DSP.

Marc Daniel, directeur général adjoint des services à la **ville de Besançon**, est chargé du pôle culture et développement. La ville de Besançon dispose d'un nombre important d'équipements culturels, dont six musées ; trois de ces musées sont implantés sur le site de la Citadelle. Acheté en 1958 par la ville, ce chef d'œuvre de Vauban regroupe le **Muséum**, le **Musée comtois** et le **Musée de la résistance et de la déportation** ; il accueille 300 000 visiteurs par an. Jusqu'en 1993, la gestion du site s'est faite en régie directe par la ville, s'accompagnant d'une baisse progressive de la fréquentation, d'un faible renouvellement des équipements, d'une politique marketing inexistante. C'est pourquoi la municipalité a opté pour une DSP sur 10 ans (1994-2004). Créée pour la circonstance, sans appel d'offre, une société d'économie mixte (SEM) s'est fixé pour objectif d'améliorer l'image du site en assurant une meilleure communication. Sa logique d'entreprise a donné une réactivité indispensable qui manquait à l'établissement public. Le bilan en 2003 était positif avec une hausse de la fréquentation du lieu. Deux bémols cependant : une faiblesse de la fréquentation des groupes et un manque d'évènementiel en dehors de l'été. Réduite à une durée de six ans, la DSP a été renouvelée, avec cette fois-ci une mise en concurrence. Deux projets ont été présentés ; la SEM a été reconduite dans ses missions.

Il semblerait donc que la notion de rentabilité soit au cœur du débat sur la délégation de service public. Si la DSP a l'avantage de « sauver » certaines structures, elle implique cependant des objectifs financiers de rentabilité qui peuvent se heurter à la vocation première d'un musée\*. Rendre des comptes, être bénéficiaire sont des obligations susceptibles d'entraîner des désaccords entre les équipes techniques et scientifiques et le délégataire. Autre inconvénient de la nécessité de rentabilité : l'absence de prise de risque, le manque d'ambition des projets et la qualité artistique relégués au second plan.

Mais, comme le répète Yves Delaire, la DSP n'est pas la seule formule de gestion. Elle doit être envisagée au cas par cas, en fonction de la structure concernée. Il est tout à fait possible de prévoir un encadrement du délégataire avec risque partagé au plan financier. On se doit de rester dans une logique de service public culturel.

\* cf Conférence C3 « Gratuité et juste prix de la culture »

## B8 > Les Métiers des Musées après 2007

Mots-clefs : mutation, recrutement, diversification, communication, formation

---

Conférence animée par **Sophie Lévy**, conservateur du **Musée d'Art Américain de Giverny**.  
<http://www.maag.org>

Avec la participation de :

- ⇒ **Yves Lochart** : sociologue à l'Institut de recherches économiques et sociales, IRES, de Noisy-le-Grand.  
<http://www.ires-fr.org>  
<http://www.cnfpt.fr>
- ⇒ **Valérie Lagier** : conservateur territorial du territoire, Institut National du Patrimoine.  
<http://www.inp.fr>

Les métiers des musées sont en pleine mutation politique, économique et culturelle. Vers l'année 2007, notamment lors des départs en retraite des « baby-boomers », de nombreux postes vont être à pourvoir. Le moment est donc venu de mener une réflexion sur cette future relève. N'est-ce pas notamment le moment d'affiner les recrutements sur concours ? Quelles sont les nouvelles voies professionnelles que pourront suivre les générations à venir ? Les définitions de postes n'ont pas été suffisamment actualisées ces dernières années, ce qui explique - dans bien des cas - les situations de crise du personnel de certains établissements.

Yves Lochart présente l'étude *Servir l'Etat et l'Usager : Définition et redéfinition du travail par le public dans les domaines des musées* parue en mai 2004. Cette étude, réalisée par l'IRES (Institut de Recherches en Etudes Sociologiques) en collaboration avec deux sociologues et une historienne, porte sur deux années de recherche sur les différents emplois dans les musées auprès d'une quarantaine d'établissements, à travers 130 entretiens, ainsi que l'examen d'archives. Commandé par le **Ministère de la Recherche** et le **Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT)**<sup>2</sup>, ce rapport met en valeur la nécessaire diversification des métiers dans les équipements culturels liée au fait que les musées actuels ne sont plus exclusivement centrés sur les collections, mais exploitent de plus en plus une vocation pédagogique et de communication. Les musées d'aujourd'hui doivent en effet faire face à la diversité des publics potentiels. Une redéfinition des tâches s'impose donc au sein de ces établissements culturels. La conservation n'est plus la principale activité de ces institutions. Les musées doivent désormais avoir un personnel diversifié, notamment pour renseigner, être à l'écoute des publics et tenir compte de la diversité des attentes des visiteurs. Ainsi, les surveillants deviennent aussi des agents d'accueil du public. Une telle attitude permet de renforcer l'attrait des musées et de fidéliser les publics en proposant notamment des activités qui ne se limitent plus à des « visites-conférences ». De ce fait, les conservateurs doivent accorder une attention croissante à la médiation et au management interne, en sus bien sûr de leur activité première de conservateur.

---

<sup>2</sup> Yves Lochart, Odiles Join-Lambert (historienne), Marie Raveyre, Pascal Ughetto, (mai 2004) ; *Servir l'Etat et l'usager : définition et redéfinition du travail par le public dans les domaines des musées, rapport pour le Ministère de la Recherche et le Centre National de la Fonction Publique Territoriale*.  
<http://www.ires-fr.org/files/rapports/rapport11.pdf>

Combiner la gestion des collections et le rapport au public : ce nouveau défi entraîne des hiérarchies nouvelles dans l'entreprise dont l'appréhension requiert dialogue et communication. Pour répondre à ces nouveaux enjeux, deux types de politique sont possibles, dit Yves Lochart :

- Premièrement, mettre en place un recrutement par profil en privilégiant une spécialisation en termes de médiation et de compétences scientifiques de haut niveau. Parallèlement, viser un élargissement des compétences vers l'animation. Cette stratégie peut conduire à une articulation difficile avec les équipes en place, un conflit de cultures au sein de l'établissement.
- La seconde politique tient compte des équipes en place et consiste à construire un projet d'établissement qui permet aux personnes de l'établissement de se découvrir mutuellement et de développer des échanges en interne. C'est une démarche d'expérimentation contrôlée. On peut citer comme exemples les sites Internet des musées, qui agissent comme éléments fédérateurs des différents services du musée.

Yves Lochart conclut sur le fait que les stratégies de recrutement ont sans doute à combiner ces deux stratégies de façon harmonieuse.

Valérie Lagier défend la place des conservateurs au sein des musées en mentionnant la formation dispensée à l'**Institut National du Patrimoine (INP)**. Elle explique en premier lieu le fait que l'entrée dans la formation se fait sur concours et plus particulièrement sur concours de spécialité (division en six qualifications : archéologie, inventaire, monuments historiques, patrimoine scientifique, technique et naturel).

Le conservateur du patrimoine est un métier « multi-casquettes » puisque dans une petite structure, le conservateur cumule toutes les fonctions, contrairement au cas des grandes institutions. Une multiplicité d'attentes se fait ressentir de la part des futurs conservateurs, à laquelle il faut répondre. Pour ce faire, l'INP essaie de repenser la formation chaque année. Cette formation est divisée en trois temps :

- Des modules d'enseignements regroupant des cours de droit, d'économie du patrimoine, de médiation culturelle, de conservation, de restauration, de construction et d'aménagement des bâtiments patrimoniaux, de gestion publique et sociale.
- Des stages obligatoires : le premier au sein d'une administration culturelle, le second correspond à la spécialité choisie, le troisième est dans une autre spécialité que celle choisie par l'étudiant, enfin le dernier se déroule à l'étranger.
- Des activités de recherche.

