L'économie et la gestion des musées

Virginie Béruti, Olivier Ravel

▶ **To cite this version:**

Virginie Béruti, Olivier Ravel. L'économie et la gestion des musées. Sciences de l'Homme et Société. 1996. hal-01908536

HAL Id: hal-01908536
https://minesparis-psl.hal.science/hal-01908536

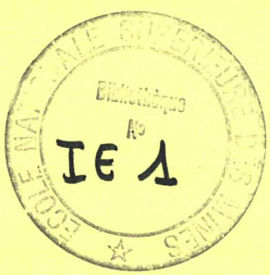
Submitted on 30 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Ecole des Mines de Paris
Corps Techniques de l'Etat

L'ECONOMIE ET LA GESTION DES MUSEES



[315]

CONSULTATION SUR PLACE

Virginie Béruti
Olivier Ravel

Septembre 1996

Remerciements :

Ce mémoire a pu être réalisé sous la conduite de Madame Frédérique Pallez et de Monsieur Daniel Fixari, que nous remercions vivement. Nous exprimons également nos remerciements à Messieurs Pierre-Jean Benghozi et Richard Flahaut pour l'aide et les conseils qu'ils nous ont apportés pour la réalisation de ce travail.

RESUME

Les musées français sont traditionnellement des institutions dédiées à la conservation d'un patrimoine d'intérêt national, confiées à des experts reconnus des oeuvres, les conservateurs.
Cette conception du musée comme abri pour les collections avant tout consacré au travail scientifique a néanmoins fortement évolué au cours des dernières décennies.
Sous la pression des visiteurs de plus en plus exigeants, avec l'émergence de la culture comme enjeu politique national et local, les musées ont quitté l'anonymat et sont devenus des institutions ouvertes sur l'extérieur, pour lesquelles la prise en compte des attentes du public est devenue de plus en plus importante.
Ces changements se sont effectués dans un cadre administratif et financier largement inchangé. En France il est généralement admis que la mission d'intérêt général des musées fait de ceux-ci la responsabilité naturelle d'une collectivité publique. Les muséees sont donc le plus souvent des entités administratives, qui tirent l'essentiel de leurs ressources (85% en moyenne) de l'Etat ou des collectivités locales.

Les musées américains fournissent de ce point de vue un exemple alternatif. Les interventions de l'Etat en matère culturelle étant outre-atlantique fortement entachées d'un souçon de parti-pris politique, ces institutions tirent l'essentiel de leurs ressources de la philanthropie privée. Ce souci permanent d'attirer les dons indispensables à leur fonctionnmement en fait des institutions naturellement tournées vers le public.
Les musées brtitanniques fournissent un exemple intermédiaire : traditionnellement très orientés vers les activités scientifiques et financés par l'Etat, ils ont subi des coupes budgétaires importantes au cours des années 80 qui les ont conduit à se tourner vers le grand public, même si la part d'autofinancement dans leurs budgets reste encore limitée par rapport aux Etats-Unis.

En France, l'"explosion muséale" des années 80, qui s'est accompagnée d'un boom de la fréquentation a été largement permise par la très forte augmentation des budgets consacrés à la culture par l'Etat et les collectivités locales.
L'importance des moyens financiers disponibles a permis un nécessaire dépoussiérage des musées. Leur développement s'est réalisé tous azimuths, l'enrichissement du fonds scientifique s'accompagnant d'un enrichissement des activités proposées aux visiteurs.
Néanmoins toutes ces évolutions se sont effectuées dans un cadre de gestion largement inchangé :

- tout d'abord la partie scientifique continue d'être la plus valorisée et la prédominance des conservateurs à la tête des musées ou à la Direction des Musées de France du ministère de la Culture contribue à perpétuer cet état de fait,

- ensuite, à l'exception de quelques cas isolés, les musées continuent d'être des entités administratives pourvues d'une faible autonomie de gestion et pour lesquelles il n'existe pas de mécanismes incitiatifs sanctionnant la réussite auprès du grand public.

Dans ces conditions, et à l'heure où la culture ne semble plus devoir être épargnée par les économies budgétaires, il est à craindre que les éventuels choix à venir ne soient faits au détriment des nouvelles activités à destination du public.

Il importe donc de mener une politique volontariste en faveur de celui-ci au risque de voir les musées se refermer sur eux-mêmes.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : DES INSTITUTIONS AUX MISSIONS COMPLEXES

I - Aux origines de l'organisation actuelle

I .1 - Le musée : un abri pour les collections

I.2 - Une responsabilité de l'État

II - L'évolution des missions

II.1 - La découverte du public

a- Un souci d'éducation et de diffusion

b- Un critère nouveau : la fréquentation

c - Une nouvelle dimension : le loisir

II.2 Les changements concrets

a - Des créations et des rénovations de musées

b - La création d'événements

c - Une offre accrue de services

II.3 -Une typologie

DEUXIEME PARTIE : LES MUSEES FRANÇAIS AUJOURD'HUI

I - Statuts et financements

I .1 - Les 34 Musées Nationaux

a - Gérés par la Direction des Musées de France

b - Soutenus par la Réunion des Musées Nationaux

I.2 - Les musées classés et contrôlés

a - Cas général : les musées de province

b - Les musées de la Ville de Paris

I.3 - Les musées appartenant à l'Etat ne relevant pas de la DMF

a - Le Centre Georges Pompidou

b - Les musées des autres administrations

I.4 - Les musées ne recevant pas de subventions publiques

II - Le public des Musées

II.1 - Une fréquentation élevée

a - La forte augmentation des années 80...

b - ...que les musées doivent apprendre à gérer

II.2 - Un bilan en demi-teinte

a- La stagnation des entrées

b - Une démocratisation limitée

TROISIEME PARTIE : UNE COMPARAISON INTERNATIONALE

I - Les musées aux États Unis

I.1 - Des sources de financement diversifiées

a - Les fonds publics

b- La philanthropie

c - Les ressources propres

I.2 - Un cadre de gestion souple

I.3 - Les perspectives du modèle

II - Les musées aux Royaume-Uni

II.1 - Les Musées Nationaux

a - Un statut de "trust"

b - Les années Thatcher

c - De nouvelles coupes

II.2 - Les musées de collectivités

a - Les financements nationaux

b - Les financements locaux

c - Une nouvelle source de financement : la loterie

d - Un système d'accréditation : le "registration scheme"

II.3 - Les musées indépendants

QUATRIEME PARTIE : DES ORGANISATIONS EN DECALAGE

I -La conservation prédomine

I.1 - La faiblesse des autres critères

I.2 - le poids des conservateurs

a - les conservateurs : des scientifiques...

b - ... aux postes de direction

c - ... et à la tête de la direction des musées de France

II - Les mécanismes budgétaires

II.1 - Une absence de systèmes incitatifs

a - Les musées nationaux

b - Les musées de province

II.2 - Des budgets très contraints

a - Des dépenses fixes

b - Des ressources propres limitées

CONCLUSION : VERS UNE MISE EN SOMMEIL DES NOUVELLES ACTIVITES ET DU MUSEE?

ENTRETIENS

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

INTRODUCTION

Les musées ont changé. Autrefois considérés comme des lieux poussiéreux, -des "nécropoles de l'art" selon Camille Pissaro- réservés à quelques conservateurs érudits animés par leur passion des collections, ils sont restés longtemps dans l'ombre et l'anonymat.

Aujourd'hui, l'inauguration médiatique de la pyramide du Louvre au pied de laquelle s'étirent des files nombreuses de touristes, le succès retentissant de certaines expositions comme les "Chefs d'oeuvres de la collection Barnes" sont les signes d'un basculement important.

Les musées français attirent un public nombreux et doivent l'intégrer au coeur de leurs préoccupations. Pour ce faire ils développent de nouvelles activités-dont les "boutiques de musées" sont l'exemple le plus médiatisé et parfois aussi le plus controversé- et deviennent des organisations complexes aux budgets importants. Dans ces conditions les questions de gestion prennent naturellement une importance accrue.

Pour mieux comprendre en quels termes celles-ci se posent, il est nécessaire d'analyser les grandes missions d'un musée, dont nous verrons dans un premier temps qu'elles ont fortement évolué en quelques décennies.

Sous la pression d'un public plus exigeant les musées sont passés d'un souci quasiment exclusif de conservation du patrimoine à des objectifs plus vastes, notamment d'éducation, de diffusion auprès d'un large public, voire même de loisir. Ces changements se sont accompagnés de la création de nombreuses institutions nouvelles pour aboutir aujourd'hui à un paysage des musées très varié dont nous proposerons une typologie.

Afin d'étudier les conséquences en termes de gestion de cette évolution des missions, il est ensuite nécessaire de faire un point sur l'organisation des musées dont nous verrons qu'elle est, en France, placée sous le signe du service public et marquée par la prééminence de l'Etat et des collectivités locales comme financeurs principaux.

Après une comparaison avec les musées anglo-saxons, où l'initative privée joue traditionnellement un plus grand rôle, nous montrerons dans un dernier temps qu'il existe un décalage entre les ambitions nouvelles des musées français, notamment en terme de diffusion et de loisir et les pratiques concrètes de gestion. Celles-ci restent en effet marquées par le rôle dominant des conservateurs, avant tout des scientifiques. Par ailleurs des mécanismes bugétaires très contraints et peu incitatifs, peuvent constituer un frein à l'ouverture sur l'extérieur.

La forte croissance des moyens financiers publics dans les années 80 a permis un développement tous azimuths des musées : l'enrichissement des collections a pu être mené en parallèle avec la rénovation des bâtiments ou le développement des activités éducatives.

A l'heure où les perspectives budgétaires sont plus sombres, les musées risquent cependant d'être rapidement confrontés à des choix difficiles. Nous nous interrogerons en conclusion sur la nature de ces choix en fonction du cadre de gestion existant qui tend à privilégier la fonction de conservation.

PREMIERE PARTIE

DES INSTITUTIONS AUX MISSIONS COMPLEXES

CHAPITRE I

AUX ORIGINES DE L'ORGANISATION ACTUELLE

Pour analyser l'organisation des musées français il est nécessaire de faire référence à la période révolutionnaire qui marque une étape décisive dans leur développement.

L'idée de musée n'est certes pas nouvelle [1]: dès le XVI° siècle de riches amateurs avaient constitué des collections d'objets extraordinaires et hétéroclites. Ils avaient ainsi constitué avec les "cabinets de curiosités", les ancêtres des musées modernes.

Pourtant la révolution marque une rupture importante : sortant du domaine privé de l'amateur éclairé, le musée devient un sujet digne de l'intérêt public. Il se professionnalise et devient une responsabilité d'État.

La vision révolutionnaire s'articule autour de deux notions essentielles :

- le musée est d'abord pensé comme un *conservatoire* des biens nationaux,
- cette mission de conservation, jugée d'intérêt général, confère naturellement au musée un statut de *service public*.

I.1 - Le musée : un abri pour les collections

La naissance des musées ne s'est pas faite dans le consensus : pour certains il importe de faire table rase du passé. Le 14 août 1792 un décret de l'assemblée affirme que "les principes sacrés de la liberté et de l'égalité ne permettent point de laisser plus longtemps sous les yeux du peuple français les monuments élevés à l'orgueil, au préjugé et à la tyrannie".

Pourtant, rapidement, en réaction à ces excès iconoclastes, s'impose aux yeux de certains la nécessité de la préservation d'un patrimoine national. On se rend compte que certains objets méritent d'être conservés pour leur seule valeur artistique, indépendamment de leurs significations religieuses ou politiques. Après plusieurs péripéties, la cause de la conservation prend le dessus et de nombreuses mesures sont prises pour la protection et l'inventaire des biens nationaux issus des confiscations. Le musée a donc avant tout un fonction de conservation ; c'est un abri pour préserver les objets de valeur des dégradations.

Dès le départ le souci premier est celui de la qualité des objets que possède le musée. Celui-ci est donc confié à un groupe d'experts -les conservateurs- qui sont avant tout des spécialistes reconnus des oeuvres.

Autre conséquence de cette vision du musée comme conservatoire, la question de l'accessibilité au public n'est pas considérée comme majeure. Pendant une grande partie du XIX°

[1] voir R. Schaer : "L'invention des musées", Gallimard,

siècle, le grand public n'a accès au musée qu'un seul jour par semaine. Le reste du temps celui-ci est réservé à l'usage des artistes ou des étudiants qui viennent apprendre à imiter l'exemple des maîtres.

I.2 - Une responsabilité de l'État

La deuxième caractéristique de la vision révolutionnaire des musées est que ceux-ci remplissent une mission d'intérêt général. Dans la conception française, cela implique unstatut de service public, et donc une responsabilité d'État.

Ainsi, dès le début, l'État intervient directement dans le secteur des musées. C'est un décret de l'assemblée qui porte création en 1792 du Muséum central des arts, ancêtre de l'actuel musée du Louvre. Quelques années plus tard, le 31 août 1801, c'est Chaptal, ministre de l'Intérieur, qui crée un réseau de 15 musées de province qui accueillent une partie importante des collections déjà très riches du Muséum central. Administrativement ces musées sont placés sous la responsabilité des villes mais aussi sous la tutelle de l'État.

Cet interventionnisme s'accompagne d'un financement public. Comme nous le verrons par l a suite, c'est un trait qui persiste encore aujourd'hui.

CHAPITRE II

L'EVOLUTION DES MISSIONS

II.1 - La découverte du public

a- Un souci d'éducation et de diffusion

Le modèle initial du musée comme conservatoire confié à des experts, va faire l'objet de critiques. Des sociologues vont dénoncer les musées-temples, inaccessibles,voire hostiles, au grand public, réservés seulement à une élite d'initiés à l'art.

Pierre Bourdieu et Alain Darbel, dans un célèbre essai publié en 1969[1], s'indignent que "Tout en ces lieux saints de l'art (...) concourt à indiquer que le monde de l'art s'oppose au monde de la vie quotidienne comme le sacré au profane : l'intouchabilité des objets, le silence religieux qui s'oppose aux visiteurs, l'ascétisme puritain des équipements, toujours rares et peu confortables, le refus quasi-systématique de toute didactique, la solennité grandiose du décor et du décorum, colonnades, vastes galeries, plafonds peints, escaliers monumentaux". Malgré leur statut public, les musées restent, en pratique, réservés à une élite cultivée ; l'appartenance du patrimoine national à tous sans distinction reste purement formelle. Bien au contraire tout est fait dans les musées pour décourager ceux que leur éducation ne rend pas d'emblée familiers avec les oeuvres d'art. Les auteurs en concluent qu'en l'absence de changements profonds dans le rapport des musées au public, il est peu probable que cette situation insatisfaisante pour des institutions publiques évolue favorablement.

Outre ces critiques sans ménagement mais isolées, un autre facteur va fortement contribuer à replacer le public au coeur des préoccupations : c'est la mise en place d'une politique gouvernementale en matière culturelle. En effet, avec la création et la montée en puissance du ministère de la culture, l'État affiche une politique volontariste de démocratisation et de diffusion culturelle. Dans le décret portant création de son ministère Malraux précise que sa mission est de "rendre accessibles les oeuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français".

Les musées, comme les autres institutions culturelles, sont donc sommés d'en haut de se préoccuper de façon active de leur public. A la mission initiale de conservation se rajoute donc une mission de *médiation*, c'est-à-dire d'éducation et de diffusion.

[1]Pierre Bourdieu et Alain Darbel : "L'amour de l'art", Minuit,1969

b- Un critère nouveau : la fréquentation

Ce souci de diffusion trouve sa traduction pratique dans l'émergence d'un critère de jugement nouveau pour les musées : la fréquentation, critère simple même s'il ne correspond que de façon partielle à l'objectif visé de large diffusion.

L'émergence de ce critère n'est pas seulement imputable à l'action centrale du ministère de la culture. Au contraire, le contexte local joue un rôle déterminant, en particulier à partir des lois de décentralisation. En effet, même si ces textes n'ont qu'assez peu affecté le cadre réglementaire des musées, leur impact a été fort en termes symboliques. Les villes de province se sont perçues comme des métropoles régionales devant avoir un rayonnement culturel propre dont les musées sont un élément important. Il est significatif qu'elles consacrent en moyenne 14% de leur budget à la culture, à comparer avec les 1% de l'État atteints après 30 ans d'efforts...

La fréquentation, la satisfaction du public sont devenues un objectif et un critère de succès important aux yeux des politiques qui investissent dans les musées et en attendent des retombées en terme d'impact auprès de la population locale ou de rayonnement en France et à l'étranger. Le souci d'ouverture des musées sur le monde trouve donc un écho auprès des maires et élus locaux qui disposent par leur tutelle financière sur les musées de réels moyens d'action. Un musée fermé peut même devenir un sujet de polémique : c'est ainsi qu'à Avignon, à quelques semaines des dernières élections municipales, la municipalité a organisé une réouverture dans des conditions de fortune du musée Calvet dont les travaux de restauration s'éternisaient depuis 8 ans...

c - Une nouvelle dimension : le loisir

Pour satisfaire à ce nouveau souci de fréquentation les musées vont devoir s'adapter et répondre aux exigences du public. Le niveau de ces exigences va être conditionné par deux grands facteurs :

(i)la concurrence avec les musées étrangers, en particulier américains

En effet ces institutions essentiellement privées, ont fait de gros efforts en matière d'éducation mais aussi de confort de visite. Sans soutien public à long terme, c'est une façon de faire la preuve de leur "utilité sociale" pour attirer les dons indispensables à leur fonctionnement[1].

(ii) La concurrence avec d'autres formes de loisirs.

