

MUSEUM International N°232

Les musées et les politiques culturelles

| Les musées et les politiques culturelles

4 | EDITORIAL

7 | LES MUSEES DANS LE DOMAINE PUBLIC

Les musées : cibles ou instruments des politiques culturelles ?

Patrick J. Boylan | 7

Le Musée national d'Australie et le discours public : le rôle des politiques publiques dans les débats culturels de la nation

Darryl McIntyre | 13

De la tour d'ivoire au musée ouvert sur la cité : les évolutions de la politique culturelle française

Françoise Benhamou et Nathalie Moureau | 21

Le musée peut-il être une incarnation de la politique culturelle ?

Jette Sandahl | 29

37 | CHANGEMENTS MONDIAUX ET DEFIS NATIONAUX

La privatisation des musées aux Pays-Bas : le bilan, douze ans plus tard

Steven Engelsman | 37

Une politique culturelle pour les musées du XXI^e siècle en Argentine

Américo Castilla | 43

**Le rôle et l'évolution du financement non marchand de la culture aux
Etats-Unis**

Stefan Toepler | 55

Les politiques culturelles et le développement du musée à Taiwan

Yui-tan Chang | 64

L'instauration d'une politique du patrimoine culturel au Québec

Roland Arpin et Yves Bergeron | 68

Éditorial

En consacrant ce numéro à la politique culturelle, *MUSEUM International* renoue avec un thème qui a été abordé à plusieurs reprises au cours de la longue existence de cette revue¹. Et pour cause. Les missions des musées s'inscrivent dans un cadre politique qui assure leur pertinence sociale. Le développement des musées résulte directement de leur capacité à réagir aux problèmes provenant d'une société en évolution. Retrouver ce thème à intervalles réguliers afin de présenter un panorama de la question est donc à la fois normal et nécessaire de la part d'une revue institutionnelle et internationale.

Dans le même temps, *MUSEUM International* poursuit ainsi une politique de collaboration étroite avec le Conseil international des musées et les membres de son conseil exécutif visant à créer une plus grande synergie entre les communautés professionnelle et politique au niveau international. Il était donc tout naturel que la responsabilité de ce numéro soit confiée à Nancy Hushion, membre du comité exécutif de l'ICOM possédant une double expertise dans les secteurs tant public que privé. Grâce aux connaissances et aux compétences de sa rédactrice invitée, ce numéro nous offre une image précise du paysage changeant des politiques culturelles à travers le monde.

Isabelle Vinson

À première vue, et selon une approche des musées traditionnellement plutôt conservatrice, la relation entre les termes « musées » et « politique culturelle » n'est pas immédiatement évidente. L'exploration de ces liens et la question de savoir si ceux-ci devraient être activement consolidés sont au cœur de ce numéro de *MUSEUM International*.

Le développement et l'application des politiques culturelles relèvent de la compétence des gouvernements – que ce soit au niveau fédéral, municipal ou de l'État – ou de tout autre forme d'autorité publique pouvant exister de par le monde. On considère en général que les musées sont les bénéficiaires de telles politiques et si, dans certains cas, ils peuvent être consultés (eux ou leurs organisations représentatives) dans la phase de développement, ils jouent rarement un rôle actif dans le processus d'ensemble.

Ces dix dernières années, et surtout les cinq dernières, néanmoins, ont vu des changements significatifs se produire dans l'interaction entre trois sphères : la politique culturelle, les musées et le public. Il semblerait que certains gouvernements considèrent désormais la

politique culturelle comme un outil visant à favoriser un plus grand rapprochement entre les musées et leurs publics, alors qu'ailleurs la jonction entre l'intérêt public et la programmation des musées s'est effectuée naturellement grâce au travail d'employés fort dévoués, en l'absence de tels documents-cadres.

Tandis que les musées continuent à accroître leur engagement auprès des communautés, aussi bien géographiques que culturelles, il devient urgent de rechercher et d'encourager les possibilités d'une collaboration plus étroite entre eux dans le développement des politiques culturelles. Les musées ont acquis un rôle de plus en plus stratégique quant à leur réflexion et leurs actions, la planification à long terme ayant, elle, pris davantage d'importance. Une autre considération est à prendre en compte pour de nombreux pays : les gouvernements élus changent de plus en plus rapidement, ce qui peut aboutir à de sérieuses modifications dans les priorités accordées au patrimoine et au secteur culturel. La politique culturelle constitue une indication tangible des priorités stratégiques et de la base philosophique sur laquelle un gouvernement structurera son financement futur. Les musées, quoi qu'il en soit, ne peuvent pas se permettre d'attendre de voir ce qu'il en sera.

Tenter d'acquérir une perspective d'ensemble, même informelle, des directions présentes et futures dans ce domaine pour *MUSEUM International* a été particulièrement instructif. Comme l'on peut s'en apercevoir à travers les articles qui composent ce numéro, il existe presque autant d'approches que de pays différents. Certains ont délibérément évité le développement de la politique culturelle ; d'autres mettent en place des programmes destinés à stimuler la croissance et le développement des musées qui équivalent en somme à une politique culturelle. Il existe aussi des exemples de politiques dont on se sert pour parvenir à la construction de nouveaux musées, souvent nationaux, et enfin notons une certaine catégorie de pays qui, très explicitement, ont choisi d'établir leurs principes stratégiques à travers une politique culturelle donnée, puis travaillent en étroite collaboration avec les musées et les institutions du patrimoine pour faciliter leur mise en œuvre.

Il est intéressant de constater combien de politiques culturelles, explicites ou non, sont ancrées dans le besoin d'articuler et d'assurer le financement du secteur des musées. Dans de nombreux cas, ce sont des principes théoriques qui sont adoptés. On trouve cependant dans ce numéro plusieurs exemples pour lesquels les principes politiques et la réalité des musées sont si bien entremêlés que chacun devient un reflet positif de l'autre.

On pourrait présumer que les musées n'ont à se préoccuper que des politiques culturelles susceptibles d'avoir un effet direct sur leur fonctionnement ; mais ce point de vue est en train de se perdre tandis que de nombreux musées se tournent vers la scène sociale plus vaste pour s'y

inscrire avec résolution.

En somme, on pourrait poser la question que formule l'un des articles : les musées sont-ils des cibles ou des instruments de la politique publique ?

Nancy Hushion

Note

1. Voir en particulier les volumes XXV, n° 3, 1973 ; XXXIV, n° 2, 1982 ; et L, n° 3, 1998. Ces numéros sont disponibles dans leur intégralité sur le site des archives numériques de la revue : www.unesco.org/culture/museumjournal. Pour consulter tous les articles traitant des politiques culturelles depuis 1948, taper « politique culturelle » dans la fenêtre « Recherche simple » de la rubrique « Archives ».

Les musées : cibles ou instruments des politiques culturelles ?

Par Patrick J. Boylan

Patrick Boylan a dirigé d'importants services régionaux anglais consacrés aux arts, aux musées et au patrimoine durant vingt-trois ans, avant de devenir professeur et d'être nommé en 1990 à la tête du département des politiques et de la gestion artistiques à la City University de Londres. Il a occupé ce poste jusqu'en 2004, date à laquelle il a pris sa retraite avec le titre de professeur émérite des politiques et de la gestion du patrimoine. Ancien vice-président de l'ICOM, il a collaboré avec l'UNESCO sur des questions ayant trait à la formation professionnelle, aux politiques culturelles en faveur du développement et à la protection du patrimoine à la fois en temps de guerre et de paix.

Au cours des cinquante dernières années, une grande variété d'administrations et d'agences publiques, que ce soit les conseils municipaux, les gouvernements régionaux ou nationaux, ou encore les organisations supranationales, au niveau continental (par exemple le Conseil de l'Europe) ou mondial (par exemple l'UNESCO) ont développé et promu des politiques culturelles.

Origines et orientations actuelles

Sur le plan national, un nombre croissant de pays, comme la France, par exemple, ont inclus un droit d'accès à la culture dans leurs textes fondamentaux. Le préambule de la constitution d'après-guerre adoptée en 1946 énonce la culture parmi les droits fondamentaux de tous les citoyens français : « La Nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture », et cette disposition a depuis été reproduite dans toutes les révisions du texte. Deux ans plus tard, le 10 décembre 1948, des clauses identiques furent énoncées par l'Assemblée générale des Nations unies dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, qui insiste dans l'article 27(1) sur le fait que « toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent ». De semblables sentiments, parfois plus explicites même, se retrouvent dans d'autres instruments internationaux, tels que la Convention sur les droits de l'enfant des Nations unies (1989).

L'idée, néanmoins, d'adopter une politique culturelle nationale a été considérée comme contraire aux traditions démocratiques libérales et aux valeurs de certains pays, en particulier ceux ayant la tradition d'un « petit gouvernement » ou d'un important engagement constitutionnel en faveur de la décentralisation au sein d'un système fédéral, comme dans le cas des États-Unis d'Amérique, de la République fédérale d'Allemagne ou de la Suisse.

En outre, de multiples nations conservent de mauvais souvenirs des hauts niveaux de contrôle étatique que bon nombre de régimes totalitaires du XX^e siècle, de droite ou de gauche, ont exercés sur les organisations culturelles et leur personnel ; ce phénomène pourrait expliquer pourquoi les hommes politiques tout comme les professionnels sont réticents à définir et à promouvoir des politiques culturelles explicites. L'anecdote suivante en est une parfaite illustration : au début des années 1990, le ministre de la Culture britannique rapporta que lors d'une des réunions régulières des ministres de la Culture de l'Union européenne on lui avait alloué, comme à tous les ministres présents, vingt minutes pour présenter un bref résumé de la politique culturelle de son pays. Son discours, toutefois, avait duré moins d'une minute, consistant en trois phrases : « Mon pays n'a pas de politique culturelle. Il n'en a jamais eu, et mon gouvernement a pour politique de ne jamais en avoir. Merci. » Et il s'était rassis.

Si le gouvernement britannique d'alors était déterminé à ce qu'il n'y ait aucune politique culturelle nationale écrite, on peut soutenir, toutefois, que cette déclaration était incorrecte pour au moins trois raisons. Tout d'abord, la Grande-Bretagne avait, de fait, publié une politique culturelle dans les années 1960, sous le gouvernement d'un parti politique différent. Ensuite, malgré sa dénégation, le gouvernement et le parti du ministre en question soutenaient bel et bien un certain nombre de politiques culturelles très explicites. Par exemple, le gouvernement cherchait activement à introduire les forces du marché et le financement privé dans le secteur culturel, notamment en offrant des abattements fiscaux généreux aux entreprises qui parraineraient les institutions culturelles ou aux particuliers qui effectueraient des dons privés, dans le but de compenser la diminution des dépenses publiques. Des lois avaient également été votées peu de temps auparavant, instituant la décentralisation de la direction et de la gestion interne des galeries et musées nationaux : ceux-ci relevaient désormais d'organismes semi-indépendants et non plus du gouvernement central, le personnel n'appartenant plus à la fonction publique. L'État encourageait fortement, en outre, la privatisation d'une partie des équipements, services et employés de tous les organismes publics, tant au niveau national que local.

La Grande-Bretagne n'est nullement un cas isolé : la majorité des pays européens ont instauré des programmes de désengagement vis-à-vis de la gestion et du financement directs des services culturels, en transférant les institutions telles que les musées nationaux à des conseils

indépendants, libres du contrôle gouvernemental, mais qui en échange doivent prendre en charge eux-mêmes, d'une façon ou d'une autre, une proportion de plus en plus large de leurs dépenses annuelles. Dans certains cas, l'objectif à long terme est d'obtenir que les musées et les services en lien avec le patrimoine deviennent financièrement autonomes, grâce à des revenus accrus et des collectes de fonds. Même si ces évolutions semblent ne pas relever du changement de politique culturelle, elles en sont certainement la manifestation.

Le domaine un peu flou des politiques culturelles

Cependant, même quand il n'existe aucune politique culturelle explicite, il est souvent possible d'en esquisser une d'après les actions du gouvernement ou de tout autre autorité. Par exemple, durant la présidence de Deng Xiaoping, de 1979 à 1989, dans la République populaire de Chine une seule brève déclaration fut insérée dans un discours plutôt informel sur des sujets culturels. Pourtant un travail de recherche très détaillé effectué par l'un de mes étudiants en thèse a identifié plusieurs évolutions et revirements significatifs dans l'action du gouvernement et du parti touchant divers aspects de la culture, ce qui révèle des changements dans la politique culturelle inexprimée du gouvernement chinois.

Lorsque des politiques culturelles explicites sont développées et mises en œuvre, la forme que celles-ci sont censées prendre est loin d'être cohérente. Depuis 1986, le Conseil de l'Europe a entrepris de procéder à une série d'examens objectifs des différentes politiques culturelles des pays de l'Union. Les autorités appropriées du pays sondé préparent une étude factuelle des politiques culturelles et du financement qui s'y rapporte, ainsi qu'une autoévaluation. Une petite équipe internationale d'experts examine alors la documentation nationale et visite le pays pour rencontrer le plus vaste échantillon possible de parties intéressées, avant de soumettre son propre document d'enquête, souvent très conséquent, assorti de recommandations. Celui-ci fait à son tour l'objet de consultations, à la fois au sein des autorités nationales et du Conseil de l'Europe, avant que les versions finales des études nationale et internationale soient publiées. Au cours des vingt dernières années, vingt-sept pays sur les quarante-six États membres actuels ont vu leurs politiques culturelles examinées. Conclusions de cet exercice inestimable : il existe des variations fort significatives entre ce que chaque État considère comme relevant de la politique culturelle (ou des affaires qui correspondent à une définition ou une compréhension nationale du terme), même à l'intérieur d'une région bien spécifique du monde.

Dans certains cas, le ministre responsable de la culture, l'autorité locale ou bien tout autre organisme public en lien avec la culture exprime sa politique essentiellement ou uniquement en termes de « facteurs intrants », selon la formule des économistes : ce que les gouvernements

apportent sur le plan de la gestion, du financement, de la surveillance et de la régulation aux institutions et organisations culturelles existantes, telles que les musées, les opéras, les théâtres, les orchestres, les monuments et les sites du patrimoine, le tout assorti de projets de développement et parfois de l'attribution de nouveaux fonds pour l'art et le patrimoine.

Dans ces cas-là, les déclarations d'intention concernant la politique culturelle définissent le rôle que joue l'État dans le financement des services culturels – l'art, les musées ou la protection du patrimoine – ainsi que la relation entretenue par le gouvernement avec les institutions et les services culturels du pays (ou du moins ceux sujets au contrôle et/ou au financement gouvernementaux). Pour les musées, ces déclarations du gouvernement ou de l'autorité locale permettront de déterminer les orientations de son soutien ultérieur, comme par exemple sa promesse d'un engagement continu en faveur de chaque institution ou service culturel, tout en constituant un récapitulatif tant du soutien passé que de celui prévu pour le futur, qui inclut le financement et le développement des bâtiments et des collections. Il arrive souvent, cependant, que l'État semble s'adresser ces objectifs à lui-même, ou, plus précisément, que ceux-ci soient en réalité présentés par le ministère de la Culture au ministre des Finances, dans l'espoir que les promesses implicites ou explicites faites au secteur culturel et au public de manière générale soient honorées lorsque le gouvernement prendra des décisions sur l'allocation des fonds publics et des autres ressources.

Ce modèle d'élaboration et d'exécution de la politique culturelle a été le plus répandu ces dernières décennies, du moins dans les démocraties occidentales, qui ont manifesté une certaine réticence à considérer la culture comme autre chose qu'un bien public à part entière, ne nécessitant aucune justification utilitaire ou sociale. Mais on pourrait citer de nombreux exemples de pays et de systèmes où au contraire, par le passé, les institutions et les services culturels ont représenté des instruments utiles pour mettre en œuvre des politiques nationales allant bien au-delà du secteur culturel.

Insuffisances et forces des politiques muséales

Le régime nazi en Allemagne a écarté et détruit, ou vendu, d'innombrables œuvres d'art considérées comme « dégénérées », soit en raison de leur style artistique moderniste soit parce qu'elles avaient été créées par des artistes juifs, souvent même pour ces deux motifs à la fois. Durant une grande partie du XX^e siècle, les collections et les expositions des musées dans de nombreux pays à travers le monde ont subi la censure directe ou indirecte, ou tout autre forme de contrôle, de l'État. Le simple fait d'obtenir ou de conserver un emploi dans un musée pouvait dépendre des opinions politiques personnelles du directeur ou du conservateur, ou tout du moins

de son observance stricte des politiques et du programme de l'État, voire des préjugés, des goûts ou des lubies du dictateur du moment. Même dans les plus grandes démocraties libérales, les musées peuvent connaître d'importantes pressions ou être menacés du retrait du financement public et d'autres formes de soutien à cause de certains éléments exposés actuellement ou en projet. Aux États-Unis, durant les années 1990, plusieurs controverses passionnées ont eu lieu autour de la politique d'exposition d'importants musées, parmi lesquelles un problème lié aux textes qui devaient décrire le rôle joué par le bombardier B-29 « Enola Gay » qui lâcha la bombe atomique sur Hiroshima ; par ailleurs, plusieurs expositions d'art contemporain ont manqué entraîner le retrait du financement public en faveur des musées et des agences artistiques gouvernementales qui les parrainaient.

Les musées devraient-ils être chargés de promouvoir le programme, qu'il soit culturel ou plus général, d'un gouvernement, aussi inoffensive ou même réellement souhaitable que soit sa politique ? Je n'ai pas une réponse définitive à cette question, mais c'est un fait avéré que dans de nombreux pays connus pour leurs principes démocratiques, on attend désormais des musées qu'ils donnent la priorité aux politiques économiques et sociales plutôt que culturelles. Par exemple, presque partout dans le monde, les musées sont considérés, dans une plus ou moins large mesure, comme étant des éléments extrêmement précieux de l'industrie du tourisme, une position qui ne pose pas problème en soi : la plupart du temps, ce point de vue ne fait que reconnaître la réalité. Après les plaisirs de la plage, de la campagne, des restaurants, la visite des musées et des sites en lien avec le patrimoine est sans doute l'activité touristique la plus populaire. Il va donc de soi que ceux-ci doivent répondre aux demandes que crée le tourisme. Cela ne devrait, toutefois, jamais se produire au détriment des responsabilités institutionnelles et éthiques fondamentales du musée. Pas plus que le touriste étranger fortuné ne devrait être privilégié au préjudice de la population nationale et locale. Il est regrettable, non, déplorable, que dans certains pays en voie de développement, les musées semblent uniquement s'adresser aux touristes étrangers, les habitants du pays ne constituant qu'une infime proportion des visiteurs.

Dans de nombreux pays, les exigences gouvernementales ont augmenté considérablement. Il devient fréquent pour des gouvernements ou des organismes de financement nationaux ou locaux de faire dépendre leur attribution de l'argent à la souscription d'une forme de contrat ; celui-ci établit des conditions spécifiques, des évaluations et des indicateurs de performance ou des objectifs liés à une grande variété de facteurs, dont certains peuvent n'entretenir aucun lien avec les traditions et les responsabilités essentielles du musée. En Angleterre, par exemple, le ministère de la Culture lui-même, et à travers lui le Conseil des arts, tous les plus grands musées et galeries nationaux, ainsi que d'autres institutions culturelles

financées par les fonds publics, se voient contraints de travailler en conformité avec des politiques précises développées dans le bureau du Premier ministre. Deux priorités actuelles font l'objet de politiques écrites et de contrats de financement : d'une part, offrir au public les services et toute l'information détenue par les organismes des gouvernements central et local grâce à Internet. D'autre part, en finir avec l'exclusion sociale. Celle-ci relève désormais de la responsabilité d'un ministre d'État, et à présent tous les organismes du service public doivent – une des conditions des accords qui régissent leur financement – inscrire au cœur de leur ligne d'action les objectifs d'une nouvelle Stratégie de dix ans visant à éliminer les inégalités les plus profondément ancrées parmi une variété de groupes défavorisés : les personnes à faible revenu, en particulier les familles pauvres avec enfants et les personnes âgées indigentes, les minorités raciales, les handicapés mentaux et les adolescentes encourant le plus le risque de grossesses non désirées.

Les objectifs du programme social britannique sont, je ne le nie pas, tout à fait admirables en soi, mais ont-ils vraiment leur place au sein des politiques culturelles ? Des organismes tels que les musées peuvent-ils réellement y apporter une contribution valable ?

S'il est bien un constat que nous pouvons établir, c'est que les musées, partout dans le monde, sont de plus en plus engagés vis-à-vis des politiques culturelles, que celles-ci prennent la forme de déclarations écrites d'une politique nationale ou locale ou qu'elles soient déduites des actions manifestes ou cachées du gouvernement ou des autres instances officielles. Dans la pratique, le clivage impliqué par le titre de cet article, « cibles ou instruments » de la politique culturelle, est en train de disparaître rapidement. Même les gouvernements qui, traditionnellement, ont travaillé en relation avec des politiques culturelles centrées sur les institutions ou les services culturels commencent à attendre des musées qu'ils justifient de bénéfices économiques et qu'ils énoncent ce qu'ils peuvent apporter quant aux priorités et aux objectifs sociaux et éducatifs d'une nation.