A la sortie de cette formation, dans certains cas, un délai de plusieurs mois est quelquefois nécessaire avant de trouver un emploi. Les futurs conservateurs doivent s'adapter à la demande, à des postes en perpétuelle évolution. Certains doivent notamment être capables de changer leur orientation première.

Concernant l'évolution des métiers des musées, Valérie Lagier rappelle qu'il y a un rétrécissement des postes au concours : le CNFPT a décidé de mettre à disposition huit postes cette année (quatre postes d'Etat, et quatre postes territoriaux). Le problème de la non reconnaissance de certains métiers se pose également car certains statuts sont dévalorisés par leur appellation administrative (assistant, attaché...). « Il est important de se concentrer sur la technicité des métiers, sur leurs spécificités et de revenir à des compétences réelles », dit Valérie Lagier.

En conclusion, il apparaît qu'il y a un fort besoin de communication et de réflexion sur l'avenir des métiers dans le secteur culturel. Ce domaine est en constante évolution et il est difficile de dire réellement quels seront les métiers de demain. Alors, existent-ils des débouchés dans la culture et plus précisément dans les musées ? Aujourd'hui, des

formations préparent à une multitude de métiers qui restent à définir. « Une des solutions, dit Valérie Lagier, peut se trouver dans des conservations départementales qui associeraient à la fois la gestion des musées, de l'inventaire, du patrimoine des monuments historiques ; leur mission serait ainsi de valoriser le patrimoine d'un territoire. »

## **C1 > Mobiliser les agents d'accueil et de surveillance pour mieux accueillir.**

Mots-clefs : professionnalisation, formation qualifiante, implication, polyvalence, médiation, rapports humains, image de l'institution.

---

Conférence animée par **Muriel Ryngaert**, chargée des publics, Musée d'Art contemporain, Val-de-Marne, Vitry

Avec la participation de :

- ⇒ **Nathalie Mémoire**, conservateur – Muséum d'histoire naturelle – Bordeaux  
<http://www.mairie-bordeaux.fr/musees/museum-histnat/museum.htm>
- ⇒ **Danièle Bloch**, commissaire des expositions – Les Beffrois de la Culture – région Nord-Pas- de-Calais  
[www.nordpasdecalais.fr/](http://www.nordpasdecalais.fr/)  
<http://www.musenor.com/actu.htm>
- ⇒ **Régis Hespel**, ingénieur industriel – Chef de service - Musées royaux des beaux-arts, de Belgique, Bruxelles  
<http://www.fine-arts-museum.be/>

La place occupée et la mission effectuée par les agents d'accueil et de surveillance devraient être revalorisées dans les institutions culturelles. Premiers interlocuteurs du public, les agents jouent un rôle qui devrait être soigneusement préparé.

Se pose alors une question fondamentale : comment mobiliser ces agents ? Souvent perçus comme non qualifiés, comment leur confier des tâches allant au-delà du simple rôle de « gardien » ?

Pour faire avancer ce débat, différents intervenants nous font part de leurs propres expériences dans ce domaine.

Danièle Bloch est commissaire des expositions, **Les Beffrois de la Culture**, qui ont permis la présentation sur douze mois de 12 expositions autour de chefs d'œuvre, dans douze mairies du **Nord-Pas-de-Calais**. Danièle Bloch démontre que dans ce projet, à bien des égards unique dans l'histoire muséale française, l'élément déterminant a été le facteur humain, avec ce qu'il a entraîné d'investissement personnel.

Comment, en effet, concilier la surveillance des œuvres dans des espaces bien souvent exigus et inadaptés aux expositions avec l'accueil de publics peu ou pas habitués aux visites de musées, tels les agriculteurs et les ouvriers ?

La surveillance des lieux a été confiée à l'entreprise Sécuritas, non-spécialiste dans ce genre d'événements. Une étroite collaboration s'est établie entre médiateurs et agents de surveillance. Cette démarche s'est avérée une véritable réussite qui a favorisé l'accès des agents à un monde qui leur était jusque-là peu ou pas connu.

La prise de parole de Nathalie Mémoire, conservateur au **Muséum d'Histoire Naturelle de Bordeaux**, va dans le même sens (rôle essentiel du facteur humain).

La petite taille de l'institution, le peu de personnel et de moyens sont autant de facteurs qui plaident en faveur de l'implication des agents d'accueil et de surveillance dans la vie du Musée. Répondre aux besoins de plus en plus divers du public est désormais possible grâce à la polyvalence établie. La démarche repose « sur l'exploitation des qualités naturelles et des envies de chacun » et sur la base du volontariat.

Certains se sentent plus à l'aise dans l'animation, l'accueil du public, d'autres préfèrent l'atmosphère des ateliers (peinture, électricité ...).

Diverses formations internes et externes, notamment pour l'accueil téléphonique, le maniement d'extincteurs, informatique..., ainsi qu'un suivi hebdomadaire sous forme de réunions de travail concourent à cette spécialisation et à une redéfinition des postes.

La situation est plus complexe aux **Musées Royaux des Beaux-Arts de Belgique, à Bruxelles**, énorme institution de 45 000m<sup>2</sup>, composée de 4 entités et accueillant 400 000 visiteurs par an. Regis Hespel, ingénieur industriel et chef de service, est confronté à un cadre administratif très lourd et au problème du statut des agents d'accueil et de surveillance.

La loi de 1990 sur les services internes de gardiennage ne va pas dans le sens des personnels de musées. Elle a malgré tout servi à donner une impulsion afin de professionnaliser les rôles de gardiennage et de viser une meilleure reconnaissance des agents. Différentes réponses furent apportées :

- Mise en place d'un système de parrainage pour tous les nouveaux entrants, sensibilisation à la vie muséale grâce à des visites privées,
- Port d'un nouvel uniforme créé par un grand couturier,
- Système de levier financier avec la possibilité d'effectuer des heures supplémentaires (surveillance d'expositions nocturnes privées).
- D'autres leviers doivent encore être mis en place afin de les encourager : techniques de communication, de gestion de stress, de médiation, de sécurité (auprès des œuvres et du public), d'accueil.

Il est à noter que dans tous ces cas, la mobilisation des agents a réussi parce que tous, agents d'accueil, de surveillance, médiateurs, conservateurs..., se sont investis dans la vie de leurs musées.

Professionnaliser le métier d'agent d'accueil et de surveillance doit permettre aux agents de passer du statut d'anonyme à celui d'acteurs de la médiation.

## C2 > L'enfant prescripteur ?

Mots-clefs : enfant réceptif / consommateur/ acteur, orienter les contenus, échanges intergénérationnels, éducation citoyenne

---

Conférence **animée par Anne Fauche**, assistante d'André Giordan, Laboratoire de didactique et épistémologie des sciences (LDES), Université de Genève  
<http://mah.ville-ge.ch/>

Avec la participation de :

- ⇒ **Christian Bourdel**, secrétaire général et **Nathalie Colin**, responsable service Jeune Public d'Agropolis museum – Membre de la fédération des écomusées et musées de société  
<http://www.agropolis.fr>
- ⇒ **Patrice Chazottes**, responsable des ateliers enfants – Centre national d'art et de culture Georges Pompidou – Paris  
<http://www.cnac-gp.fr/Pompidou/Accueil.nsf/tunnel?OpenForm>
- ⇒ **Nathalie Mémoire**, conservateur – Museum d'histoire naturelle – Bordeaux  
<http://www.mairie-bordeaux.fr/musees/museum-histnat/museum.htm>

**Prescripteur** (définition) : *personne qui exerce une influence sur le choix, sur l'achat d'un produit.*

Dans quelle mesure et pourquoi un enfant peut-il être prescripteur de culture?