[1]Voir troisième partie chapitre I

Aujourd'hui les musées, s'ils veulent attirer un large public, sont en concurrence avec des loisirs de masse. Plusieurs interlocuteurs nous ont cité le Futuroscope, ou même Disneyland Paris, comme des concurrents que les musées ne peuvent plus négliger : les temples austères doivent devenir des lieux plus accueillants.

Le terme "loisir" fait pourtant encore l'objet de réticences, comme en témoigne la polémique soulevée par l'exploitation commerciale liée à l'exposition Toulouse-Lautrec : le tipi dressé devant le Grand Palais qui abritait boutiques et restaurants avec spectacles de French Cancan, a fait soulever de nombreux cris d'indignation dans la presse pour dénoncer l'invasion de la culture par les "marchands du temple".

Même si aucun musée ne revendique ouvertement de faire du loisir en tant que tel, celui-ci n'en est pas moins devenu un passage obligé. Sans constituer une mission instituée à l'égal de la conservation et de la diffusion, il en représente pourtant une dimension du musée qu'il n'est plus possible d'ignorer.

II.2 les changements concrets

Ces ambitions de fréquentation, de large diffusion vont se traduire de façon concrète dans les musées par un certain nombre de changements contribuant à attirer un public plus nombreux.

a - Des créations et des rénovations de musées

Ce mouvement va surtout démarrer à la fin des années 70. Les musées, souvent poussiéreux, pour l'essentiel construits au XIX° siècle et mal entretenus depuis vont être largement rénovés. En parallèle à ce mouvement de remise à neuf, vont s'ouvrir de nombreux musées nouveaux au point qu'on qualifie parfois les années 80 de période "d'explosion muséale"..

L'élan a d'abord été donné par les grands travaux parisiens. On peut citer le centre Georges Pompidou (1977), le musée Picasso (1985), le musée d'Orsay (1986) , la Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette (1986) et bien entendu le grand Louvre (1993 à 1997), ...

La province également n'a pas été en reste. Le succès des grands établissements nationaux a été un facteur décisif dans la multiplication de projets ambitieux dans les grandes villes du pays. Les musées les plus anciens ont été les premiers affectés. Par exemple, les musées de Nantes, Grenoble, Rouen, Lyon, et Caen ont fait l'objet d'une rénovation achevée à ce jour.

De nombreux musées d'art moderne et contemporains ont également vu le jour, comme le CAPC de Bordeaux, les musées de Saint-Étienne et Villeneuve d'Asq, ou encore le carré d'art de Nîmes. Le retard en la matière semble avoir été comblé dans de nombreux cas et même au delà : la

seule ville de Marseille accueillera trois établissements d'art moderne et contemporain, lorsque le musée César viendra s'ajouter au musée Cantini et aux Galeries contemporaines inaugurées en 1994.

b - La création d'événements

Les grands travaux et les réouvertures médiatiques qui les accompagnent montrent que la création d'événements exceptionnels est un des moyens les plus sûrs d'assurer une fréquentation importante. L'ouverture de l'aile Richelieu du Louvre, par exemple, a permis d'enregistrer un bond de 20% de la fréquentation, passant de 5 à 6 millions de visiteurs par an.

La rupture avec la sempiternelle exposition des collections permanentes dans un cadre immuable est également une des façons les plus efficaces de renouveler l'attention du public. C'est ainsi que se sont développées les expositions temporaires. Celles-ci constituent un phénomène majeur qui remonte à la fin des années 60. L'élan est parti à cette époque des Etats-Unis où Thomas Harding, directeur du Metropolitan Museum of Arts décida le premier de se lancer dans une politique active de création d'événements.

Cet exemple a été suivi en Europe et en particulier en France, avec par exemple l'exposition Toutankhamon qui attira près de 1,5 millions de visiteurs au Petit Palais en 1967. Le centre Pompidou a également joué un rôle phare à travers de grandes expositions thématiques (Paris-Berlin, Vienne...) novatrices par leur caractère largement pluridisciplinaire. Certaines expositions sont aujourd'hui de véritables événements médiatiques au très fort retentissement, comme l'exposition Vermeer qui a attiré récemment 340000 touristes à La Haye.

Le phénomène ne se limite d'ailleurs pas à ces grandes affiches. Les expositions de toutes tailles sont désormais un élément incontournable de la vie des musées. : le Louvre en a ainsi organisé 10 en 1994.

Le phénomène n'est pas non plus exclusivement parisien comme le montre le succès d' expositions organisées en province, comme "L'Avant-Garde russe" à Nantes en 1993, ou "Cathédrales de Monet" à Rouen en 1994.

En 1991, l'ouverture de la galerie du jeu de Paume, institution nationale consacrée à l'exposition d'artistes contemporains, a montré qu'une institution de type muséal peut à la limite exister sans collections permanentes.

Tous ces événements contribuent à prouver que le musée est un lieu où "il se passe des choses". En 1995, "l'invitation au musée", campagne annuelle de promotion des musées organisée par le ministère de la culture, avait d'ailleurs choisi comme thème fédérateur "quoi de neuf au musée ?".

Conséquence de cette importance grandissante de l'événementiel, les musées doivent de plus en plus se préoccuper de communication. En témoignent la récente campagne d'affichage pour

la réouverture du musée Jacquemart-André, les spots télévisés présentant le mémorial de Caen, ou encore le site internet du musée du Louvre...

c - Une offre accrue de services

La recherche d'une large audience conduit également les musées à diversifier les services offerts aux visiteurs. Aujourd'hui rares sont ceux qui se contentent de la simple exposition, permanente ou temporaire, d'oeuvres d'art.

Bien au contraire, le visiteur se voit proposer visites-conférences ou audioguides ; il peut prolonger sa visite par des cycles de conférences ou des concerts. Des ateliers spécifiques permettent aux enfants de se familiariser avec le musée...

Au delà de ces activités éducatives et culturelles, les musées proposent même des services d'agrément, se rapprochant du loisir . Ils développent des cafétérias et des boutiques dont l'offre de produits est de plus en plus large.

II.3 -Une typologie

Les musées ont donc connu une importante diversification par une juxtaposition de fonctions. À partir de la mission initiale de conservation, on s'est préoccupé de médiation, puis même de loisir. Ce mouvement, accompagné par la rénovation et la création de musées, a conduit à une offre quantitativement plus importante mais aussi plus variée.

L'exemple de Saint-Étienne est représentatif de cette diversification qualitative de l'offre muséale. A partir d'un musée mêlant des collections hétéroclites, à l'étroit dans un bâtiment du XIX°, la ville a en effet constitué trois nouveaux musées :

- un musée d'art moderne installé dans une construction neuve à l'architecture avant-gardiste,
- un musée de la mine aménagé dans un puits désaffecté,
- un musée d'art et d'industrie en cours de réinstallation dans les anciens locaux rénovés.

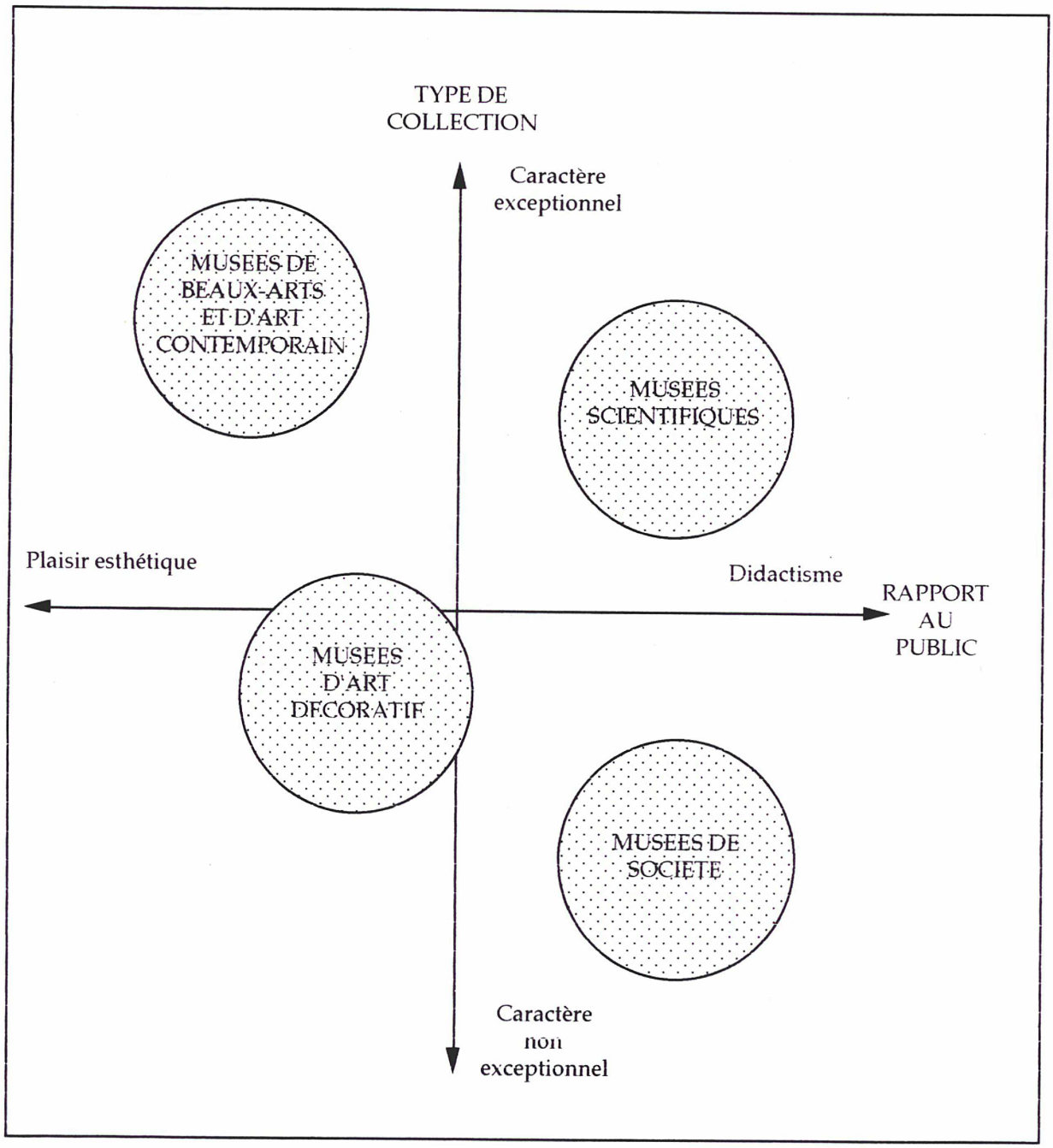
La création d'un musée de la mine installé dans les bâtiments industriels eux-mêmes, est caractéristique d'une tendance majeure : l'apparition d'institutions originales dans leur thématique et souvent novatrices dans leur présentation des collections et leur muséographie.
Les musées français ne sont pas aujourd'hui réductibles au modèle unique des beaux-arts mais constituent un paysage d'une grande diversité. Pour en distinguer les principaux traits, nous proposons une typologie en fonction de deux paramètres principaux :

- la *nature des collections*, qui peut aller des objets exceptionnels, comme les chefs d'oeuvre de grands artistes, aux objets plus quotidiens, comme une lampe de mineur exposée dans un musée d'ethnographie,

- le *type de rapport au public* , qui peut aller de la simple exposition d'oeuvres dans leur nudité, à une démarche très didactique s'appuyant sur des aides pédagogiques nombreuses.

La combinaison de ces deux critères permet de distinguer divers types de musées comme représenté sur le diagramme ci-dessous :

Une typologie des musées français



Les *musées de beaux-arts*, représentent le modèle initial, traditionnel, auquel on peut rattacher les musées d'art moderne. Ils se caractérisent par la présentation d'oeuvres exceptionnelles , uniques (une toile de maître), traditionnellement dans un cadre dépouillé qui

laisse s'établir un contact direct entre l'oeuvre et le visiteur pour susciter l'émotion artistique. Les efforts didactiques sont peu nombreux et considérés comme une perturbation du plaisir esthétique.

Les *musées scientifiques et techniques* ont également des origines anciennes. Pourtant, après avoir vécu dans l'ombre des grandes institutions d'enseignement auxquelles ils étaient souvent rattachés, ils connaissent actuellement un regain de faveur (dont témoignent la création et le succès de la Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette). Ces musées se caractérisent par le caractère exceptionnel des collections (des squelettes rarissimes exposés au Museum, ou encore un montage expérimental de pointe au Palais de la Découverte) mais aussi par un rapport très didactique au visiteur, d'où de nombreuses aides pédagogiques visuelles ou orales.

Les *musées de société* sont de développement plus récent. Cette appellation regroupe les musées d'ethnographie, les musées de patrimoine industriel, ou encore les écomusées-conservatoires vivants de l'architecture et des activités rurales traditionnelles- , dont l'exemple le plus souvent cité est l'écomusée d'Alsace à Ungersheim. Le développement de ces musées correspond à un élargissement de la notion de patrimoine. On ne présente pas seulement des " arts majeurs", des chefs d'oeuvre de l'humanité. Le musée peut se faire le conservatoire d'une identité plus locale.

Ces musées visent moins à susciter une émotion esthétique qu'à construire un discours pédagogique à l'intention du public à partir des objets exposés. Ce sont souvent de plus petites institutions, nées parfois d'initiatives locales, au statut associatif, bénéficiant d'une implication forte de la population. Celle-ci peut d'ailleurs contribuer directement au fonctionnement , comme au musée Alice Taverne, petit musée d'ethnographie du Roannais et du Forez, où des bénévoles participent le week-end aux travaux de plâtrerie et de peinture...

Les *musées d'arts décoratifs* enfin ont a bien des égards un positionnement hybride entre le beau et l'utile, entre l'art et l'industrie, entre l'esthétique et le didactisme.

Globalement il apparaît donc que l'évolution récente des musées s'est faite dans une double direction , à la fois vers une notion de patrimoine élargie et vers une dimension éducative plus affirmée. Elle a été marquée par l'apparition de nouveaux types de musées dont les musées de société sont le meilleur exemple mais les institutions les plus traditionnelles ont également, pour beaucoup, intégré une dimension didactique plus forte.

Cette double évolution de la conception des musées n'a pas été sans conséquences internes en termes de gestion. Pour mieux les analyser il convient de faire un retour sur l'organisation des musées français sur le mode d'un "service public à la française" et de compléter le panorama par l a comparaison avec quelques musées étrangers (américains et britanniques) qui permettent de mieux mettre en perspective le modèle national.

DEUXIEME PARTIE

LES MUSEES FRANÇAIS AUJOURD'HUI

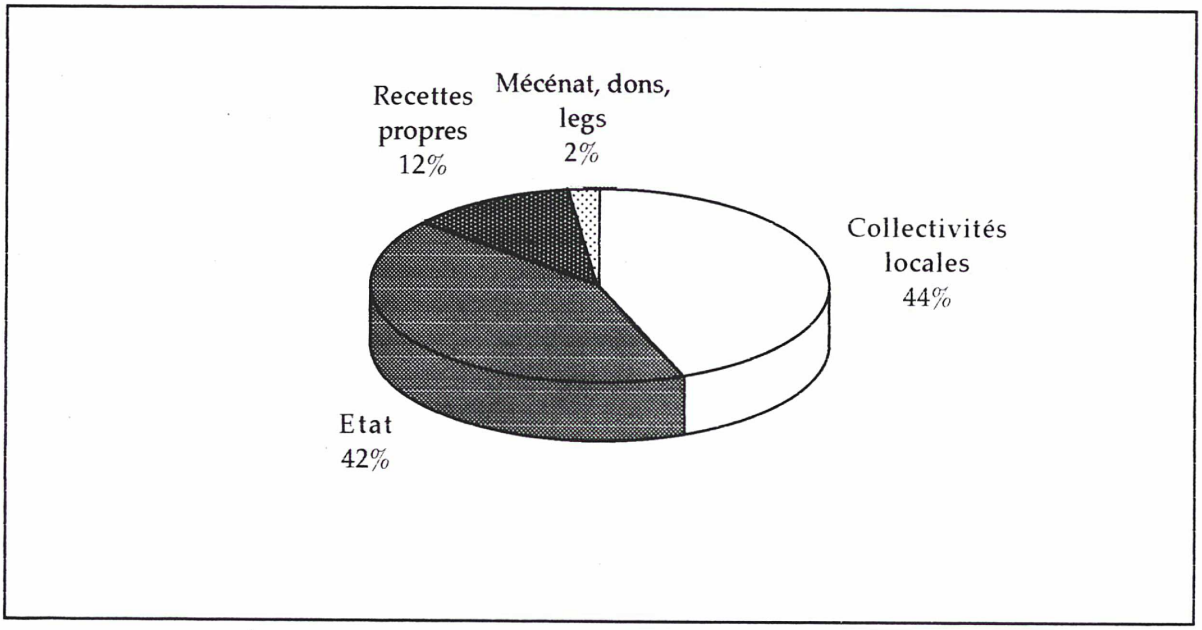
CHAPITRE I

STATUTS ET FINANCEMENTS

Issus de la tradition révolutionnaire, les musées français se caractérisent encore aujourd'hui par une proportion très importante de financements publics -Etat et collectivités locales-, et un fonctionnement administratif.

Le financement des musées français en 1989

(Coût global : 4 600 millions de francs)



Source : Ministère de la Culture

Statutairement, on distingue essentiellement les musées nationaux et les musées de collectivités.

I.1 - Les 34 Musées Nationaux

34 musées français ont aujourd'hui le titre Musée National[1]. Ce sont en majorité des musées de Beaux-Arts classiques et des demeures historiques. Les plus importants de ces musées sont situés à Paris.