Le Musée national d'Australie et le discours public : le rôle des politiques publiques dans les débats culturels de la nation¹

Par Darryl McIntyre

Darryl McIntyre dirige depuis novembre 2003 les programmes publics au Musée de Londres. En tant que directeur général des programmes publics et des services sur le contenu au Musée national d'Australie (NMA) de 1994 à 2003, il a été très impliqué dans la planification, la construction et la gestion de cette institution. Il a également occupé un poste à responsabilité au ministère australien des Arts de 1985 à 1994.

« Ce musée est unique [...]. À certains égards même, il n'a rien d'un musée. Et c'est en cela qu'il constitue un défi pour le peuple australien. [...] Ce qu'il fait de façon très originale et, à mon sens, très attrayante, c'est d'essayer d'interpréter l'histoire de notre nation. Pas seulement en termes d'événements et d'objets, mais aussi en termes d'expériences de vie concernant des individus issus de milieux différents : les indigènes, les personnes venues d'ailleurs s'installer dans le pays, et celles qui sont nées au sein de la nation. »

Allocution du Premier ministre John Howard lors de l'inauguration du Musée national d'Australie
le 11 mars 2001

En ce début de XXI^e siècle, partout dans le monde les musées ont entrepris de reconsidérer leur rôle vis-à-vis de la société. Pourquoi créons-nous des musées ? La définition traditionnelle décrit « une institution permanente [...] au service de la société [...] qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose² [...] ». Cependant, une question plus précise peut légitimement se poser: pourquoi avons-nous créé un Musée national d'Australie ?

Le musée et la nation

La raison officielle était de commémorer en 2001 le centenaire de la fédération d'Australie en tant que nation autonome grâce à une incarnation adéquate et durable de l'histoire et de l'identité nationales. La création d'un site permanent pour le musée national allait venir s'ajouter aux autres institutions culturelles nationales ou fédérales de Canberra, la capitale, qui collectivement recueillent, interprètent et transmettent les histoires et le patrimoine de la nation sous diverses formes, aussi bien historique, artistique, littéraire, documentaire que scientifique, ou encore grâce à des films ou des vidéos. Elles complètent elles-mêmes le vaste réseau de musées nationaux ou indépendants, à l'échelon régional ou local, qui forme l'ensemble de la collection nationale répartie à travers le pays. À la fin des années 1980, l'on songea à implanter le futur musée national dans une des grandes métropoles, Canberra étant une ville modeste, ou même à suivre le modèle espagnol, pourvu d'institutions « nationales » régionales. Ces alternatives, néanmoins, furent abandonnées dans le cadre de la révision du rôle du gouvernement concernant les musées en 1986-1988, et l'argument en faveur de l'installation du musée national au sein de l'infrastructure de la capitale l'emporta. Bien que quelques institutions culturelles nationales se trouvent à Sydney et à Melbourne, leur concentration dans la capitale, associée à la présence du parlement, des organismes judiciaires, administratifs et universitaires, renforce l'importance de Canberra tant symboliquement que touristiquement.

Au-delà de l'occasion qu'offrait cet anniversaire, il y eut la prise de conscience que le financement des institutions culturelles nationales constitue un investissement sûr. Celles-ci n'engendrent pas seulement des créations d'emploi et des revenus provenant du tourisme – encore que leur rentabilité économique soit réelle et tout à fait quantifiable – mais aussi une profonde contribution au débat qui évolue sans cesse au sujet des histoires et des identités nationales, de la place des peuples indigènes dans une société plurielle de colons et des aspirations des Australiens d'aujourd'hui. Bien que les musées concourent largement à définir la nation, tant d'un point de vue culturel, social, économique que politique, cette définition peut dans certains pays être contestée, et elle peut justement l'être dans l'espace que les musées offrent aux communautés, se déterminant sans cesse en fonction d'eux. Les musées ne construisent pas les identités ; ce sont les visiteurs qui viennent déterminer, interpréter et négocier leurs propres identités au sein du musée. Celui-ci sert de catalyseur pour la mémoire, la réflexion et le débat culturel ou politique.

Les musées nationaux constituent toujours, en partie, un exercice visant à la construction de la nation, et les gouvernements sont attentifs à leur influence potentielle sur le discours public. Le rôle officiel du Musée national d'Australie tel qu'il est fixé par la loi de 1980 sur le NMA est

de :

- développer et entretenir une collection nationale de matériel historique ;
- exposer ce matériel ;
- exposer les archives écrites ou les documents de toute autre forme ayant trait à l'Australie ou à un pays étranger ;
- mener, organiser ou encourager des recherches sur des sujets relevant de l'histoire australienne ;
- diffuser l'information relative à l'histoire australienne ainsi qu'au musée et à ses fonctions.

Le musée doit tout mettre en œuvre pour utiliser le mieux possible la collection nationale dans l'intérêt public³.

En plus des fonctions centrales consistant à recueillir, conserver et présenter le matériel patrimonial, à monter des expositions, effectuer des recherches sur l'histoire australienne et à en communiquer les résultats, le Musée national d'Australie doit également veiller à ses obligations envers le pays. Au même titre que les autres institutions nationales, il est au service de tout un continent ; il parvient à remplir cette mission grâce à un ensemble de services et de programmes destinés à la fois aux visiteurs locaux et à un public plus éloigné, comme par exemple des expositions itinérantes, des prêts d'objets ou des publications. Le studio d'enregistrement du musée lui permet également de transmettre des émissions éducatives telles que *Talkback Classroom*, dans laquelle des élèves de lycée interviewent des hommes et des femmes politiques et des chefs d'entreprise sur des sujets qui intéressent un jeune public. Mais le musée a également des responsabilités internationales, pas seulement au niveau de l'échange des expositions, des prêts d'objets et du rapatriement, mais potentiellement dans sa présentation de l'universalité des expériences et des objets humains. C'est souvent cette connexion entre les expériences humaines les plus communes que les musées n'explorent pas lorsqu'ils relient le national au contexte mondial.

La caractéristique essentielle de la mission du Musée national d'Australie est d'explorer et de représenter un patrimoine australien qui reconnaisse les accomplissements d'une société culturellement diverse. Comme tant d'autres musées, c'est une tribune, un endroit conçu pour partager des histoires, échanger des informations sur les différentes cultures et créer des liens entre les gens. Au moment de concevoir l'édifice, un certain nombre d'espaces ont été prévus afin que le débat et la discussion puissent avoir lieu dans un environnement riche d'informations et dans un cadre de respect mutuel. À l'instar d'autres musées nationaux, les choix initiaux devaient impliquer la place de ces différentes cultures et valeurs au sein du musée. De nombreux pays se posent des questions similaires quant au rôle du musée par rapport à la représentation de

la vie d'une nation, à savoir :

- comment une nation est-elle définie ?
- à qui devrait-on relater son passé ?
- qui est inclus dans le récit, et comment ?
- qui en est exclus, et pourquoi ?
- comment l'expérience locale s'inscrit-elle dans le récit national ?
- que se passe-t-il lorsque la communauté que nous appelons nation ne coïncide pas exactement avec l'entité territoriale que nous dénommons pays ?

Ces questions ont étayé l'élaboration du cadre intellectuel ainsi que le développement du contenu pour le Musée national d'Australie. Le cadre principal du musée tourne autour de trois thèmes : les cultures et les histoires des Aborigènes et des habitants des îles du détroit de Torres, la société australienne et son histoire depuis 1788, et l'interaction des individus avec l'environnement australien.

Reconnaître qu'à la fois les gens, la terre et la nation doivent constituer les sujets centraux de ses expositions et de ses programmes fut une étape importante à franchir pour le musée. Celui-ci a adopté une approche pluridisciplinaire en associant des domaines tels que la science et la technologie, les arts créatifs et les sciences sociales et historiques. Néanmoins, la véritable histoire d'une nation ne se divise pas aussi nettement en disciplines distinctes. Afin de parvenir à une approche pluridisciplinaire, les conservateurs ayant une formation, par exemple, en sciences de l'environnement travaillent en collaboration avec les employés de la galerie des premiers Australiens, et ceux qui maîtrisent l'histoire publique ou politique s'associent à ceux qui ont une expérience de terrain en archéologie. Dans tous les cas, l'intégration des trois thèmes mentionnés ci-dessus a toujours été un concept d'organisation fondamental pour le musée. Le rapport Pigott de 1975 qui mena à la création du Musée national d'Australie déclarait déjà :

« Dans ce pays, l'argument en faveur d'un musée national est particulièrement fort. Car la nation couvre un continent entier. [...] Un nouveau musée national révélera de nouveaux domaines de connaissance et reliera les domaines traditionnels de façon éclairante. [...] Il empruntera naturellement un chemin fort différent de celui choisi par les musées nationaux en Europe ou dans les Amériques ou encore par les précédents musées australiens qui furent fondés sous un autre climat éducatif et scientifique⁴ [...]. »

La position du musée continue à être celle d'une institution pluridisciplinaire qui aborde l'histoire australienne de la manière la plus large possible et « parle » de plusieurs voix, écoute et répond à tous ses interlocuteurs, favorise le débat et constitue une tribune sur les questions de la

diversité et de l'identité. Dans sa phase initiale de développement, le musée a soutenu la notion selon laquelle « les musées, les collections et les expositions sont des produits et des agents du changement social et politique⁵ » et a pleinement adopté son rôle d'interprète du changement sociétal. On serait en droit de se demander, cependant, suite à une étude majeure portant sur ses expositions et ses programmes publics, si, depuis, cette fonction ne se serait pas un peu affaiblie.

Un dialogue avec la nation

Il semblerait que les institutions culturelles et leurs visiteurs aient besoin les uns des autres. « Les gens se rendent dans les musées pour de profondes raisons d'espoir, d'identité et d'autoconstruction. [...] Chaque institution culturelle se doit de se montrer à la hauteur de la confiance qui est placée en elle par la simple présence d'un usager, confiance, contrat ou alliance voués à créer une situation qui offre la meilleure expérience possible⁶. » En relatant l'histoire de l'Australie et des Australiens, le musée souhaitait trouver le moyen de poser de nouvelles questions concernant l'histoire et l'identité australiennes, d'instaurer un dialogue avec son public – à travers des expositions, une interaction avec ses employés, des publications ou des événements spéciaux –, qui permette de favoriser la compréhension. Le musée voulait faire en sorte que les visiteurs soient à la fois rassurés par des éléments familiers et provoqués par la nouveauté, face à un endroit qui leur montre peut-être l'identité australienne qu'ils connaissent puis en élargisse le cadre. Il existe de nombreuses façons d'interpréter l'histoire et l'identité australiennes, certaines d'entre elles ayant recours aux technologies modernes les plus sophistiquées, d'autres étant incroyablement simples. C'est dans la détermination du musée à inclure dès le début les différentes voix australiennes que réside la clé de sa représentation. À travers un processus de consultation et d'implication, le musée doit pouvoir dire à n'importe quel citoyen : « ce musée contient votre histoire (qui peut ne pas avoir toujours fait partie de l'histoire de 'la majorité') ; il montre l'Australie selon votre point de vue. »

La représentation des cultures des Aborigènes et des habitants du détroit de Torres fait l'objet d'une attention particulière. Pendant trop longtemps, la circulation de l'information s'est effectuée à sens unique : de la source au collectionneur, puis au musée, où le matériau était exposé sans aucun égard pour les opinions et les sensibilités des propriétaires d'origine. Les bénéficiaires allaient essentiellement aux destinataires. Mais les peuples indigènes du monde entier ont commencé à élever de plus en plus la voix contre leur exclusion du processus interprétatif. Les donateurs sont en train de devenir les donataires, au fur et à mesure que les indigènes découvrent à quel point leur patrimoine culturel se trouve détenu par les musées et cherchent des

moyens de bénéficier de ces anciennes collections. La restitution des biens culturels à leurs propriétaires originels constitue l'un des aspects de cette nouvelle communication à double sens entre le musée et la communauté. L'une des grandes réussites du Musée national d'Australie a été sa galerie des premiers Australiens, créée par des Aborigènes et des habitants du détroit de Torres, qui ont pu ainsi interpréter et transmettre leur culture et leur histoire dans leur propre espace.

Les histoires d'Australie sont très diverses. Le Musée national se doit de les présenter de manière innovante et stimulante, afin de permettre au visiteur de se sentir partie intégrante du récit, comme si il ou elle regardait à travers un prisme interactif et non pas une fenêtre. Mais les musées conservent malgré tout une certaine influence, car les visiteurs cherchent en eux une version faisant autorité au sujet des événements et des problèmes nationaux. Cela confère bien sûr une énorme responsabilité aux musées nationaux, une responsabilité dont le Musée national d'Australie n'a que trop conscience.

Depuis l'ouverture du musée en mars 2001, certaines de ses expositions et approches interprétatives ont suscité des critiques de la part des commentateurs les plus conservateurs. En 2002-2003, le conseil du musée a mis en œuvre une étude visant à évaluer les objectifs et le contenu des expositions et des programmes publics afin de déterminer si l'institution avait bel et bien rempli le rôle et les fonctions qui lui avaient été assignés et si le projet du gouvernement à l'origine du financement et du développement du musée avait été réalisé. Le comité responsable de l'étude fut également chargé d'envisager de futures priorités pour le musée. Si ses conclusions, pour résumer, établirent que le musée ne reflétait aucun parti pris politique dans ses expositions et sa programmation, elles conseillèrent, en revanche, de ne pas se concentrer sur les histoires disparates, jamais relatées, de la nation, mais plutôt sur les histoires importantes et traditionnelles, inscrites depuis des décennies dans les programmes scolaires. Le musée a donc entrepris de modifier certains éléments de ses expositions permanentes afin de suivre les recommandations du rapport d'étude⁷.

La nouvelle frontière culturelle

L'étude et ses prolongements soulignent la responsabilité qui incombe aux musées de trouver de nouvelles méthodes stimulantes pour ouvrir leurs histoires à la consommation, à la compréhension et, dans de nombreux cas, à l'interaction populaires. Le Musée national d'Australie se voit comme un nouveau type d'institution culturelle et récuse la notion selon laquelle les musées seraient des institutions élitistes dont les messages ne seraient

compréhensibles que par une poignée de privilégiés. Il aura failli à sa mission si la majeure partie des Australiens ne trouve pas ses histoires pertinentes et accessibles et ne s'y implique en conséquence.

Il est important que les institutions culturelles comprennent plus globalement leur rôle de dépositaires des données historiques et patrimoniales. À l'avenir, il sera toujours aussi essentiel pour les musées d'entretenir leurs collections d'objets, d'œuvres d'art, de manuscrits historiques, de films et d'autres formes de culture matérielle. Mais, comme l'indiquait le docteur Dawn Casey, ancienne directrice du Musée national d'Australie, dans un récent article qui aborde les « guerres culturelles » australiennes, les musées ont trois rôles majeurs à remplir au XXI^e siècle :

- un rôle social par lequel ils font figure de mémoire collective et deviennent les dépositaires de l'ensemble de tout ce qui nous importe ;
- un rôle éducatif par la stimulation intellectuelle et l'expérience qu'ils font vivre à des personnes de tous les âges ;
- un rôle civique dans la mesure où ils offrent un espace public où les gens viennent à la fois se divertir, apprendre, échanger des opinions et confronter leurs points de vue⁸.

Les musées nationaux devraient également donner l'exemple. Orienter vers des pratiques muséales innovantes en serait une application possible. Les musées s'aperçoivent à quel point leur rôle national correspond à l'investissement économique qu'effectue la nation vis-à-vis de ses institutions culturelles. Ils offrent de précieuses compétences transmissibles au secteur privé en encourageant la diversité de l'expérience, la diversité des connaissances culturelles et en apportant un capital intellectuel et social.

En s'impliquant dans le discours public, fondamental pour les rôles social, éducatif et civique, les musées doivent relever un défi : savoir comment interpréter et transmettre leurs fonctions en tant que médiateurs de l'échange culturel. Ce sont des lieux à la fois de divertissement et de découverte, qui ont la possibilité de poser les grandes questions de notre monde et de notre temps par des méthodes adaptées aux intérêts et aux capacités de leur public. La société a besoin d'être sans cesse remise en question par nos musées nationaux, qui favorisent la curiosité, la fascination et la surprise. Ces endroits peuvent aussi délibérément nous rendre mal à l'aise en nous présentant des opinions différentes des nôtres, ou à l'aise au contraire tandis que nous nous retrouvons dans le prisme des perspectives. Ils nous rappellent les valeurs d'humanité, comme l'a fait le Musée national d'Australie par sa présentation poignante des gants blancs que portait Faith Bandler lorsqu'elle militait dans les années 1960 en faveur des droits de l'homme en Australie.

Les musées constituent les nouvelles frontières culturelles. Ils peuvent montrer aux gens les limites de leur propre expérience et les aider à franchir la barrière de l'imagination afin de les éclairer comme il se doit sur les points de vue des autres individus, des autres cultures ou des époques passées.

Notes

1. Je remercie mes collègues le professeur Jack Lohman et le docteur June Bam-Hutchison pour leurs suggestions et commentaires sur une version antérieure de cet article.
2. Définition du Conseil international des musées. Voir <http://www.icom.org>.
3. Paraphrasé de la section 6 de la loi de 1980 sur le NMA : voir http://www.austlii.edu.au/au/legis/cth/consol_act/nmoaa1980297/.
4. Commonwealth d'Australie, *Museums in Australia: Report of the Committee of Inquiry on Museums and National Collections Including the Report of the Planning Committee on the Gallery of Aboriginal Australia* (également connu sous le nom de « Pigott Report »), Canberra, AGPS, 1975, p. 70.
5. F. E. S. Kaplan (*dir. publ.*), *Museums and the Making of « Ourselves » – the Role of Objects in National Identity*, Leicester, Leicester University Press, 1994, p. 5.
6. D. Carr, « The Need For Museums », in *Museum News*, mars-avril 1999.
7. Commonwealth d'Australie, *Review of the National Museum of Australia, its Exhibitions and Public Programmes. A Report to the Council of the National Museum of Australia*, Canberra, 2003. Voir également D. Casey, « Culture Wars: museums, politics and controversy », in *Open Museum Journal*, vol. 6, septembre 2003 ; D. Dean et P. E. Rider, « Museums, Nation and Political History in the Australian National Museum and the Canadian Museum of Civilization », in *Museums and Society*, vol. 3, n° 1, mars 2005, pp. 35-50 ; G. Davison, « Interpreting the Nation: which stories, whose voice? », conférence nationale de l'association Museums Australia, 2005 ; S. Macintyre et A. Clark, *The History Wars*, Carlton, Melbourne University Press, 2003 ; K. Windschuttle, « How Not to Run a Museum: people's history at the post-modern museum », in *Quadrant*, vol. 45, n° 9, septembre 2001.
8. D. Casey, « Culture wars: museums, politics and controversy », *op. cit.*

De la tour d'ivoire au musée ouvert sur la cité : les évolutions de la politique culturelle française

Par Françoise Benhamou et Nathalie Moureau

Françoise Benhamou est économiste, professeur à l'université de Rouen (France) et à l'Institut national du patrimoine. Elle a écrit de nombreux ouvrages et articles sur l'économie culturelle, parmi lesquels L'Économie de la Culture (La Découverte, édition la plus récente : 2004) ; L'Économie du Star-system (Odile Jacob, 2002) ; Les Dérèglements de l'Exception culturelle (Le Seuil, à paraître).

Nathalie Moureau est maître de conférences à l'université de Montpellier. Elle a récemment cosigné avec Dominique Sagot-Duvaurois Le Marché de l'Art contemporain (La Découverte, 2006).

S'il fallait caractériser d'un verbe la politique menée dans le secteur des musées depuis les années 1980 en France, on serait tenté de choisir « bâtir ». La véritable fièvre bâtisseuse qui a sévi ne relève pas de l'exception ; on la retrouve dans nombre de pays. Elle s'est accompagnée de plusieurs mouvements : tentative de développer des missions nouvelles afin de s'adapter aux évolutions des publics qu'il convient tout à la fois d'instruire et de divertir, recherche de l'adéquation des formations à ces évolutions, mais aussi instrumentalisation du musée comme outil de développement local. On peut craindre que les moyens humains et financiers à disposition des musées ne suffisent pas pour répondre aux exigences d'entretien des bâtiments, d'enrichissement des collections et de fonctionnement. Les musées sont alors contraints de hiérarchiser et de choisir, en « inventant » des critères d'évaluation.

Les musées en mouvement : variété des formes organisationnelles et diversité des missions

On compte en France près de 1 200 musées dits « musées de France », une appellation introduite par la loi en 2002¹. Durant les vingt dernières années, on a assisté à nombre d'opérations de construction et/ou d'agrandissement : le musée du Louvre, alors que sa mutation n'est pas tout à fait achevée, prépare une antenne à Lens ; le Musée national d'Art moderne s'apprête à ouvrir des salles à Metz ; le musée des Arts premiers a été inauguré en 2006 à Paris ; le musée des Beaux-arts

de Dijon entame une campagne de rénovation, tandis que le musée Fabre à Montpellier achève la sienne ; le musée d'Art contemporain du Val-de-Marne à Vitry (le MAC/VAL) présente ses collections au public depuis novembre 2005, etc.