Le terme « prescription » qui emprunte au marketing ne reflète-t-il pas une dérive vers l'enfant consommateur ? Ne devrait-on pas parler d'enfant facilitant les actions et interactions avec ses parents, ses amis ? Quel objectif veut-on atteindre en s'adressant au jeune public ? Pédagogique, commercial ?

Même si aucun enfant ne vient spontanément seul au musée, c'est souvent à sa demande qu'une nouvelle visite va être réalisée, qu'il ait été sensibilisé par sa famille ou par le milieu scolaire. Cette deuxième visite est importante car elle constitue une activité sociale, familiale et intergénérationnelle.

Que nous discutons avec **Christian Bourdel**, secrétaire général et **Nathalie Colin**, responsable service Jeune Public d'Agropolis museum, ou **Patrice Chazottes**, responsable des ateliers enfants au Centre national d'art et de culture Georges Pompidou, ou encore **Nathalie Mémoire**, conservateur du Museum d'histoire naturelle de Bordeaux, il s'agit bien de sensibiliser l'enfant au patrimoine culturel, qui n'est pas sans lien avec le domaine de l'alimentaire. La formation de l'œil est semblable à la formation du goût. On doit éveiller son esprit critique et le sensibiliser à son environnement. L'enfant, en quête de connaissance, de sens, peut aider l'adulte à apprendre à voir, à goûter. Les études sociologiques des publics des musées le prouvent : le plaisir et l'aisance d'un adulte dans ces lieux sont liés à son initiation familiale et scolaire au cours de l'enfance.

Les premiers interlocuteurs des jeunes publics, parents, enseignants, éducateurs, médiateurs, n'ont-ils pas été eux-mêmes des enfants ?

Au sein d'**Agropolis**, musée sur les nourritures et agricultures du monde, Christian Bourdel et Nathalie Colin s'attachent plus particulièrement à développer l'esprit de responsabilité du consommateur-enfant autour de l'aliment. Ce dernier est l'objet central des actions

pédagogiques qu'ils développent sous forme d'animations et d'outils pour les familles, les scolaires et en créant des partenariats éducatifs.

Patrice Chazottes incite les jeunes publics à constater à quel point tout patrimoine nourrit la création contemporaine. Lieu pluridisciplinaire, le **Centre Georges Pompidou** offre des possibilités énormes de rencontre avec les publics. L'opération « Viens avec nous au musée », conçue pour les enfants se rendant au musée avec leur classe, offre la possibilité d'une deuxième journée gratuite, un samedi, en famille.

Les enfants deviennent alors acteurs de leur journée en un lieu avec lequel ils sont déjà familiarisés. D'autres ateliers tels « Ecoute » (mercredi et samedi), « les Impromptus » (1<sup>er</sup> dimanche du mois) montrent la volonté du centre Pompidou de développer une nouvelle politique en direction des familles.

Cela permet :

- d'amener un public non habitué, de développer une attitude curieuse et d'aider les familles en difficulté car c'est au domicile que se créent les pratiques culturelles,
- de s'approprier la création contemporaine chez soi et de donner à l'enfant la possibilité de pratiquer pour créer une envie future.

Nathalie Mémoire rappelle que les enfants composent une part importante du public individuel, en particulier dans les musées de sciences naturelles comme au **Museum d'histoire naturelle de Bordeaux** qu'elle dirige. Elle relève deux catégories d'enfants prescripteurs :

- Le prescripteur implicite : celui venu avec sa classe et qui demande à revenir avec sa famille,
- Le prescripteur effectif qui va, grâce à son implication dans des tests d'animations et de documents pédagogiques, permettre d'orienter les contenus et leur mise en forme.

Associer l'enfant à la création d'outils, l'inciter à être acteur pour devenir prescripteur puis médiateur auprès de sa famille et de ses amis, tels sont les objectifs des intervenants. Chacun est conscient que la visite unique ne suffit pas. Une notion de suivi, de relais est déterminante.

Comment l'adulte va-t-il accepter cette prescription ? L'enfant seul peut-il inciter les parents, peu ou pas habitués à aller au musée, à franchir le pas ? Comment le musée peut-il intervenir pour l'y aider ? Autant de questions ouvertes. Mais on aura noté que les intervenants se situent tous dans la dynamique d'une véritable éducation citoyenne, faisant de l'enfant prescripteur plus qu'une simple « cible » commerciale.



## C3 > Gratuité et juste prix de la Culture

Mots-clefs : démocratisation, fidélisation, stratégie

---

Conférence **animée par Jean-Christophe Castelain**, éditeur/directeur des publications, Le Journal des Arts et l'Œil

Avec la participation de :

- ⇒ **Anne Gombault**, professeur, chaire Art, Culture et Management en Europe – Bordeaux école de Management  
<http://www.bordeaux-bs.edu>
- ⇒ **Sylvia J Lahav**, Former Curator of Adult Programmes at Tate Modern and Senior Curator at the National Gallery – Director of the Fourth Plinth Project – Londres, Grande-Bretagne
- ⇒ **Yves Berteloot**, adjoint à la Culture – Mairie de Dijon  
<http://www.mairie-bordeaux.fr/musees/museum-histnat/museum.htm>
- ⇒ **Laurence Baise**, Responsable du service culturel – Musée des Beaux-Arts de Dijon  
<http://www.ville-dijon.fr/ville/culture/beauxarts/sombozar.htm>

Abandonnée au début du XX<sup>e</sup> siècle, la gratuité des musées a de nouveau le « vent en poupe ». Paradoxe actuel ? Expression de la démocratisation de la culture, elle est prônée dans un monde muséal orienté marché. Les déclinaisons sont variées. Certains optent pour la gratuité totale, comme à Dijon ou en Grande-Bretagne depuis 2001, d'autres pour une gratuité partielle. Comme le souligne Jean-Christophe Castelain, éditeur et directeur du Journal des Arts et de l'Œil, les musées appliquant l'entrée libre font preuve de courage et d'audace, comparés à d'autres structures culturelles ou de loisirs payantes. « Existents-ils des patinoires gratuites ? » demande-t-il. Dans quelle mesure la gratuité est-elle applicable aux musées ? Le prix est-il donc une variable stratégique ? A-t-il un effet mécanique sur la fréquentation ? La gratuité permet-elle vraiment à tous l'accès à la culture ? N'y a-t-il pas un juste prix à trouver pour une meilleure sensibilisation des publics et une réduction des inégalités ?