[1] voir la liste des Musées Nationaux en annexe 1

Cette appellation recouvre des situations très diverses, du Louvre avec ses 5 millions de visiteurs par an au musée Hébert qui en accueille seulement quelques milliers. L'appartenance ou non à cette catégorie est en effet avant tout le fruit de l'histoire, et certains lieux comme le musée de Mouilleron-en-Pareds n'ont pas peut-être pas une fréquentation ou un intérêt scientifique suffisant pour justifier leur titre de Musée National.

a - Gérés par la Direction des Musées de France

Jusqu'en 1988, tous ces établissements étaient gérés directement par la Direction des Musées de France (DMF) du Ministère de la Culture comme de simples services administratifs sans aucune autonomie comptable, financière ou administrative.

Les centres de responsabilité

Cependant, dans les années 80, sous l'impulsion de Jacques Sallois, l'ancien Directeur des musées de France, l'évolution générale vers la déconcentration des modes de gestion dans la fonction publique s'est traduite par certaines transformations. En particulier, dans le cadre du renouveau du service public engagé par Michel Rocard en 1989, 6 Musées Nationaux dont le musée d'Orsay et le musée Picasso ont obtenu le statut de centres de responsabilité. Ceci leur confère une plus grande souplesse de gestion et donc facilite l'accomplissement de missions multiples tout en les responsabilisant d'avantage. En retour, les musées doivent théoriquement s'engager dans un contrat sur des objectifs à moyen terme, en particulier l'amélioration du service rendu aux usagers. Ce statut autorise en particulier la globalisation des crédits sur une seule ligne budgétaire. Il permet également d'échapper à la rigueur de la règle de l'annualité budgétaire, en reportant sur l'année suivante les crédits accordés par le contrat pour la réalisation d'activités pluriannuelles. Ces réformes ont réellement simplifié la gestion quotidienne de ces établissements, même si elles en ont souvent peu affecté la logique comme nous le verrons par la suite.

Les établissements publics

Deux musées nationaux, Le Louvre et Versailles ont par ailleurs obtenu le statut d'établissement public en 1992 et 1994 avec des résultats très positifs. Ainsi au Louvre, l'existence d'un conseil d'administration autonome avec des personnes extérieures et l'indépendance accordée ont ainsi permis une révision profonde de la politique tarifaire avec en particulier la modulation des prix en fonction de l'heure.

Par la volonté des artistes qui les ont institués, trois autres musées nationaux disposent également du statut d'établissement public depuis leur création : les musées Gustave-Moreau (1902), Rodin (1919) et Henner (1928). Cependant, dans la pratique, les difficultés financières des musées Gustave-Moreau et Henner leur interdisent de prétendre à une réelle autonomie. Le musée Rodin, par contre, bénéficie de ressources propres importantes, le sculpteur ayant légué au musée le droit de tirage de bronzes originaux. Il peut donc mener une politique indépendante, en particulier en matière d'expositions.

La possibilité de transformer le Musée d'Orsay en établissement public est également en cours d'étude et semble assez probable à moyen terme, mais peu d'autres musées nationaux semblent aujourd'hui avoir une taille suffisante pour justifier un tel statut.

En dehors de la gestion administrative de ces établissements, la DMF a théoriquement un rôle de coordination et d'orientation. Par l'intermédiaire de son département des collections, elle est également chargée de mettre en oeuvre la politique nationale d'acquisition en liaison avec deux conseils scientifiques.

b - Soutenus par la Réunion des Musées Nationaux

Par ailleurs, trois missions spécifiques relatives à la gestion des Musées Nationaux ont été confiées à un établissement public juridiquement distinct de la DMF, la Réunion des Musées Nationaux. Il s'agit du financement des acquisitions, de l'organisation d'expositions et de la gestion des activités commerciales pour tous les Musées Nationaux.

Les acquisitions

Initialement, la RMN fut créé en 1895 pour aider à l'accroissement des collections des grands musées nationaux, en particulier en facilitant les donations. La création d'un organe spécifique permettait d'échapper aux principes de la non affectation des recettes et de l'annualité budgétaire et devait donc rassurer les donateurs quant à l'usage fait de leurs dons.

Pour financer ses acquisitions, la RMN disposait par ailleurs dès l'origine de crédits alloués par l'Etat et du droit de vendre des reproductions, moulages et gravures. A partir de 1922, date d'instauration d'un droit d'entrée dans les musées nationaux, elle disposera également de toutes leurs recettes de billetterie. Cette règle a été légèrement modifiée en 1990. Depuis cette date, pour sensibiliser davantage les musées à leur public, la RMN s'est en effet engagée à reverser aux musées concernés 5% des recettes de billetterie qu'ils génèrent et 5% du chiffre

d'affaires commercial réalisé dans les boutiques qu'ils abritent. Elle conserve néanmoins le contrôle de 95% des sommes en jeu.

Si elle finance largement les acquisitions faites par les Musées Nationaux, la RMN ne dispose pas du pouvoir de décision en la matière. Le système français des musées se caractérise en effet par la collégialité des décisions. Les acquisitions sont décidées par un Conseil Artistique composé de personnalités indépendantes après avis d'un collège de conservateurs, le Comité Consultatif des Musées Nationaux. Le secrétariat de ce deux organes est assuré par la DMF.

Crédits d'Acquisitions des musées nationaux (millions de francs)

	1988	1990	1992	1994
TOTAL	**117,3**	**141,8**	**125,7**	**141,7**
Subventions	48,1	53,2	44,3	29,9
RessourcesRMN	69,2	88,6	81,4	111,8

Source : Ministère de la Culture

En dehors des facilités de gestion permises par son statut, l'existence d'un système commun d'acquisitions pour l'ensemble des musées nationaux est également une des justifications de l'existence de la RMN. L'existence d'un budget commun permet en effet à tous les musées même les plus petits d'acquérir, selon les opportunités du marché, des pièces exceptionnelles qu'ils ne pourraient financer seuls.

Les expositions

A partir des années 60, profitant de l'accroissement de ses ressources et de la souplesse de gestion que lui procure son statut, la RMN va progressivement prendre en charge l'organisation d'expositions, celles-ci se prêtant mal aux règles classiques de la comptabilité publique. Ce sont en effet des entreprises incertaines dont les dépenses et les recettes sont aléatoires et dont le montage s'étend le plus souvent sur plusieurs années. Cette activité est d'ailleurs globalement déficitaire comme le montre la décomposition du résultat par activité ci-dessous.

Là encore, la centralisation de l'organisation de toutes les expositions à la RMN est un avantage pour les petits musées. En effet, toute exposition repose sur le prêt d'un certain nombre d'oeuvres. Or, l'habitude veut que le prêt fait gracieusement par un musée à un autre soit ultérieurement compensé par un prêt équivalent. De petits musées ont donc moins de chance d'obtenir des pièces importantes. Par contre, la RMN lorsqu'elle négocie en leur nom peut offrir en

retour les collections des plus grands musées français. Par ailleurs, l'existence d'une organisation commune permet la réalisation d'économies d'échelle.

Avec le développement des expositions évoqué dans la première partie, cette activité est sans doute devenue la partie la plus médiatique des activités de la RMN bien que cette institution demeure pour une grande part inconnue du grand public. Depuis peu, profitant de son expérience en la matière, elle agit également en tant que prestataire de services pour organiser des expositions pour des musées de province comme l'exposition "Les Cathédrales de Monet" à Rouen en 1994.

Les activités commerciales

Pour favoriser la fréquentation des musées nationaux et éventuellement générer des fonds pour remplir ses deux premières missions, la RMN va également fortement développer ses activités commerciales. De son activité initiale de vente de moulages, elle évolue vers l'édition de catalogues et de cartes postales, la commercialisation d'objets -parapluies ou vaisselle- , la gestion de boutiques et même la vente par correspondance.

L'orientation commerciale qui s'est amorcée dans les dernières années a d'ailleurs été traduite dans le statut de la RMN par sa transformation en établissement public à caractère Industriel et Commercial en 1990.

Mais, si le chiffre d'affaires des activités éditoriales et commerciales augmente rapidement, leur rentabilité reste globalement faible. Le monopole de la RMN sur les catalogues des musées nationaux et l'exemption des droits de reproduction dont elle bénéficie lui ont valu une plainte de ses concurrents au syndicat national de l'édition. Pourtant, l'activité édition est tout juste rentable. Ceci s'explique tout d'abord par l'existence d'un certain nombre d'obligations de service public auxquelles la RMN est astreinte. Elle doit ainsi publier un certain nombre d'ouvrages techniques destinés aux spécialistes dont la rentabilisation est impossible. Par ailleurs, les coûts de fonctionnement des boutiques et en particulier les frais de personnel sont très supérieurs à ce qu'ils sont dans le secteur privé. Enfin, la pression des conservateurs et l'absence d'indicateurs de suivi des coûts incitent à produire des articles toujours plus gros, plus beaux et plus chers.

Résultat de la RMN par activité - 1994

Activités	(MF)	Ressources	Charges
Moyens Généraux	-37,5		
Acquisitions	-84,5	Subventions : 29,9MF Dons : 33,9MF	Acquisitions : 141,7MF
Expositions	-12,8	Droits d'entrée : 67,3MF Mécénat : 10,3MF	Coût des expositions : 94,1MF
Accueil	140,6	Droits d'entrée : 213,8MF Concessions et conférences : 32,8MF	Charges de fonctionnement et personnel : 106MF
Edition	-12,9	CA : 378,7MF	Charges de personnel : 130,1MF Autres charges : 281,2MF
Résultat total	**-9,2**		

Source : Rapport d'activité RMN 1994

I.2 - Les musées classés et contrôlés

a - Cas général : les musées de province

En dehors des musées nationaux, il y a en France environ 1 100 musées qui vivent principalement de subventions des collectivités locales, communes, régions, départements. Beaucoup d'entre eux sont nés d'initiatives privées ou associatives mais 75% d'entre eux appartiennent aujourd'hui effectivement à ces collectivités. Les difficultés à faire face à des charges de fonctionnement importantes amènent en effet souvent le transfert de ces musées dans le giron public seul capable de leur garantir un financement pérenne. C'est par exemple le cas des musées Fabre à Montpellier, ou Calvet à Avignon, musées municipaux constitués à partir de collections particulières.

L'Etat exerce également certaines fonctions par rapport à ces musées. Il les finance en partie, surtout en ce qui concerne l'investissement et les acquisitions, et exerce, du moins en théorie, une mission d'inspection des collections des musées dits classés et contrôlés. L'inscription d'un musée sur cette liste qui est indispensable pour qu'il puisse recevoir des fonds nationaux repose essentiellement sur des critères scientifiques de qualité des collections.

Les Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC) et plus particulièrement les conseillers pour les musées sont chargés, sous l'autorité du préfet de région et en collaboration avec les collectivités, régions, départements et communes, de mettre en oeuvre la politique de l'Etat en région. En particulier, elles attribuent directement l'essentiel des crédits affectés aux musées en fonction des priorités définies par le Ministère de la Culture. En dehors des projets d'investissement ou d'acquisitions, les DRAC financent au cas par cas des projets de diffusion (expositions, catalogues) ou de formation mais jamais directement le fonctionnement. Elles ont également un rôle de conseil.

Dans les années 80, les efforts d'investissement en direction des musées ont été considérables. Il était relativement facile de trouver de l'argent pour investir. Un investissement est une dépense unique et il est toujours prestigieux de venir inaugurer un musée.

L'Etat a ainsi permis la rénovation et l'extension d'un grand nombre de musées de Beaux-Arts (Lyon, Grenoble, Rouen), mais aussi la création de musées d'Art contemporain, en particulier à Villeneuve d'Ascq (1981-1983), Saint-Etienne (1987) et Nice (1990) ou de "musées de société". Au total, ce sont plus de 1 500MF qui ont été accordés aux chantiers des musées de province depuis 1981.

Crédits accordés par l'Etat aux musées des collectivités locales (millions de francs)

	1982	1984	1986	1988	1990	1992	1994
Investissement	95	95	68	87	186	227	161
Acquisitions	36,7	30,7	28,1	31,4	54,6	52,6	

Source : Ministère de la Culture

Si cette politique a été très bénéfique pour permettre une rénovation des musées français, elle pose aujourd'hui des problèmes à un certain nombre de collectivités. Celles-ci doivent en effet financer le fonctionnement de bâtiments dont elles avaient d'autant moins mesuré les coûts que l'investissement initial avait été en grande partie financé par l'Etat. Or, une fois les bâtiments terminés, et surtout lorsque leur conception n'a pas été faite de façon à minimiser les charges, il est très difficile de revenir en arrière.

La seule variable d'ajustement sera de jouer sur les fermetures de salles si on manque de gardiens ou même de modifier les horaires d'ouverture du musée. C'est ainsi qu'en 1994, en moyenne près d'un tiers du temps une partie des salles du musée Picasso étaient fermées.

Un exemple type est celui de la ville de Saint-Etienne. Elle doit en effet débourser 12 millions tous les ans pour faire fonctionner son musée d'art moderne qui ne lui en a coûté que 22, l'Etat et la région ayant pris en charge 70% des coûts. La commune aurait beaucoup de mal à faire fonctionner le musée sans la générosité de la société Casino qui lui verse environ 3 millions de francs par an.

En matière de collections, les musées de province ont également pu bénéficier d'une importante politique de mise en dépôt des oeuvres de musées nationaux dans des musées de collectivités. La moitié des peintures du Louvre sont ainsi en dépôt en province.

L'Union Centrale des Arts Décoratifs (UCAD) à Paris dispose d'un statut hybride. Cette association qui exerce des activités de droit privé comme l'école Camondo gère également dans le cadre d'une convention avec l'Etat le musée des Arts Décoratifs, le musée de la mode et le futur musée de la publicité. Pour ce faire, elle reçoit de l'Etat une subvention qui représente près de 70% du budget de ces musées.

b - Les musées de la Ville de Paris

La Ville de Paris possède et gère 15 musées :

- Le musée d'Art Moderne de la Ville
- Le musée Carnavalet
- Le musée du Petit Palais
- Le musée Cognac-Jay
- Le Palais Galliera - Musée du Costume
- Le musée du Maréchal Leclerc
- Le musée Jean Moulin
- Le musée Cernuschi
- Le musée Balzac
- Le musée Victor-Hugo
- La maison de Victor-Hugo à Guernesey
- Le musée Scheffer
- Le musée Bourdelle
- Le musée Zadkine
- Les Catacombes

Elle dispose également d'un lieu d'expositions : le Pavillon des Arts.

Même si aucune disposition formelle ne distingue les musées de la Ville de Paris de ceux de autres collectivités, ceux-ci sont de fait très indépendants de la DMF. D'un commun accord tacite, la DMF n'exerce pas de contrôle sur ces musées tandis que la ville ne demande aucune aide financière à l'Etat.

L'organisation des musées de la Ville de Paris est très semblable à celle des Musées Nationaux. La gestion en régie directe est assurée par le Bureau des Musées de la Direction des Affaires Culturelles. L'organisation des expositions et la gestion des activités commerciales étant confiées à une association "Paris-Musées", elle-même subventionnée par la Mairie de Paris. Les collections acquises par la Ville après consultation d'une commission formée de conservateurs et de personnalités extérieures sont soumises au régime de la domanialité publique.

I.3 - Les musées appartenant à l'Etat ne relevant pas de la DMF

a - Le Centre Georges Pompidou

Bien que dépendant du Ministère de la Culture, le Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou n'est pas sous l'autorité de la DMF, mais sous la tutelle directe du cabinet du ministre. Ceci traduit le caractère pluridisciplinaire de cet établissement public qui regroupe des activités liées aux arts plastiques (Musée National d'Art Moderne), à la création industrielle (Centre de Création Industrielle), à la musique (Institut de Recherche et de Coordination Acoustique - Musique) ainsi qu'une bibliothèque (Bibliothèque Publique d'Information). Mais l'existence d'un budget d'acquisitions autonome pour le MNAM devait également permettre de garantir à l'art contemporain une place qu'il aurait eu plus de mal à obtenir au sein des instances collégiales de la DMF formées aux écoles "classiques".

b - Les autres

D'autres musées appartenant à l'Etat échappent également au contrôle de la DMF. On peut citer en particulier les musées "de l'Éducation Nationale" (Muséum d'Histoire Naturelle, musée de l'Homme, Palais de la Découverte) qui sont souvent avant tout des établissements d'enseignement ou de recherche, et les musées des Armées (musée de l'Armée, musée de la Marine, musée de l'Air et de l'Espace).

I.4 - Les musées ne recevant pas de subventions publiques

Il n'existe de par le monde quasiment aucun musée rentable, le coût de préservation des collections n'étant pas compatible avec un tarif attractif. Les musées qui ne reçoivent pas de subventions publiques sont donc généralement amenés soit à passer dans le domaine public comme nous l'avons déjà évoqué, soit à dépendre de la générosité d'autres mécènes, particuliers ou entreprises. On peut citer en particulier la Fondation Maeght, la Fondation Cartier ou le musée-galerie de la Seïta.

Malgré leur statut privé, la capacité d'auto-financement de ces institutions n'est d'ailleurs guère meilleure que celle des musées publics. La Fondation Cartier, par exemple, dépend pour 80% de son budget de la générosité du célèbre bijoutier.

CHAPITRE II

LE PUBLIC DES MUSEES

II.1 - Une fréquentation élevée

La fréquentation des musées français est estimée par le ministère de la culture à 50 à 60 millions d'entrées par an, soit en proportion deux fois moins qu'aux USA. La région parisienne représente 41% des entrées pour 5% des musées en nombre.