La diversité des musées est considérable : Jacques Sallois, ancien directeur des « musées de France », dans la nouvelle livraison de son « Que sais-je ? » consacré aux musées de France, en dresse l'inventaire². À Lyon, une trentaine de musées sont directement gérés par la municipalité, tandis que les autres se partagent entre le département, la communauté urbaine, la chambre de commerce, l'université, et diverses associations. Hormis les établissements traditionnels, on trouve un musée des Sapeurs-pompiers ; se prépare un musée des Confluences à vocation scientifique et ethnologique. Lyon propose aussi un musée Dentaire et un musée des Missions africaines, et bien d'autres encore. Au-delà de la diversité des thématiques et des statuts, l'élargissement des missions va de pair avec une révision de la philosophie sous-jacente aux projets, dans une vision davantage centrée sur la société que sur les collections et leur histoire. Comme le note Dominique Poulot³, « une envie de musée multiforme semble animer les sociétés contemporaines, où chaque phénomène social paraît susceptible de collectionnisme ».

La politique culturelle de l'État et celle des collectivités locales ont porté ce mouvement, qui s'est accompagné d'un bouleversement des missions et d'une évolution des formations. La muséographie contemporaine conduit le conservateur chargé du réaménagement à agir tel un metteur en scène, en accordant une place croissante à l'événementiel. Les efforts consentis par les pouvoirs publics s'accompagnent d'une certaine forme d'instrumentalisation : le musée est conçu comme un lieu de développement local, de revitalisation sociale, à travers la création d'emplois, la formation, l'animation, les actions en direction du tourisme, etc. Le musée participe au rayonnement culturel *et* économique de la cité. Souvent accompagnée d'un geste architectural fort, la construction d'un musée constitue un pôle à partir duquel le paysage urbain se recompose, selon le modèle à présent bien connu du musée Guggenheim de Bilbao. C'est cet argumentaire qui se décline lors de la présentation de la plupart des projets. La thématique des retombées, via l'évaluation – souvent contestable – d'un effet multiplicateur, fait florès, en particulier en région ; elle permet de justifier par l'économie l'ampleur de l'effort consenti. La demande sociale et économique à l'égard du musée se retrouve dans les stratégies menées en direction des publics, avec une pression croissante pour que des moyens soient alloués aux actions pédagogiques, à la présentation et à l'explication, dans une volonté de concilier deux objectifs longtemps vécus comme orthogonaux, l'instruction et le divertissement, sans ne rien céder à une tradition d'excellence et de qualité scientifique.

Une nouvelle liberté de gestion, mais des contraintes budgétaires de plus en plus lourdes

La mutation des musées s'est accompagnée d'un certain nombre de mesures destinées à améliorer leur liberté de gestion ainsi qu'à réorienter les formations des conservateurs en étoffant l'apprentissage de la gestion, de la conduite de projets collectifs, du droit, etc. C'est dans cette perspective que l'Institut national du patrimoine a été créé en 1990, puis réformé en 2001. Cette école d'application forme tous les futurs conservateurs, durant dix-huit mois après leur réussite à un concours de recrutement de haut niveau scientifique, afin de les préparer à assurer les missions scientifiques et de management auxquels ils seront confrontés. Pourtant, les moyens humains demeurent chichement octroyés, et nombre de fonctions restent assurées par des emplois précaires et à temps partiel. Un quart du personnel est non-titulaire de son poste⁴, et des efforts importants demeureraient à faire pour élargir les horaires d'ouverture et améliorer l'accueil.

Dans le même temps, le paysage institutionnel a été profondément remanié. Jusqu'à l'adoption de la loi de 2002, la majorité des musées nationaux dépendaient de l'autorité conjointe de deux institutions, la Direction des musées de France et la Réunion des musées nationaux (RMN). Tandis que la Direction des musées de France assurait la tutelle administrative et financière des musées, la Réunion des musées Nationaux avait une emprise économique et commerciale. Les musées étaient tenus de lui verser la quasi-totalité de leurs ressources propres (billetterie, produits dérivés), qui, une fois mutualisées, servaient à financer la politique d'achat et d'exposition de l'ensemble des musées nationaux. Outre ce rôle de répartiteur financier, la Réunion des musées Nationaux dispensait ses services pour l'organisation et la gestion des librairies et des boutiques des musées.

Les réformes successives ont libéré certains musées nationaux de cette tutelle. Le musée du Louvre, le domaine et le château de Versailles, qui détenaient un statut d'établissement public indépendant respectivement depuis 1992 et 1995, mais qui continuaient de verser une quote-part de leurs recettes à la RMN, sont désormais totalement libérés de leurs obligations et gèrent leurs achats de façon plus indépendante. La réglementation leur impose néanmoins d'affecter 20 % du montant annuel des droits d'entrée aux collections permanentes à de nouvelles acquisitions. Début 2004, les musées d'Orsay et Guimet ont accédé à leur tour à l'autonomie juridique en adoptant le statut d'EPIC (Établissement public à caractère industriel et commercial). Ces établissements n'ont plus l'obligation de reverser les recettes issues des droits d'entrée dans les collections permanentes à la RMN. Les réformes ont moins affecté les musées territoriaux, sur lesquels l'État maintient un contrôle technique à travers ses services déconcentrés, les directions des affaires culturelles. Les Drac constituent aujourd'hui les vecteurs principaux par lesquels

passent l'assistance financière étatique et les décisions de subvention. Les collectivités territoriales doivent assumer seules le fonctionnement courant des musées qui leur sont associés, l'Etat ne participant qu'aux acquisitions, conjointement avec les régions. L'autonomie des musées territoriaux varie selon les lieux. Dans certaines grandes villes ont été constituées des directions municipales qui définissent les orientations muséographiques, scientifiques et budgétaires des musées. À Nantes, par exemple, les trois musées sont depuis 1993 sous la coupe d'une direction municipale.

Mais l'émancipation a aussi ses contraintes : les crédits d'acquisition sont souvent trop faibles pour faire face aux prix atteints par certaines œuvres. Le tableau 1 présente une évolution de ces crédits.

Tableau 1. Crédits pour l'enrichissement des collections (en millions d'euros)

Crédits	1982	1986	1990	1994	1998	2002
DMF+RMN*	4,19	11,25	21,62	21,60	25,75	20,34
MNAM**	2,76	5,02	4,10	3,16	4,24	4,36
Dations	12,04	5,03	34,15	28,57	11,39	45,86
Collectivités territoriales	5,59	4,28	7,44	4,30	4,41	5,17
Total	24,59	25,58	67,31	57,63	45,78	75,72

*Direction des musées de France et Réunion des musées nationaux

** Musée national d'Art moderne

Source : d'après Sallois (2006), p. 93.

Seuls les montants alloués par les collectivités territoriales ont stagné, voire diminué sur la période. Les crédits de fonctionnement qu'elles octroient à leurs musées ne sont pas nécessairement plus adaptés, et ils sont subordonnés aux volontés politiques locales. Alfred Recours, député, rapportait ainsi en 2000 que les neuf musées de l'agglomération strasbourgeoise avaient un coût de fonctionnement global de 1,67 million d'euros pour une fréquentation de 390 500 visiteurs par an, alors que la ville de Toulouse avait reçu 370 000 visiteurs dans ses cinq

musées, pour une subvention totale de 6,40 millions d'euros (2000)⁵.

Quel que soit le contexte, les musées doivent trouver de nouvelles sources de financement, à travers leurs recettes propres, la vente de produits dérivés ou encore le mécénat. Pour l'heure, coexiste sur le terrain une grande variété de pratiques tarifaires : alors que la ville de Paris assure depuis décembre 2001 la gratuité dans les musées municipaux, le droit d'entrée du musée des Beaux-arts de Rouen est aujourd'hui de trois euros, celui du musée de l'Image à Épinal de six euros, et l'entrée de l'écomusée d'Alsace s'élève à onze euros. Plus généralement, si la loi sur les musées de France a instauré la gratuité pour les moins de dix-huit ans, les tarifs pleins pour l'accès aux collections permanentes ont dans l'ensemble augmenté. Le pourcentage de visiteurs payants s'est accru, en raison d'une révision et d'une simplification des grilles tarifaires (avec par exemple la disparition de certains tarifs réduits pour les familles nombreuses). Selon Valéry Patin, le pourcentage de visiteurs payants est passé dans certains établissements de 50 à 70 %⁶. Les recettes issues des expositions temporaires, aux prix élevés et sans tarifs préférentiels, et qui drainent un large public, offrent aux musées une source de revenu essentielle, mais qui ne suffit qu'exceptionnellement à couvrir les coûts des manifestations, notamment en raison de la croissance continue des dépenses d'assurance. Les boutiques de musées, qui pour les premières ont éclos dans les années 1980, font désormais partie du paysage muséal. La rétrospective Toulouse-Lautrec au Grand Palais en 1992 a été emblématique des dérives de cette évolution : des pin's jusqu'aux gants de la muse de l'artiste Yvette Guilbert en passant par la célèbre canne à pommeau d'argent de l'artiste étaient proposés à la vente. Au Louvre, en 2004, un peu plus d'un tiers des visiteurs (36,4 %) est passé par la caisse de la boutique des musées de la RMN avec un panier moyen hors taxe de 17 euros. Toujours dans la perspective de trouver de nouvelles sources de financement, il n'est pas rare de voir les musées nationaux ou territoriaux opposer un refus aux photographes privés qui désirent reproduire leurs œuvres d'art en les renvoyant vers leur photothèque. Ces pratiques posent la question de la légitimité des monopoles de certaines institutions sur des images qui relèvent du domaine public.

Le mécénat, peu actif jusqu'à présent en France, a connu un frémissement depuis une nouvelle loi adoptée en août 2003. Diverses mesures incitatives ont été prises en direction des particuliers et surtout des entreprises : désormais 60 % du montant des dons effectués peuvent être déduits de l'impôt sur le revenu ou les sociétés, avec une possibilité de report sur cinq ans. En cas de contribution à l'acquisition d'un trésor national par un établissement public, la déduction d'impôt est de 90 % des versements effectués par l'entreprise. Selon les données issues du projet de loi de finances 2006, le mécénat culturel d'entreprise a contribué en 2004 pour 21,24

millions d'euros au financement des établissements publics. Mais sur ce terrain, rares sont les musées français qui sont armés pour démarcher les mécènes potentiels. Ce n'est que récemment, en 2000, que l'équipe du Louvre est passée d'un effectif de cinq personnes à vingt, s'alignant sur la pratique des musées étrangers, tel le Metropolitan Museum de New York⁷.

L'évaluation, une préoccupation croissante des décideurs publics

Stéphanie Chatelain notait en 1998⁸ que l'évaluation des musées n'était pas encore entrée dans les mœurs, la reconduction des budgets d'une année sur l'autre permettant de faire l'économie du travail d'évaluation. Depuis cette date, l'idée que les deniers publics ne devaient pas être gaspillés a fait son chemin ; les restrictions budgétaires, au moment même où de nouveaux musées s'ouvraient et où les missions s'élargissaient, ont incité les tutelles et les responsables des musées à poser la question de l'évaluation. La réflexion engagée dès 1991 sur les publics (création d'un Observatoire permanent des publics auquel participent une centaine de musées) s'est élargie.

Mais l'évaluation des musées requiert une batterie d'indicateurs qui va bien au-delà des publics. En témoigne l'enquête effectuée en 2005 par le *Journal des Arts*, qui, pour établir le classement des musées français (enquête effectuée auprès de 771 musées avec un taux de réponse d'environ 50 %), comprenait 41 critères portant sur l'accueil du public, l'attrait exercé, le dynamisme des institutions et leur contribution à l'enrichissement du patrimoine⁹. Le tableau 2 présente, pour quelques critères, les scores obtenus par les dix musées parvenus en tête de classement. On note une répartition assez équitable entre musées parisiens et provinciaux.

Tableau 2. Eléments d'évaluation de quelques musées en France

	Accueil du public				Attrait – Dynamisme				Enrichissement du patrimoine			
	Conférences	Cafétéria	Nombre de	Tarifs	Entrées (1)	Sponsors	Expositions temporaires	Nbre œuvres	Personnel	Œuvres photographié	Valeur totale acquisitions	Budget total
Musée du Louvre (Paris)	180	Oui	6	8,5	6 600	Nc	16	115 500	144	38 000	26 240	1 498
Musée d'Art	13	Oui	3	6,5	180	Oui	2	4 100	6	2 000	80	91,5

moderne (Lille)												
Musée Arts asiatiques – Guimet (Paris)	11	Oui	3	5,5	293	Oui	4	7 930	11	460	7 987	150
Musée Arts décoratifs (Paris)		Oui		6	184	Oui	9	1 124	24	1 220	Nc	875
Musée d'Art moderne et contempor ain (Strasbourg)	101	Oui	3	5	172	Oui	9	332	9	750	687	3
Musée des Beaux-arts (Rouen)	44	No n	2	3	80	No n	6	1 023	3	7 000	357	53
Centre Georges Pompidou (Paris)	100	Oui	3	10	2 589	Oui	35	33 80 1	40	Nc	4 356	Nc
Musée d'Aquitaine (Bordeaux)	252	No n	1	4	86	No n	10	6 574	12	Nc	10	21,5
Musée de Picardie (Amiens)	6	Oui	2	4	48	No n	5	3 370	6	2 000	85	16,9
Musée d'Art et d'Industrie (Roubaix)	61	Oui	Nc	3	252	No n	3	1 030	5	11 00 0	275	43

Source : d'après le *Journal des Arts*, n° 216, 2005.

Certes, les musées ont changé sous la double influence de la politique culturelle et de l'évolution « naturelle » d'institutions de plus en plus ouvertes sur l'extérieur, paradoxalement en prise tout à la fois avec le territoire et avec des réseaux d'échanges extraterritoriaux (circulation des œuvres et même des expositions « clés en main »). Mais l'observation des données montre qu'au-delà du dynamisme de nombreux musées, la maturité n'est pas acquise dans tous les domaines. Nombre de musées, bien qu'en tête de classement, négligent certains éléments en matière d'accueil du public, comme le simple fait de proposer des documents d'information ou d'accompagnement de la visite en plusieurs langues. En dépit de ces faiblesses, les musées parviennent à attirer des publics importants, que ce soit en raison de la qualité de leurs collections ou du nombre d'expositions temporaires qu'ils réalisent.

Videomuseum

Passer en une vingtaine d'années de l'image d'institutions poussiéreuses à celle de l'avant-garde technologique (collections répertoriées sur videomuseum¹⁰, bornes interactives éducatives, etc.), du statut de reclus à une insertion dans la cité ne va pas sans crise d'identité. La frontière traditionnelle entre culture et loisir, entre éducation et divertissement se trouve quelquefois malmenée, comme l'illustre l'écomusée d'Alsace, qui relève autant du parc d'attraction que de l'espace muséal avec ses collections d'objets mobiliers et immobiliers. La politique publique a tout à la fois suscité et accompagné un mouvement qui correspondait à une demande sociale de référence, de mémoire, de conservation et d'animation. Le musée fait figure de miroir de changements tout en étant créateur de ces changements. Les attentions collectives dont il bénéficie en témoignent.

Notes

1. Ministère de la Culture et de la Communication, « Un paysage institutionnel modifié pour les musées », *Rapport d'activité 2003*, chapitre 4.
2. J. Sallois, *Les musées de France*, Paris, Presses Universitaires de France, 3^{ème} ed., 2006.
3. Poulot, *Musée et muséologie*, Paris, La Découverte, 2005.
4. F. Benhamou et N. Moureau, *Les conservateurs*, note de l'Observatoire de l'emploi culturel, ministère de la Culture et DEP, 2006.
5. A. Recours, *Rapport d'information sur les musées*, Assemblée nationale, n° 2418, 2000.
6. V. Patin, « Institutions culturelles. Nouveaux enjeux, nouveaux tarifs », in *Espaces*, n° 227, 2005, pp. 34-37.
7. Musée du Louvre, *Rapport d'activité*, 2004.
8. S. Chatelain, « Du budget administratif au budget outil de gestion. Le cas des musées français », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 1, n° 3, 1998, pp. 5-33.
9. R. Azimi et al., « Classement des musées », *Journal des arts*, n° 216, 2005, pp. 15-25.
10. Videomuseum est un réseau de musées et d'organismes gérant des collections d'art moderne et contemporain qui se sont regroupés pour développer, en commun, des outils de traitement de l'information sur leur patrimoine muséographique. Voir www.videomuseum.fr.

Le musée peut-il être une incarnation de la politique culturelle ?

Par Jette Sandahl

Jette Sandahl est la directrice fondatrice du nouveau musée des Cultures du monde en Suède. Elle a débuté sa carrière dans les musées en tant que psychologue ; elle a fondé le musée des Femmes du Danemark puis a été durant plusieurs années directrice des expositions et des programmes publics au Musée national du Danemark. À compter du 1^{er} décembre 2006, elle sera directrice de la section Expérience au Musée national Te Papa Tongarewa de Nouvelle-Zélande. Parmi ses publications récentes, on peut citer « Living entities », communication présentée lors du symposium « The native universe and museums in the 21st century » (États-Unis, 2005).

Les idéaux des politiques culturelles

L'engagement financier en faveur des politiques culturelles considéré comme le moyen d'accéder à la démocratie et à la participation culturelles est depuis longtemps solidement ancré en Suède. Les principes égalitaires prônant l'accès à la culture pour tous sont des valeurs fondamentales qui étayent les politiques culturelles nationales, et parmi les buts que vise le gouvernement figure la détermination à encourager la participation active de groupes qui, pour diverses raisons, se heurtent à des obstacles à l'égard du secteur culturel. Si, auparavant, la disparité de la représentation sociale au sein de ce secteur était principalement perçue comme un problème de classe, lié au manque d'éducation et aux ressources économiques, les enfants et les jeunes constituant un cas un peu à part, à l'aube du nouveau millénaire l'ethnicité apparaît de plus en plus comme un facteur indépendant.

Les objectifs de la politique culturelle et l'allocation des crédits sont décidés par le parlement suédois, suite aux propositions élaborées par le gouvernement. Actuellement les objectifs fondamentaux sont :

- de sauvegarder la liberté d'expression et de créer de véritables occasions pour que tous puissent en bénéficier ;
- d'œuvrer pour que tous les citoyens participent à la vie culturelle, fassent l'expérience de la culture et s'impliquent dans des activités créatives de leur choix ;
- de promouvoir la diversité culturelle, le renouveau et la qualité artistiques, afin de contrebalancer les effets négatifs du mercantilisme ;

- de permettre à la culture de constituer une force dynamique, stimulante et indépendante dans la société ;
- de préserver et d'utiliser le patrimoine culturel ;
- de promouvoir l'éducation culturelle ; et enfin
- de promouvoir l'échange culturel international et de favoriser les rencontres entre les différentes cultures en Suède¹.

Incarner une vision, remédier à la réalité

Le musée des Cultures du monde fut conçu dans les années 1990, pour incarner ces visions concernant la politique culturelle et aussi pour remédier à certaines de leurs insuffisances les plus évidentes. Il constituait une réponse à un certain nombre de questions, de problèmes et de défis qui avaient surgi depuis les années 1970, dans le sillage d'une mondialisation de plus en plus rapide et des mouvements migratoires croissants.

Les principes et l'analyse contenus dans la publication de l'UNESCO *Notre diversité créatrice*, en 1995, furent une source d'inspiration pour le projet. Ce rapport célèbre la place prépondérante de la culture dans la société, mais traite aussi des contradictions sous-jacentes de son pouvoir, explorant les questions de la prise ou de la perte de pouvoir. Il affirme à ce propos le besoin d'élaborer une nouvelle éthique mondiale et relie le concept de démocratie libérale à celui de pluralisme culturel, condition nécessaire pour une coexistence stable et paisible. Lorsque les ministres de la Culture et les décideurs politiques culturels du monde entier se réunirent en 1998 à Stockholm, à la Conférence intergouvernementale sur les politiques culturelles pour le développement, le projet de création d'un musée des Cultures du monde en Suède, fondé sur les collections d'origine non-européenne ou non-occidentale existantes du musée national, était déjà bien avancé. Avec la formation en 1999 de l'autorité muséale « les musées nationaux des Cultures du monde », qui englobe quatre musées², au nombre desquels le musée des Cultures du monde à Göteborg, les activités furent dès lors ajustées en fonction du crédit budgétaire annuel alloué par le gouvernement.

Les recommandations idéologiques et pratiques relativement détaillées prodiguées par le Comité organisationnel pour un musée des Cultures du monde³ abordaient de nombreux sujets, allant des bâtiments aux collections en passant par la programmation. Elles devinrent à la fois une ligne directrice et une justification pour la plupart des décisions professionnelles cruciales qu'il me fallut prendre en tant que directrice fondatrice de cette nouvelle institution, décisions visant à traduire une vision politique en des pratiques muséales concrètes, ou plus précisément à

transformer un musée ethnographique ancien plus ou moins atrophie en un nouveau centre de la culture mondiale.

Le caractère très explicite des attentes politiques du musée des Cultures du monde conféra une transparence à son programme faisant souvent défaut aux musées nationaux plus anciens, qui, dans leur quête d'autoportraits nationaux officiels, sont traversés de courants souterrains quelque peu opaques.