Anne Gombault, professeur, chaire Art, **Culture et Management en Europe, à l'école de Management de Bordeaux**, a mené une étude auprès des musées au niveau international en 2000 et en 2001, pour tenter de répondre à la question de la gratuité et du juste prix de la culture. Elle considère qu'il s'agit là d'un débat dépassé, dans la mesure où aujourd'hui, le prix (donc la gratuité) est une variable marketing comme les autres. Il faut ne plus considérer la gratuité sous un angle idéologique. Quel est, alors, le véritable enjeu de la gratuité, sinon le public, lequel n'a jamais été interrogé sur le sujet ? Une étude, à paraître, va enfin révéler le point de vue contrasté des Français et surtout le divorce qui existe entre la vision des citoyens et la façon dont la gratuité est mise en œuvre. Cette dernière induit parfois des comportements différents. « *Quand on paye* » dit Sylvia Lahav, Former Curator of Adult Programmes at **Tate Modern and Senior Curator at the National Gallery et Director of the Fourth Plinth Project à Londres**, « *on doit faire la queue aux caisses* ». Une certaine tension s'instaure dès l'entrée. « *On exige une visite de qualité. On se sent obligé de tout regarder, de rester longtemps dans le musée et malheureusement on perd en attention* ».

Ne pas payer, avoir accès à l'entrée libre, terme choisi par Sylvia Lahav, permet-il de fidéliser les publics ? La gratuité doit permettre d'établir un dialogue entre l'œuvre et ses publics, un rapport privilégié qui fait du musée un lieu de rencontre. La gratuité doit lever

l'obstacle à la fréquentation. Au risque de transformer les musées en espaces publics, tels les grands magasins ?

Certes, ces institutions culturelles ont une fonction sociale. Elles doivent s'ouvrir au plus grand nombre. Tel est le souhait d'Yves Berteloot, **adjoint à la culture à la Mairie de Dijon** où cinq musées ont instauré la gratuité de visite de leurs collections permanentes. Mais une réflexion sur l'accueil des publics s'impose ainsi que l'enseignement du respect des œuvres et du personnel. Pour que la gratuité soit vécue comme un cadeau, que les visiteurs prennent conscience de ces moments privilégiés, la délivrance d'un billet est indispensable. Laurence Baise, **responsable du service culturel, musée des Beaux-Arts de Dijon**, tient à cette forme de contrat qui est à la fois un moment d'échange et un support de communication.

Mais, la gratuité a un coût. Coût psychologique : flux de visiteurs que le personnel doit savoir gérer, tendance du public à adopter un comportement irrespectueux. Coût économique car la subvention allouée aux musées n'est pas toujours en accord avec l'augmentation de leurs besoins. En Grande-Bretagne, on demande aux musées de démontrer leur capacité à rapporter de l'argent et à attirer tous les publics afin de justifier leurs dépenses. Si on envisage la gratuité, il faut pouvoir la rentabiliser.

La gratuité est devenue l'objet d'un débat « coût-équité-impact sur la fréquentation ». Pourtant, le premier vecteur de fréquentation n'est pas la gratuité, mais la motivation du visiteur qui est à relier avec les notions d'initiation et d'éducation\*. La solution n'est peut-être pas dans la gratuité complète, mais plutôt dans la modulation des prix. Un tarif unique pour des publics différents pose trop de limites.

⇒ cf. conférence C2 « L'enfant prescripteur ? »

## C4 > Les jardins : Porte d'entrée pour de nouveaux publics

Mots-clefs : patrimoine naturel, lieu de création, musée, tourisme vert, pluridisciplinarité, événement.

---

Conférence animée par **Françoise Schmitt**, directeur de l'Institut d'Etudes Supérieures des Arts, Paris.  
[www.iesa.fr](http://www.iesa.fr)

Avec la participation de :

- ⇒ **Anne Fauche**, médiatrice culturelle, service Accueil des publics des musées d'art et d'histoire de la Ville de Genève, Suisse  
[www.mah.ville-ge.ch/musee/presse/flaneries/flaneries.html](http://www.mah.ville-ge.ch/musee/presse/flaneries/flaneries.html)
- ⇒ **Pascal Garbe**, architecte paysagiste, chargé de mission jardins au Comité départemental du tourisme de Moselle, Jardins sans Limites, Moselle Sarre  
[www.jardins-sans-limites.fr/site\\_fr/index.htm](http://www.jardins-sans-limites.fr/site_fr/index.htm)
- ⇒ **Eric Jacob**, directeur du Parc de Wesserling, Musée textile de Haute Alsace, membre de la fédération des écomusées et musées de sociétés  
[www.mulhouseum.education.fr](http://www.mulhouseum.education.fr)
- ⇒ **Jean-Paul Pigeat**, directeur du Festival des jardins de Chaumont-sur-Loire  
[www.chaumont-jardins.com](http://www.chaumont-jardins.com)

Françoise Schmitt est une présidente de séance engagée dans la valorisation et la mise en tourisme du patrimoine vert. De retour du colloque « Jardins sans limites » à Metz, de l'assemblée générale de la Demeure Historique (nouveau prix jardins) à l'Abbaye de Fontenay et des journées de Courson, le **Directeur de l'Institut d'Etudes Supérieures des Arts** inscrit dans ses formations un cycle spécialisé d'ingénierie culturelle et touristique appliquée au jardin et à l'environnement paysager. Cet enseignement répond à l'essor du tourisme culturel et des loisirs liés au jardin. Fêtes des plantes, festivals des jardins, parcs botaniques, jardins sont, sans cesse, plus nombreux et ont besoin de professionnels dont le savoir-faire premier sera de faire des jardins une « porte d'entrée pour de nouveaux publics ».

Des événements phares tels les Rendez-vous au jardin, le Festival international des jardins de Chaumont-sur-Loire, la création d'un label « Jardins remarquables » par le Conseil national des parcs et jardins, présidé par Jean-Pierre Bady, mais également la pérennité et le succès accru des Journées des plantes de Courson ou de Saint-Jean de Beauregard ainsi que les Journées de la Rose à l'Abbaye de Chaalis ou de Saint-Cloud, confirment que la politique nationale en faveur des parcs et des jardins répond à une réelle volonté, publique et privée, de faire vivre ce patrimoine culturel en constante évolution.

Pascal Garbe, architecte paysagiste, chargé de mission jardins au **Comité départemental du tourisme de Moselle, Jardins sans Limites, Moselle Sarre**, organise deux jours durant des rencontres entre des professionnels, des propriétaires privés, des représentants de l'Etat et des collectivités territoriales sur les problématiques liées aux jardins. Le CDT de Moselle a également commandé une étude marketing à Joël Gayet, cabinet CoManaging. Réalisée en juillet et août 2004 auprès de 118 jardins dans le monde, elle révèle que le développement des jardins suit la courbe de celle du tourisme et que leur fréquentation est corrélée aux besoins touristiques. Par conséquent, les touristes sont devenus la cible principale des jardins, modifiant ainsi profondément leur évolution et leur développement (aspect promotionnel, offres périphériques, événementiel...) et les inscrivant comme une réponse aux modes de vie urbains (calme, espace, naturalité...). Autre constat, en 2010 les touristes seront en majorité des seniors.

Jean-Paul Pigeat, directeur du **Festival des jardins de Chaumont-sur-Loire**, l'a déjà inscrit dans ses objectifs d'incitation à la visite. Le Festival de Chaumont-sur-Loire, laboratoire de création contemporaine se doit de séduire ces nouveaux visiteurs. Le public, stabilisé à 135 000 visiteurs, doit en permanence être « entretenu » car comme le dit Jean-Paul Pigeat « sans le public on n'est rien ». Faisant preuve d'une grande créativité, ce festival diversifie ses offres, (animations, boutique, restaurant), à l'intérieur desquelles il décline le thème abordé, différent chaque année (en 2004 « Vive le Chaos : ordre et désordre »). Atteindre un haut niveau de qualité, être curieux permet de tisser des liens entre histoire de l'homme et histoire de l'Art, le jardin étant un merveilleux médiateur pour faire passer une certaine sensibilité.