En 1992, 30% des français interrogés déclaraient être allés au moins une fois au musée dans les 12 derniers mois. Comme indiqué dans le tableau suivant, ceci place ces institutions dans une situation intermédiaire entre un loisir dit "de masse", comme le cinéma, et les pratiques culturelles plus traditionnelles comme la sortie à l'opéra.

Proportion des français qui sont allés au cours des 12 derniers mois ...
(Chiffres 1992, population de 15 ans et plus)

au cinéma*	55%
au musée	28%
à une exposition de peinture ou de sculpture	23%
au théâtre	16%
à l'opéra	3%

* chiffre 1994, population de 6 ans et plus

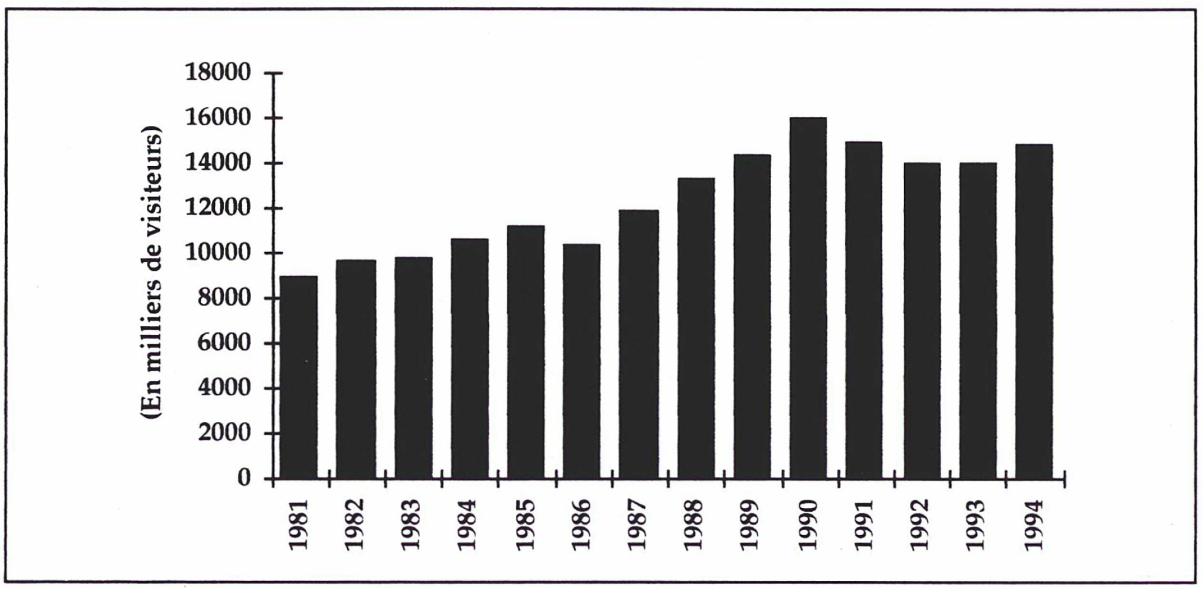
Source : Ministère de la Culture

a - La forte augmentation des années 80...

"L'explosion muséale" des années 80, évoquée dans la première partie, s'est accompagnée d'une hausse importante de la fréquentation.

Il n'existe pas de chiffres consolidés sur l'ensemble des musées français mais l'exemple des musées nationaux montre une très nette augmentation de la fréquentation. Celle-ci est passée de 9 millions à 15 millions de visiteurs par an en l'espace d'une décennie.

La fréquentation des musées nationaux



Source : RMN

Cette augmentation générale a plusieurs explications, et en premier lieu l'accroissement de la population et du niveau général d'éducation.

Elle résulte également de la politique de création d'événements par les musées. L'ouverture de l'aile Richelieu en 1993 a attiré à elle seule un million de visiteurs supplémentaires au Louvre ; une exposition réussie peut avoir une fréquentation proche du million de visiteurs ("Renoir" : 800000 visiteurs en 1985, "De Cézanne à Matisse-chefs d'oeuvres de la fondation Barnes" : 1100000 visiteurs en 1993). Les expositions représentent aujourd'hui une part importante de la fréquentation. 60% des entrées enregistrées dans les musées de la ville de Paris leur sont imputables. Dans le cas du musée d'art moderne du palais de Tokyo la proportion atteint même 78%.

Un autre phénomène important est le développement des nouveaux musées, en particuliers les musées de société qui attirent aujourd'hui une fréquentation élevée.

Enfin, le tourisme, en particulier international, contribue de façon non négligeable à la fréquentation des musées, qui, pour certains d'entre eux, accueillent une majorité de visiteurs étrangers.

Part de visiteurs étrangers dans les musées nationaux

Quelques exemples

Orsay	60%
Picasso	60%
Orangerie des tuileries	60%
Fontainebleau	46%
Cluny	39%

Source : Ministère de la Culture

L'exemple récent de l'exposition Vermeer à la Haye a même montré que les musées pouvaient, à eux seuls, être à l'origine de flux touristiques importants. En effet la moitié des visiteurs étaient des étrangers qui, pour beaucoup, ne se seraient pas déplacés sans l'exposition.

b- ...que les musées doivent apprendre à gérer

Conséquence de cette arrivée de visiteurs les musées ont dû apprendre à gérer des flux importants et la file d'attente fait désormais trop souvent partie du paysage.

Au musée Picasso, installé dans les locaux superbes mais exigus de l'hôtel Salé dans le Marais, un des principaux soucis est d'assurer de bonnes conditions de confort à des visiteurs dont l a densité au mètre carré atteint des records. C'est également au nom du confort de la visite et afin de réguler les flux que le Louvre a récemment mis en place une tarification modulée en fonction des heures de la journée.

Au delà de la gestion "quantitative" des flux, la fréquentation élevée pose également le problème de la cohabitation de publics aux attentes diverses. C'est ainsi que le Louvre doit développer des approches assez différentes pour les deux grands types de visiteurs, que sont, schématiquement, le "touriste, souvent étranger, qui vient une fois dans sa vie", d'une part ,et l'"habitué francilien", d'autre part. Alors que l'un a des attentes assez générales, cherche à voir avant tout les grands chefs d'oeuvres, demande un accueil agréable et une information synthétique, l'autre aura des attentes plus précises et sera demandeur d'une information détaillée sur des domaines plus ciblés.

Pour mieux connaître ces visiteurs, la DMF a mis en place un observatoire des publics, et la plupart des musées réalisent aujourd'hui des enquêtes régulières. Ces études de public ont permis parfois de déclencher un certain nombre d'actions ciblées, selon une démarche qui s'apparente presque au marketing tel qu'il est pratiqué dans les entreprises...

Ainsi c'est à la suite de résultats d'enquêtes auprès du public, qu'a été mis en place le système de la carte jeune du Louvre, ou encore qu'à été créée la "cité des enfants", atelier destiné aux plus jeunes, à la Cités des sciences et de l'industrie.

II.2 - Un bilan en demi-teinte

a- La stagnation des entrées

Après la très forte croissance des années 80, l'heure est aujourd'hui plutôt à la stagnation et la fréquentation des musées semble avoir atteint un palier depuis 1990, comme le montre l'exemple des musées nationaux.

Ce tassement est en partie imputable à un ralentissement dans les événements organisés : après avoir atteint des sommets peu après leur ouverture, les musées d'Orsay et Picasso sont aujourd'hui confrontés à une érosion régulière de leur public ; l'absence d'une grande affiche comparable aux "chefs d'oeuvre de la collection Barnes" a contribué à une chute de 40% de la fréquentation des expositions des musées nationaux entre 1993 et 1994.

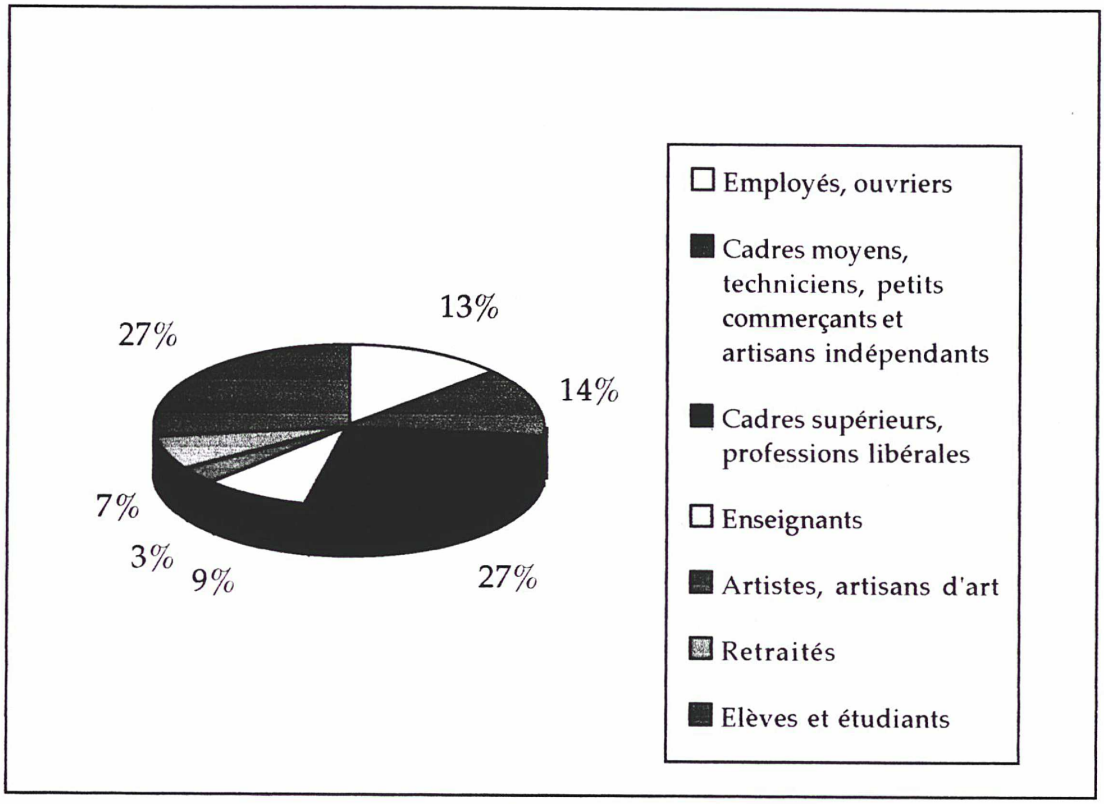
Il semble donc que les musées soient arrivés au terme d'une logique de croissance tirée par les événements.

b - une démocratisation limitée

De plus le constat optimiste d'une fréquentation qui reste malgré tout élevée doit être nuancé par l'analyse plus détaillée de la composition du public.

A l'image des visiteurs du musée Rodin, la composition du public des musées français reste très marquée par une surreprésentation de la catégorie "cadre supérieurs et professions libérales". A l'inverse, ouvriers, employés et agriculteurs restent très modestement représentés.

Le public du musée Rodin



Source : Musée Rodin

Au total, il apparaît donc que l'augmentation de la fréquentation des musées s'est faite plus par une fidélisation d'un public traditionnel[1] que par la conquête de nouveaux visiteurs. Le développement des expositions permanentes de ce point de vue n'a pas réellement contribué à la démocratisation des musées comme l'indique le tableau ci-dessous.

[1]Entre 1980 et 1988, le fréquence moyenne des visites est passé de 3 à 4 par an pour le public des musées.

Le caractère élitiste des musées [1]

	Visite d'une exposition			Visite d'un musée		
	% 1973	% 1981	% 1988	% 1973	% 1981	% 1988
Cadres sup.	50	52	54	56	60	61
Cadres moyens	37	39	38	48	49	43
Ouvriers	12	15	15	25	24	23

Source : Ministère de la Culture

Le bilan du "boom de la fréquentation" est donc en demi-teinte. D'un côté il a conduit les musées à s'intéresser de plus près aux attentes de leurs visiteurs et donc à mieux les satisfaire et les fidéliser. En revanche, il n'a pas permis la réelle démocratisation prônée dans les discours des ministres de la culture, au point qu'aux yeux de certains observateurs, "on se prend à douter que des progrès réels aient été réalisés dans le sens de cet accès du plus grand nombre à la culture"[2].

[1] Le tableau se lit ainsi : sur 100 cadres supérieurs, 50 ont visité une exposition temporaire en 1973, 52 en 1981 et 54 en 1988.

[2] J. Rigaud : "L'exception culturelle", Grasset, 1995.

TROISIEME PARTIE

UNE COMPARAISON INTERNATIONALE

CHAPITRE I

LES MUSEES AUX ETATS UNIS

L'exemple américain fournit un élément de comparaison particulièrement intéressant avec la France. Les deux pays se rapprochent par le nombre de leurs musées (estimé à environ 6 000 de chaque côté) et la diversité de ceux-ci : à côté de quelques grandes institutions à la réputation mondiale comme le Metropolitan Museum de New York ou l'Air and Space Museum de Washington, les États-Unis abritent également un tissu dense de musées de taille plus modeste[1]. Malgré ces similitudes, les musées américains n'en constituent pas moins un "système" original[2] dans lequel l'initiative individuelle joue un rôle essentiel.

Ces institutions sont pour la plupart issues d'initiatives privées : c'est par exemple le cas du Metropolitan Museum de New York créé en 1870 à l'initiative d'une cinquantaine d'industriels et de particuliers qui s'étaient réunis pour constituer une collection, d'abord présentée dans un local provisoire de la cinquième avenue. A la différence de la France, les musées américains ont généralement conservé un statut indépendant.

La vision américaine fait des musées un élément du "troisième secteur économique", celui des institutions à but non lucratif ("non profit organisations"). Ce secteur est perçu comme distinct à la fois de la sphère concurrentielle privée et du secteur public.

Conformément à cette conception de l'économie du "troisième secteur", le financement des musées américains est caractérisé par la grande diversité de ses sources. Le secteur public n'est pas absent mais il ne joue pas le même rôle prééminent qu'en France.

Cette diversité confère aux musées américains une grande autonomie de décision et elle leur permet d'adopter des modes de gestion souples. La contrepartie en est une instabilité financière permanente qui les conduit à faire de la recherche de fonds ("fund raising") une préoccupation essentielle et accaparante.

I.1- Des sources de financement diversifiées

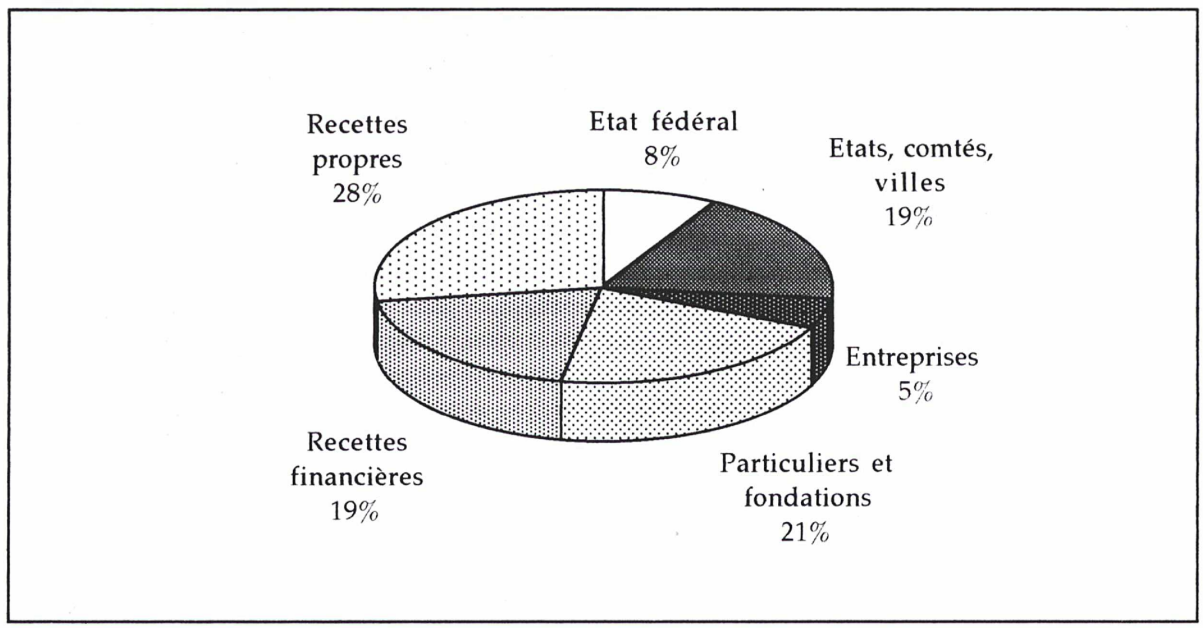
Aux États-Unis comme en France les musées ne peuvent générer un autofinancement par leurs seuls produits d'exploitation (billetterie, visites conférences...), ils doivent donc mobiliser

[1] Selon un rapport de l'Institute of Museum Services ("National Needs Assessment", a report to the Congress, septembre 1992), 75% des musées américains emploient moins de 5 personnes ou ont un budget annuel inférieur à 125000$.

[2] Voir J.-M. Tobelem "Musées et culture, le financement à l'américaine", éditions W-MNES, 1992.

diverses ressources pour couvrir leurs déficits structurels. Dans les musées américains, l'essentiel de cet argent vient du mécénat d' entreprises et surtout de particuliers ainsi que des revenus financiers générés par leurs fonds propres.[1]

Le financement des musées d'art américains en 1990



Source : R. Feldstein, "The economics of art museums"

a - Les fonds publics

L'état fédéral

Son rôle régalien est très limité et il n'existe pas de cadre législatif spécifique régissant les musées. Pourtant sa place dans le financement n'est pas négligeable de façon indirecte. La classification d'un musée dans la rubrique fiscale 501 c3 ("non profit organisations") lui permet de bénéficier d'un certain nombre d'exemptions d'impôts qui facilitent grandement son fonctionnement.