Les missions du musée vis-à-vis d'un patrimoine lourd à porter

Le musée des Cultures du monde fut inauguré le 29 décembre 2004, après deux ans de construction physique et cinq ans de reconstruction intellectuelle, sociale et émotionnelle. Il ouvrit dans les temps, bien en dessous du budget, et fut salué presque unanimement par la critique tout en rencontrant un succès populaire inattendu, avec 385 000 visiteurs au cours de la première année dans une région d'Europe aussi peu peuplée.

Dès le début de la reconstruction, le musée travailla intensément sur une série de déclarations concernant les valeurs et la mission qu'il se fixait, quels que soient les niveaux et le volume de ses activités et de ses responsabilités. La plupart de ces déclarations étaient présentées et fermement défendues dans les documents de l'UNESCO et de l'ICOM sur la diversité et la démocratie culturelles ainsi que dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, les formulations absolues de cette dernière contrebalaçant la tendance au relativisme culturel des premiers. Voué à célébrer la richesse de la diversité culturelle, le musée a aussi la conviction, similaire aux opinions avancées par Claude Lévi-Strauss, que « c'est le fait de la diversité qui doit être sauvé, non le contenu historique que chaque époque lui a donné et qu'aucune ne saurait perpétuer au-delà d'elle-même (...) La diversité des cultures humaines est derrière nous, autour de nous et devant nous »⁴. Le musée s'intéresse aux domaines où les cultures se rencontrent, s'entremêlent, se chevauchent, se croisent et aux cultures mondiales contemporaines envisagées à travers des intérêts, des positions politiques, des styles de vie communs, tout comme aux paramètres traditionnels des zones géographiques, de la nationalité ou de l'ethnicité, de l'âge et du sexe. Les musées, de par leur origine, ne sont pas enracinés dans les valeurs de la démocratie et de la participation culturelles. Les musées ethnographiques, eux, se sont même développés à partir d'une tradition de rapports de force inégaux, d'une histoire de violence coloniale et d'une perspective évolutionniste préconisant la suprématie européenne sur les autres cultures.

L'absurdité fondamentale de ces valeurs ajoutée à des lacunes dans la philosophie des droits ont rendu possibles l'extraction et l'expédition d'énormes richesses culturelles d'un bout de

la terre à l'autre. La confrontation et le démantèlement de cette histoire assez douloureuse a été une condition nécessaire pour que le musée des Cultures du monde puisse établir une crédibilité institutionnelle autour des thèmes du colonialisme, des schémas de migration et des questions multiculturelles prônées par le gouvernement.

Dans son installation, « Le site invisible : le domicile des démons », l'artiste Fred Wilson, américain d'origine afro-caribéenne, fait doucement implorer les partis pris racistes et sexistes à travers lesquels les musées choisissent de laisser les démons coloniaux prospérer et se multiplier, dans les systèmes de classification, dans les interprétations et les narrations, malgré l'évolution des paradigmes scientifiques et politiques. Craignant que la vision du monde et le langage statiques et unifiés des expositions permanentes poussent à retomber dans le confort des métarécits et des mythes de l'évolution ou des États nations, le musée opta plutôt pour un système d'expositions thématiques temporaires et simultanées. Celles-ci partent du principe que la connaissance et l'interprétation sont fluides et discutables et tendent à refléter différentes facettes d'un même sujet. Elles varient considérablement entre elles, tant au niveau du contenu et du point de vue, que de la forme et de l'esthétique ou encore du public ciblé.

Étant donné les contradictions intrinsèques d'une collection ethnographique européenne, le musée doit assurer la participation d'individus qui, de diverses façons, représentent aujourd'hui un droit de propriété originel ou primaire sur les thèmes et collections concernés. « Horizons – Voix provenant d'une Afrique mondiale » est une exposition dans laquelle les insuffisances et les limites des propres collections du musée, de sa documentation et de sa recherche sont compensées par une série de partenariats nationaux et internationaux avec plusieurs institutions et individus. Le Musée national du Mali a fourni des objets et du contenu pour l'exposition « Voix sur les différences entre les sexes », notamment des costumes ayant trait à la tradition de la mutilation génitale chez les femmes. Les Musées nationaux du Kenya ont rassemblé de nouveaux matériaux issus des cultures urbaines contemporaines afin de permettre au musée de montrer la vie dans une métropole florissante pour son exposition « Voix urbaines ». Une parlementaire suédoise parle de ses racines congolaises et de la participation de ses parents aux mouvements politiques du pays dans « Voix du colonialisme et résistance ».

L'exposition « Voix de la Corne de l'Afrique en Suède », où des citoyens suédois aux origines culturelles éthiopiennes, érythréennes ou somaliennes ajoutent une perspective personnelle aux collections du musée provenant de la Corne de l'Afrique, est la plus intense, la plus ambiguë et la plus appréciée des visiteurs.

Ce projet financé par l'Union européenne a nécessité un processus d'apprentissage laborieux et pénible pour toutes les personnes impliquées. Il a révélé, de l'intérieur, les

mécanismes de la discrimination, le racisme institutionnel et personnel manifeste ou latent qui contrarie et entrave la participation de tous dans le domaine culturel et une prise de pouvoir collective pourtant soi-disant officiellement désirées. Malgré son caractère souvent discordant, il a néanmoins permis un ancrage plus important du musée dans la sphère locale, en termes d'ethnicité et de classe. Pour une communauté dont les membres sont systématiquement exclus des secteurs clés de la société, les expositions et les programmes qui les accompagnent viennent valider des histoires personnelles puissantes, créant ainsi un fort sentiment d'appartenance à la culture présentée.

Dans « Horizons », une scène professionnelle à part entière accueille continuellement des concerts de musique, des spectacles de danse et de théâtre, des débats publics. Une profondeur de résonance particulière surgit lorsque les objets matériels et le patrimoine immatériel sont mis en présence et vécus comme un tout. La programmation associe les plus hauts niveaux de représentation artistique internationale à des artistes locaux radicaux de talent. Cette scène constitue une des stratégies décisives et vitales du musée pour toucher de nouveaux publics et agrandir le cercle de ses usagers, notamment parmi les jeunes, un groupe jugé de première importance ; elle unit les gens, dans le mouvement, le combat, les transitions.

La rationalité et le système de valeurs occidentaux

Traditionnellement, les identités nationales suédoises sont enracinées dans un idéal d'homogénéité plutôt que dans la quête d'une riche diversité. À l'époque actuelle, cependant, le programme politique préconise l'intégration davantage grâce au dialogue interculturel qu'à travers l'assimilation. Il est donc crucial, à la fois pour les individus et pour la société dans son ensemble, d'accepter l'hétérogénéité, d'apprendre à respecter ce que l'on ne reconnaît pas ou ne comprend pas immédiatement et de développer un concept d'égalité qui ne requière pas ou n'impose pas la similitude et l'uniformité. Une recherche initiale effectuée au musée grâce à des groupes de discussion avec de jeunes enfants suédois indiqua que ceux-ci estimaient avoir la meilleure des vies. Aussi rassurant que fût ce constat, le musée n'en éprouva pas moins le besoin d'indiquer que chaque style de vie comporte ses qualités et de montrer à ce groupe cible qu'il peut exister de nombreuses vies tout aussi bonnes mais différentes, si différentes, même, que la comparaison devient dénuée de sens.

L'exposition « Sœur des rêves – peuple et mythes de l'Orénoque » a été conçue pour les familles et les enfants. Elle est censée transmettre le sentiment d'un monde et d'une vision du monde où les cultures spirituelle et matérielle ne font qu'une et où chaque objet est investi d'une profonde signification. Son esthétique porte la marque du réalisme magique et évoque

l'atmosphère des rêves. Travailler avec les peuples du fleuve Orénoque a conduit le musée à abandonner la sécurité des concepts et des explications du rationalisme européen. Le musée accepte au lieu de nier, comme la plupart des institutions, les mythologies et les systèmes de croyance des autres peuples, les cultures ou les phénomènes existant en dehors du discours occidental et chrétien. Aucune voix distanciée n'insinue qu'il existe une autre vérité, bien déterminée, que les peuples en question n'ont pas encore découverte. Une critique de la rationalité occidentale, ou tout du moins une certaine résistance à son égard, n'entraîne pas pour autant l'irrationalité au musée des Cultures du monde.

De nos jours, les styles de vie de nombreux peuples de la forêt tropicale sont menacés et subissent des changements très rapides. À travers son langage implicite, équivoque et proche de l'expérience, « Sœur des rêves » encourage la réflexion sur la création de la vie et sur les frontières entre la vie et la mort. Elle invite également à discuter sur le droit des peuples à posséder la terre, le rapport de possession vis-à-vis de la nature et le développement durable.

« Il y a de multiples façons de raconter une histoire », commence le conte de « Sœur des rêves », comme il y a toujours de multiples manières de vivre une vie. Les programmes éducatifs du musée des Cultures du monde, élaborés tant pour les écoles que pour les autres groupes, sont très personnels, directs et stimulants. Non contents de transmettre un ensemble de connaissances, ils encouragent l'envie en chaque individu de s'émerveiller, d'apprendre, de débattre, d'expérimenter et de confronter ses valeurs et ses points de vue à ceux des autres. Ils se veulent comme des exercices préparant à la démocratie, destinés à faire prendre conscience aux participants quelles choses, quelles personnes apparaissent ou pas dans une déclaration et un cadre particuliers.

À travers une série de petites expositions et d'événements précédant l'ouverture du bâtiment, le musée des Cultures du monde indiqua son allégeance aux personnes les plus exclues, les moins entendues et les plus vulnérables de la société. Ces événements menèrent directement à l'exposition « La fièvre sans nom – Le VIH -SIDA à l'ère de la mondialisation », qui devint en quelque sorte la signature surprenante du nouveau musée. L'un des problèmes les plus urgents de notre époque, le VIH -SIDA met en évidence et symbolise tous les manques, contradictions et conflits non résolus de la mondialisation. S'adressant principalement au public jeune, si crucial ici, « La fièvre sans nom », davantage encore que les autres expositions du musée, mêle tous les types de médias. Elle intègre librement l'art contemporain, le matériau documentaire, les objets historiques, le témoignage personnel et le commentaire politique. Le film, la vidéo et la musique renferment et juxtaposent les objets matériels. L'exposition, dans son ensemble, est structurée selon les émotions qui semblent universellement accompagner le VIH -SIDA : la colère, l'espoir

et le désir, la dénégation, le désespoir, la peur et le chagrin ; elle est littéralement imprégnée d'émotions. L'empathie, l'identification et même la solidarité ont caractérisé ce projet d'exposition depuis le travail initial de recherche et d'assemblage des collections jusqu'aux réactions du public. Tous semblent unis dans un même désir de résoudre cette tragédie mondiale. Le langage est direct et personnel. Des milliers de voix se mêlent et s'entrelacent : ceux qui sont morts et ceux qui essaient tant bien que mal de survivre , les personnes qui leur sont proches, les voix de la souffrance, du désaccord, de la vertu, de la colère, mais aussi les voix des hommes politiques et des experts.

Les failles et la réconciliation

Tout en éprouvant un profond respect pour les méthodes, les compétences et les résultats des procédures scientifiques traditionnelles, le musée des Cultures du monde ressent vivement le besoin de compléter ce travail par un type de savoir et d'expertise ancré dans une implication plus personnelle et plus subjective. Ce double principe au regard des compétences est également appliqué au recrutement des employés, au choix des experts, des consultants, des représentants et des partenaires. Le musée émet l'hypothèse que le caractère et le contenu d'une institution sont en partie déterminés par les individus chargés de la faire fonctionner. L'expérience montre que la composition du personnel en termes d'âge, de sexe, d'origine ethnique et d'orientation sexuelle définit dans une large mesure la nature du public escompté.

Une question sous-jacente à toute l'installation de Fred Wilson « Le site invisible » est de savoir qui a le droit de parler, et depuis quelle position. La politique suédoise insiste sur le rôle des politiques culturelles dans la sauvegarde et l'usage de la liberté d'expression par tout le monde. Tandis que les groupes de minorités à travers le monde revendiquent leurs voix et leurs positions par rapport aux cultures dominantes, il devient de plus en plus évident que la liberté d'expression n'est pas un concept facile, abstrait ou dénué d'ambiguïté. Dans une société de diversité et de pluralisme culturels, elle peut se transformer en un problème complexe et contradictoire. En tant qu'idéal, la liberté d'expression est et devrait être un absolu ; en termes philosophiques et dans la réalité quotidienne, cependant, elle est toujours reliée aux responsabilités envers les droits et la liberté de « l'autre ». Le musée des Cultures du monde, transgressant des territoires qui pour de nombreuses personnes étaient trop sacrés pour constituer un objet d'exposition impartial, eut l'occasion de s'apercevoir à quel point il est facile d'exacerber par mégarde le sentiment de violation, d'exclusion et d'irrespect d'un groupe déjà stigmatisé. A cause de cette erreur, le musée dut très rapidement – la réaction ayant trop tardé – développer de nouvelles stratégies pour obtenir des relations ouvertes, dynamiques et réciproques

avec les différents groupes de participants, si tant est que des institutions comme les musées aient à jouer un rôle actif dans la réconciliation des groupes en conflit et dans la démocratisation d'une société multiple.

S'il prit comme point de départ les principes et le contenu fournis par la politique du gouvernement, le musée des Cultures du monde, au moment de traduire une vision politique, bien évidemment les transcenda et les transforma. À travers une attitude résolument anti-élitiste, un amour et un respect pour le pouvoir et la poésie des objets, une franchise à propos de ses limites et de sa propre faillibilité ainsi qu'une volonté d'aborder les thèmes les plus difficiles, le musée des Cultures du monde a créé et fait désormais entendre une voix distincte, indépendante, des plus stimulantes.

Notes

1. Voir <http://www.sweden.gov.se/sb/d/2063/a/21953> ou <http://www.sweden.gov.se/sb/d/3009> pour les domaines de responsabilité du ministère suédois de l'Éducation, de la Recherche et de la Culture.
2. Les musées nationaux des Cultures du monde comprennent : le musée d'Ethnographie, le musée des Antiquités de l'Extrême-Orient, le musée des Antiquités de la Méditerranée et du Proche-Orient, tous trois situés à Stockholm, et le musée des Cultures du monde qui, tout comme la direction centrale et les services administratifs, se trouve à Göteborg. Voir www.varldskulturmuseet.se.
3. Le Comité organisationnel pour un musée des Cultures du monde, SOU, 1998 :125.
4. Claude Lévi-Strauss, *Race et histoire*, Paris, Albin Michel/Éditions UNESCO, 1952.

La privatisation des musées aux Pays-Bas : le bilan, douze ans plus tard

Par Steven Engelsman

Steven Engelsman fut nommé en 1979 conservateur au département d'histoire des mathématiques et de la physique au musée Boerhaave de Leyde. Depuis 1992, il est directeur général du musée national de l'Ethnologie, également situé à Leyde. Il a été très impliqué dans la privatisation de ces deux institutions, une procédure qu'il a commentée lors de la conférence générale de l'ICOM à Stavanger en 1995. Son intervention fut par la suite publiée dans MUSEUM International, n° 48, vol. 4 (1996).

La privatisation des dix-sept musées nationaux des Pays-Bas remonte à douze ans. En juillet 1994, un premier groupe de six devint indépendant, parmi lesquels le musée Van Gogh à Amsterdam et le musée Boerhaave sur l'histoire des sciences et de la médecine à Leyde. Ceux-ci s'étaient trouvés en première ligne dès 1988, lorsque le ministre de la Culture avait annoncé sa détermination à transformer les musées détenus par l'État en des organisations du secteur privé. Puis ils avaient joué un rôle majeur dans le travail préliminaire de développement et d'expérimentation pour des modèles et des cadres nouveaux. Ils furent privilégiés : leur organisation interne était alors parfaitement structurée et leurs collections et réserves bien gérées. Les directeurs de ces musées – Ronald de Leeuw au Van Gogh et Gerrit Veeneman au Boerhaave – furent ainsi les premiers à être prêts à relever le défi et à changer radicalement le système.

Quelques mois plus tard, en décembre 1994, un groupe plus important leur emboîta le pas. Ces musées-ci avaient passé une grande partie de leur temps à réorganiser leurs activités internes ou à tenter de résoudre certaines difficultés avec le ministère, telles que le retard pris dans la restauration des collections ou les mauvaises conditions de stockage. Le musée national d'Ethnologie à Leyde figurait parmi ce groupe, et, de fait, nous avons été impliqués dans un énorme projet visant à rendre le niveau de conservation des collections conforme aux critères modernes (le programme dénommé « Deltaplan »), à réaliser d'importantes rénovations des bâtiments et des expositions permanentes et à réagencer la structure organisationnelle du musée, devenue obsolète. Dans ce cas précis, grâce à la privatisation le ministre donna le feu vert pour la rénovation et débloqua le budget nécessaire.

En juillet 1995, un dernier groupe de trois musées, les plus grands et les plus compliqués

de tous, fut privatisé : le Rijksmuseum à Amsterdam, le musée d'Histoire naturelle (le Naturalis) et le musée national des Antiquités à Leyde ; ce dernier comptait à l'origine parmi les institutions pionnières, mais une crise soudaine l'obligea à interrompre la procédure et à se concentrer uniquement sur ses activités internes.

Le succès

Aujourd'hui, tout le monde reconnaît que la privatisation des musées nationaux néerlandais est un grand succès. Les cyniques, qui, à l'époque, estimaient qu'il s'agissait d'une simple ruse du gouvernement pour réduire le financement des musées, se sont vu démontrer le contraire. Les subventions du gouvernement ont augmenté, un phénomène peut-être un peu trompeur qui pourrait s'expliquer en partie par le fait que certains coûts cachés sont devenus visibles, mais qui s'est certainement traduit par une réelle augmentation des budgets opérationnels. Un exemple de changement apparent a été celui du système de financement de l'Agence gouvernementale des bâtiments. Alors qu'auparavant celle-ci recevait un budget annuel pour pourvoir aux besoins de logement de toutes les administrations publiques, à présent les institutions ont leur propre budget réservé à cet effet. Les revenus de l'Agence proviennent désormais exclusivement des loyers qui lui sont payés. Dans le cas du musée national d'Ethnologie à Leyde, le loyer a été multiplié par huit, atteignant presque les 4 millions d'euros, mais les subventions octroyées par le ministère des Finances sont venues compenser cette hausse.

Pour ce qui est des augmentations réelles, ce même musée a par exemple vu le financement du gouvernement majoré de 30 % après les rénovations et les extensions apportées à l'édifice, afin de couvrir les frais d'exploitation accrus. Il fallut quatre ans de pressions et de sollicitations pour que le gouvernement adopte cette mesure essentielle.

Il semblerait qu'en deux siècles d'histoire muséale aux Pays-Bas, les années 1990 soient la seule décennie qui ait réellement compté. Jamais jusqu'alors les musées n'avaient autant attiré l'attention et le soutien du gouvernement.

Le modèle de privatisation néerlandais a suscité un grand intérêt des autres pays et de certaines autorités locales ou provinciales au sein même des Pays-Bas. Plus récemment, les musées de ville à Rotterdam et La Haye ont été privatisés dans des conditions similaires, de même que sept musées de Hambourg, en Allemagne, et plusieurs musées nationaux et préfectoraux au Japon, pour n'en mentionner que quelques-uns. La solution japonaise est assez remarquable car seule la gestion a été transférée au secteur privé ; le personnel demeure dans la fonction publique. C'est souvent l'exemple néerlandais qui a été pris comme modèle de référence et source d'inspiration.

La privatisation aux Pays-Bas : pourquoi et comment ?

Le terme « privatisation » peut induire en erreur car il semble suggérer que le financement public des musées a été remplacé par un financement privé. Comme je l'ai déjà mentionné, ce ne fut ni l'intention ni le cas. En réalité, le changement de statut signifiait que les musées nationaux, en tant qu'organisations, n'appartenaient plus à l'État : son personnel ne relevait plus de la responsabilité politique du ministre ; il s'agissait désormais d'organismes du secteur privé à qui incombait les tâches de conservation, d'exposition et d'étude des collections nationales. Pourquoi ce renversement était-il si important ?

Principalement parce que la gestion des musées était au point mort. Seul le ministre de la Culture était investi d'une autorité réelle. Quant au directeur de l'institution, son unique responsabilité avait trait à la qualité du contenu scientifique et professionnel. Pour chaque infime détail, que ce soit l'installation de prises électriques neuves ou l'organisation d'un voyage à l'étranger, la nomination d'un nouveau membre du personnel ou la planification d'une exposition internationale, le directeur devait au préalable demander l'autorisation au service approprié de la bureaucratie. A contrario dès que quelque chose tournait mal, ce n'était pas le directeur qui en était tenu responsable, mais le ministre lui-même. Par exemple, si un vol était commis dans l'un des musées, il était convoqué au parlement pour expliquer quelles mesures il avait prises concernant les normes de sécurité.

La privatisation permet de remettre de l'ordre dans cette situation, de clarifier les tâches de chacun et de conférer l'autorité et la responsabilité opérationnelle aux directeurs des institutions. Les musées devinrent ainsi des fondations du secteur privé, dirigées par un directeur général devant rendre des comptes à un conseil d'administration nommé par le ministre. Le conseil choisit le directeur (qu'il peut aussi renvoyer), désigne l'expert-comptable, approuve le budget et le rapport financier annuels. Sa mission consiste exclusivement à superviser et à conseiller. Il ne représente les intérêts de personne, ni ceux du ministre ni ceux d'intervenants extérieurs ; les fonctionnaires du ministère de la Culture en sont formellement exclus afin d'éviter tout conflit d'intérêts. Le reste du pouvoir exécutif est détenu par le directeur général. Le personnel du musée est représenté par un conseil des travailleurs : toutes les décisions importantes prises par la direction doivent lui être soumises. C'est une pratique commune dans toutes les organisations des Pays-Bas.