L'éveil des sens, du goût notamment, passe par le jardin. A Chaumont-sur-Loire le Chaos a envahi les assiettes, dans le cadre de « Jardins sans Limites » un restaurant a été créé pour travailler sur les saveurs.

On ne peut nier le réel engouement du public pour les jardins et le couple musée/jardin est la preuve de l'ouverture de ce patrimoine. C'est ainsi qu'à Genève le parc est devenu une porte d'entrée privilégiée, un médiateur culturel pour guider les visiteurs jusqu'au musée.

Anne Fauche, médiatrice culturelle, service Accueil des publics des **musées d'art et d'histoire de la Ville de Genève, Suisse**, propose aux visiteurs une exploration historique, naturaliste et scientifique du site lors de visites et d'ateliers. Le cas du Musée des sciences est particulier. Son taux de fréquentation a augmenté grâce aux dispositifs mis en place à l'extérieur. Des répliques d'objets emblématiques de ses collections incitent à une

participation interactive du public qui peut manipuler seul les maquettes d'instruments qui utilisent l'air, l'eau et le soleil, et renvoient aux collections du musée. Ont été institutionnalisées des journées d'arpentage, des moments de découvertes, d'appropriation des phénomènes de l'espace au cours de la « Nuit de la science ».

C'est également autour d'un musée que se développe le **parc de Wesserling**. Sur ce site, lié à une aventure industrielle, est engagé le projet de faire revivre 75 000 m<sup>2</sup> de bâtis. Le **Musée Textile de Haute Alsace**, dirigé par Eric Jacob, est un lieu qui mêle patrimoine industriel, touristique et culturel. Dès sa réhabilitation en 1998, le parc a eu pour vocation de restituer l'histoire et l'évolution de cinq jardins : à la Française, à l'Anglaise, terrasses à l'Italienne, jardin potager et jardin rural. Seul bémol à l'enthousiasme d'Eric Jacob, le coût des travaux. C'est ainsi qu'est né en 2002 le festival des « Jardins Métissés ». Ce nom renvoie à la double utilité des jardins productifs et d'agrément. Il est aussi prédestiné dans ce berceau de l'industrie textile alsacienne. Dès lors, les entrées ont subi une augmentation de 68%.

Les intérêts des visiteurs sont divers : botanique, histoire, art, tourisme... et il y a autant de visites qu'il y a de visiteurs. Dans son allocution du 24 avril 2003, Jean-Jacques Aillagon, alors ministre de la Culture et de la Communication, déclarait : « Les jardins sont un patrimoine vivant et fragile. C'est un patrimoine qui, comme d'autres, témoigne de l'histoire des hommes, de l'évolution de leur goût, de leurs aspirations, de leur vision du monde, de la société, du bonheur, du plaisir, du loisir. Les jardins sont également des espaces d'expression de la création, du génie, du talent, de l'amour, de la passion. Ce sont des lieux de bonheur, de quiétude, d'harmonie, et souvent, dans un monde tumultueux, des refuges. Ce sont aussi des espaces chargés de mémoire, de symboles où se lit le rapport de l'homme avec la nature. »

Le jardin, nature ordonnée par l'homme, pouvant être élevée au rang d'œuvre d'art, a toujours été un lieu rassembleur, chargé d'une symbolique de la perfection depuis le jardin clos du moyen-âge jusqu'au jardin New-Age. La plupart du temps public et même gratuit, il accueille tous les publics et répond de plus en plus, dans l'immédiateté de son acception, aux besoins de ressourcement de « l'homme urbain ».

Peut-on espérer alors que le jardin devienne une porte d'entrée pour de nouveaux publics ? Un produit dérivé « d'appel » du tourisme culturel comme le souligne Françoise Schmitt qui a commandé à l'un de ses professeurs un ouvrage au titre clair : le tourisme des jardins comme produit dérivé du tourisme culturel. En d'autres termes peut-on espérer que les musées, monuments, villes historiques qui cherchent toujours à faire revenir des publics ou à en trouver de nouveaux, pourront utiliser le jardin et ses possibilités événementielles et saisonnières comme une nouvelle réponse ou porte d'entrée ?

## C5 > Les musées sur la toile : d'autres relations ou d'autres publics

Mots-clefs : musées, sites internet, publics, contenus, connaissances

---

Conférence **présidée par Catherine Franche**, responsable partenariats et projets spéciaux, OCIM : Office de Coopération et d'Information Muséographiques, Dijon (Côte d'or)

Avec la participation de :

- ⇒ **Isabelle Chareyron**, chargée de la documentation, des archives et du multimédia – Musée des manufactures de dentelles de Retournac (Haute Loire), <http://www.ville-retournac.fr>
- ⇒ **Marie-Hélène Hermand**, webmaster – Institut de Recherche pour le Développement (IRD), Paris, <http://www.ird.fr>
- ⇒ **Elsa Olu**, conseil en ingénierie culturelle, chargée de cours à l'université de Saint-Étienne, Lyon (Rhône), <http://pro.wanadoo.fr/elsa.olu/>

Le développement d'Internet a permis de développer une information de plus en plus enrichissante. Les bénéfices sont grands pour les musées tant en termes de vitrine culturelle que d'information pour le public. Mais les sites web attachés aux musées doivent répondre à plusieurs objectifs : d'une part, ils véhiculent des contenus liés à un patrimoine culturel, d'autre part ils adressent de l'information à différents publics : professionnels, passionnés, experts, néophytes. Comment alors concilier les différentes attentes des publics tout en respectant l'esprit de l'institution ? Comment créer cette interface entre l'institution et ses publics ?

D'après Isabelle Chareyron le site web du **musée des manufactures de dentelles de Retournac**, réalisé bénévolement entre décembre 2000 et avril 2001, est une véritable vitrine qui promeut l'institution à la fois en France et à l'étranger. Le site permet aux dentellières du monde entier de satisfaire leur appétit en leur proposant des modèles de dentelles. C'est ainsi que le musée s'est rendu compte de l'existence d'un important réseau international de spécialistes en dentelle. Mais ceux-ci ne sont pas le seul public visé. En effet, différentes rubriques permettent aux internautes (spécialistes, chercheurs, professeurs...) d'avoir un accès rapide et ciblé à l'information (Musée, Documentation & Multimédia, Expositions & Animations, Amis du musée, Modèles anciens et Muséoboutique, Actualités). La présence du musée sur internet a renforcé les visites du musée. Du coup, la commune s'implique de plus en plus dans le financement de la rénovation du musée.

Le développement des sites internet de vulgarisation scientifique implique une médiation entre les chercheurs et le grand public. Cela suppose de dégager clairement certains thèmes et événements et de procéder à des synthèses de sujets qui soient accessibles au grand public. Marie Hélène Hermand présente le site web de l'**Institut de Recherche pour le Développement (IRD)**. L'institut « a pour mission de développer des projets scientifiques centrés sur les relations entre l'homme et son environnement dans la zone inter-tropicale ». Le site internet de l'IRD est directement rattaché à la direction de la communication. Plutôt que de se contenter d'une politique web passive avec une reprise basique d'articles papiers sur la toile, l'IRD sélectionne le contenu et effectue un traitement des informations spécifiquement pour le net. De plus, l'institut veille à adapter son contenu en fonction des publics ciblés dont les attentes sont différentes : chercheurs et universitaires, partenaires

(pays et organismes), journalistes, enseignants, grand public. Ainsi pour les publics du monde de l'éducation, ce contenu est allégé. Pour les journalistes, un résumé est présenté en tête d'article. Certains sujets sont également reconstruits en très courtes séquences sur Canal IRD.