En revanche, les interventions directes du gouvernement en matière de culture sont traditionnellement réduites car suspectes de politisation ou d'engagement partisan, voire même de censure.

[1] Voir annexe 3 pour la comparaison avec la France

L' "affaire" Mapplethorpe en 1989, ou la polémique au sujet de l'exposition "Enola Gay" en 1995 ont récemment contribué à entretenir ce sentiment. Il s'agissait là d'expositions controversées, dans le premier cas à cause du caractère choquant d'un certain nombre de photographies, dans le second cas à cause de l'interprétation jugée tendancieuse de l'emploi de l'arme nucléaire à la fin de la seconde guerre mondiale. Dans les deux cas, les agences fédérales qui soutenaient les projets se sont vues sous la menace directe de coupes budgétaires de la part du congrès, ce qui a même conduit dans le cas Mapplethorpe à l'annulation de l'exposition.

Néanmoins, même si l'idée d'un "ministère de la culture" apparaît étrangère à la tradition du pays, il existe bel et bien un financement des musées par l'État central.

L'intervention gouvernementale se fait par deux canaux bien distincts.

Tout d'abord, à travers la *Smithsonian Institution*, qui regroupe un nombre restreint de musées pour l'essentiel situés le long du "museum mile" de Washington (Air and Space Museum, Museum of American History, Museum of Natural History, National Gallery...). Ceux-ci constituent réellement le coeur de l'identité nationale américaine ce qui justifie un effort financier important au niveau fédéral dans un secteur où l'action privée est pourtant la norme. En 1995, la subvention votée par le congrès couvrait 71 % des 522 M$ du budget de l'institution, ce qui la place dans une situation assez comparable à celle des grands musées européens, et donc singulière par rapport aux autres institutions américaines.

En second lieu, un certain nombre d'*agences fédérales*- le National Endowment for the Arts (N.E.A.), le National Endowment for the Humanities (N.E.H.), l'Institute of Museum Services (I.M.S.)- fournissent des soutiens ponctuels à un grand nombre d'opérations culturelles à travers le pays. Ces agences, à l'exception de l'Institute of Museum Services, couvrent de larges domaines du champ artistique ou patrimonial dont les musées ne sont qu'un élément.

Leur histoire est assez récente puisqu'elles ont été fondées dans les années 60, après deux siècles de non-intervention étatique. Leur création fut décidée à la suite de rapports mettant en évidence le déficit chronique des institutions culturelles et le risque de disparition de certaines formes d'expression artistique[1].

Pour éviter les accusations de dirigisme culturel, ces institutions sont caractérisées par un fonctionnement démocratique et une forte délégation de décision aux professionnels (gestion "at arm's length"). Elles sont organisées en comités dont les membres sont choisis parmi des spécialistes reconnus et renouvelés régulièrement. Dans le cas du N.E.A. il n'est pas possible à un membre de siéger pendant plus de trois sessions successives. Le souci affiché est d'éviter tout parti-

[1]En particulier W. Baumol et W. Bowen : "Performing Arts-The Economic Dilemna", Twentieth Century Fund, Cambridge, Mass., 1966.

pris esthétique. L'argent public doit se limiter à avoir un rôle de ferment ("seed money"), mais l'initiative est laissée aux musées qui apportent les projets.

Concrètement, chaque agence établit des programmes d'aides , qui peuvent concerner des domaines variés allant des expositions aux travaux de restaurations en passant par le catalogage des oeuvres...

L'attribution des subventions se fait de façon concurrentielle[1], après examen en comité des divers projets éligibles au titre de chaque programme. Elle est systématiquement subordonnée à l'apport d'un montant au moins équivalent en fonds privés.

Malgré la modestie des sommes en jeu (27M$ pour l'I.M.S. et 10M$ pour le secteur musée du N.E.A. en 1995), l'impact des agences fédérales est important puisqu'en pratique le rapport fonds publics/ fonds privés est de 1 à 12 sur les projets qu'elles soutiennent. Le rôle de catalyseur est donc bien réel, en particulier dans le cas de petites institutions pour lesquelles le soutien fédéral est un gage de sérieux et confère une forte crédibilité.

Les états fédérés et les villes

L'action des états fédérés se fait au travers des Agences artistiques ("Arts councils"), présentes dans chaque État et dont le budget cumulé était de 270M$ en 1988. Ces agences peuvent opérer en partenariat avec les institutions fédérales comme le N.E.A. Derrière cette similitude de structures, l'implication des États dans le domaine culturel est très variable. Elle reste le plus souvent très limitée : en 1989 les dépenses culturelles de l'État de Californie s'élevaient à 17 millions de dollars pour un budget total de 45 milliards de dollars, soit 0,04%...

Les villes jouent un rôle plus important dans le financement des musées, pour l'essentiel par le biais d'exonérations de taxes foncières. Parfois elles apportent également un soutien à la vie culturelle locale en lui consacrant une part des taxes hôtelières perçues (c'est le cas de la ville de Houston).

Dans le cas d'une métropole culturelle comme New York, le soutien municipal à la culture est important. En contribuant à hauteur de 16% du budget du Metropolitan Museum, la ville joueun rôle essentiel dans son financement. Elle peut également agir de façon plus indirecte. Ce fut par exemple le cas pour le Guggenheim Museum, qui a procédé en 1990 à une émission d'obligations pour financer son développement. Ces obligations ont pu être placées à un taux avantageux grâce à la garantie apportée par la ville.

[1] 44% des dossiers sont acceptés dans le cas de programmes du National Endowment for the Arts.

b- La philanthropie

En l'absence de fonds publics couvrant l'ensemble des besoins, les musées américains sont obligés de faire appel à la philanthropie pour assurer leur fonctionnement : un tiers des ressources du Museum of Modern Art (MoMA) de New York sont ainsi directement constituées de dons divers.

Un niveau aussi élevé pose bien évidemment le problème de la stabilité du financement et même de la pérennité de musées qui dépendent de dons par nature fragiles et précaires. Pourtant le système a fait la preuve de sa longévité. Sa stabilité semble maintenue par un savant mélange de différentes sources de contributions philanthropiques. En effet le mécénat d'entreprise n'est que la partie la plus visible d'un système où les individus et les fondations jouent un rôle essentiel.

Les individus

Dans l'ensemble des musées que nous avons étudié, les particuliers nous ont été cités comme la principale source de contributions philanthropiques. Cet état de fait, souvent négligé, semble être lié à une caractéristique essentielle de la société américaine. La philanthropie est une tradition forte, que l'on retrouve à tous les niveaux de revenus et qui permet de faire fonctionner musées mais aussi universités, hôpitaux, opéras ou encore orchestres[1]...

Les dons en numéraire peuvent atteindre des sommes considérables de plusieurs dizaines de millions de dollars. Mais la stabilité du financement est principalement assurée par un nombre important de petits dons régulièrement renouvelés.

La contribution des individus est largement encouragée à travers les programmes d'abonnement ("membership") qui, en contrepartie d'un versement de quelques dizaines ou quelques centaines de dollars, permettent d'obtenir un accès gratuit au musée et une information privilégiée sur ses programmes. Ce système de membership permet d'assurer des revenus importants et relativement stables. Il représentait en 1995 environ 15% des revenus de grands musées tels que le MoMA ou le Metropolitan Museum de New York.

Ce système de dons a été encouragé historiquement par des mécanismes de déductions d'impôts. Pourtant la réforme fiscale Reagan de 1986, qui a supprimé un certain nombre d'exemptions favorables aux donateurs, n'a pas affecté de manière très sensible le montant des contributions philanthropiques. Ceci montre bien que la motivation des donateurs est plus liée à une culture nationale qu'à des mécanismes d'incitation fiscale.

En plus des donations en numéraire, il faut mentionner les dons et legs d'oeuvre d'arts qui constituent la première source d'enrichissement des collections des musées américains. Selon

[1] Le total des contributions philantropiques aux Etats-Unis était estimé en 1988 à 104 milliards de dollars (source : rapport "Giving U.S.A. 1989).

l'association américaine des musées, 85% de la valeur des oeuvres exposées dans les musées américains proviendrait de donations.

Les fondations

Après les particuliers, la seconde source de contributions philanthropiques est constituée par les fondations. Organisations à but non-lucratif disposant de ressources propres, celles-ci sont présentes en très grand nombre aux États-Unis et soutiennent diverses activités, surtout de type éducatif et charitable.

Pouvant parfois s'engager sur le plus long terme (plusieurs années), intervenant dans des domaines peu prisés des entreprises et peu médiatiques, elles constituent une source de financement importante pour les musées. Leur mode de fonctionnement est assez proche de celui des agences gouvernementales du type N.E.A. et la plupart de leurs subventions sont attribuées selon un mode de sélection concurrentiel.

Les entreprises

Les États-Unis sont le pays où le mécénat d'entreprises s'est le plus développé. Il se chiffre actuellement à quelques milliards de dollars. Néanmoins malgré son ampleur inégalée[1], il n'est pas réellement différent du "mécénat à la française".

Surtout le fait de grandes entreprises, il prend essentiellement la forme du parrainage de grandes expositions ("sponsorship")pour lesquelles les retombées médiatiques sont importantes. Il correspond donc à une forme de communication bien comprise, plutôt qu'à un souci d' "entreprise citoyenne".

Les grandes institutions situées dans des villes importantes semblent d'ailleurs les mieux armées pour attirer le mécénat d'entreprise. C'est ainsi que le MoMA de New York reconnaît disposer d'une source de partenaires privilégiés avec les grandes entreprises européennes désireuses de se faire connaître avant leur introduction à Wall Street...

c - Les ressources propres

La recherche perpétuelle de fonds a incité les musées américains à développer leurs ressources propres.

[1]Dans les trois musées New Yorkais que nous avons étudiés (MoMA, Guggenheim, Metropolitan), les programmes d'expositions étaient parrainés à la hauteur d'au moins 70% des coûts.

Les droits d'entrée

Dans ce domaine le souci d'accessibilité à tous les publics a contrebalancé la pression financière. Certains musées comme ceux de la Smithsonian Institution ont jusqu'à présent maintenu la gratuité ; néanmoins il est probable que la pression du congrès conduise dans un futur assez proche à la mise en place d'une tarification même modeste. D'autres musées comme le Metropolitan ont choisi le principe de la "donation suggérée".

Pourtant c'est de plus en plus l 'entrée payante qui devient la pratique habituelle, avec des tarifs assez comparables à ceux pratiqués en France. Les musées américains s'efforcent de maintenir une large accessibilité par des réductions ou encore des plages horaires pendant lesquelles le montant du droit d'entrée est à la discretion du visiteur (cas du MoMA).

La politique commerciale

Les musées américains sont généralement considérés comme des précurseurs dans le développement des boutiques de musées, qui se sont depuis largement répandues en Europe[1]. Dans certains cas les activités commerciales ont effectivement une importance considérable : pour le Metropolitan Museum, le chiffre d'affaire 1995 des activités commerciales et des diverses concessions (restaurants, parkings...) s'élevait à 103M$, soit autant que le budget annuel, et près de 10 fois plus que le produit du droit d'entrée ("donations suggérées").

La plupart des musées possèdent une boutique. Mais pour les plus grands d'entre eux, la politique commerciale dépasse ce cadre et peut aller jusqu'au développement de catalogues de vente par correspondance (cas de la National Gallery et du Metropolitan Museum) ou même à la vente à l'étranger de produits "dérivés " des collections (le Metropolitan Museum a une boutique dans la galerie commerciale du Louvre).

Les activités marchandes sont confiées à des professionnels de la vente et ne visent pas systématiquement à maintenir une image de qualité "haut-de-gamme" comme dans le cas des musées français.

Néanmoins, même si leur chiffre d'affaires est élevé, il convient de relativiser l'importance de ces activités commerciales en termes de marge nette et de contribution au financement des musées. L'exemple du Metropolitan Museum, qui constitue une référence reconnue en matière de gestion commerciale, montre que les revenus nets de ces activités ne peuvent guère représenter plus de 6% du budget annuel du musée.

[1] Voir à ce sujet P.-J. Benghozi : "Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger", la documentation française, 1994.

Les revenus financiers

Une des particularités des musées américains est de disposer de dotations en capital ("endowments), dont les revenus peuvent être utilisés pour financer le fonctionnement (avec ou sans restrictions quant à leur emploi précis). Souvent constituées à l'origine par des donateurs soucieux d'assurer la pérennité des musées, elles jouent un grand rôle pour assurer la stabilité des financements et sont régulièrement abondées par des campagnes de collecte de fonds.

Après un déclin dans la période de forte inflation des années 70, où leur poids relatif dans le financement des musées américains est passé du tiers au quart, les endowments retrouvent aujourd'hui une place considérable. Dans le cas du MoMA de New York, ils représentaient en 1995 la première ressource à hauteur de près de 28,5% du budget.

I.2 - Un cadre de gestion souple

L'instabilité inhérente à l'économie des musées américains les oblige à avoir un mode de gestion souple pour affronter les aléas : entre les exercices 1994 et 1995, le MoMA a par exemple dû faire face à une chute de près de 10% de son budget.

Leur statut privé fait des musées américains des entités très autonomes, où tout le pouvoir est dans les mains des "trustees". En général de riches donateurs, ces derniers constituent le conseil d'administration du musée et sont donc personnellement responsables de sa gestion.

Le fonctionnement des musées américains se caractérise par un certain équilibre des différentes fonctions (conservation, diffusion/ médiation, activités commerciales, gestion...) sous la houlette d'un directeur qui se consacre plus à des fonctions d'animation et de recherche d'argent qu'à l'étude des oeuvres.

Alors que les musées français mettent traditionnellement l'accent sur la préservation du patrimoine et que la conservation y est la fonction la plus mise en avant, les musées américains, en revanche, insistent davantage sur leur rôle en matière d'éducation du public[1]. La fonction de médiation y pèse donc d'un grand poids.

La fonction financière est également très importante dans la plupart des institutions américaines pour lesquelles la collecte de fonds ("fund-raising") est primordiale.

L'exemple le plus extrême est sans doute celui du Guggenheim Museum, qui n'hésite pas à émettre des obligations pour financer son ambitieux programme de développement. Un tel

[1] C'est là aussi une façon de se légitimer par leur impact bénéfique auprès du public et donc d'attirer les indispensables contributions philantropiques.

exemple, unique en son genre, rapproche beaucoup la démarche du musée de celle d'une entreprise concurrentielle réalisant et finançant un programme d'investissement risqué.

Sans atteindre cette dimension, le MoMA emploie par exemple une équipe de 45 personnes chargées de solliciter les contributions philanthropiques de tout type. La collecte de fonds y est organisée de façon très méthodique et professionnelle, en utilisant des procédures formalisées décrivant la manière de cibler les donneurs potentiellement les plus intéressants... Il s'agit d'un processus coûteux (environ 10% des montants collectés) dans lequel le directeur du musée lui-même ne doit pas épargner sa peine pour attirer les plus importants donateurs.

Quant au fonctionnement courant du musée, il est facilité par le recours important à des bénévoles, qui fournissent une souplesse de gestion. Comme dans le cas des musées français, le programme culturel défini chaque année (programme des expositions et autres manifestations...) constitue un "tabou" et tout est fait pour le respecter. La variable d'ajustement en cas de difficultés budgétaires sera plutôt la fermeture partielle de salles et galeries d'exposition que l'annulation de manifestations prévues.

I.3 - Les perspectives du modèle

Les musées américains représentent un modèle attractif par leur dynamisme et leur souci du public. Pourtant leur équilibre économique reposant avant tout sur l'initiative privée mais aussi sur un partenariat public/privé (dont les agences fédérales comme le N.E.A. sont le meilleur exemple) semble aujourd'hui menacé sur fond de baisse des crédits publics.

La Smithsonian Institution, traditionnellement richement dotée par le congrès doit faire face à une stagnation de ses budgets qui la conduit à rechercher les partenaires privés à la façon des autres musées américains. Le N.E.A a vu son budget amputé de 40% en 1996, sous la pression de parlementaires hostiles à toute forme d'intervention publique dans le domaine artistique et choqués par certaines formes extrêmes d'art contemporain qui avaient bénéficié du soutien fédéral. La ville de New York, également en période d'assainissement budgétaire, prévoit un déclin de ses dépenses en matière culturelle.

Face à ce désengagement apparemment massif, les musées ne sont pas dépourvus d'atouts. En particulier, les études les plus récentes sur les pratiques culturelles des américains montrent qu'ils ne font pas l'objet de la même désaffection que les autres institutions culturelles "traditionnelles" (théâtre, opéra, ballet...), bien au contraire[1]. Ceci laisse donc augurer d'un maintien des contributions philanthropiques à un niveau élevé.

De l'aveu même des acteurs, le système est suffisamment adaptable pour que les grandes institutions reconnues internationalement puissent continuer à tirer leur épingle du jeu. L'avenir, en

[1] "Boomers spell Gloom for the Arts", Jacqueline Trescott, Washington Post ,28 mai 1996.

revanche, apparaît plus incertain pour les plus petits musées auxquels le soutien public conférait jusqu'à présent une assise et une crédibilité importantes.

CHAPITRE II

LES MUSEES AU ROYAUME UNI

Il y a aujourd'hui environ 2 500 musées en Grande-Bretagne qui reçoivent 80 millions de visiteurs par an dont un quart d'étrangers[1]. Après avoir beaucoup augmenté, ce nombre est en légère diminution comme dans le reste de l'Europe.

L'univers des musées anglais est au premier abord très semblable à celui que nous connaissons en France : des musées nationaux ou de collectivités de plus en plus nombreux et divers financés essentiellement par des fonds publics.