Les raisons du succès

A posteriori, plusieurs facteurs semblent avoir été déterminants dans le succès de l'opération.

Tout d'abord, les motivations étayant le projet étaient parfaitement solides et convaincantes. La crise aiguë de la fin des années 1980 touchant la direction des institutions avait été clairement identifiée par le Bureau national d'audit dans son rapport de 1988. Le problème avait été médiatisé, et il devint évident que l'idée de privatiser les musées ne relevait pas d'une stratégie commerciale mais constituait une réponse pertinente à de graves défaillances. On ne perdit pas de temps à essayer de chercher des coupables, à rejeter la responsabilité sur les uns et les autres ou à battre sa coulpe ; la faute était partagée par tout le monde, et la seule priorité était de résoudre la situation au plus vite.

Le processus se déroula prudemment, étape par étape. Ce ne fut certainement pas facile, il n'a pas suffi de mettre en place une solution toute prête testée ailleurs. Il n'y eut jamais de contraintes temporelles ; le temps fut plus un allié qu'un rival. Il s'écoula sept ans entre la publication du rapport du Bureau d'audit et la privatisation des trois derniers musées en 1995. Durant cette période, deux élections législatives suivies de deux changements de gouvernement intervinrent sans effet négatif sur la procédure, ce qui montre à quel point la privatisation n'était pas une affaire politique, ni une manifestation de l'idéologie néolibérale. Elle était simplement considérée, et à juste titre, comme le moyen le plus approprié pour améliorer la condition et les performances des musées nationaux. Pour finir, la loi fut votée par les deux chambres du parlement sans aucune voix contre.

Un troisième facteur me semble utile d'être mentionné : tous les musées se préparèrent à leur indépendance future durant une période de deux ans, riche de simulations et d'expérimentations. Tout en continuant à faire partie de la fonction publique, ils avaient déjà été autorisés à agir comme s'ils étaient indépendants. Ce fut une phase d'essai : des leçons pouvaient être tirées des erreurs commises. Ainsi, dès que les musées furent officiellement privatisés, ils furent prêts à appliquer les nouvelles règles. Nul retour à un style ou à des habitudes bureaucratiques désuètes n'est venu compromettre l'intégrité de cette nouvelle situation.

En outre, aucun musée ne fut privatisé avant qu'un accord raisonnable n'ait été conclu à propos des problèmes et des retards spécifiques à chaque institution, stipulant la façon dont ils seraient résolus et financés. Le parlement avait précisé que les collections, les bâtiments et l'organisation se devaient tous d'être conformes aux normes. Cette exigence s'avéra être un encouragement important pour les employés qui eurent ainsi l'assurance que cette privatisation serait bien une action bénéfique pour leur musée.

La situation aujourd'hui, douze ans plus tard

Le meilleur indicateur pour juger ce changement est, bien sûr, le taux de performance des

musées : est-il meilleur qu'auparavant ? Les institutions sont-elles devenues plus efficaces dans leurs opérations, et la relation entre les musées et la bureaucratie gouvernementale a-t-elle été améliorée ? En bref, la réponse à ces trois questions est : oui.

Les musées ont toujours été des organisations investies d'une mission et, de ce point de vue, la privatisation n'a pour ainsi dire rien changé. C'est le contenu qui compte, et celui qui est créé aujourd'hui est tout à fait comparable à celui du passé. Les musées prospèrent, et ce sont toujours des lieux où il est agréable de travailler et qu'il est divertissant de visiter. Les recettes obtenues sont parfaitement acceptables, et il existe à présent bien plus de procédés possibles pour y parvenir, mais dans aucune des institutions ce n'est devenu une fin en soi. L'argent demeure simplement le moyen de générer du contenu et de réaliser une mission. Bien sûr, les musées se plaignent toujours du manque de fonds : c'est une preuve qu'ils sont dynamiques et regorgent d'idées !

Mais la véritable innovation réside dans le fait que ces organisations sont devenues plus professionnelles en termes de direction et de gestion ; de nouveaux outils opérationnels ont été proposés, et le développement des ressources humaines ainsi que la formation du personnel font désormais partie intégrante de la mission. La plupart des changements ont été apportés par des employés venus de milieux extérieurs au monde muséal. Récemment, de nombreuses personnalités issues de domaines culturels différents, en particulier l'univers des médias et de la télévision, ont été nommées à la tête de musées. Ainsi un autre niveau d'expertise concernant la faculté à toucher et à attirer de larges publics a été intégré au monde des musées, et c'est un développement fascinant.

De plus, à travers leurs conseils d'administration, les musées nationaux sont désormais en relation étroite avec d'autres sphères de la société civile, et ces influences contribuent à modeler la perception qu'ils ont de leur position et de leur rôle dans cette société. Ceci a été démontré en particulier à travers une étude récente réalisée par l'un des journaux nationaux sur l'élite gouvernante des Pays-Bas. Il s'est avéré que tous les conseils des musées nationaux étaient représentés dans la liste des activités des deux cents personnalités les plus influentes, parmi lesquelles figuraient même deux directeurs de musée. Selon moi, c'est bien la preuve que les musées nationaux ont su prendre leurs distances avec le passé bureaucratique et réussi à s'insérer dans la société au sens large.

Les priorités actuelles

La question principale désormais à l'ordre du jour entre le ministère de la Culture et l'association des directeurs des musées nationaux est celle du financement. Tel que fonctionne actuellement le

système, les musées, comme n'importe quelle autre institution subventionnée par l'État, doivent tous les quatre ans soumettre une importante somme d'écritures – plans de mesures, estimations de budget, formulaires de demandes de bourses, etc. – en réclamant le financement adéquat. Cette procédure pourrait donner l'impression que tous les quatre ans un ministre a la possibilité de remanier complètement les priorités de la politique culturelle. Néanmoins, si la scène des arts du spectacle a, elle, par exemple, été radicalement transformée, avec la dissolution de certaines troupes théâtrales établies de longue date et l'apparition de nouveaux groupes expérimentaux, de manière générale rien n'a réellement changé pour les musées. Ils conservent leur niveau historique de subventions octroyées par l'État car ils ont signé des contrats de trente ans pour la gestion des collections nationales et des baux de quinze ans pour l'occupation des bâtiments. Chercher à négocier un nouveau financement est par conséquent une opération futile pour les musées. Nous continuons à être enfermés dans cette structure puisqu'elle constitue un instrument d'étude et d'évaluation des performances passées et des politiques futures de l'institution. Ainsi, l'évaluation de la qualité et les décisions concernant le financement sont étroitement liées actuellement, d'une façon qui semble contraire à l'efficacité.

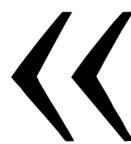
Un changement de système est à l'ordre du jour. La ministre de la Culture envisage de garantir un financement à long terme, couvrant toute la période restante du contrat de gestion pour les collections. Elle essaie actuellement de concevoir le moyen d'effectuer un remaniement aussi radical du système et de scinder les budgets historiques des musées nationaux en budgets de court terme et de long terme qui devront régulièrement être réévalués et renégociés. De leur côté, les musées ont entrepris de développer une méthode d'évaluation par des pairs qui certifiera leur engagement à améliorer la pertinence et la qualité de leurs opérations. Les premiers tests à ce sujet sont programmés pour 2007.

Dans l'un des débats parlementaires qui eut lieu sur la loi de privatisation, un parlementaire (M. Aad Nuis, du parti démocrate D66, qui devint plus tard le ministre adjoint à la Culture et qui fut officiellement chargé de la privatisation des deux derniers groupes de musées) déconseilla au ministre de la Culture de chercher à exercer un contrôle excessif sur les musées nationaux dans leur futur cadre privé. Il le fit en citant la devise de l'inspecteur général de Gogol : «Vous pouvez faire ce que vous voulez, mais quand je passe je veux que tout soit en ordre. Si ce n'est pas le cas, vous aurez de sérieux ennuis.» Selon moi, ce principe associant une extrême confiance d'un côté et une entière responsabilité de l'autre est un objectif que l'on doit continuer à se fixer. La tâche n'est pas encore achevée.

Une politique culturelle pour les musées du XXI^e siècle en Argentine

Par Américo Castilla¹

Américo Castilla dirige depuis 2003 la section du patrimoine et des musées au ministère de la Culture argentin. Il est également directeur du musée national des Beaux-arts et président de la Fondation TyPA (Théorie et Pratique des Arts), destinée à créer des plates-formes de visibilité pour les artistes latino-américains et à offrir des formations pour les artistes et les professionnels des musées. De 1992 à 2003, il a dirigé le programme culturel de la Fondation Antorchas, qui promeut des approches novatrices vis-à-vis des différentes formes artistiques de même que la préservation et la diffusion du patrimoine culturel.



« Un musée est une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, et qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d'études, d'éducation et de délectation » (Conseil international des musées – ICOM, UNESCO, 1974).

La conception du développement qui prédominait à la fin des années 1970, à laquelle la définition ci-dessus se réfère, était essentiellement liée à la production de biens et de services. Il régnait un certain consensus dans le monde occidental quant aux bienfaits que cette croissance du capital physique apporterait à la société dans son ensemble. Les décennies suivantes, cependant, n'en furent pas la confirmation. Durant les années 1980, les banques multilatérales de développement – entités décisives dans la définition des activités propres à bénéficier de l'investissement – se trouvèrent obligées d'évaluer l'influence de cet investissement en termes de capital humain. L'idée de l'évaluer en termes de capital social apparut, elle, dans les années 1990, car il était devenu alors manifeste que la croissance et l'égalité n'allaient pas de pair.

Le concept de capital social autorise et légitime davantage l'investissement en faveur de la société civile et de la culture – et par conséquent des valeurs symboliques représentées par les musées –, au-delà des bienfaits matériels qui semblaient être la seule raison de permettre l'accès aux fonds publics, qu'ils soient nationaux ou internationaux.

Bien sûr, cela ne veut pas dire que le critère du capital social exclut les autres,

représentant les intérêts prédominants : les intérêts économiques, qui prennent en compte les résultats liés à l'accroissement de l'emploi et de la production ; les intérêts professionnels, qui sondent la viabilité des institutions culturelles et leurs capacités de gestion au regard de leurs objectifs ; et les intérêts sociaux dans le sens strict du terme, qui permettent d'évaluer si l'investissement répond réellement aux besoins du groupe social en question.

Ces dernières décennies, la réflexion s'est comme inversée en Argentine. Il n'a pas semblé nécessaire pour les musées de se conformer aux exigences professionnelles ou sociales, ou du moins les insuffisances à cet égard n'ont pas été publiquement prises en compte. La majorité des institutions culturelles gérées par l'État ont suivi le modèle administratif des autres départements de l'État, caractérisés par un gel permanent de l'embauche et la suppression de toute dépense supplémentaire. Ainsi, vues de l'extérieur, elles semblaient bien fonctionner. Mais les politiques muséales se développèrent pour l'essentiel indépendamment du phénomène international qui menait à la professionnalisation et à l'optimisation des ressources.

Le musée du XXI^e siècle en tant qu'espace social

Les politiques du ministère de la Culture tendent à considérer le musée comme un espace social où le passé qu'il abrite noue un dialogue avec le présent, dans le but d'attirer un nombre croissant de visiteurs de milieux variés, à travers l'usage de techniques muséologiques et éducatives modernes. L'accessibilité ne se mesure pas seulement en termes de quantité et de diversité des publics ; il faut également que les visiteurs puissent accéder aux contenus du musée par le biais d'une expérience qui soit réellement enrichissante tout en satisfaisant leur curiosité.

Dans cette perspective, le musée doit être pensé comme un espace destiné à créer la citoyenneté : une institution consciente du rôle qu'elle joue dans le façonnement de la société civile et qui en accepte la responsabilité ; une tribune, un lieu pour la conversation, la rencontre et l'échange, un lieu favorisant la socialisation et les pourparlers, une porte ouverte vers la recherche et une source d'inspiration pour de nouvelles idées. Les expositions actuelles cherchent à renverser le caractère unidirectionnel du message des musées en y intégrant les interprétations et les opinions du public qui les visite. Ainsi, le musée devient un lieu où les différents points de vue et interprétations sont présentés sans éviter à tout prix la controverse.

L'institution muséale sous sa forme la plus contemporaine est un moyen de communication collective et en tant que tel un agent pour la démocratisation de la culture. Le musée actuel ne se limite pas à son propre espace physique, au bâtiment qu'il occupe ; bien au contraire, par l'usage de diverses technologies, il parvient virtuellement à remplir son rôle de disséminateur de l'information. Les musées peuvent donc refléter la diversité culturelle d'un pays

et garantir une représentation équitable en tenant compte des différentes caractéristiques des groupes culturels.

Les méthodes les plus modernes visent à définir quel type de public fréquente les musées. De cette manière, elles espèrent déterminer la nature des exigences des visiteurs à l'aide d'analyses scientifiques, instrument essentiel pour rendre le service efficace.

Les musées constituent des technologies culturelles qui acquièrent leur efficacité grâce à un panachage harmonieux de représentations, de routines et de règlements. En d'autres termes, chaque institution représente l'idée du progrès d'une façon différente et doit être capable de distinguer quelles ressources définissent le plus exactement possible ce message, et aussi de quelle manière et dans quelle mesure ces ressources déterminent le comportement des visiteurs et répondent à leur horizon cognitif. Un itinéraire culturel de même qu'une certaine familiarité avec la pratique sont requis pour accéder au savoir offert par un musée, de telle sorte que le visiteur se sente à l'aise et dans un état d'esprit réceptif. L'institution est responsable de l'acquisition croissante de ces habitudes par la communauté.

De nos jours, compte tenu de l'influence des industries culturelles sur les changements intervenus dans le domaine de la culture et des musées, il incombe au personnel du musée d'adapter les méthodes d'exposition à la dynamique des lectures contemporaines, telles que la télévision et les autres médias numériques, sans que celles-ci n'affectent la qualité du contenu.

Le musée, en tant que dépositaire d'une partie du patrimoine culturel, est donc une institution qui re façonne en permanence son identité. Partant du principe que le patrimoine est un ensemble de biens accumulés, restructurés, produits et attribués de façon inégale, selon le contexte historique et le groupe auxquels ils appartiennent, il va sans dire que le capital culturel qu'abrite le musée n'est ni stable, ni neutre, ni constitué de valeurs fixes, mais plutôt plongé dans un processus social de légitimation.

Comme nous l'avons déjà signalé, l'industrie culturelle a œuvré pour redéfinir le concept du patrimoine en fonction de sa production et de sa distribution. Une politique culturelle actuelle doit prendre en compte le caractère fluctuant du patrimoine. Selon l'analyse de Raymond Williams², il existe trois types d'influence sur les processus culturels : le type archaïque, c'est-à-dire la tradition du passé ; le résiduel, à savoir le passé qui continue à opérer dans le présent ; et l'émergent : les nouvelles valeurs intégrées.

La mission du musée

Le musée offre un service public pour le bienfait de la société. Son institution doit pouvoir définir et redéfinir sa fonction avec l'accord de son personnel et de la communauté scientifique qui la

soutient, tout en prenant en compte l'opinion des visiteurs et en leur permettant de formuler leurs besoins et leurs attentes. Le concept de mission est essentiel pour analyser la gestion de l'institution et la réalisation des objectifs fixés.

La déclaration que fait un musée au sujet de sa mission doit montrer qu'il comprend son rôle. Par le biais de concepts, il explique comment son existence améliore le bien-être et la qualité de vie de la communauté : en bref, ce qu'il peut offrir en termes de capital social et comment il envisage y parvenir. La mission doit donc fixer les objectifs et le public visé.

La question de la direction des institutions culturelles est un problème majeur de nos jours. Les musées qui appartiennent à l'administration publique, qu'elle soit nationale, régionale ou municipale, doivent être capables de s'insérer dans la société civile sans dépendre entièrement des ressources financières limitées de l'État ou d'un marché qui ne reflète pas nécessairement les intérêts ou la mission assignée aux musées. Si l'État est obligé de protéger le patrimoine public et ses institutions, et il ne peut aucunement renier cette obligation, les musées devraient toutefois envisager d'autres options pour bien gérer leur institution, conjointement avec la société civile qu'ils servent³.

Ces vingt dernières années, et presque partout dans le monde, l'efficacité de la gestion des musées a été mise en question. Pendant trop longtemps une attitude volontariste a régné, ne manifestant pas le moindre intérêt pour les règles de management adoptées par les autres institutions sociales, économiques et politiques. Avec la réduction des budgets publics à la fin des années 1970, le besoin de maintenir un équilibre financier devint plus urgent. Cependant, ces efforts pour redéfinir les règles du jeu n'ont pratiquement eu aucun effet sur les politiques culturelles publiques en Argentine.

Aujourd'hui, la conception que l'on a de la gestion permet aux musées d'identifier plus clairement leur raison d'être, la nature de leurs objectifs et la façon dont ceux-ci peuvent être atteints. Certaines des théories et des méthodes les plus pertinentes appliquées dans d'autres secteurs pourraient conduire à établir des systèmes d'analyse organisationnelle faciles à exploiter. L'un des modèles les plus répandus propose l'existence de sept éléments reliés entre eux : valeurs partagées, stratégie, personnel, compétence, style, structure et systèmes. Ces éléments sont tous considérés comme essentiels pour parvenir à une gestion fructueuse.

En termes de valeurs partagées, le musée est une institution privilégiée. Malgré les difficultés et les obstacles du système administratif actuel, les équipes administratives et techniques éprouvent une fierté et un goût particuliers pour leur travail. Cependant, le plan stratégique utilisé par n'importe quelle institution pour atteindre ses objectifs n'a pas encore été introduit en Argentine ; par conséquent le personnel a besoin d'être formé pour apprendre à le

mettre en œuvre. De manière générale, les employés du musée devraient être qualifiés, leurs fonctions organisées selon une hiérarchie et le recrutement effectué selon les procédures de la sélection publique en accueillant les candidatures des meilleurs spécialistes. La formation permanente ainsi que la rotation du personnel et la possibilité de promotions contribuent à créer une atmosphère stimulante sur le lieu de travail. La direction, sans être trop autoritaire, motiver les employés, s'efforcer de les former, forger les équipes et coordonner de la meilleure façon possible l'usage des ressources humaines et matérielles.

Toutes les organisations nécessitent des systèmes de contrôle concernant la gestion, tant pour vérifier la conformité aux obligations légales et le respect des objectifs fixés dans le plan stratégique que pour effectuer le contrôle financier, le contrôle des visiteurs du musée, etc. Il n'est plus suffisant désormais de juger du succès d'un musée d'après le seul nombre de visiteurs. Des systèmes soigneusement élaborés doivent être appliqués afin de mesurer les performances et d'évaluer la gestion de l'institution, du point de vue de la recherche, de la conservation des collections, de l'éducation, des archives, et de toutes les autres fonctions se rapportant au musée de nos jours.

La recherche dans les musées

La recherche dans les musées est directement liée aux collections et aux disciplines qu'ils abritent. Les chercheurs sont responsables de l'organisation, du savoir et de l'interprétation scientifique des biens culturels détenus par l'institution. Ils donnent également leur avis sur les acquisitions et/ou l'acceptation de dons destinés à enrichir les réserves. Les départements de la recherche mettent en place des études spécialisées, travaillent sur le thème propre au musée et se chargent de la formation du personnel dans leurs domaines d'expertise. Les chercheurs élaborent la documentation relative aux études qu'ils effectuent et préparent la base scientifique pour l'écriture des textes muséographiques, dans le cadre des expositions permanentes aussi bien que temporaires. Ce travail peut être exécuté en collaboration avec des experts extérieurs au musée et des universitaires ; des recherches ponctuelles peuvent même être menées en partenariat avec des universités et d'autres musées. Parmi ses tâches, le département de la recherche permet l'accès à l'information sur les collections tant aux universitaires et aux professionnels des musées qu'au grand public. Ainsi, prenant en compte l'importance des expositions dans les travaux sur l'histoire de l'art, le chercheur est tenu de définir clairement la perspective conceptuelle qui sous-tend l'interprétation.

Les expositions peuvent avoir de multiples buts, au nombre desquels la volonté de présenter l'état actuel des connaissances concernant certaines époques, ou certains mouvements

historiques, scientifiques ou esthétiques. Dans tous les cas, elles doivent chercher à enrichir le débat intellectuel et offrir au visiteur la possibilité de trouver le sens d'un objet exposé qui le touche personnellement. La voix du conservateur devrait s'exprimer de telle sorte qu'elle permette la présence d'autres voix. De cette façon, il ressort que chaque exposition est une construction, une représentation, et ce constat devrait guider les décisions de conservation. Si un musée tend, certes, vers une représentation cohérente et didactique des objets et des histoires, il doit également accepter que cette représentation soit constituée des fragments de ces histoires possibles ou existantes. En partant de ce principe, le conservateur se doit donc de clarifier les descriptions conceptuelles utilisées pour chaque exposition.