Le principe même de cette circulation d'informations est donc soumis à une véritable stratégie éditoriale afin de refléter fidèlement l'esprit de l'institut. Cependant, cette politique volontariste nécessite une procédure de validation claire en interne.

Elsa Olu, **ingénieur culturel**, insiste sur les bénéfices de la mise en réseau des musées. Elle explique comment « le développement de nouveaux usages, libérés des réflexes premiers et réducteurs de transposition, participe non plus à exposer une version virtuelle d'une réalité exposée, mais permet d'envisager la toile comme l'espace offert à une redéfinition du territoire et du lien, de la visite et de la connaissance ». Si chaque musée est un cas particulier, chaque site web l'est également, et sa conception-réalisation dépend de l'objet du musée, de sa politique de communication, de ses stratégies d'évolution, de la typologie de ses publics, de ses objectifs de médiation, de valorisation, de vulgarisation... La méthodologie de travail est ici primordiale et les solutions clefs en main sont bien souvent réductrices. Quoiqu'il en soit, l'essor de sites concernant les domaines culturels encourage la connaissance et la diffusion de l'information qui ne sont plus réservées à une certaine élite.

Les musées ne sont pas des produits de consommation ordinaire. Le public attend des contenus et des informations précises. L'on pourrait presque dire que par le biais d'un site Internet, le musée perd de sa sacralisation et se voit plus abordable pour un public non initié. L'Internet permet en outre d'atteindre un public, ou plutôt des publics, lorsque le musée n'existe pas encore, bien avant son ouverture. Cela nécessite cependant de bien veiller à adapter son contenu si l'institution veut maîtriser son message.

Une question peut néanmoins se poser : la profusion de sites web concernant les musées ne présente-t-elle pas un risque pour l'image même des musées ? La toile est de plus en plus un espace commercial. Comment dès lors préserver l'aspect informatif et les possibilités de démocratisation culturelle qu'offrent les sites internet des établissements culturels ?

## C6 > Mieux connaître son public pour le faire revenir

Mots-clefs : outils d'évaluation, fidélisation, curiosité, séduction, enquêtes.

---

Conférence **animée par Gail Dexter Lord**, présidente de Lord Cultural Resources Planning & Management Inc., Toronto, Canada  
[www.lord.ca](http://www.lord.ca)

Avec la participation de :

- ⇒ **Aymard de Mengin**, chef du département « Evaluation & Prospective » de la Cité des sciences et de l'industrie, Paris.  
<http://www.cite-sciences.fr>
- ⇒ **Danièle Bloch**, commissaire des expositions, les Beffrois de la Culture, Région Nord-Pas-de-Calais.  
<http://www.musenor.com>
- ⇒ **Marie Clarté O'Neill**, responsable des études pour le second cycle et des activités internationales à l'école du Louvre, Paris,  
<http://www.ecoledulouvre.fr>

Le musée est un lieu particulier, un lieu de rencontre entre visiteurs, objet et architecture. Comment rendre cet endroit chaleureux ? Comment mettre en valeur ses collections et les rendre incontournables ? Quels sont les autres critères qui favorisent le retour des visiteurs ? Comment mieux connaître son public et comment le faire revenir ?

Le musée est d'abord un lieu de socialisation, d'interactions. Il propose une atmosphère particulière. C'est un lieu où l'on se plaît et où l'on souhaite revenir. Lieu de rencontres privilégié et magique, le musée accueille l'habitué, désireux de culture et de lien social. Pourtant le Musée est en extrême concurrence dans la société actuelle face à une offre culturelle croissante et « tout azimut ». Ce sont aussi bien les pièces de théâtre, le sport, le cinéma, la musique, autant d'activités qui font l'actualité et qu'il ne faut pas manquer car elles sont de courte durée et éphémères. A l'image de l'ensemble de la société qui vit à un rythme effréné de consommation et d'informations, la culture est souvent une consommation d'urgence. Dès lors, le musée fait bien piètre figure pour attirer l'attention, lui qui est l'emblème de la permanence, le temple de la connaissance, l'ancre du patrimoine. Le musée se tourne alors vers une stratégie de programmation d'expositions temporaires, suscitant un sentiment d'urgence et s'adressant au grand public. Pour les équipes de LORD, le cœur du musée et sa richesse sont ses collections, qu'il s'agit de faire vivre aux yeux du public. Ce sont les travaux de restauration dans les salles, la mise en lumière d'une œuvre des collections en particulier, un éclairage sur un des aspects de la collection...

L'enjeu de ce débat pour Madame Gail Lord est de savoir comment mieux connaître son public, quels sont les outils de connaissance disponibles. Ensuite, les analyses des données et des remarques tirées de ces études permettront de mettre en œuvre des stratégies adaptées pour faire revenir le public.

Aymard de Mengin, **chef du département « Evaluation & Prospective » de la Cité des sciences et de l'industrie** articule sa réflexion sur les difficultés à faire revenir les visiteurs à partir d'études d'évaluation et de prospective effectuées notamment auprès du public de la Cité des Sciences et de l'Industrie. Il est tout d'abord impératif de ne pas limiter l'enjeu du retour des visiteurs aux fidèles, abonnés ou amis du musée. En dehors de cette dernière catégorie (≈10.000 personnes), les visiteurs des musées se renouvellent beaucoup. La Cité des sciences est à la fois lieu de ressources et un lieu d'expositions. Le public des lieux de ressources est très majoritairement composé de fidèles ou d'habitues alors que celui des expositions temporaires est constitué pour moitié de nouveaux visiteurs. Construire une mémoire de la visite est de ce fait difficile. Si la deuxième visite reste hésitante, le public a tendance à s'appropriier le musée dès la troisième fois et à en devenir le médiateur : c'est ce que Aymard de Mengin appelle « le cercle vertueux des trois visites ». L'attitude du visiteur peut souvent être paradoxale car elle oscille entre une attractivité pour le connu et une attirance pour l'inconnu. Pérenniser les méthodes d'évaluation des publics et analyser au mieux les comportements devraient permettre de favoriser les contacts réguliers avec le public.

Danièle Bloch, **commissaire des expositions, « les Beffrois de la Culture »**, rappelle la particularité de ce projet à dimension humaine\*. Des conservateurs aux médiateurs, en passant par les agents d'accueil et de surveillance, tous n'avaient qu'un seul objectif : sensibiliser un public, souvent en difficulté, à un patrimoine qu'il ignore. Cette expérience muséale innovante a permis à douze communes, éloignées de l'offre culturelle, d'accueillir en 2004 douze chefs-d'œuvre prêtés par des grands musées et institutions. La venue des publics a été soigneusement orchestrée par un travail de médiation. La production d'outils pédagogiques, en tissant les liens avec le réseau associatif local, a encouragé le dialogue avec la population. Si le succès de ces manifestations a été variable selon les lieux, la dimension humaine et pédagogique de ce type de projet demeure primordiale pour toucher tous les publics. Chaque exposition est construite autour d'un chef-d'œuvre prêté par un des grands musées français (Rembrandt, Rodin, Chagall...). La scénographie est soignée et

digne des salles d'exposition des plus grands musées. Le visiteur est plongé dans l'univers muséal et on lui donne toutes les clés pour accéder aux œuvres par des textes simples et la présence en permanence de médiateurs sur le terrain. D'une mairie à l'autre, le public a suivi cette aventure et a été conquis par la qualité de l'accueil, de la présentation et de la médiation.