Mais les différences culturelles sont plus importantes qu'il n'y parait. Tout d'abord parce que les musées n'ont jamais eu au Royaume-Uni le même caractère "sacré" qu'en France. Souvent tournés d'avantage vers la technique, l'histoire ou l'ethnographie que vers les arts plastiques, ils ont de tous temps été conçus comme des lieux d'éducation plus que de délectation, des lieux destinés au public avant d'être des lieux de conservation. Par ailleurs, le financement public n'y est jamais apparu comme allant de soi. De façon générale, l'interventionnisme de l'Etat dans des domaines considérés Outre-Manche comme privés a toujours été moins grand qu'en France.

Or, depuis 15 ans, ces musées subissent des réductions budgétaires qui, inenvisageables jusqu'il y a peu ,deviennent de plus en plus à l'ordre du jour en France. Traditionnellement conçus par et pour le public, ces établissements ont généralement réagi, non pas en se refermant sur eux mêmes, mais en se dotant de modes de gestion proches de ceux de l'entreprise et en se tournant vers le public pour développer leurs recettes propres, en particulier commerciales.

II.1 - Les Musées Nationaux

Le Royaume-Uni compte 12 musées nationaux financés entièrement ou majoritairement par le gouvernement à travers le Department of National Heritage (DNH).

Le British Museum fondé en 1753 est le plus ancien et le plus grand. Les autres musées principaux sont :

- le Victoria and Albert Museum

[1] Les quelques 6 000 musées français reçoivent environ 60 millions de visiteurs par an.

- la National Gallery
- la Tate Gallery
- le Science Museum
- le Natural History Museum

Ces musées et leurs annexes (une cinquantaine à travers tout le pays) attirent environ 25 millions de visiteurs par an et emploient plus de 6 000 personnes, soit le tiers du personnel non bénévole des musées britanniques.

En 95, ils ont reçu £217 millions du DNH. Ces fonds ont été utilisés à 62% pour le fonctionnement, 33% pour les investissements et réparations et 5% pour les acquisitions. Les musées nationaux ont par ailleurs généré £ 86 millions de recettes propres, entrées, dons, mécénat ou activités commerciales.

a - Un statut de "trust"

Comme tous les grands musées américains, tous les musées nationaux britanniques sont gérés sous forme de fondations ("trusts"). Les collections et le bâtiment sont confiés au nom du peuple britannique à un groupe d'administrateurs bénévoles, les "trustees", chargés d'en assurer la direction dans l'intérêt collectif. Pour éviter toute accusation de dirigisme culturel, l'Etat intervient quasi-uniquement en fixant le montant de sa subvention, selon le principe de la gestion "at arm's length".

Depuis peu, la liberté laissée aux administrateurs a encore été accrue par la globalisation de la subvention versée aux musées. Ceux-ci sont maintenant entièrement libres de la façon dont ils répartissent leurs dépenses entre acquisitions, fonctionnement, éducation, investissement ou maintenance. Ils ont également acquis un pouvoir plus important sur leur personnel qui n'est plus employé par le DNH mais directement par chaque musée.

b - Les années Thatcher

Vers 1979, les musées nationaux ont subi des coupes très importantes de leur budget. La volonté politique affichée était de les rendre autonomes sur le plan financier tout en les incitant à se préoccuper davantage de leur public. Le gouvernement de l'époque ne croyait pas à la légitimité de financer les musées par l'impôt, mais estimait au contraire que ceux-ci devaient être financés par leurs clients. Il espérait en particulier qu'un système de dons "à l'américaine" pourrait se

mettre en place. Ainsi, entre 1979 et 1983, les dépenses culturelles du gouvernement britannique ont stagné (en francs courants) alors qu'en France elles doublaient[1].

Tous ces musées ont donc du réduire massivement leurs coûts et trouver d'autres ressources. La première décision pour certain d'entre eux a été d'introduire un droit d'entrée, du moins pour les expositions. L'entrée dans les collections permanentes de tous les musées nationaux fut gratuite jusqu'en 1984. C'est encore le cas dans la moitié d'entre eux.

Mais ces musées ont surtout cherché à embaucher des professionnels du marketing pour attirer d'avantage de public, ou du mécénat pour susciter des dons. Ils ont également cherché à développer le plus possible leurs boutiques en les confiant à des équipes spécialisées. Leur recettes propres ont ainsi augmenté de presque zéro à la fin des années 70 à £45 millions en 1989 et £86 millions en 1995. Petit à petit, les gestionnaires ont pris le pas sur les conservateurs à la direction de ces établissements. Cette orientation "commerciale" ne s'est naturellement pas faite sans protestations. Ainsi, au Victoria & Albert Museum, l'arrivée de gestionnaires a entraîné la démission et le départ de l'ensemble des conservateurs... Aujourd'hui, cette logique semble néanmoins acceptée par tous.

C'est ainsi que la Tate Gallery pour concevoir son nouveau bâtiment a fait appel au cabinet de conseil international Mac Kinsey pour établir comment maximiser les revenus commerciaux procurés par la boutique ou la cafétéria. Tout visiteur entrant dans le musée devra nécessairement traverser la boutique. Après qu'une étude marketing ait montré que toutes les tours d'observation payantes dans le monde avaient une très bonne rentabilité, le musée avait même envisagé d'en rajouter une à son projet initial comme source de revenus.

Malgré toutes ces évolutions, aucun de ces musées n'a réussi à atteindre un équilibre financier. La part des subventions publiques dans leur budget a diminué, mais elle continue à représenter environ 70%. Malgré les espoirs du gouvernement, un système de financement " à l'américaine " par des dons de particuliers ne s'est pas mis en place. Si les britanniques pratiquent volontiers le bénévolat, cette forme de philantropie est nettement moins répandue qu'aux Etats-Unis

c - De nouvelles coupes

Or, le gouvernement vient d'annoncer de nouvelles mesures d'économie qui devraient affecter l'ensemble des ministères et en particulier le Department of National Heritage. Les musées nationaux devaient voir leurs subventions de nouveau réduites l'an prochain.

[1] Voir annexe 2 sur l'évolution comparée des dépenses culturelles publiques dans 5 pays

La Tate Gallery prévoit en conséquence une révision radicale de son programme d'expositions et une réduction de ses actions éducatives en direction des scolaires. Le Victoria & Albert museum s'est résolu à introduire un droit d'entrée dans ses collections permanentes et annonce que les acquisitions ne seront plus une priorité[1].

Les quelque 300 musées relevant du ministère de l'éducation nationale ont subi un sort comparable à celui des musées nationaux et se sont souvent repliés sur la recherche et l'enseignement comme en France.

II.2 - Les musées de collectivités

On évalue à environ 800 le nombre de musées appartenant à des collectivités britanniques. De taille et de qualité très diverses, ils attirent environ 25 millions de visiteurs par an soit autant que les musées nationaux.

a - Les financements nationaux

Le gouvernement anglais ayant toujours estimé que les musées étaient avant tout une responsabilité locale, il finance essentiellement les musées nationaux en raison du caractère exceptionnel de leurs collections. L'effort essentiel en direction des autres types de musées est fait par la Museum and Galleries Commission (MGC) et ses antennes locales, les Area Museum Councils mais il reste financièrement très limité. Les £4 millions versés par le gouvernement au MGC lui permettent de financer quelques projets spécifiques, en particulier liés à la formation, mais surtout de fournir aux musées une assistance technique en matière de marketing, d'accueil du public, d'organisation d'expositions ou de conservation des collections. Pour développer des codes de bonne pratique, la MGC édite en particulier un grand nombre de guides pratiques à destination des professionnels de musée[2]. Cet organisme, théoriquement indépendant bien qu'entièrement financé par le gouvernement joue également le rôle de conseil du gouvernement sur sa politique muséale.

b - Les financements locaux

Les musées de collectivités qui dépendent donc quasi-exclusivement de financements locaux recevaient £ 125 millions en 1991. Comme les musées nationaux, ils ont subi des coupes importantes, en particulier sur leur budget de fonctionnement. Il est devenu habituel de voir 4 ou 5 musées fermer

[1] De façon générale dans les musées nationaux, les budgets d'acquisitions avaient déjà été gelés de 1985 à 1992.
[2] Voir liste en annexe 4

tous les ans faute de ressources suffisantes et dans un grand nombre de ceux qui ont survécu la recherche a beaucoup souffert de ces coupes. Ce n'est pas le cas dans les plus grands musées qui ont pu faire financer des postes de conservateurs par des fondations privées.

Pour permettre aux plus petites institutions d'avoir recours à des professionnels en particulier en matière de marketing, la MGC a cherché à organiser des regroupements. Elle proposait de financer un poste si plusieurs musées étaient prêts à le partager. Cette opération eu peu de succès.

c - Une nouvelle source de financement : la loterie

Pour remplacer un argent public qui commence à faire cruellement défaut et de l'argent privé qui se dirige encore peu vers le financement de la culture, les musées britanniques peuvent aujourd'hui compter sur une nouvelle source de financement inespérée il y a encore deux ans : la loterie nationale.

Depuis l'automne 1994, le gouvernement britannique a autorisé la création d'une loterie semblable au loto français. Il s'est engagé à ce que les bénéfices servent à financer à hauteur de 50% des investissements culturels, sociaux ou sportifs qui n'auraient pas été réalisés autrement. Le succès ayant été colossal, la loterie a disposé de sommes importantes à affecter. En particulier, les musées ont reçu £250 millions pour 1995, c'est à dire d'avantage que le total des sommes engagées par le gouvernement pour les musées.

Ceci a permis de réaliser de très grands projets concernant essentiellement les musées nationaux comme le nouveau bâtiment de la Tate gallery, mais aussi des projets plus modestes concernant des musées locaux.

A l'heure actuelle ces fonds ne peuvent être utilisés que pour des investissements. Cependant, alors que les budgets de fonctionnement de tous les musées sont en baisse, on risque de les placer dans des situations très difficiles si on continue à construire ou à étendre des bâtiments sans pouvoir les entretenir. Une solution pourrait être l'utilisation de l'argent de la loterie pour créer des dotations en capital qui génèreraient des revenus réguliers pour les musées qui en auraient profité. Cette idée est actuellement en cours d'étude.

d - Un système d'accréditation : le "registration scheme"

Malgré le manque d'argent public, la MGC a pu amener les musées anglais à se rénover sensiblement en mettant en oeuvre depuis 1992 un programme d'accréditation.

Dans la première phase, les conditions pour obtenir ce statut étaient :

- un statut qui garantisse l'inaliénabilité des collections. Ceci va de soi pour tous les musées appartenant à l'Etat ou aux collectivités. Pour les autres, ceci suppose un statut de fondation.
- un mode de financement qui puisse garantir la survie du musée
- une stratégie clairement définie, en particulier en matière d'acquisitions
- la présence d'un conservateur à temps complet ou à temps partiel

La seconde phase qui a débuté depuis un an insiste par ailleurs sur les modes de gestion et les services au public. Dans les deux phases du projet, la MGC pouvait financer un certain nombre d'actions ayant pour objectif d'atteindre le niveau de qualité requis.

Ces accréditations qui sont révisées tous les trois ans ont acquis en Grande-Bretagne un véritable statut de label de qualité. Elles conditionnent aujourd'hui non seulement l'obtention de fonds des Area Museum Councils, mais surtout servent de critère d'attribution de fonds à la quasi totalité des institutions publiques ou privées qui financent les musées. C'est en particulier un élément primordial pour les comités chargés d'attribuer l'argent de la loterie dont nous avons vu qu'ils disposaient de sommes très importantes.

Pour obtenir le label de la MGC, beaucoup de musées ont été amenés à se transformer sensiblement. Aujourd'hui environ 1 650 des 2 500 musées anglais ont atteint cet objectif.

II.3 - Les musées indépendants

Il y a environ 1 100 musées indépendants en Grande-Bretagne qui ne dépendent en aucune façon de l'Etat et n'en reçoivent aucun financement. Ce sont le plus souvent des fondations à but non lucratif dont le fonctionnement repose sur la présence de bénévoles. Leur équilibre financier est lié à la présence d'un public payant. La baisse de fréquentation des musées britanniques est donc un risque très important pour eux. Les plus petits, très flexibles, qui ne vivent que de dons et de bénévolat, pourraient s'y adapter mais au prix d'une réduction importante de leurs activités et de leurs horaires d'ouverture à certaines périodes. Les musées de taille moyenne dont les frais fixes sont plus importants pourraient être contraints à la fermeture pure et simple.

La MGC affirme déjà depuis quelques années qu'il ne faut plus créer de musées en Grande-Bretagne et qu'une rationalisation de ceux qui existent serait sans doute nécessaire. Celle-ci a effectivement de fortes chances de se produire alors qu'elle apparaitrait comme un sacrilège en France. Néanmoins, l'exemple britannique s'il donne des indications quant à la façon de rationaliser la gestion et d'augmenter la part d'autofinancement d'un musée montre tout de même les limites de ces deux idées.

QUATRIEME PARTIE

DES ORGANISATIONS EN DECALAGE

CHAPITRE I

LA CONSERVATION PREDOMINE

Nous avons vu qu'il est beaucoup question de gestion et d'ouverture au public dans l'univers muséal français. Ces musées sont aujourd'hui à un tournant.

En parallèle aux superbes rénovations qui ont marqué la vie de tous les musées, les modes de gestion de ces établissements auraient pu également être profondément bouleversés. Cependant les entretiens que nous avons eus dans les musées nous ont montré qu'il existait un certain décalage entre ces nouvelles ambitions et leur organisation. Les musées français restent des organisations dont le cadre se prête mal à de nouvelles activités et qui ont du mal à évoluer. Les idées de médiation ou de gestion n'y sont pas réellement enracinées au même titre que la conservation. Ces fonctions restent finalement fragiles : ni la logique des acteurs, ni le cadre budgétaire n'ont réellement été modifiés pour les prendre en compte. Faute d'impulsion claire dans ce sens, elles risquent donc d'être les premières à souffrir d'éventuelles coupes budgétaires.

I.1 - La faiblesse des autres critères

La première difficulté tient à ce que ces nouvelles idées sont difficiles à traduire en objectifs précis. La fréquentation n'est qu'un critère illusoire[1] tant quant à la démocratisation comme nous l'avons vu précédemment que quant à la rentabilité directe. L'exposition "Le siècle de Titien" qui fut la troisième exposition la plus visitée en 1993 avec 409 027 entrées a par exemple généré un déficit de plus de 13 millions de Francs, alors que ses dépenses directes étaient d'environ 27 millions de francs.

Par ailleurs, au niveau local vient souvent s'ajouter la satisfaction directe qualitative des électeurs visiteurs du musée. Plus proches de leurs électeurs, les élus locaux vont parfois se préoccuper d'avantage de la qualité des services qui leur sont rendus. Ceci reste néanmoins très difficile à évaluer ; ce d'autant plus qu'en période de restrictions budgétaires, les électeurs peuvent, ou non, considérer que la culture reste une priorité.

Mais au niveau d'une ville ou d'une région, il existe également d'autres critères plus globaux, par exemple l'attrait touristique ou l'image locale. Le musée d'art moderne de Saint-

[1] : l'avantage essentiel du critère fréquentation est d'être simple et automatiquement connu dans tous les musées où l'on délivre des billets d'entrée à titre onéreux ou gratuit.

Etienne malgré une fréquentation qui reste faible[1] était, par exemple, conçu comme l'un des éléments d'un dispositif destiné à redynamiser l'image d'une ville sinistrée. Les musées, en particulier les écomusées, peuvent également être conçus comme le conservatoire d'une identité locale. Pour Daniel Mandon[2], député de la Loire, "Ces musées ont la mission déclarée de sauvegarder l'identité régionale, que ce soit au niveau du "pays", du bassin d'emploi, ou d'une forme de coopération intercommunale".

De façon plus pragmatique, un musée, même déficitaire, peut aussi trouver une rentabilité globale au sein de l'économie locale par les touristes qu'il attire.

Il n'existe donc pas de critères simples et irréfutables liés à la gestion ou l'accueil du public à substituer à la conservation pour juger de la qualité d'un musée. Celle-ci reste donc une priorité absolue que personne ne veut remettre en cause. Ni les acteurs, ni la logique budgétaire ne favorisent une évolution en la matière.

I.2 - le poids des conservateurs

Nous l'avons dit dans la première partie, les musées français sont nés du souci de préserver les oeuvres. Cette tâche a été confiée aux conservateurs, et la légitimité qu'ils en ont tiré leur permet encore aujourd'hui de dominer l'univers muséal français à tous les niveaux, dans les musées comme dans les administrations, à Paris comme en Province.

a - les conservateurs : des scientifiques...

Les conservateurs sont avant tout des scientifiques de formation, traditionnellement des historiens d'art issus de l'École du Louvre que leur passion pour les objets d'art a conduit à devenir conservateur de musée. En règle générale tant leurs goûts que leur formation les conduisent donc à se focaliser en premier lieu sur les collections et ce qui y touche directement. Comme nous le disait Antoine Riboud, PDG de Danone mais aussi ancien Président de l'UCAD :" Les conservateurs, c'est un monde à part, éminemment sympathique, très cultivé, mais je ne suis pas sûr qu'ils aiment tellement le client. Ils ne sont pas convaincus que respirer au dessus d'une oeuvre d'art ça ne l'abîme pas".

1 : 80 000 à 90 000 visiteurs par an
2 : D. Mandon, Une politique culturelle pour la Loire, Conseil général de la Loire, 1996.