Actuellement, on tend à accepter d'autres positions que le seul point de vue scientifique. L'inclusion de la spiritualité et de l'émotion comme formes d'interprétation peuvent aider à attirer des publics d'horizons plus variés.

Il apparaît donc nécessaire que les pratiques de la conservation et de la muséographie actuelles replacent les objets et les histoires exposés dans leur contexte afin de les relier à des notions conceptuelles diverses.

La conservation et la restauration

Les experts de la conservation sont responsables de l'examen technique, de la conservation préventive et de la restauration des collections⁴. Leur département s'occupe de préserver les collections permanentes de l'institution – qu'elles soient dans la réserve, exposées, en transit ou prêtées à d'autres institutions – et d'entretenir le bâtiment qui les abrite. De même, il est en charge des œuvres qui n'appartiennent pas à l'institution mais qui lui ont été confiées provisoirement, tels que les objets faisant partie des expositions temporaires.

À ce titre, la conservation préventive joue un rôle important : elle devient l'une des priorités du travail quotidien des experts. Évaluer quelles méthodes empêcheront ou retarderont la détérioration des biens culturels puis agir en conséquence sont des tâches que les employés chargés de la conservation doivent accomplir indépendamment du calendrier des expositions auxquelles les collections sont soumises. Ils sont tenus de veiller en permanence à l'environnement dans lequel se trouvent les objets afin d'atténuer l'effet des facteurs extérieurs, c'est-à-dire la température, les conditions des structures d'exposition, l'éclairage, le système de sécurité et la manutention (pour laquelle des normes et des formations doivent être instaurées), etc.

La restauration, quant à elle, s'attache à rétablir l'unité potentielle d'un objet qui a subi une détérioration, en essayant de préserver son intégrité esthétique, historique ou documentaire

et, selon une perspective critique, en conférant la priorité à certaines des valeurs qui demeurent. La restauration ne cherche pas à effacer le passage du temps entre l'époque où l'objet a été créé et le présent, pas plus qu'elle ne se permet d'apporter de nouvelles qualités créatives⁵. Bien au contraire, elle s'applique méthodologiquement à reconnaître les aspects originaux et historiques dans l'aspect matériel de l'objet qui peuvent être transmis dans le futur.

Les experts du département de la conservation possèdent un savoir théorique sur la technologie des objets et les matériaux dont ceux-ci sont faits, sur l'histoire de l'art et les cultures dont ils sont issus, sur les méthodes de recherche et de documentation ainsi que sur la théorie, l'éthique et l'histoire de leur discipline. Ils connaissent l'essentiel des mécanismes chimiques, physiques et biologiques causant la détérioration, de même que les opérations de conservation et de restauration y remédiant. La tendance est de plus en plus à la spécialisation puisque la science vient étayer les procédures techniques. De nos jours, la méthodologie scientifique est très bien établie, ce qui facilite la résolution des problèmes à travers une approche systématique et une interprétation critique des procédures et des résultats. Ces conditions sont essentielles lorsqu'il s'agit de travailler sur les biens culturels d'une institution.

La spécialisation des disciplines croît de plus en plus et, si les experts en conservation doivent être capables d'offrir des solutions préventives pour tous types de collections, il est préférable qu'ils se consacrent à un domaine précis pour le travail de restauration, que celui-ci corresponde à des critères matériels, technologiques ou temporels.

D'autre part, ils travaillent en collaboration étroite avec les chercheurs et les muséologues ; ceux-ci évaluent et proposent des stratégies permettant au message d'un objet d'être transmis sans endommager son aspect matériel. Ils se servent de leur connaissance de l'objet pour interpréter ses valeurs non-matérielles, qui doivent être préservées et mises en évidence. Ils s'occupent également de former le personnel au sein de leur département, voire de toute l'institution, sur les raisons et les pratiques de la conservation préventive et veillent à rendre le public conscient de la nécessité de protéger le patrimoine. Ces pratiques consistent notamment à fournir des normes techniques et des conseils concernant la manutention et le transfert des objets, l'assemblage et le démantèlement des expositions, la maintenance des bâtiments, la réaction adaptée en cas de catastrophe naturelle ou de vandalisme, etc. La conservation doit jouer un rôle clé dans l'élaboration générale de la politique d'une institution, étant donné qu'elle doit en permanence garantir un usage responsable des collections.

La muséographie

Le département de la muséographie s'occupe de la théorie et de la pratique pour tout ce qui a trait

à la communication et à l'aménagement du musée, à savoir les installations techniques, les exigences opérationnelles, les espaces de circulation, l'entreposage, la sécurité et la conservation durant les procédures d'assemblage.

L'expérience de l'exposition est complexe car elle inclut à la fois l'architecture du musée et les installations qui sont construites spécialement pour les objets ; une vérité que l'équipe en charge des expositions doit garder à l'esprit tout en ayant conscience que le public peut ne pas être familier avec les codes extrêmement rationalisés utilisés par les musées. Les rendre plus accessibles fait partie de la tâche qui incombe aux créateurs et aux communicateurs des expositions.

Ces dernières décennies, la présentation dans les musées est devenue prépondérante. Les expositions partagent, de ce fait, certaines caractéristiques avec l'industrie du spectacle. L'usage approprié des ressources technologiques et des autres innovations, devrait rendre l'exposition intéressante et attrayante sans négliger pour autant la qualité du contenu.

Autrefois, les expositions étaient des agencements esthétiques d'objets destinés à être contemplés. Aujourd'hui, on estime que l'esthétique et le didactique doivent aller de pair pour créer une histoire qui provoque des expériences relevant à la fois de l'émotion et de la communication. À cette fin, l'usage d'autres ressources a été inclus, telles que le théâtre, la publicité et les médias, même dans les musées d'art où traditionnellement l'on pensait que les objets parlaient d'eux-mêmes. Les technologies numériques (vidéo, CD-ROM, Internet) ont démontré qu'elles constituaient d'excellents outils pour fournir des informations supplémentaires sur une exposition. Afin d'empêcher que les différentes fonctions d'une exposition n'interfèrent entre elles ou avec le message des objets exposés, le muséologue doit prévoir des espaces pour la contemplation, pour que les gens communiquent entre eux ou se promènent à leur gré, des lieux de repos ou d'informations supplémentaires. Prévoir un accès pour les personnes handicapées représente également un service public prioritaire.

Une tendance devient de plus en plus courante dans les musées : organiser le thème d'une exposition en fonction des résultats d'études concernant les intérêts d'une communauté. De même, l'insertion de sujets d'actualité dans le message d'une exposition est une pratique en cours d'évaluation dans différents types de musées.

Quant au graphisme, il a un double rôle à jouer dans l'environnement muséal. D'un côté, il fixe une image corporative, celle d'un musée-institution, et de l'autre il rend cette image compatible avec celle des différents concepts présentés au sein de chaque exposition temporaire. Afin que cette cohérence soit effective, le graphiste doit avoir conscience de la valeur de communication attachée à chaque objet exposé – dans le cas d'une exposition – et de la

signalétique dans l'organisation visuelle générale d'un musée.

La documentation, l'enregistrement et la gestion des collections

Les experts du département de la documentation sont chargés de traiter l'information concernant les différentes collections d'un musée et de gérer les archives passées et actuelles. La situation patrimoniale des objets doit en permanence être mise à jour : il faut enregistrer à la fois les entrées et les sorties et les déplacements dus à des prêts ou des expositions. Le personnel de ce service effectue et contrôle l'inventaire. En recourant à la codification numérique, il attribue une identité à chaque pièce, ce qui permettra de retrouver ultérieurement l'information.

Le département de la documentation s'occupe également de cataloguer les objets : une fois enregistrés, ceux-ci sont classés dans des catégories particulières, sur la base de critères tels que la technologie, les caractéristiques physiques, un courant esthétique, une période historique. La documentation existante sur l'histoire de l'objet doit être entreposée avec lui. Cette tâche est effectuée en collaboration étroite avec le personnel chargé des projets de recherche.

En conformité avec les données des travaux les plus récents, le concept d'objet réel est en train d'être élargi afin d'inclure la photographie, les répliques, les éléments composant les installations artistiques, etc. Il est essentiel que la technologie utilisée pour documenter et gérer les collections soit actualisée. Le travail sera guidé par la création d'une base de données accessible sur place comme depuis l'extérieur, en développant un thesaurus commun aux autres musées de langue espagnole, dans le pays et ailleurs. Le recours aux technologies contemporaines de l'image est recommandé pour la reconstruction des objets et/ou des installations, en prenant en considération les normes éthiques et légales qui doivent présider à l'usage et à la reproduction des œuvres. Dans le cas d'objets issus de cultures indigènes, les requêtes des peuples concernés doivent être prises en compte au sujet des soins cérémoniels qui doivent leur être apportés.

L'éducation

Depuis le XVIII^e siècle, date à laquelle le musée moderne est né, l'éducation est l'un de ses objectifs principaux. C'est avec l'intention d'instruire que les musées sont en général convertis en institutions publiques. Qu'ils soient publics ou privés, néanmoins, ils présentent le patrimoine et des messages d'intérêt public à la communauté dans différents buts, qui correspondent à leur mission spécifique. Ce lieu d'éducation non formelle associe l'apprentissage au divertissement. Dans son désir d'être accessible et de toucher le plus grand nombre, il veille tout particulièrement à ce que son message soit compris aussi bien par les spécialistes, que par les enfants et le grand public.

L'un des rôles du département de l'éducation est d'établir des relations avec des services similaires, nationaux ou internationaux, ou encore privés, afin d'échanger des informations. Il est notamment nécessaire qu'il coordonne et contrôle la visite guidée. Il réalise également des programmes didactiques spécifiques qui portent sur chacune des collections, en visant des publics variés, afin d'impliquer plus largement la communauté.

Étant donné que les musées actuels sont des institutions culturelles complexes et vu l'importance et la qualité du patrimoine qu'ils abritent, la mission éducative doit être ambitieuse. Le travail interdisciplinaire est essentiel et implique l'instauration d'un lien entre l'éducation, l'interprétation et la communication. Pour ce faire, les objets et les messages que le musée expose doivent être contextualisés de telle sorte que la communication d'un vaste système de significations et de valeurs puisse être reconnue par les différents publics. On peut sans conteste y parvenir par la connaissance et l'application de diverses théories d'apprentissage offrant des bases scientifiques propres à simplifier la tâche de la communication.

La notion de service et d'éducation publics comme fondement du musée implique l'acceptation des valeurs et des attitudes qui s'y rapportent à la fois par son directeur, par ses employés et par les partenaires extérieurs collaborant avec l'institution. Les expositions et les programmes publics ou universitaires organisés par le musée jouent ainsi leur rôle dans la préparation complexe des messages éducatifs.

Le patrimoine des musées est de plus en plus reconnu comme étant une source d'éducation primordiale pour les écoles. Le musée a pour devoir de rendre la communauté consciente de cette valeur et de renforcer les relations entre les administrateurs des écoles et les siens afin d'optimiser le lien logique qui existe entre ces institutions. À ce titre, les musées doivent participer à la formation des professeurs afin qu'ils adoptent leurs propres méthodologies d'apprentissage vis-à-vis des objets et des collections du musée.

Une politique culturelle relative aux musées à l'aube du XXI^e siècle exige une approche plus orientée vers l'intégration sociale de nouveaux publics ainsi qu'une offre diversifiée pour les visiteurs fréquents. Une importance particulière doit être accordée au professionnalisme du personnel et du directeur du musée de même qu'à l'amélioration des caractéristiques techniques des équipements et à la recherche permanente sur les collections, afin de découvrir de nouveaux contenus susceptibles d'être présentés à un public habitué à passer son temps libre de façon différente.

L'efficacité du message adressé par un musée ne dérive pas seulement de ce que les objets exposés semblent indiquer, car ceux-ci ne parlent pas nécessairement d'eux-mêmes. La plupart d'entre eux, disposés à la manière du XIX^e siècle, continuent de montrer la prédominance

autoritaire de l'« émetteur » sur le « récepteur », ou l'observateur. L'exposition de ces pièces comme s'il s'agissait de trophées, obtenus pour des raisons de pouvoir politique, militaire ou économique, empêche un dialogue démocratique avec les visiteurs et ne leur renvoie aucune image d'eux-mêmes.

Le visiteur accepte que les scientifiques en sachent plus que lui sur les sujets auxquels se rapportent les objets et sur les histoires que ceux-ci relatent au sein d'un musée, mais les codes taxinomiques exclusifs ou l'absence de contexte rendent la communication difficile. De plus, les observateurs n'aiment pas que les spécialistes leur disent absolument tout ce qu'ils savent, ni qu'ils adoptent envers eux une attitude paternaliste. Ils apprécient, en revanche, pouvoir participer à un dialogue ouvert à plus d'une interprétation, qui accepte leur opinion.

Tenter d'offrir ce type d'espace propre à la construction démocratique est le défi qui se présente aujourd'hui aux musées en Argentine ; les concepts décrits dans ce présent article pourraient contribuer à le relever.

Bibliographie

- Association américaine des musées, *Museum Mission Statements: Building a Distinct Identity*, Washington D.C., 1998.
- D. Anderson, *A commonwealth: Museums and Learning in the United Kingdom*, rapport remis au département du Patrimoine national, Royaume-Uni, 1997.
- M. Belcher, *Exhibitions in Museums*, Washington D.C., Smithsonian Institution Press, 1991.
- T. Bennett, *The Birth of the Museum: history, theory and politics*, Londres/New York, Routledge, 1995.
- D. Dean, *Museum Exhibition. Theory and Practice*, Londres/New York, Routledge, 1994.
- C. Duncan, *Civilizing Rituals. Inside Public Art Museums*, Londres/New York, Routledge, 1995.
- N. García Canclini, *Culturas híbridadas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Mexico, Grijalbo, 1990.
- N. García Canclini (dir. publ.), *Iberoamérica 2002. Diagnóstico y propuestas para el desarrollo cultural*, Mexico, Editorial Santillana, 2002.
- N. García Canclini, « ¿ La mejor política cultural es la que no existe ? » in *Telos*, n° 59, avril-juin 2004.
- H. H. Genoways, et L. M. Ireland, *Museum Administration, an Introduction*. AltaMira Press, 2003.
- E. Heumann Gurian, « Choosing Among the Options: an opinion about museum definitions » in *Curator*, vol. 45, n° 2, avril 2002, pp. 75-88.
- E. Heumann Gurian, « Noodling Around with Exhibition Opportunities » in S. D. Lavine et I. Karp (dir. publ.) *Exhibiting Cultures. The poetics and politics of museum display*, Washington D.C., Smithsonian Institution Press, 1991, pp. 176-190.
- E. Hooper-Greenhill, *The Educational Role of the Museum*, Londres/New York, Routledge, 2^{de} édition, 1999.
- Ministère de la Culture brésilien, *Bases para a política nacional de museus*, Brasília, mai 2003.
- K. Moore, *La Gestión del Museo*, Gijon, Ediciones Trea, 1998.
- S. Pearce, *Interpreting Objects and Collections*, Londres/New York, Routledge, 1994.
- Sistema Nacional de Museos de Venezuela, *Documento sobre la política de museos*, 1997.
- S. E. Weil, *Rethinking the Museum and Other Meditations*, Washington D.C., Smithsonian Institution Press, 1990.
- G. Yúdice, *El Recurso de la Cultura. Usos de la cultura en la era global*, Barcelone, Editorial Gedisa, 2002.

Notes

1. Avec la collaboration de María José Herrera, Rocío Boffo et Florencia Galesio.

2. Raymond Williams, *Sociología de la cultura*, Buenos Aires, Ediciones Paídos, 1994.
3. Plusieurs exemples de formes mixtes de gestion peuvent être trouvés dans la publication *Lo público y privado en la gestión de museos*, Buenos Aires, Fondo Nacional de las Artes et Fundación Antorchas, Fondo de Cultura Económica, 1999.
4. La définition de l'expression conservation/restauration utilisée ici est celle adoptée en 1984 par l'ICOM (réunion triennale de Copenhague), qui cherchait à clarifier les différences d'usage entre les langues latines et anglo-saxonnes dans la mesure où les premières recourent au terme « conservation » pour se référer également aux pratiques de gestion et de présentation des collections tandis que les Anglo-saxons le réservent à la responsabilité matérielle d'une collection. L'usage du double mot tente d'associer les aspects éthiques et culturels aux aspects techniques et équivaut à un synonyme qui englobe les trois activités comme le fait le terme « préservation ».
5. C. Brandi, *Teoría del restauro*, Turin, Einaudi, 1977.

Le rôle et l'évolution du financement non marchand de la culture aux États-Unis

Par Stefan Toepler

Stefan Toepler est maître de conférences au département des affaires publiques et internationales de l'université George Mason en Virginie ainsi que directeur de la revue Journal of Arts Management, Law and Society. Il a été chargé de cours au Centre pour l'éducation et les études muséales de la Smithsonian Institution en 2004. Ses publications, écrites en anglais ou en allemand, couvrent un large éventail de questions ayant trait à la gestion et à la politique non marchandes, avec un intérêt particulier pour la commercialisation non lucrative et le rôle des fondations philanthropiques ainsi que pour l'économie culturelle et la politique artistique.

A l'instar de la proposition du gouvernement italien en 2001 de privatiser la gestion des musées d'État, le contexte institutionnel des musées publics du monde entier change progressivement. Les compressions budgétaires s'étant développées en Occident au cours des années 1980, les politiques culturelles conventionnelles qui dépendaient des niveaux relativement élevés des investissements publics au sein d'une infrastructure culturelle constituée principalement d'institutions d'État ont petit à petit été mises en question. Les décideurs cherchent à se démarquer peu à peu du patronage de l'État en visant une plus grande efficacité – « afin que la gestion de tout le patrimoine artistique soit plus efficace », précisait justement le ministre de la Culture italien à l'époque –, une part accrue de mécénat privé et, vraisemblablement, un poids allégé sur le trésor public.

Bien que les États-Unis aient sans doute été un peu à la traîne par rapport aux autres pays industrialisés, à la fois pour le développement de politiques culturelles actives et le niveau de leur financement public en faveur de l'art, de nombreux décideurs et acteurs du secteur culturel en Europe commencent à s'intéresser de près à certains aspects du système américain concernant la production et le financement de l'art. Les États-Unis, où la grande majorité des musées et des autres institutions culturelles sont des organismes privés, à but non lucratif, servent désormais de modèle, implicitement ou explicitement, pour résoudre certains des problèmes tenaces des institutions culturelles européennes de plus en plus considérées comme trop coûteuses et trop rigides. Contrairement à la plupart des musées de l'Europe continentale, qui, en tant qu'institutions publiques, sont soumis à des règles budgétaires et à d'autres types de contrôles gouvernementaux, les musées non commerciaux aux États-Unis fonctionnent comme des

organismes indépendants : ils peuvent assez aisément rassembler des fonds privés et prendre des décisions relatives au budget en toute liberté.

Si à cet égard le modèle américain peut apparaître très attrayant, le rôle et les fonctions de la philanthropie et des institutions à but non lucratif dans le système américain de la politique culturelle restent assez mal compris à l'étranger, à la fois par les décideurs politiques et par les professionnels des musées. De plus, bien que les partisans de la privatisation culturelle aiment vanter les mérites du système américain, il n'existe pas de débat réel sur les défis importants et les problèmes auxquels sont confrontées les institutions artistiques de ce pays. Dans le présent article, j'aborderai d'abord brièvement la structure et la portée des caractéristiques principales de la politique culturelle américaine et replacerai l'émergence de ce système dans le contexte plus général de l'élaboration des politiques aux États-Unis. Ensuite, je soulignerai certaines tendances marquantes et certains défis qui se présentent actuellement dans le secteur culturel non marchand et qui pourraient mériter une plus grande attention au sein du débat international.

Les éléments clés du système culturel américain souvent perçus comme uniques sont :

1. la force du mécénat privé et l'engagement civique en faveur de l'art ; et
2. le rôle du secteur privé non marchand dans la production des services culturels.

Le mécénat et l'engagement civique

Selon les dernières estimations de la fondation Giving USA (2005), la totalité des dons privés relevant de la philanthropie a presque atteint les 250 milliards de dollars en 2004. La majeure partie de cette somme provient de donateurs individuels : pour plus de 75 % il s'agit de donations de personnes vivantes, prélevées sur leurs revenus ou leur fortune personnelle, et pour 8 % ce sont des héritages. Bien que stable ces quatre dernières années, le soutien des fondations en faveur des causes publiques a très nettement augmenté dans les années 1990 en raison de la forte hausse du marché boursier. Depuis la loi de 1969 réformant les impôts, les fondations privées sont soumises à une redevance minimale (actuellement fixée à 5 % de leur capital) qui lie directement leurs subventions à la croissance de leurs gains. En dépit du sentiment fréquent que les fondations privées sont une source essentielle de revenus pour les organisations caritatives ou autres organismes à but non lucratif, leur soutien financier ne constitue en réalité que 12 % des dons privés. Le mécénat d'entreprise concerne les 5 % restants.