Marie Clarté O'Neill, **responsable des études pour le second cycle et des activités internationales à l'école du Louvre, Paris**, s'appuie également sur le médium exposition pour son analyse des publics. En 2000, elle a initié une recherche conjointe avec **l'Université de Montréal, Canada**, comprenant l'analyse structurelle d'une centaine d'expositions internationales ainsi que l'étude plus complète de la réception de sept de ces expositions présentées à Paris aux Galeries Nationales du Grand Palais et à Québec. L'objectif était d'éclaircir les raisons du comportement des visiteurs en salle d'exposition ainsi que la manière dont ces visiteurs construisent du sens autour du scénario qui leur est présenté. Marie Clarté O'Neill a pu ainsi orienter sa communication, faire des propositions ciblées et tenter de comprendre les publics, au-delà de leur simple identification. Les résultats de cette étude sont en cours. Ils permettront de dégager des tendances lourdes, avant, pendant et après la visite, en utilisant plusieurs méthodes : questionnaires, l'observation (« tracking »), l'enregistrement des propos des visiteurs pendant la visite (« thinking aloud »). Des variations ont d'ores et déjà pu être mises en évidence selon l'âge et le statut social des visiteurs, les expositions, les instruments de recherche utilisés et les pays concernés.

Il s'avère aussi qu'une telle recherche peut avoir une influence sur le retour des spectateurs. Elle met en exergue les fondamentaux liés à la pratique muséale, tout en donnant la possibilité de s'intéresser à la qualité de ce qui est proposé au public et de le remettre en question.

Le public des institutions culturelles représente donc un patchwork de sensibilités et d'intérêts variés. C'est donc autant d'ouvertures pour les musées. Tout en essayant de conférer à la visite une dimension personnelle, il est crucial d'avoir un niveau d'acquisition élevé et étroitement lié à la notion de plaisir et de loisir.

\*cf conférence C1 « Mobiliser les agents d'accueil et de surveillance pour mieux accueillir »

## **C7 > Quand le service des publics fait « bouger » le musée**

Mots-clefs : médiation, accueil, proximité, transversalité, interactivité, fidélisation

---

Conférence **animée par Philippe Guoin**, directeur Cesam développement, ingénierie culturelle et communication  
<http://www.cesam.org>

Avec la participation de :

- ⇒ **Stéphano Arnaldi**, responsable du pôle relations publiques et marketing, musée d'Art moderne, Saint-Étienne  
<http://www.agglo-st-etienne.fr>
- ⇒ **Jeanne Pont**, responsable de l'Accueil des publics des musées d'art et d'histoire de la Ville de Genève, Suisse  
<http://mah.ville-ge.ch/publics>



⇒ **Philippe Droneau**, responsable du service de médiation scientifique, Cité de l'Espace, Toulouse  
<http://www.cite-espace.com>

A l'heure actuelle, le service des publics est au cœur des préoccupations de tous les établissements culturels et au centre du fonctionnement des musées. Quelle est son existence réelle ? Depuis la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, comment envisage-t-on ce service, ses fonctions et ses compétences ? Comment faire fonctionner le musée avec un service des publics présent très en amont des choix et des décisions ?

Jeanne Pont présente les actions menées par le **Musée d'Art et d'Histoire de Genève** afin de se recentrer sur une mission muséale fondamentale, l'accueil des publics. « L'essentiel, dit-elle, est de se focaliser sur le public ». Les difficultés des rapports entre le service des publics et les conservateurs ont conduit à la présence d'un médiateur et à la création d'un service pédagogique s'occupant de l'accueil des publics.

Ainsi depuis 1989, le comité de l'Assemblée des Musées Suisses (AMS) mène un combat et tente de préciser le rôle du médiateur. Est-ce un éducateur ? Un animateur ? Il est avant tout un complice : complice du musée, complice du public, qui identifie les facteurs spécifiques et dynamisants liés à la visite muséale et s'interroge en permanence sur l'opportunité de ses actions.

Ainsi, afin de faire découvrir le musée à une population en situation de précarité intellectuelle, sociale et psychologique, Jeanne Pont a mis en place un projet baptisé « Comptes-rendus d'une évasion métaphorique ». Des femmes détenues en préventive ont travaillé en atelier sur l'art égyptien, plus précisément sur un masque funéraire. Cette expérience participe de la construction de l'individu et a poussé certaines femmes détenues à devenir actrices du musée en exposant leurs propres œuvres. Cette démarche fait partie d'une réflexion globale sur le rôle du musée dans la société et sa place dans la cité. De plus, ce projet a démontré que la culture peut aussi s'inscrire clairement dans le cadre d'une lutte contre les exclusions via Internet (le cyber-musée). Parce qu'il s'inscrit dans la ville et dans la vie, le musée doit intégrer pleinement les échanges entre objet, cité, citoyen. « Bouger, mouvoir, déplacer, manœuvrer, propulser, actionner, remuer, circuler, courir, déambuler, chercher ! Chacun de ces mots, affirme Jeanne Pont, correspond aux diverses compétences requises pour les professionnels de musée –les médiateurs– dont le rôle est de développer stratégies et moyens pour se mettre « en phase » avec les publics ».

A son tour, Stefano Arnaldi rappelle la politique menée depuis un an par Lorand Hégyi, le nouveau directeur général du **Musée d'art moderne de Saint-Étienne Métropole**, établissement pionnier en France, en matière de service des publics. Avec 15 000 œuvres, le **MAM** de Saint-Étienne possède la deuxième collection en France d'art moderne et contemporain. Un renouvellement de la programmation a été opéré avec l'ouverture d'un grand nombre d'expositions d'art contemporain et l'introduction d'un nouveau rythme dans la présentation des pièces de la collection. Ces actions ont relancé l'institution et ravivé son image auprès des publics. L'objectif premier du musée est de devenir un vrai lieu de vie, d'échanges et de rencontres autour de la création contemporaine, ouvert à tous les publics (local, national, international). Il convient de connaître ses publics, de travailler pour les rencontrer en créant, par exemple, des « circuits d'œuvres ou de publics ».

L'organisation du musée est divisée en 3 pôles :

- Pôle scientifique
- Pôle administratif
- Pôle des relations publiques qui intègre le Service des Publics et le Service accueil/communication/marketing/mécénat/sponsoring.

Le service des publics est un véritable « noyau dur » puisque l'équipe est restée pratiquement intacte depuis 1992. Cette « courbe d'expériences très forte » permet d'opérer

un travail sur les publics afin de concevoir de nouvelles actions, des projets neufs, originaux et attractifs. La principale difficulté réside dans le renouvellement de la relation du musée avec la population locale. Comment attirer un public de proximité et le fidéliser ?

Voici les pistes que le MAM expérimente :

- La gratuité
- Des spectacles pour tous les publics (jazz, cinéma, marionnettes...), qui offrent d'autres approches de la création artistique
- « L'inter-culturalité »
- Un profond ancrage dans l'Europe, par exemple lors d'un forum européen bimestriel, avec la présence des artistes in situ permettant échanges et rencontres.
- La création de micro-communautés et donc d'activités adaptées : centres de loisirs, collèges, lycées, maternelles...

Le musée est à la fois un « musée à vivre » qui accueille et immerge le visiteur, mais aussi un « musée-laboratoire » qui offre un regard, vrai et pluriel, sur l'art : spectacles, rencontres, expériences sensorielles, bibliothèque, résidences d'artistes...