Néanmoins, il semble que, comme c'est le cas dans le domaine de la recherche, les conservateurs qui sont des spécialistes se sentent jugés avant tout par leurs pairs sur des critères scientifiques, c'est à dire la qualité de leur production individuelle : expositions, ou publications qu'ils auront pu réaliser. Leur rapport aux autres critères de jugement, en particulier les chiffres de fréquentation est finalement complexe. Le succès grand-public d'une exposition peut en effet garantir une publicité importante au conservateur qui l'a montée, mais à l'inverse ceci peut aussi entacher son travail d'un soupçon de démagogie ou de facilité.

Depuis 1991, tant les membres du corps d'Etat des conservateurs du patrimoine que les futurs conservateurs de la fonction publique territoriale complètent leurs études d'historiens d'art par une scolarité de 18 mois à l'école du patrimoine. Ils y reçoivent des formations concernant les techniques de conservation mais également des notions d'économie et de gestion.

Il est encore trop tôt pour pouvoir dire si cet enseignement parviendra à modifier de façon réelle les centres d'intérêts des conservateurs. Les interlocuteurs que nous avons pu rencontrer semblaient très partagés sur ce sujet.

En forçant légèrement le trait, on pourraît dire qu'à l'heure actuelle ce qui est fait en direction du public, et encore plus ce qui touche à la gestion, reste au mieux une nécessité pénible, pour les conservateurs les plus jeunes, au pire un sacrilège pour les plus anciens.

b - ...aux postes de direction

Or en France, -ce n'est pas le cas dans tous les pays- les postes de directeurs de musée sont traditionnellement réservés à des conservateurs qui risquent donc de ne pas toujours être moteurs pour favoriser le développement de projets liés à la diffusion ou à la médiation.

Par ailleurs, ils seront parfois assez réticents lorsqu'il s'agira d'assumer concrètement certaines fonctions du poste de directeur. Sans pour autant avoir nécessairement le personnel suffisant pour déléguer ces tâches, ils délaisseront la gestion des ressources humaines ou la recherche de mécènes. et préféreront se consacrer à des activités de recherche ou de montage d'expositions.

D'où le débat actuel sur le fait que les directeurs de musées soient nécessairement des conservateurs. Bernard Ceysson, conservateur atypique du musée de Saint-Etienne, a ainsi exprimé le souhait que son successeur soit choisi non pas au sein du corps français des conservateurs mais au plan international parmi les spécialistes de la direction de musées .

Dans un certain nombre de grands établissements, en particulier les centres de responsabilité, des Secrétaires Généraux ou des administrateurs ont été nommés aux côtés des

conservateurs pour les aider dans leurs taches de gestion. Néanmoins, dans la majorité des musées que nous avons pu étudier, il semble que cela n'ait guère modifié la logique dominante.

Sans aller jusqu'à évincer les conservateurs des postes de direction, il semblerait en tous cas souhaitable que l'on choisisse pour être directeurs les conservateurs les plus portés vers des sujets non scientifiques en laissant les autres se consacrer effectivement à des taches de conservation ou de recherche, recherche qui est d'autant plus essentielle dans les musées français que les départements d'histoire de l'art sont peu développés dans les universités françaises.

Plus généralement d'ailleurs, il conviendrait d'organiser l'accès de personnels ayant d'autres types de formations dans les musées. Aujourd'hui, seuls sont valorisés les métiers liés aux oeuvres. Et en dehors des gardiens, les conservateurs sont le seul métier ayant une réelle reconnaissance administrative. La médiation, la gestion sont confiées à des vacataires, des enseignants détachés de l'Education Nationale ou des objecteurs de conscience. Or, l'arrivée d'autres types de personnels, en particulier à des postes de responsabilité, même si elle créerait sans doute des conflits de pouvoir, permettrait de faciliter la diffusion de logiques différentes plus orientées vers l'éducation ou la gestion. Elle répondrait également de façon pratique aux besoins de nouvelles compétences, par exemple en marketing ou en médiation.

Dans un certain nombre de musées, il est vrai que se pose un problème de taille qui ne justifie pas nécessairement le recrutement de professionnels spécialisés. Le regroupement de certains petits musées avec de plus gros qui est parfois envisagé pourrait être une solution à ce problème. Il serait par exemple créé un ensemble des musées d'art du XIXème parisiens constitué des musées d'Orsay, Hébert, Henner ou Gustave Moreau.

Pour les petits musées, particulièrement en Province, des organismes spécifiques pourraient jouer le rôle de conseil à l'image de ce que les conservateurs départementaux font en matière de conservation. C'est une des fonctions des Area Museum councils et de la Museum and Galleries Commission britanniques évoquées précédemment.

c - ... et à la tête de la direction des musées de France

Mais, au delà de l'influence que les conservateurs peuvent avoir dans les musées, leur poids est également très sensible à la Direction des Musées de France du Ministère de la Culture (DMF). Les conservateurs n'y sont pas majoritaires, la DMF comptant bon nombre d'agents administratifs chargés du suivi et du contrôle administratif des musées nationaux, mais le Directeur des Musées est un conservateur d'Etat comme le sont la majorité de ses principaux collaborateurs. En conséquence, alors que les discours ministériels parlent d'une priorité à la diffusion et à la

fréquentation, la DMF ne semble guère s'en faire le relais. Les grands objectifs du ministère ont peu de déclinaisons opérationnelles.

Les conservateurs sont donc actuellement les seuls acteurs réellement légitimés à l'intérieur du système de musées français et ils privilégient naturellement la conservation plutôt que des activités à destination du public

CHAPITRE II

LES MECANISMES BUDGETAIRES

Mais par ailleurs, le cadre budgétaire ne facilite pas la mise en place de nouvelles activités. D'une part il n'existe pas de mécanismes financiers pour inciter directement les musées à développer des services au public et d'autre part, la structure des bilans fait qu'il est difficile de trouver de l'argent pour les financer.

II.1 - Une absence de systèmes incitatifs

Il faut tout d'abord rappeler que la grande majorité des musées disposent d'une autonomie assez faible en matière de gestion financière[1]. D'une part, les Musées Nationaux sont gérés directement par la DMF et ne sont maîtres ni de leurs tarifs, ni de leur politique salariale; d'autre part presque tous les musées de collectivités sont gérés en régie directe par leur mairie, les finances du musée se perdant dans celles de la commune.

Il existe peu, ou pas, de systèmes d'incitations ou de sanctions permettant d'orienter la façon dont tous ces musées utilisent la part, même réduite, d'autonomie dont ils disposent.

a - Les musées nationaux

Vis à vis des musées nationaux, le pouvoir d'attribution des subventions de fonctionnement aurait pu être pour la DMF un instrument puissant d'orientation. Néanmoins, dans la pratique, la négociation budgétaire se résume souvent à une simple reconduction quasi-automatique des crédits de fonctionnement d'année en année. Quelle que soit la politique du musée, la DMF réalise essentiellement des contrôles de régularité.

D'ailleurs, l'analyse du critère fréquentation dont nous avons rappelé plus haut la place qu'il tient dans les discours politiques, montre que le système existant n'est guère incitatif. En effet, tous les musées nationaux reversent leurs droits d'entrée[2] à la RMN qui les utilise pour organiser des expositions et acheter des oeuvres mais sans corrélation directe entre ce que chaque musée a versé et ce qu'il reçoit. Un musée qui aura généré beaucoup de recettes une année ne sera pas nécessairement pour autant privilégié en matière d'expositions ou d'acquisitions.

---

1 : cf deuxième partie, chapitre I
2 : sauf dotaton déléguée cf deuxième partie, chapitre I

En fait, nombre de musées savent même que lorsque leurs recettes propres augmentent, leur subvention de fonctionnement risque d'être coupée. C'est par exemple ce qui est arrivé au Centre Georges Pompidou après le succès retentissant de l'exposition Brancusi.

b - Les musées de province

Ceci est d'ailleurs vrai également des musées de province où l'augmentation des ressources propres quelle qu'en soit la cause est le plus souvent suivie d'une baisse des subventions publiques.

Nous n'avons rencontré en la matière qu'un seul contre-exemple intéressant. Dans une ville de province de taille moyenne, le conservateur a conclu avec la municipalité un accord selon lequel tout écart par rapport à ses objectifs de fréquentation se traduit par une évolution de la subvention reçue par son musée. Le dépassement des objectifs de fréquentation considéré comme le gage des efforts et de la bonne gestion du musée est donc récompensé par une augmentation des crédits qu'il reçoit. A l'inverse, le conservateur a accepté de voir son budget baisser en cas d'échec de sa politique.

Vis à vis des musées de province, la DMF dispose d'encore moins de moyens pour influencer directement leur politique même si elle a théoriquement au moins une mission de contrôle scientifique et technique. En effet, même si ces musées reçoivent de l'argent de l'Etat, la majorité des crédits ont été déconcentrés dans les DRAC (Directions Régionales des Affaires Culturelles) et les sommes en jeu sont aujourd'hui très limitées et surtout destinées aux investissements.

Le budget de la DRAC Rhône-Alpes est ainsi de 7 MF en fonctionnement et 20 MF en investissement pour l'ensemble de la région alors que le budget de fonctionnement des seuls musées de Saint-Etienne est de l'ordre de 20MF en fonctionnement pour un investissement initial de 55MF.

Contrairement à ce qui existe dans d'autres pays, en particulier au Danemark ou en Grande-Bretagne[1], en France, l'Etat dispose donc de peu de moyens directs d'influencer les politiques des musées. Il n'existe pas de réel système d'accréditation publique jouant le rôle d'incitatif au moins indirect. L'inscription sur la liste des musées classés et contrôlés qui conditionne la possibilité de recevoir des fonds nationaux aurait pu jouer un rôle similaire. Ce n'est pas le cas. D'abord parce qu'elle dépend uniquement de la qualité des collections et non d'une appréciation globale du musée. Mais aussi parce qu'elle n'est jamais remise en cause. En 1993, il y avait eu un projet de loi sur les musées qui envisageait entre autres la création d'un label Musée de France portant non seulement sur l'intérêt des collections mais aussi sur des conditions suffisantes d'ouverture au public et le respect de certaines règles de fonctionnement. Finalement le projet de

1 : cf troisième partie, chapitre II

loi a été abandonné au moment des législatives de 93, mais il semble qu'il revienne aujourd'hui sur le devant de la scène.

L'univers muséal français se caractérise donc par des dirigeants dont le public n'est pas nécessairement la priorité et une absence de systèmes incitatifs forts. Tant que les budgets des musées croissaient de façon très rapide, les services au public se développaient en même temps que les acquisitions, la recherche ou les restaurations d'oeuvres.

II.2 - Des budgets très contraints

Or, depuis 1994 les financements stagnent et les musées doivent donc se définir des priorités. En regardant le budget d'un musée français "classique" on peut voir qu'il dispose dans la situation actuelle de peu de marge de manoeuvre. D'un côté une part très importante des dépenses sont fixes et de l'autre il existe peu de pistes pour augmenter les ressources propres.

a - Des dépenses fixes

En ce qui concerne les dépenses, les responsables de musée que nous avons rencontrés évaluaient généralement à environ 80% la part de leur budget de fonctionnement constituée de charges plus ou moins "incompressibles" : chauffage, éclairage et surtout personnel[1].

Or tous ces éléments dépendent pour l'essentiel de choix qui sont faits à l'origine du bâtiment, souvent sans tenir aucun compte de ce que pourraient être les futurs coûts de fonctionnement. Soit parce qu'il s'agissait de choix politiques comme la création du Grand Louvre, mais aussi parce que, comme nous l'avons vu, en France, il a été pendant un temps plus facile de trouver de l'argent pour investir que pour fonctionner.

En ce qui concerne le reste des dépenses des musées, il existe des systèmes spécifiques d'affectation des ressources aux expositions et acquisitions. Par l'intermédiaire de la RMN, les recettes d'entrée des musées nationaux sont affectées exclusivement à ces deux usages.

Au total, il reste donc peu d'argent pour développer une véritable politique en direction du public et de toute façon c'est quelque chose que l'on ne fait qu'en dernier, après avoir payé le reste.

1 : Les charges de personnel qui représentent plus de la moitié du budget de fonctionnement sont essentiellement liées à la présence d'un très grand nombre de gardiens. Malgré le développement de techniques sophistiquées de surveillance, la présence physique d'un gardien reste, selon la majorité des responsables de sécurité, le meilleur système de dissuasion, en particulier pour éviter les dégradations, plus fréquentes que les vols.

Pour réellement promouvoir la diffusion, on pourrait envisager de mettre en place un système similaire à ce qui existe pour les acquisitions en créant un fonds spécifique auquel serait affecté une partie des recettes. Ceci pourrait se faire en attribuant une quatrième mission à la RMN ce qui aurait de plus une valeur symbolique en témoignant de l'engagement du ministère en la matière.

b - Des ressources propres limitées

Faute d'argent disponible pour organiser des activités liées à la médiation, on pourrait également envisager de trouver de nouveaux financements, en particulier grâce au mécénat et aux activités commerciales. Dans la pratique, les sommes en jeu restent limitées.

- *le mécénat.*

On a beaucoup parlé du mécénat culturel au début des années 90. Il est exact qu'il a été associé aux grandes expositions les plus populaires et les plus médiatisées comme "Chefs d'oeuvres de la collection Barnes". Malgré tout, les montants restent très faibles, de l'ordre de quelques centièmes de l'ensemble du financement des musées.

En matière de mécénat, on évoque souvent le mythe des musées américains vivant de fonds privés. Il est vrai que la part de financement public est très inférieure aux USA à ce qu'elle est en France. Néanmoins, comme nous l'avons vu, l'essentiel du financement des musées américains vient en fait de particuliers ou de fondations soit directement sous forme de dons réguliers (21%), soit sous la forme d'une dotation financière initiale qui génère des revenus financiers (19%).

Cette forme de philanthropie semble être une donnée culturelle américaine difficile à reproduire en France. Il y a ainsi aux USA proportionnellement environ 4 fois plus de bénévoles qu'en France. Nous avons d'ailleurs vu l'échec subi par le gouvernement Thatcher dans les années 80 lorsqu'il a voulu couper les subventions des musées nationaux anglais.

Le mécénat n'est donc probablement pas la réponse aux besoins de financement immenses des musées. Ce d'autant plus que comme le montrent les exemples anglo-saxons, il faut être prêt à investir dans une équipe de professionnels de la recherche de sponsors pour pouvoir générer des fonds importants.

- *Les activités commerciales*

La situation est assez similaire en ce qui concerne les activités commerciales. Elles ont aussi beaucoup fait parler d'elles, mais les sommes en jeu semblent également limitées. D'abord parce que toutes les collections ne s'y prêtent pas. Mais aussi parce que là encore il faut des investissements importants que seuls les plus grands musées peuvent amortir. Enfin parce que trop souvent encore en France, ces activités sont gérés de façon non professionnelle plus comme des services publics que comme des activités commerciales.

L'exemple britannique semble d'ailleurs montrer la limite de ce que l'on peut faire en matière de développement de recettes propres dans un contexte européen. Malgré tous le efforts des musées britanniques face à la baisse massive de leurs subventions celles-ci continuent à représenter environ 70% à 80% du budget.

CONCLUSION

VERS UNE MISE EN SOMMEIL DES NOUVELLES ACTIVITES ET DU MUSEE ?

Même s'il existe des expériences locales, les politiques et les tutelles des musées semblent donc avoir beaucoup de mal à formaliser de réelles exigences en matière de médiation. Pris entre l'aura de la fonction conservation et les exigences souvent vagues de leurs électeurs, ils laissent le plus souvent une très grande liberté aux directeurs de musée.

Or, il semble qu'après des années d'euphorie, on ne soit plus aujourd'hui dans une logique de croissance des subventions publiques accordées aux musées. D'autres priorités, l'emploi en particulier, sont aujourd'hui au premier plan. Il faut probablement envisager l'éventualité de coupes budgétaires importantes. On annonce -20% sur le budget du ministère de la Culture l'an prochain ce qui a fait descendre les professionnels du théâtre dans la rue, mais a également provoqué une grève du personnel de surveillance au musée d'Orsay.

Le risque est d'autant plus grand que la baisse de la fréquentation que l'on constate depuis 1994 pourrait légitimer ces coupes, et que, comme nous l'avons vu, la démocratisation des musées reste très relative, du moins lorsqu'on regarde des chiffres globaux.

Il est difficile de savoir quelle sera l'ampleur de ces coupes et à quel point les musées seront touchés. En tous cas, il semble que la Culture ne soit peut-être plus intouchable. Ainsi lors de la discussion budget en octobre dernier, Philippe Auberger, rapporteur général de la commission budgétaire de l'Assemblée Nationale déclarait :"L'aura qui entoure le mot culture le rend intouchable comme une vache sacrée, mais il ne doit pas y avoir de tabou".

Sous la pression budgétaire, les musées français devraient donc faire de nouveaux choix.