Des 248 milliards totaux, environ 14 – soit près de 6 % – profitent au domaine de l'art. L'art et la culture bénéficient donc de façon non négligeable de la générosité des mécènes privés, des fondations et des entreprises, mais sont loin d'être les plus privilégiés. Le soutien privé en faveur de l'art dépasse largement, néanmoins, le soutien public. Malgré les dépenses

considérables effectuées pour des institutions artistiques gouvernementales, telles que la Smithsonian Institution, la somme totale des fonds publics alloués à l'art, de source tant fédérale, nationale que locale, est estimée seulement à 1,1 milliards de dollars, ce qui correspond à moins d'un dixième des dons privés.

Par ailleurs, ce n'est pas seulement par des contributions financières que le public américain soutient les causes charitables, mais aussi, et de façon fort significative, par le don de son temps. D'après les estimations de l'Enquête sur la population actuelle concernant le bénévolat, environ 29 % de la population américaine, soit 65,4 millions de personnes, sont bénévoles auprès de divers organismes caritatifs. Parmi eux, un peu plus de 3 % s'impliquent pour des causes en relation avec le sport, les loisirs, la culture ou l'art. La contribution des bénévoles représente une source importante de gains. Malheureusement, ces données statistiques ne se prêtent pas facilement à des estimations sur la valeur économique de la main d'œuvre bénévole. On peut tenter, toutefois, de s'en faire une idée approximative : en partant du principe que les 2,2 millions d'individus environ travaillant gratuitement dans le domaine du sport et de l'art effectuent une moyenne de 50 heures annuelles et en prenant pour base un salaire horaire moyen (hors métiers agricoles) de 16 dollars, on aboutirait à une valeur de 1,7 milliards de dollars par an. Même si une partie importante de cette somme s'applique uniquement au sport (pour des activités telles que l'entraînement d'équipes amatrices de football ou de baseball), il va sans dire que le bénévolat représente une ressource importante pour les organisations artistiques et culturelles américaines.

Le mécénat privé et le bénévolat jouent donc un rôle prépondérant dans la production et la distribution de la culture non commerciale aux États-Unis. Les partenariats entre les secteurs privé et public sont fréquents, une situation diamétralement opposée à celle de la plupart des autres pays industrialisés, où l'engagement privé occupe une place mineure dans les infrastructures culturelles, largement contrôlées par le gouvernement.

Le rôle du secteur non marchand

Bien qu'une partie des dons et des actions de bénévolat concerne des institutions publiques, voire des entreprises commerciales, l'essentiel de ces ressources volontaires et gratuites est concentré sur le secteur privé non marchand. Ainsi, sa capacité à générer de telles ressources pour le bien public est considérée comme une de ses caractéristiques principales et constitue un atout appréciable. Son rôle au sein de l'économie américaine, cependant, est plus important encore. Depuis le milieu des années 1990, on a recensé l'existence de 1,6 millions d'organisations à but non lucratif, correspondant à un revenu total de 670 milliards de dollars et à une main d'œuvre de

11 millions d'employés salariés. Sans compter les bénévoles, l'emploi de ce secteur représente ainsi 7 % de l'emploi total (hors agriculture) aux États-Unis.

La plupart des ressources économiques de ce domaine se concentrent dans la santé, l'éducation et le service social. L'emploi dans les organisations artistiques et culturelles à but non lucratif est certes significatif mais encore modeste, par comparaison. De même, l'art et la culture ne reçoivent que 2 % des dépenses générales en faveur du secteur, loin derrière la santé (62 %), l'éducation (21 %) et les services sociaux (10 %).

Si l'art et la culture peuvent ne pas sembler être des éléments clés en termes économiques, il apparaît clairement, néanmoins, que la vie culturelle de la nation dépend largement de la vitalité et de la viabilité de l'ensemble des organisations à but non lucratif qui produisent la plus grosse partie de sa production artistique et culturelle non commerciale. Les trois quarts au moins des orchestres symphoniques entrent dans cette catégorie ; 20 % environ sont affiliés à des institutions éducatives publiques, la fraction restante fonctionnant, elle, sur la base de la rentabilité. Les orchestres les plus importants, ainsi que les plus grandes compagnies d'opéra, sont des organisations à but non lucratif. À quelques rares exceptions près, dont Broadway, il en va de même pour les théâtres. Le nombre de musées et d'institutions équivalentes est estimé actuellement à environ 18 000, alors qu'il n'était que de 8 000 à la fin des années 1980. Selon une enquête d'information financière réalisée en 1999 par l'Association américaine des musées, 66 % – soit les deux tiers – de ceux ayant répondu au questionnaire étaient privés et 34 % publics. La part des musées non commerciaux dans le budget total des musées (fédéraux inclus) tourne vraisemblablement autour de 70 à 80 %.

Si le secteur non marchand joue également un rôle dans le financement de l'art et de la culture à l'étranger, sa prépondérance dans la vie culturelle non commerciale des États-Unis et le niveau des ressources privées qu'il génère sont, de fait, des caractéristiques uniques du système américain en ce qui concerne la production et le financement de l'art.

Le cadre des politiques

Si la prédominance de la forme non marchande dans l'art découle d'un ensemble de facteurs historiques, les politiques tant privées que publiques des quarante dernières années ont mené à une très forte croissance des activités non lucratives dans ce domaine. Parmi les politiques privées figure, depuis la fin des années 1950, le rôle d'avant-garde joué par un certain nombre de grandes fondations dans la définition de l'art et de la culture en tant qu'objets de mesures politiques. Les politiques publiques ont le privilège de soutenir plutôt que de remplacer les initiatives privées, ou publiques et locales, une disposition fixée par le préambule de la Fondation nationale des arts et

des sciences humaines ; existent également les politiques de la Fondation nationale pour l'art qui offre des incitations à la fois pour la création de soutiens financiers venant de l'État ou de sources publiques locales et pour l'accroissement du soutien privé à travers l'exigence de subventions égales aux sommes versées par le récipiendaire.

La façon dont le système de la politique culturelle fonctionne se conforme donc tout à fait aux caractéristiques générales de l'élaboration des politiques publiques aux États-Unis, tributaires de l'intervention de tiers pour l'application des programmes (fédéraux) du gouvernement. Selon le politologue Lester Salamon, les normes actuelles opposées à une présence trop forte et trop directe du gouvernement ont conduit à « une mutation d'une gestion directe à une gestion indirecte, ou de « tiers », d'une situation dans laquelle le gouvernement fédéral dirigeait ses propres programmes à une autre dans laquelle il s'en remet de plus en plus à une grande variété de « tiers » – États, villes, quartiers spécifiques, banques, hôpitaux, fabricants et autres – pour parvenir à ses objectifs. » De tels arrangements, qui reposent principalement sur les institutions privées pour mener à bien les objectifs publics, ont permis depuis les années 1960 le développement des programmes publics sans pour autant accroître la taille du secteur public. De même, ils ont en grande partie transmis le contrôle des programmes à des acteurs privés. Si l'art et la culture ne relèvent pas des domaines principaux caractérisés par cette prééminence d'éléments tiers, comme la santé ou l'éducation, ce style spécifique d'élaboration et d'exécution des politiques, néanmoins, a clairement modelé les partenariats entre le public et le privé dans ce domaine et a renforcé le rôle du secteur non marchand.

Les questions du politique culturel

De ce point de vue, il est évident que l'élaboration de la politique culturelle aux États-Unis ne peut pas se réduire à une discussion sur le niveau de financement octroyé à la Fondation nationale pour l'art ou, de manière plus générale, à la question du soutien public (c'est-à-dire gouvernemental) en faveur de l'art. Au contraire, les politiques ont besoin de prendre en compte le niveau de financement privé afin de protéger l'intérêt public impliqué dans ce domaine. Actuellement, le secteur non marchand des États-Unis dans son ensemble traverse de profondes mutations qui influenceront sans doute aussi sur l'art et la culture.

Les limites de la philanthropie

Si l'essor du secteur non marchand a été amplement favorisé il y a quarante ans par de nouveaux programmes gouvernementaux, la croissance plus récente dépend de plus en plus des cotisations, des redevances ou d'autres formes de revenus. Cette tendance a débuté dans les années 1980 avec

l'abandon de plusieurs programmes fédéraux qui profitaient directement ou indirectement aux activités non lucratives, puis elle s'est poursuivie dans les années 1990. Le mécénat privé, bien que considérable, n'a pas pour autant été capable de combler le manque créé par la diminution du soutien public et de faire face à la demande accrue simultanée, menant ainsi à une baisse continue des dons privés dans les recettes du secteur non marchand. Depuis le milieu des années 1990, le mécénat ne représente que 10 % des ressources financières disponibles du secteur, comparés aux 36 % provenant du gouvernement et aux 54 % générés par différentes formes de cotisations. Il joue encore, certes, un rôle bien plus significatif pour l'art et la culture (atteignant presque 40 % de leurs revenus) que pour les autres domaines du secteur non marchand, mais la même dynamique y est également à l'œuvre.

Garantir et encourager la disponibilité de telles ressources privées à travers des incitations directes ou indirectes est devenu indispensable. La réforme générale du système fiscal suggérée récemment, prônant l'instauration d'un impôt fixe, l'abolition des droits de succession et de l'impôt sur les donations ou la création de crédits d'impôts à l'intention des nécessiteux, aurait des répercussions immédiates sur l'ensemble des recettes de l'infrastructure culturelle non marchande.

La commercialisation

Il est vrai que la diminution progressive du rôle des dons publics et privés dans la structure financière des organisations artistiques et la capacité croissante de celles-ci à produire leur propre financement sont loin d'être toujours perçues comme une évolution négative. De fait, certains bailleurs de fonds – que ce soit des fondations privées ou des gouvernements municipaux – encouragent activement les institutions artistiques non lucratives à générer leurs propres sources de revenus dans un but de viabilité. De même, leurs gestionnaires peuvent trouver ces formes de revenus particulièrement attrayantes, puisqu'elles sont sans conditions, certains bailleurs de fonds ayant parfois leurs propres exigences, et qu'elles facilitent la collecte de fonds.

Cependant, la tendance actuelle à la commercialisation dans le domaine de l'art peut comporter un certain nombre d'effets indésirables qui pourraient, en théorie, annuler tous les bienfaits induits par une viabilité accrue :

- *Le détournement de la mission ou des objectifs.* C'est l'une des menaces les plus sérieuses qui découlent du processus de la commercialisation. Pour simplifier, la principale distinction entre une entreprise marchande et une entreprise non marchande, c'est que la première a pour moteur essentiel les objectifs financiers (c'est-à-dire le profit ou, plus récemment, la valeur boursière, la maximalisation des bénéfices), tandis que le choix des produits ou des

services offerts (c'est-à-dire le marché dans lequel l'entreprise intervient) est accessoire. Les établissements à but non lucratif, en revanche, sont censés avoir pour priorité une mission, les considérations financières étant secondaires. En d'autres termes, ceux-ci ne génèrent de recettes que pour parvenir à accomplir leur mission en produisant des biens ou des services de type collectif. Le fait d'avoir des revenus mixtes, provenant à la fois de sources publiques, de mécènes privés et de profits propres à l'entreprise, permet à ces organisations de ne pas dépendre d'une seule source et d'éviter ainsi de devoir adapter ou compromettre la mission d'origine pour garantir le financement de cette source-là. À cet égard, l'explosion des activités de vente au détail au sein des musées américains semble particulièrement poser problème, les bénéfices réels des boutiques de musée étant plutôt négligeables comparés à l'investissement et l'effort qu'elles requièrent. Il est à craindre que les organisations qui dépendent trop de leurs propres profits soient davantage tentées d'offrir du divertissement que des activités essentiellement éducatives ou artistiques afin de se maintenir à flot financièrement.

- *L'exonération locale d'impôts.* Une autre conséquence de la commercialisation accrue est la difficulté grandissante de justifier un traitement fiscal préférentiel. Si les organisations non lucratives recherchent de plus en plus des revenus commerciaux, restent-elles suffisamment différentes des entreprises marchandes pour mériter des avantages fiscaux ? Ces dernières années, un nombre grandissant de juridictions au niveau des États ou des municipalités a commencé à contester la validité des exemptions d'impôts fonciers pour certaines institutions à but non lucratif. Jusqu'à présent, cette controverse a principalement été dirigée contre les hôpitaux et les universités ou instituts d'études supérieures, mais de nombreux autres établissements non commerciaux sont concernés. A long terme, les organisations culturelles ne pourront sans doute pas être épargnées, tandis que les municipalités continuent à se démener pour réunir les fonds nécessaires face à des systèmes scolaires délabrés et à d'autres problèmes d'infrastructure ou besoins sociaux urgents.
- *La rémunération des cadres.* Les médias couvrent de plus en plus des faux-pas directoriaux supposés, un manque d'éthique ou des échecs en matière de gestion. Ces quinze dernières années, différents organismes médiatiques ont dénoncé des administrations déficientes, des fraudes financières et surtout des salaires de cadres excessifs pour un vaste échantillon d'organisations non lucratives qui occupent une place importante sur le plan national. Dans leur souci de développer des approches plus commerciales, de nombreuses entreprises non marchandes en sont venues à offrir à leurs cadres des niveaux de salaires

et de frais de représentation qui semblent complètement décalés par rapport à l'idée que peut avoir le public de la nature altruiste et désintéressée de ces organisations. Les institutions culturelles avaient plus ou moins réussi à rester en dehors de la polémique, jusqu'à ce que le *Los Angeles Times* divulgue en 2005 le montant des salaires des cadres – et leurs frais de représentation fort contestables – du J. Paul Getty Trust, forçant son président et directeur général Barry Munitz à démissionner. En 2006, une affaire controversée conclue avec la chaîne câblée Showtime et une enquête sur les rémunérations du secrétaire Lawrence Small et du personnel de la division Smithsonian Business Ventures ont amené le congrès américain à surveiller de près la Smithsonian Institution. Si la nature indépendante des institutions culturelles américaines, simplement supervisées par leur conseil d'administration, a longtemps été considérée comme une marque d'efficacité, ces quelques cas ainsi que d'autres équivalents ont sérieusement miné la confiance qui était placée dans la gestion privée des grandes organisations. Pour cette raison, le Congrès va surveiller plus étroitement les institutions culturelles, ainsi que d'autres types d'organisations non marchandes..

Les institutions artistiques à but non lucratif, comme tant d'autres branches du secteur non marchand, subissent aujourd'hui d'importantes contraintes fiscales et économiques qui pourraient fondamentalement changer la façon dont l'art et la culture non commerciaux sont financés aux États-Unis. Il est pour l'instant très difficile de savoir comment ces changements s'effectueront et quels seront leurs effets ultimes sur la qualité artistique et la vitalité culturelle. Les futures politiques culturelles devraient favoriser et préserver les éléments uniques du système culturel américain et dépasser les limites traditionnelles des subventions fédérales.

Il faudra pour cela procéder à une évaluation prudente des réformes possibles dans le système fiscal afin d'accroître les incitations aux dons privés. Il faudra également mettre davantage l'accent sur l'engagement bénévole et la participation active plutôt que sur la consommation passive de l'art. Enfin, il sera nécessaire d'inverser la tendance actuelle visant à l'indépendance financière et de réévaluer les caractéristiques des organisations non lucratives qui les distinguent de la production culturelle purement marchande. La force et le succès du secteur culturel américain résidaient il y a peu dans l'interaction entre les financements marchand et non marchand ; l'un des défis principaux pour l'avenir est d'éviter que la commercialisation ne continue à s'accroître dans le domaine de l'art et de la culture.

Bibliographie

- A. Abramson, L. Salamon et E. Steuerle, « The Non-profit Sector and the Federal Budget: recent history and future directions », in E. Boris et E. Steuerle (dir. publ.), *Non-profits & Government: Collaboration and Conflict*, Washington D.C., Urban Institute Press, 1999, pp. 99-140.
- Association américaine des musées, *MFI 1999: AAM Museum Financial Information*, Washington D.C., 2000.
- Bureau of Labor Statistics, *Volunteering in the United States, 2005*, Département américain du Travail, Washington D.C., 2005.
- A. Cocks, « World Museum Directors Oppose Privatisation of Italy's Museums », in *The Art Newspaper*, vol. 12, n° 119, 2001, p. 3.
- M. C. Cummings, « Government and the Arts: an overview », in S. Benedict (dir. publ.), *Public Money and the Muse*, New York/Londres, W. W. Norton, 1991.
- P. DiMaggio, « Support for the Arts from Independent Foundations », in P. DiMaggio (dir. publ.), *Non-profit Enterprise in the Arts: studies in mission and constraint*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1986a.
- P. DiMaggio, « Can Culture Survive the Marketplace? » in P. DiMaggio (dir. publ.), *Non-profit Enterprise in the Arts*, op. cit., 1986b.
- P. DiMaggio, « Non-profit Organizations in the Production and Distribution of Culture », in W. Powell (dir. publ.), *The Non-profit Sector: a research handbook*, New Haven, Yale University Press, 1987, pp. 195-220.
- Fondation Giving USA, *Giving USA 2005*, AAFRC Trust for Philanthropy, Glenview (IL), 2005.
- Grantmakers in the Arts, *Vital Signs: Snapshots of Arts Funding*, Grantmakers in the Arts, Seattle, 2005.
- J. Hall, « Lobbying for Arts and Culture: from the culture wars to the rise of new issues », in *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 35, n° 3, 2005, pp. 227-238.
- J. Kreidler, « Leverage Lost: The Non-profit Arts in the Post-Ford Era », in *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 26, n° 2, 1996, pp. 79-100.
- P. Leland, « Emerging Challenges to Tax-Exempt Status: responding to a challenge at the state or local level », in T. Connors (dir. publ.), *The Non-profit Handbook: Management*, New York, John Wiley & Sons, 1997, pp. 741-759.
- D. Netzer, « Arts and Culture », in C. Clotfelter (dir. publ.), *Who Benefits from the Non-profit Sector?*, Chicago, University of Chicago Press, 1992, pp. 174-206.
- L. M. Salamon, *America's Non-profit Sector: A Primer*, New York, Foundation Center, 1992.
- L. M. Salamon, *Partners in Public Service: Government-Non-profit Relations in the Modern Welfare State*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1995.
- L. M. Salamon, *Holding the Center: America's Non-profit Sector at a Crossroads*, New York, Nathan Cummings Foundation, 1997.
- S. Toepler et A. Zimmer, « The State and the Non-profit Sector in the Provision of Arts and Culture: the cases of Germany and the United States », in *The European Journal of Cultural Policy*, vol. 3, n° 2, 1997, pp. 289-304.
- S. Toepler, « From Communism to Civil Society?: the Arts and the Non-profit Sector in Central and Eastern Europe », in *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 30, n° 1, 2000.
- S. Toepler et V. Kirchberg, « Museums, Merchandising and Non-profit Commercialization », document de travail présenté au National Center for Non-profit Enterprise, 2002.
- S. Toepler et A. Zimmer, « Subsidizing the Arts: Government and the Arts in Western Europe and the United States », in D. Crane et al. (dir. publ.), *Global Culture: Media, Arts and Cultural Policy in a Global Context*, Londres, Routledge, 2002, pp. 23-46.
- S. Toepler et S. Dewees, « Are there Limits to Financing Culture Through the Market? Evidence from the U.S. Museum Field », in *International Journal of Public Administration*, vol. 28, n° 1/2, 2005, pp. 131-146.
- B. Weisbrod, « Modeling the Non-profit Organization as a Multiproduct Firm: a framework for choice », in B. Weisbrod (dir. publ.), *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Non-profit Sector*, Cambridge/New York, Cambridge University Press, 1998, pp. 47-64.
- M. J. Wyszomirski et K. V. Mulcahy, « The Organization of Public Support for the Arts », in K. V. Mulcahy et M. J. Wyszomirski (dir. publ.), *America's Commitment to Culture: Government and the Arts*, Boulder, Westview Press, 1995.
- A. Zimmer et S. Toepler, « Cultural Policies and the Welfare State: the cases of Sweden, Germany, and the United States », in *The Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 26, n° 3, 1996, pp. 167-193.

Les politiques culturelles et le développement du musée à Taiwan

Par Yui-tan Chang

Yui-tan Chang est actuellement le doyen du Collège des lettres et des études muséales de Taiwan ; il est également professeur titulaire à l'Institut de troisième cycle de muséologie et directeur du Centre pour l'échange artistique international à l'université nationale des arts de Tainan (TNCA, Taiwan). Il a obtenu son doctorat au département des études muséales de l'université de Leicester (Royaume-Uni) en 1993. Entre 1996 et 2001, il a été conservateur adjoint au musée national des Sciences naturelles de Taichung, a enseigné à l'Institut de troisième cycle de muséologie et a également été responsable du projet d'ouverture du musée Nan-Young dans le comté d'Ilan ainsi que du musée et du cimetière du tremblement de terre 921 (un séisme a secoué Taiwan le 21 septembre 1999) à Wu-Fong.