Philippe Droneau insiste sur la capacité des établissements culturels à s'intéresser aux publics et à se mettre à leur portée. Il n'y a pas un service des publics mais des services des publics. C'est sur ce constat que la **Cité de l'Espace de Toulouse**, créée en 1994 et ouverte en 1997, a envisagé une organisation interne innovante. En 2002, l'analyse de satisfaction des clientèles favorise les remises en cause et conduit à des adaptations pour être plus proche des aspirations des visiteurs. En 2003, les services des publics se regroupent afin de diversifier les chemins de la médiation culturelle. Le rassemblement des personnels opérationnels face-public est réalisé dans un service unique, celui de la médiation scientifique dont la principale fonction est la transversalité :

- Se recentrer sur un positionnement ludo-éducatif
- Rechercher des animations et des spectacles d'ampleur permettant une meilleure appropriation de la thématique
- Assurer le plaisir du spectateur par une série d'outils (manipulation, spectacles, rendez-vous...)
- Rechercher une scénarisation de l'ensemble, au service d'un concept global fédérateur

La situation évoluant, 2005 verra la mise en place d'une organisation nouvelle composée seulement de quatre directions correspondant à quatre fonctions principales (Programmes, Opérations, Marketing-Vente-Communication et Administration).

La médiation culturelle pose la question de la place et de l'évolution des « animateurs face au public », des outils dont ils disposent, de la qualité et du marketing mis en œuvre par les établissements. Le médiateur culturel a encore de belles heures devant lui !

Les intervenants insistent tous sur la volonté des musées d'être un réel lieu de vie. Ils évoluent pour et par leur public, mais à différents niveaux. À **Genève**, Jeanne Pont dispose d'un service des publics « pauvre » : sur une totalité de 33,5 millions d'euros, seuls 0,8 millions vont au service d'accueil auquel sont assignés 8 postes sur 180. Stefano Arnaldi, en revanche, note que sur une quarantaine de personnes travaillant à temps plein au **MAM**, 50% sont affectés au service des publics. Quant à la **Cité de l'Espace**, le service des publics se trouve « dilué » au cœur même des différents services, et donc omniprésent. Avec des moyens différents, ces trois organismes tendent vers un seul et même objectif : l'immersion du public afin que celui-ci devienne acteur.

## C8 > La démarche qualité pour sortir du tout quantitatif

Mots-clefs : réseau, management stratégique, indicateurs de qualité, référentiel normatif, transversalité, autodiagnostic, dynamique de changement

---

Conférence **animée par Pascal Ughetto**, chercheur à l'Institut de recherches économiques et sociales, IRES, Noisy-le-Grand

Avec la participation de :

- ⇒ **Claire Bertrand**, responsable du réseau culturel Terre Catalane, Perpignan  
<http://www.chateaux-rance.com/routeterrecatalanne>  
<http://www.paisos-catalans.com/visites/xarxa/terrecatalane.html>
- ⇒ **Christian Berger**, chargé des démarches Qualité et des labels, Comité Régional du Tourisme du Nord-Pas-de-Calais  
<http://crt-nordpasdecalais.fr>
- ⇒ **Catherine Lecomte**, consultante L&R France  
<http://www.l-r-consultants.com>

Les démarches qualité, issues du monde de l'entreprise, sont de plus en plus répandues dans le domaine de la culture. Les musées, sensibles à cette démarche, se posent les questions suivantes : qui sert-on et comment ? Comment aboutir à un bon résultat et le garantir dans la durée ?

Au cours de ce débat nous verrons sous quelles formes ces démarches qualité sont menées, quels sont leurs points communs et quelles sont les motivations liées à cette démarche.

Claire Bertrand, responsable du **réseau culturel Terre Catalane, Perpignan**, décrit l'expérience des 39 sites du réseau rassemblés autour d'une volonté de développement durable (sur le plan touristique, social, environnemental, ...).

La démarche qualité s'est déroulée en deux étapes. Tout d'abord la réalisation d'un guide accord commercialisé par l'Afnor, l'association française de normalisation, à partir des ambitions identifiées des acteurs du réseau. Ce guide comprend deux parties : l'une porte sur les engagements du réseau *Terre catalane* à l'égard des sites, l'autre porte sur les engagements des sites eux-mêmes (qualité d'accueil, professionnalisation, gestion économique, ...) à l'égard des visiteurs.

La deuxième étape a porté sur des diagnostics réalisés par le Cabinet Daniel Picon. Ils ont permis de déterminer, de façon extrêmement détaillée, comment adapter l'offre des sites aux différents publics et aux besoins physiologiques des individus en tenant compte notamment des différents handicaps.

Des outils mis en œuvre via « l'expérimentation AFIT Tourisme Durable » ont généré une réflexion sur les différentes missions des sites, la création d'une commission qualité, le recensement des besoins. Pour 2003, 04 et 05, des chantiers ciblés portent sur la signalétique interne et externe des sites ainsi que sur des aménagements publics pour handicapés.

Cependant, si le travail en réseau constitue une vraie force - grâce à une approche pragmatique et transversale - il ne faut pas négliger les obstacles et les difficultés liés à la mise en place d'une démarche qualité. C'est un pari difficile en termes de moyens et d'implication des équipes. Le guide accord est un guide de « bonnes intentions » mais il requiert avant tout des engagements fermes.

Dans une même volonté de mise en réseau des acteurs touristiques locaux, le **comité régional du tourisme (CRT) Nord-Pas-de-Calais**, sous la houlette de Christian Berger, chargé des démarches Qualité et des labels, a créé la chaîne du « savoir-plaire ». Les premières démarches, menées en 1998 avec les Chambres de Commerce et d'Industrie, ont abouti en 2001/2002 à la création d'un référentiel normatif « équipements culturels ».

La réflexion du CRT s'est articulée autour de différents axes : mettre le client au cœur des préoccupations, l'obligation de résultat, le management global de la qualité, la spirale de l'excellence.

Plusieurs étapes ont été nécessaires : modalités de création d'un référentiel normatif, sensibilisation des prestataires, audits visibles et invisibles, séminaire de restitution afin de repérer les points de dysfonctionnement, et enfin, plan d'action éventuellement enrichi d'une enquête sur les attentes des clients. Seize musées ont participé à cette initiative de longue haleine. L'étape ultime étant, à moyen terme, la mise en place d'un plan Qualité France pour créer une marque « France ».

Sous un autre angle, Catherine Lecomte, consultante **L&R France**, présente la méthodologie de construction d'indicateurs d'efficacité dans une institution culturelle. Le choix des bons indicateurs, la détermination de l'objectif à atteindre, l'intégration de l'évaluation dans une logique de management sont essentiels à la réussite d'un tel processus. Au final, l'évaluation effectuée ne doit pas sanctionner mais dynamiser.

Il ne faut pas trop opposer le quantitatif et le qualitatif : chiffrer amène à discuter des objectifs de l'institution, à se soucier de leur appropriation par chacun. Déterminer précisément les résultats à atteindre permet de choisir les bons indicateurs d'efficacité et de normes de qualité. Ces derniers doivent être évolutifs pour que la démarche qualité débouche sur des améliorations en suscitant l'engagement, à son niveau, de tout acteur du musée. « Il ne faut jamais perdre de vue les raisons pour lesquelles on s'engage à faire vivre un tel dispositif d'évaluation », souligne Catherine Lecomte.

En résumé, le mot démarche sous-entend « mouvement », il s'agit donc avant tout d'une fonction mobilisatrice et dynamique destinée à ancrer la mission culturelle dans la réalité.