Certaines des personnes que nous avons rencontrées semblaient encore penser que les musées étaient protégés par leur histoire très ancienne mais aussi par l'existence de bâtiments que l'on imagine mal rester vides ou de collections que l'on n'imagine pas de laisser à l'abandon . Cet aveuglement semble d'autant plus dangereux que tant les mentalités, les réflexes que les systèmes financiers tendaient à favoriser implicitement la conservation. Sans politique volontariste, le risque semble donc grand de voir l'essentiel des activitées de médiation et de service au public disparaître en premier, le musée se refermant alors sur lui-même

ENTRETIENS REALISES

FRANCE

- Bénédicte Weyl - Contrôle de gestion - RMN
- Véronique Chatenay-Dolto : Directeur Administratif et Financier - RMN
- Marie-Liesse Baudrez : Chef du service juridique - DMF
- Christian Gouyon : Département des publics, de l'action éducative et de la diffusion - DMF
- Thomas Grenon : Ministère de la Culture
- Danielle Fleischmann : Bureau des musées - Ville de Paris
- Sophie Aurand : Directeur - Paris Musées
- Sophie Kuntz : Responsable administratif et financier - Paris Musées
- Roland May : Conseiller musées - DRAC Rhône-Alpes
- André Canas : Sous-directeur de la promotion de l'édition et de la diffusion - Caisse Nationale des Monuments Historiques et des Sites

- Jean-Michel Tobelem : Consultant - Option Culture
- Pierre-Jean Benghozi : Chercheur en gestion - CRG
- Annick Bourlet : Fédération Française des Sociétés d'Amis de Musées
- François de Wissocq : Président - Fondation Elf
- Nadia Gerov : Contrôle de gestion - Fondation Elf
- Christian Marbach : Ancien Directeur de la Cité des Sciences et de l'Industrie

- Brigitte Joseph-Jeannenay : Administrateur Général - Musée du Louvre, Paris
- Pierre Rosenberg : Conservateur en chef - Musée du Louvre, Paris
- Laurent Cardine : Service de l'accueil du public - Musée du Louvre, Paris
- Jean Galard : Chef du Service Culturel - Musée du Louvre, Paris
- Jean-Pierre Biron : Directeur de la communication - Centre Georges Pompidou
- Jean-Paul Ollivier : Directeur Financier - Centre Georges Pompidou
- Martine Lévy : Service du développement du public - Centre Georges Pompidou
- Patrick Monod : Secrétaire Général - Musée d'Orsay, Paris
- Fabien Docaigne : Secrétaire Général - Musée Picasso
- M. Arcangeli : Secrétaire Général - Musée Rodin, Paris
- Anne-Marie de Brem : Conservateur en Chef - Musée de la Vie Romantique, Paris
- Guy Amsellem : Directeur Général - UCAD
- Pierre Arrizoli-Clémentel : Conservateur Général - UCAD
- Jean-Paul Moissette : Responsable de la sécurité - UCAD

- Christine Etting : Responsable du budget - UCAD
- Thierry Massip : Directeur Général - Artcodif
- Françoise Bellanger : Directrice de la Communication - Cité des Sciences et de l'Industrie
- Lydie Touret : Conservateur, Musée de Géologie de l'EMP
- François Quintin - Responsable des expositions Fondation Cartier
- Marie-Claire Ades : Conservateur- Musée Galerie de la Seita
- Jacques Dessagne - Administrateur des Musées de la Ville de Saint-Etienne
- Bernard Ceysson : Conservateur - Musées de la ville de saint-Etienne
- M. Bouillet : Conservateur du musée Alice Taverne (Ambierle, Loire)
- Pierre Provoyeur : Conservateur - Musée Calvet, Avignon

GRANDE-BRETAGNE

- Sandy Nairne : Director of Public and Regional Services - Tate Gallery
- Dr Giles Clarke : Public services- The Natural History Museum
- Jim Close : Assistant Director for Administration - Victoria and Albert Museum
- Mark Taylor : Director - Museums Association
- Shaun Cove : Museum policy branch, Museum and Galleries Division, Department of National Heritage
- Jeremy Warren : Assistant Director - Museums and Galleries Commission

ETATS-UNIS

- Bruce C. Craig : Coordinator of internships and visiting professionals program - Smithsonian Institution
- John Brown : Corporate and Foundations relations - Smithsonian Institution
- John Berry : Director of government relations and senior policy advisor - Smithsonian Institution
- Jennifer Dowley : National Endowment for the Arts
- Michael Margitich : Deputy director for development - MoMA
- Dorothée Horps : Publications department - MoMA
- Emily Rafferty : Deputy director for membership and development - Metropolitan Museum
- Jin Hong : Financial controller - Guggenheim Museum

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et rapports

D. Bayart, P.-J. Benghozi, Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger, La Documentation française, 1993.

P. Bourdieu, A. Darbel, L'Amour de l'Art, les musées européens et leur public, Minuit, 1969.

G. de Brébisson, Le Mécénat, Que sais-je ?, PUF, 1993

S. Chatelain, Le contrôle de gestion dans les musées français, thèse de doctorat, Université de Paris-Créteil

F. Copigneaux, J. Goubault, T. Grenon, Mécénat d'entreprises, Mémoire de 3°année,Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 1989

M. Fumaroli, L'État culturel, essai sur une religion moderne, de Fallois, 1990.

D. Mandon, Une politique culturelle pour la Loire, Conseil général de la Loire, 1996.

P. Moulinier, Politique culturelle et décentralisation, Éditions du CNFPT, 1995.

W. Pommerehne, B. Frey, La culture a-t-elle un prix ?, Commentaire/Plon, 1993.

J. Rigaud, L'Exception culturelle, culture et pouvoirs sous la V° République, Grasset, 1995.

J. Sallois, Les musées de France, Que sais-je ?, PUF, 1995.

R. Schaer, L'invention des musées, Gallimard Découvertes/RMN, 1993.

C. Stofffaës (dir.), Services publics, question d'avenir, La Documentation française/Odile Jacob, 1995.

J.-M. Tobelem, Musées et culture, le financement à l'américaine, Éditions W/MNES, 1990.

P. Urfalino, C. Vilkas, Les fonds régionaux d'art contemporain, la délégation du jugement esthétique, L'Harmattan, 1995.

La formation des conservateurs de biens culturels en Europe, Colloque de l'Ecole nationale du patrimoine, La Documentation française, 1994.

Musées et Économie, Direction des musées de France, 1992.

Arts Research Center of the Alliance for the Arts, The economic impact of major exhibitions at The Metropolitan Museum of Art, The Museum of Modern Art, The Solomon R. Guggenheim Museum, New York, 1993.

Centre Georges Pompidou, Rapport d'activité 1993-1994.

Cité des Sciences et de l'industrie, Rapport d'activité 1994.

Institute of Museum services, Annual report 1994, Washington D.C.,1995.

The Metropolitan Museum of Art, Annual report for the year 1994-1995, New York 1995.

Musée du Louvre, Rapport d'activité 1994.

Musée Picasso, Rapport d'activité 1994.

Musée Rodin, Rapport d'activité 1993.

Musée Rodin, Rapport d'activité 1994.

The Museum of Modern Art, Annual report, New york, 1995.

National Endowment for the Arts, A Brief Chronology of Federal Involvement in the Arts, Washington D.C.,1995.

The National Gallery Report, April 1994 - March 1995

The Natural History Museum, Triennial Report, 1990 - 1993
Corporate Plan 1996 - 2000

Réunion des musées nationaux, Rapports d'activité 1993 et 1994.

Seïta, Rapport annuel 1994

Smithsonian Institution, Anuual report 1994, Washington D.C., 1994.

Smithsonian Institution, Anuual report 1995, Washington D.C., 1995.

Smithsonian Institution, E Pluribus Unum : this Divine Paradox, report of the commission on the future of the Smithsonian Institution, Washington D.C., 1995.

Tate Gallery, Biennial Report, 1992 - 1994
Forward Plan 1996

Union Centrale des Arts Décoratifs, Rapport d'activité 1994.
Compte Financier 1994
Budget Primitif 1996

Victoria & Albert Museum, Report of the board of trustees, 1 April 1992 - 31 March 1995
Corporate Plan 1996 - 2000

Articles

P.J. Benghozi, Les sentiers de la gloire : savoir gérer pour savoir créer.

P.J. Benghozi, L'émergence de la gestion dans le secteur des musées,
Actes du colloque Musées : gérer autrement, juillet 1994

J.F. Chougnet, Le financement de la culture en France : alchimie ou anarchie,
Culture et Société, Cahiers Français n° 260

X. Dupuis, La gestion des institutions musicales ou comment gérer l'ingérable.

X. Dupuis, F. Rouet, L'économie au risque de la culture.

D. Fixari , F. Pallez, Le commissaire et le gestionnaire. De l'art de gérer une exposition,
Annales des Mines, Juin 1989

D. Fixari, F. Kletz, F. Pallez, La gestion des institutions culturelles est-elle spécifique ?.,
Les cahiers de recherche du CGS,

F. Kletz, J.C. Moisdon, La médiation introuvable ou La gestion d'une activité " face au public" à la Cité des Sciences et de l'Industrie.
Annales des Mines, Mars 1991

C. Marbach, Culture aux visages divers.

J. Rigaud, La culture vue de l'entreprise : le rôle du mécénat.
Culture et Société, Cahiers Français no 260

C. Riveline, Le rêve, la loi ou la coutume ? Réflexions sur la gestion des peuples,
Annales des Mines, Mars 1996

ANNEXES

1 : LISTE DES MUSEES NATIONAUX

2 : EVOLUTION DES DEPENSES CULTURELLES DES GOUVERNEMENTS ENTRE 1979 ET 1983

3 : FINANCEMENT COMPARE DES MUSEES FRANÇAIS ET AMERICAINS (1989)

4 : LISTE DES PUBLICATIONS DE LA MUSEUM AND GALLERIES COMMISSION

ANNEXE 1 :
LES 34 MUSEES NATIONAUX FRANÇAIS

PARIS

Arts Asiatiques - Guimet
Arts Africains et Océaniens
Arts et traditions Populaires
Eugène Delacroix
d'Ennery
Hébert
Jean-Jacques Henner
Louvre
Monuments Français
Moyen-Age - Thermes de Cluny
Gustave Moreau
Orangerie
Orsay
Picasso
Rodin

ILE DE FRANCE

Antiquités Nationales - Saint-Germain-en-Laye
Ecouen
Fontainebleau
Granges de Port-Royal
Malmaison et Bois-Préau
Sèvres
Versailles et les Trianons

REGIONS

Adrien Dubouché (Limoges)

Africain et Napoléonien de l'Ile d'Aix

Compiègne

Coopération franco-américaine - Blérancourt

Deux Victoires - Clémenceau - de Lattre (Mouilleron - en - Pareds)

Fernand Léger (Biot)

Magnin (Dijon)

Maison Bonaparte (Ajaccio)

Message Biblique Marc Chagall (Nice)

Pau

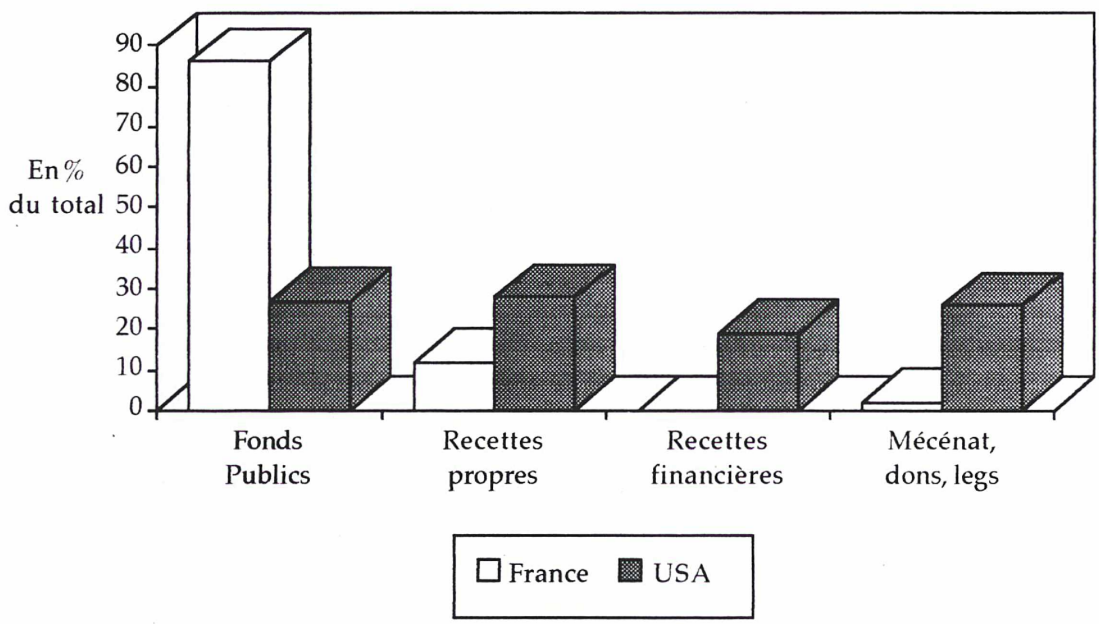
Picasso "La Guerre et la Paix" (Vallauris)

Préhistoire (Les Eyzies de Tayac)

ANNEXE 2 :
EVOLUTION DES DEPENSES CULTURELLES DES GOUVERNEMENTS ENTRE 1979 ET 1983

	Suède	Pays-Bas	R.F.A.	Grande-Bretagne	France
1979	100	100	100	100	100
1983	92	94,8	95,1	109,1	207,3

ANNEXE 3:
FINANCEMENT COMPARE DES MUSEES FRANÇAIS ET AMERICAINS
(1989)



Sources : Ministère de la Culture

The Economics of Art Museums - M. Feldstein - 1991

ANNEXE 4 :
LISTE DES PUBLICATIONS DE LA MUSEUM AND GALLERIES COMMISSION

ANNUAL REPORTS

the annual publication of the MGC relating its activities, accounts and presenting a special topic. For details on previous Annual Reports, please telephone or fax the MGC.

The Registration Scheme 0 948630 36 1	1994-95	£7.00
National Government Policy 0 948630 28 0	1993-94	£6.00
Local Authorities and Museums 0 948630 21 3 *(out of print)*	1992-93	£6.00
The MGC and Europe 0 948630 17 5	1991-92	£6.00
The National Museums 0 948630 13 2	1990-91	£6.00
Our Disappearing Heritage 0 948630 12 4	1989-90	£6.00
The Area Museum Councils 0 948630 09 4	1988-89	£6.00

STANDARDS IN THE MUSEUM CARE OF COLLECTIONS SERIES

a series of publications compiled by expert groups, advising on the care of specific collections. Please ask or a promotional leaflet to order any of these. Discounts are available.

Touring Exhibitions 0 948630 34 5	1995	£10.00
Musical Instruments 0 948630 33 7	1995	£16.00
Industrial Working Objects 0 948630 26 4	1994	£16.00
Geological Collections 0 948630 20 5	1993	£6.00
Biological Collections 0 948630 18 3	1992	£6.00
Archaeological Collections 0 948630 15 9	1992	£6.00

FORTHCOMING

Photographic Collections

Costumes and Textiles Collections

CONSERVATION PUBLICATIONS

Environmental Management: Guidelines for museums and galleries by M. Cassar 0 948630 25 6 **available from Routledge only (£35)**	1995	
In the Nick of Time: A practical guide to teaching about conservation of objects by E. Newbery and S. Fecher 0 948630 29 9	1995	£7.50
Conservation Research in the UK compiled by J. P. Brown 0 948630 23 X	1994	£5.00
Museums Environment Energy M. Cassar (Ed.) 0 11 290519 6	1994	£15.00
Training and Working in Conservation 2 vols. 0 948630 08 6/0 948630 19 1	1993	£3.50
Conservation of Plastics: An introduction to their history, manufacture and care 0 948630 14 0	1991	£7.00
Conservation Sourcebook 0 11 290493 9	1991	£11.95
Science for Conservators, 3 vols. Introduction to Materials, Adhesives and Coatings, Cleaning **available from Routledge only**		
Conservation of Industrial Collections 0 948630 10 8	1989	£5.00

FORTHCOMING

Museum Collections in Industrial Buildings: A design and adaptation guide	1995	£12.00

MARKETING AND TOURISM PUBLICATIONS

Fundraising for Museums and the Arts — 1995 — £7.00
by Russell Willis Taylor
0 948630 32 9

By Popular Demand: A strategic analysis of the market potential for museums and art galleries in the UK — 1994 — £15.00
by Dr Stuart Davies
0 948630 30 2
(Statistics available on request)

Low Cost Visitor Surveys: Guidance on market research for small and medium-sized museums — 1994 — £1.95
by S. Runyard
0 948630 27 2

The Museums Marketing Handbook — 1994
by S. Runyard
0 11 290517 X
available from HMSO only (£14.95)

Museums and Tourism: Mutual benefit — 1993 — £5.50
by S. Runyard

ACCESS AND MANAGEMENT PUBLICATIONS

Disability Resource Directory for Museums — 1994
0 948630 24 8 *Please enquire*

Held in Trust: Museums and collections of universities in Northern England — 1993 — £14.95
by K. Arnold-Foster
0 11 290489 0

Museums of Music: A review of musical collections in the UK — 1993 — £9.95
by K. Arnold-Foster and H. La Rue
0 11 290516 1

Museums Among Friends: A wider museum community — 1992 — £5.00
by D. Heaton
0 11 290514 5

Showing the Flag: Loans from national museums to the regions — 1992 — £8.95
by David M. Wilson
0 11 2900515 3

Museums Matter: An overview of museum provision and its Contribution — 1992 — £7.50
0 948630 16 7

Forward Planning: A handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries — 1991
by T. Ambrose and S. Runyard (Eds.)
0 415 06482 1
available from Routledge only

Local Authorities and Museums — 1991 — £11.50
0 11 290512 9

1992 Prayer or Promise? The opportunities for Britain's museums and the people who work in them — 1990 — £6.95
by K. Hudson
0 11 290504 8

The Museums of the Armed Services — 1990 — £5.50
0 11 290505 6

Museum Professional Training and Career Structure — 1987 — £8.95
0 11 2904556

ORDER FORM

Please send me the following books:

TITLE	QUANTITY	PRICE

Postage & Packing: £____

Total Amount: £____

To the following address (please give a contact nan

Name:_____

Address:_____

_____

_____ Postcode:_____

Signature _____ Date _____

Method of payment ov