L'origine des institutions muséales de Taiwan, avec près de cent ans d'histoire, remonte à la période où l'île se trouvait encore sous domination japonaise (1895-1945). Durant les cinquante ans que dura l'occupation, dix-huit musées virent le jour. Ceux-ci pourraient être approximativement classés en trois catégories : d'abord, les lieux d'exposition d'objets, puis les centres éducatifs ou les « centres de référence pour la santé », et enfin les musées régionaux, les musées de montagne, les zoos, les jardins botaniques ou les observatoires. Grâce à ces différentes sortes de musées, le gouvernement colonial japonais se livrait, directement ou indirectement, à des réformes idéologiques sur les Taiwanais, en influençant certains aspects économiques, politiques et physiques de leur vie. Le cas le plus représentatif est celui du musée de l'Hôtel particulier du gouverneur de Taiwan (aujourd'hui dénommé le Musée national de Taiwan¹). Il dépendait du Bureau des produits coloniaux, lui-même lié au ministère de l'Administration civile. D'un point de vue politique ou économique, ce musée illustre bien la coutume qu'avait le gouvernement impérialiste japonais d'effectuer des études sur les ressources naturelles locales afin de s'adonner davantage au pillage des produits coloniaux. En ce qui concerne la politique culturelle, ce lieu servit également de vitrine exhibant les coutumes sociales et les biens taiwanais aux touristes japonais tout en affichant la puissance du Japon impérial au peuple de ce « nouveau territoire ». À ce titre, c'était un musée colonial typique.

L'île de Taiwan fut restituée à la Chine en 1945, après la Deuxième Guerre mondiale. En

1949, le gouvernement du parti nationaliste Guomindang vaincu en Chine au cours de la guerre civile se réfugia à Taiwan. De 1949 à 1964, le régime Guomindang se préoccupa principalement de la situation politique des immigrants chinois laissant de côté le développement culturel : aucune politique culturelle concrète ne fut formulée. Dix musées supplémentaires, cependant, furent bâtis durant ces années, dont trois sous le contrôle du ministère de l'Éducation : le musée national d'Histoire, le Centre national pour l'éducation scientifique et le Centre national pour l'éducation artistique². Bien que de dimensions relativement réduites selon nos critères contemporains, ils ont néanmoins joué un rôle important dans l'éducation publique, notamment grâce à leur facilité d'accès ; on peut considérer qu'ils sont représentatifs des institutions muséales taiwanaises de cette période.

De 1965 à 1979, avec une politique économique orientée vers l'exportation, les projets culturels de Taiwan continuèrent à souffrir d'une certaine négligence. À l'initiative du gouvernement, le thème central de la politique culturelle à cette époque était la « renaissance de la culture chinoise »³. Chiang Kai-shek, président de la République nationaliste de Chine exilé sur l'île, dirigeait la Commission pour la renaissance de la culture chinoise. Il prétendait que le gouvernement au pouvoir était l'héritier authentique de la culture chinoise, par opposition à la Révolution culturelle menée par Mao Zedong de 1966 à 1976 dans la République populaire de Chine. Le musée national du Palais, symbole de l'héritage culturel chinois, fut fondé en 1965 afin d'abriter les trésors du palais impérial chinois apportés sur l'île au moment de la retraite. Construit sur le modèle traditionnel du palais chinois, il comporte plus de 600 000 objets et compte aujourd'hui parmi les cinq musées les plus importants du monde. Cette institution mise à part, la portée et la taille des dix musées qui furent édifiés durant cette période furent assez insignifiantes : le nombre de musées sur l'île était alors inférieur à quarante.

En 1987, le régime Guomindang lève la loi martiale qui sévissait depuis 1949. Avec l'assouplissement du contrôle politique et le début de la prospérité économique, les années 1980 constituèrent un grand tournant dans l'histoire muséale taiwanaise. Sous la direction du ministère de l'Éducation, une série de musées nationaux vit le jour conformément à sa politique populaire d'enseignement de la science : le musée national des Sciences naturelles, le musée national des Sciences et de la Technologie, l'aquarium-musée national de la Biologie marine, le musée national des Sciences et de la Technologie marines. Parmi ceux-ci, le musée national des Sciences naturelles fut particulièrement bien doté, tant du point de vue des équipements que du contenu. À la pointe du développement, il pourrait être considéré comme l'ouvrage le plus caractéristique de cette période.

De même à cette époque, l'Agence de promotion de l'activité culturelle à Taiwan acquit

un statut national, séparé du ministère de l'Éducation. En 1981, le Conseil pour les affaires culturelles (CCA) fut officiellement transformé en une unité gouvernementale centrale. Sous sa direction, de nombreux centres culturels dans plusieurs villes et comtés furent construits, signe que le gouvernement commençait à prêter attention à la culture locale. Le musée de la Céramique de Yingge dans le comté de Taipei constituait à ce titre une institution de premier ordre, par sa présentation de l'artisanat local. De 1981 à 1990, une cinquantaine de musées firent leur apparition sur l'île, amenant ainsi le nombre total de musées à environ quatre-vingt-dix.

À l'image de la période précédente si prospère, la décennie 1990-2000 vit le nombre de musées proliférer à Taiwan, passant de 90 à 400. Cette multiplication effrénée n'est, certes, pas banale. Avec la fin de l'instauration d'une série de musées nationaux, projet mis en œuvre dans les années 1980, le phénomène le plus marquant des années 1990 suivante fut l'essor des musées régionaux. Issu du Conseil pour les affaires culturelles et de sa politique concernant « l'établissement d'infrastructures dans les communautés », « la réhabilitation d'espaces inutilisés » et « la construction de musées culturels locaux », ce mouvement s'étendit des villes aux municipalités rurales et urbaines, en prônant certaines idées telles que l'identification régionale, le rétablissement de l'indépendance ethnique, la gestion des biens culturels et le rajeunissement de l'industrie locale. Les musées qui s'étaient développés à partir de centres culturels locaux et révélaient les caractéristiques du comté ou de la municipalité, ou encore les industries locales, devinrent peu à peu majoritaires, proclamant ainsi l'avènement de « l'ère régionale » dans l'évolution des musées taiwanais.

Par ailleurs, les institutions privées prospéraient elles aussi. Certains musées soutenus par des entreprises privées, tels que le musée Shung Ye des indigènes de Formose, le musée Chi Mei, le musée Hone Shee, le musée du papier Shu-Huo, témoignaient d'avancées considérables en termes d'organisation ou de technique opérationnelle, illustrant ainsi l'immense potentiel que peuvent présenter les musées gérés de façon privée.

À la fin des années 1990, la tendance à la privatisation commença donc à s'insinuer dans les cercles muséaux taiwanais⁴. Toutefois, bien que les musées privés se soient multipliés ces dernières années, les musées publics fondés par le gouvernement central et les administrations locales représentent toujours plus de deux tiers du nombre total des institutions. En raison de l'énorme pression financière liée aux importants frais de personnel et de gestion, à une période qui plus est où le développement économique reste entravé par de sérieuses difficultés, la méthode de la sous-traitance est devenue un des sujets les plus abordés au sein de la communauté muséale de Taiwan. La Salle du mémorial 228 de Taipei s'y intéressa la première. Le musée des Transports et des Enfants et le musée d'Art contemporain de Taipei, entre autres, se sont

rapidement engagés sur cette voie. Parmi les institutions nationales, l'aquarium-musée national de la Biologie marine fut la première à recourir avec succès à la pratique de la sous-traitance pour sa visite guidée et les divisions du service public ; tous les musées nationaux s'appêtent à suivre cet exemple et se préparent même actuellement à délocaliser certaines de leurs activités. Face à ces changements sans précédent dans le système de gestion des musées taiwanais, les employés de nombreux musées publics semblent craindre une crise imminente.

Pour résumer, les politiques culturelles taiwanaises se sont développées au gré des différentes situations politiques et sociales de l'île : l'occupation japonaise, le régime autoritaire du Guomindang, celui du parti démocratique progressiste élu en 2000, la pensée démocratique contemporaine ainsi que les stratégies marketing ciblant le consommateur. Les institutions muséales ont donc reflété les diverses politiques culturelles liées à ces phases, subissant tout d'abord la colonisation japonaise, se tournant ensuite vers l'héritage culturel panchinois, puis la culture locale taiwanaise et, enfin, les idéologies propres à la société de consommation. Les thèmes des musées au cours de ces cent dernières années se sont successivement développés autour de la volonté de se débarrasser tour à tour du joug japonais et du joug chinois, puis de s'approprier la culture taiwanaise et finalement d'assimiler la pensée consumériste. Les approches muséologiques ont également évolué, passant de la soi-disant « muséologie d'expertise », centrée principalement sur la conservation, à la « muséologie populaire », privilégiant le folklore. En outre, les changements radicaux survenus dans les technologies de l'information et les nouveaux médias ont eux aussi contribué à la transformation des musées. Avec la popularité d'Internet, les sites Web de musées virtuels se multiplient. Les musées taiwanais ont donc connu de profondes mutations pour finir par devenir des institutions fortement ancrées dans un lieu, tournées vers les communautés, très populaires et en lien avec la réalité virtuelle.

Notes

1. Voir http://www.ntm.gov.tw/eng/eng_index.asp.
2. Voir <http://museum.cca.gov.tw/directory> pour une liste complète des sites Web des musées.
3. G. Lin, The Research for the Renaissance of Chinese Culture Committee, 1966-1975: « The Building and Transformation of Legitimacy », Taipei, Dao Siang Publishers, Inc., 2005.
4. Observation on the Trends of Museums, Taipei, Five Senses, 2003, pp. 95-108. Y. Chang, *Ecomuseums: The Rise of a Cultural Movement*, Taipei, Five Senses, 2004, pp. 156-189.

L'instauration d'une politique du patrimoine culturel au Québec

Par Roland Arpin et Yves Bergeron

Roland Arpin a été directeur du musée de la Civilisation de Québec de 1987 à 2001. C'est à lui que le gouvernement du Québec doit sa politique culturelle et artistique. Voir : Une politique de la culture et des arts, proposition présentée à Liza Frulla-Hébert, ministre des Affaires culturelles du Québec, par le Groupe-conseil sur la politique culturelle du Québec, présidé par Roland Arpin (1991).

Yves Bergeron a assisté Roland Arpin au sein du Groupe-conseil. Il occupait alors le poste de directeur du service de la recherche et de l'évaluation au musée de la Civilisation. Il a participé à la rédaction du rapport final : Notre patrimoine, un présent du passé (2000). Depuis 2005, il est professeur de muséologie et patrimoine à l'université du Québec à Montréal.

À la fin de l'été 1999, Agnès Maltais, la ministre de la Culture et des Communications du Québec, constitua un Groupe-conseil chargé de développer un projet concernant la politique du patrimoine culturel. L'article qui suit est tiré du rapport, *Notre patrimoine, un présent du passé. Proposition pour une politique du patrimoine culturel*, établi par le Groupe-conseil¹ ; il se concentre sur les aspects du développement de la politique qui pourraient être appliqués dans un contexte plus large.

« S'engager dans cette démarche, c'est faire un geste délibérément tourné vers l'avenir, puisqu'il nous fournit une occasion extraordinaire de réfléchir ensemble aux multiples facettes de notre histoire et de fixer les balises qui nous permettront de léguer à nos enfants un patrimoine culturel de qualité » furent les mots employés par Agnès Maltais pour indiquer l'ambition du rapport. Trois objectifs furent fixés au Groupe-conseil² :

- réunir des personnes éclairées qui puissent jeter un regard neuf sur la nécessaire mise à jour de la Loi sur les biens culturels ;
- prendre le temps d'écouter les groupes et les individus qui s'inquiètent du sort du patrimoine ;

- clarifier les responsabilités de tous les intervenants dans une perspective de modernisation de l'État et des organismes qui sont ses partenaires.

Le groupe entendait également élaborer un projet de politique qui tienne compte des choix imposés par l'histoire et qui présente au gouvernement des options stratégiques et novatrices afin d'inscrire le Québec dans les courants contemporains. Ce travail s'inscrivait dans la lignée des grands exercices de réflexion sur la culture qui se sont développés au Québec depuis Georges-Émile Lapalme (1907-1985), ministre et fondateur du ministère des Affaires culturelles.

L'histoire des Québécois est celle de bâtisseurs. Depuis la conquête, pouce par pouce, d'une terre qui se faisait désirer jusqu'aux gigantesques travaux hydroélectriques des dernières décennies, c'est l'histoire d'une petite nation toujours en marche qui s'écrit. Mais au-delà des grands ouvrages de pierre et de béton se profile l'histoire du développement de l'intelligence et de la culture. Nos universités, nos collèges, nos centres de recherche, nos artistes et leurs créations, auxquels s'ajoute notre démarche d'ouverture au monde, sont autant d'expressions de notre sens de l'innovation. Nous avons pu constater, au cours de nos travaux, qu'il faut maintenant ajouter à l'énumération qui précède le développement de notre patrimoine, sa diversification et la connaissance qu'en transmettent les institutions, les regroupements et les individus. C'est donc d'un « système patrimonial » dont nous parlerons dans les pages qui suivent.

Le patrimoine: une priorité

La définition et la mise en œuvre d'une politique du patrimoine devraient s'inscrire aujourd'hui parmi les priorités de l'État. La nécessité de disposer d'une politique efficace dans ce domaine est ressentie depuis plusieurs années. On peut y lire l'expression à la fois d'un besoin et d'une inquiétude : besoin de concrétiser le sens de l'identité nationale, inquiétude grandissante devant certaines menaces portées par une mondialisation qui pourrait engendrer l'uniformisation de la culture. Grâce au combat mené pour la sauvegarde de la diversité culturelle, une prise de conscience a eu lieu qui se traduit dans de nombreux pays par une volonté nouvelle d'instaurer une politique culturelle ambitieuse et largement dotée, qui inclut, au premier chef, la valorisation et la diffusion du patrimoine. Plus que la plupart des autres sociétés occidentales, le Québec se trouve pressé, sinon contraint, par sa situation particulière, son identité singulière et l'inévitable pression de la culture américaine, de concevoir, de définir et de mettre en œuvre une politique globale du patrimoine culturel. Il est d'ailleurs étonnant qu'il ait fallu attendre jusqu'à aujourd'hui pour en reconnaître la nécessité et s'y attaquer.

Cette prise de conscience de la valeur à la fois esthétique et pédagogique du patrimoine

exige de nouveaux comportements : une aspiration à retrouver ou à conforter le sens des racines, des origines, et à se réappropriier ou à redécouvrir, par le patrimoine, une histoire insuffisamment connue, sinon méconnue. Une inquiétude, vive ou diffuse selon les milieux et les générations, accompagne la crise des valeurs, la perte des repères traditionnels et la montée de l'anonymat liée à la mondialisation. L'effet conjugué de ces phénomènes entraîne l'affaiblissement du sens de l'identité. Dès lors, le patrimoine acquiert une signification et une portée nouvelles, auprès de couches constamment plus larges et plus nombreuses de la population.

Ces réflexions préalables à l'élaboration d'une proposition de politique du patrimoine en font déjà ressortir la pluralité et la difficulté. Faire mieux comprendre combien la sauvegarde du patrimoine est importante est, en effet, un véritable défi.

Car non seulement le mot « patrimoine » recouvre une réalité multiforme, mais il fait aussi l'objet de définitions nombreuses. Cette arborescence est déjà une richesse. Elle dit, à sa façon, que le patrimoine est vivant et porteur de culture. Dans une telle perspective, l'intérêt à l'égard du patrimoine est une activité bien vivante ; le fait de le reconnaître et de le protéger ne saurait avoir pour effet de vider de leur âme les lieux qu'il habite. Au contraire, un énoncé de politique devrait être un document de référence, un appui pour tous les citoyens intéressés à alimenter l'histoire et la culture par leurs activités de découverte et de protection du patrimoine. Il ne se passe pas de semaine sans qu'un conflit éclate autour de dossiers du patrimoine, en particulier dans les grandes villes. Les défenseurs du patrimoine sont souvent débordés : des édifices patrimoniaux disparaissent en une nuit, des antiquités fuient vers l'étranger, des archives sont détruites faute d'espace dans les dépôts.

La politique du patrimoine s'élabore à un certain moment, dans une certaine conjoncture culturelle et politique. On ne peut faire abstraction de l'environnement immédiat. Le patrimoine n'est pas une dimension éthérée de la culture ; il s'inscrit dans le temps et dans l'espace comme une composante de la culture en mouvement. Mais nous vivons dans une société de consommation caractérisée, notamment, par le prêt-à-jeter, la surconsommation, l'alimentation rapide et la communication en temps réel. Dans un tel contexte, la préoccupation de nombreux citoyens à l'endroit de la sauvegarde du patrimoine peut sembler passéiste à qui ne s'intéresse nullement au passé, à la mémoire, aux traces. Elle est au contraire très dynamique.

Une approche globale du patrimoine

Il n'y a pas de mécanisme qui commande au gouvernement d'énoncer des politiques et d'adopter telle loi plutôt que telle autre. Année après année, l'actualité législative suit son cours. L'Assemblée nationale est invitée à étudier des projets de loi dictés par la conjoncture ou

répondant à une demande d'un certain nombre de citoyens et d'organismes. Cependant, la *Proposition pour une politique du patrimoine culturel* n'est pas le produit d'une idée subite, pas plus que d'une démarche bureaucratique. En 1987 déjà, un chantier avait été mis en place en vue de l'élaboration d'une politique du patrimoine. Malgré la bonne qualité des travaux, l'entreprise ne se concrétisa pas. En 1992, *La politique culturelle du Québec*³ réservait la portion congrue au patrimoine. Si on exclut la place faite aux musées, sept pages seulement étaient consacrées au lourd dossier du patrimoine.

Il faut souligner combien il est important d'inscrire la préoccupation et l'action patrimoniale dans un cadre qui s'élargit sans cesse. C'est plus d'une vingtaine de ministères et d'organismes publics qui interviennent plus ou moins directement en faveur du patrimoine ; une pléthore de regroupements d'envergure variée milite dans un secteur ou l'autre du patrimoine, à savoir l'entreprise privée, les municipalités, les municipalités régionales de comté, les promoteurs, les médias et les simples citoyens qui s'intéressent aux questions de patrimoine. On peut légitimement parler d'un véritable « système patrimonial » qui s'est mis en place. Cette évolution commande des alliances, des mises en commun, la constitution d'un véritable réseau d'information et le développement souhaitable de certaines complicités entre les acteurs. C'est tout le contraire d'une « organisation en cheminée », où chacun fonctionne en autarcie, sans bénéficier de l'expérience, du savoir-faire et des services techniques des autres.

Au Québec, nombreux sont les regroupements de citoyens qui s'intéressent au patrimoine sous ses multiples formes et qui possèdent et entretiennent des biens patrimoniaux. Depuis les « experts » qui connaissent tout sur un aspect particulier du patrimoine jusqu'aux modestes amoureux des objets, c'est une gamme impressionnante de citoyens qui s'est engagée, au fil des ans, dans la conservation de « trésors » multiples. Un simple regard sur la liste des organismes et des collectifs qui ont demandé à rencontrer le Groupe-conseil ne peut que nous convaincre de la justesse de cette observation. Ces nombreux interlocuteurs sont une richesse, ne serait-ce qu'en raison des points de vue multiples qu'ils présentent et des approches parfois irréconciliables, mais néanmoins intéressantes, qu'ils adoptent dans leur action. Il eut été regrettable d'élaborer une proposition de politique qui aurait suggéré des mesures reflétant sans cesse la recherche du plus petit dénominateur commun.

Une politique ouverte et évolutive

Même si la notion de patrimoine n'est pas facile à cerner, dans la mesure où nous travaillons à partir d'un concept passablement extensible, nous sommes loin de l'époque où elle recouvrait ce qui était vieux et désuet, ce qui n'était plus en usage. L'UNESCO note ainsi : « La notion de

patrimoine culturel englobait traditionnellement les monuments et sites et tenait surtout compte de leurs valeurs esthétiques et historiques. Aujourd'hui [...], les monuments sont également considérés pour leurs valeurs symboliques, sociales, culturelles et économiques. Les éléments intangibles ne sont plus ignorés, et de nouvelles catégories sont apparues⁴ ». Nous adhérons volontiers à ces observations et nous insistons sur le fait que, si notre conception du patrimoine est en résonance avec la mémoire, elle l'est aussi avec l'actuel et le quotidien, sensible aux tendances et à l'évolution des idées.

Une nouvelle politique du patrimoine culturel se voudra sûrement inclusive. Dans le patrimoine, tout n'est pas de même niveau, bien que certaines choses soient semblables ; tout n'est pas à acquérir et à conserver. La nouvelle politique du patrimoine se dessine à partir de grands principes qui suggèrent :

- de conserver le patrimoine dont nous sommes héritiers ;
- d'identifier et de protéger le patrimoine dont nous sommes les promoteurs ;
- de repérer les meilleures créations du présent et de créer des conditions de conservation adéquates ;
- de mettre en valeur et d'interpréter ce legs au bénéfice de nos concitoyens ;
- de transmettre ces héritages aux générations montantes, pour qu'elles puissent en jouir, leur donner un sens et comprendre ceux et celles qui les ont précédés et qui ont contribué à former les cultures et les civilisations ;
- de maintenir et d'encourager la recherche savante en matière de patrimoine en même temps que la vulgarisation.

Le patrimoine est ici conçu comme un système qui s'alimente à des formes multiples d'activités. Il représente une grande richesse culturelle, vivante et dynamique ; il est en marche à travers ses multiples manifestations ; il est également évolutif, puisque certains domaines qui ne l'intéressaient pas dans le passé se mettent à susciter son intérêt aujourd'hui. Le mot « synergie », qui exprime le mouvement et la mise en commun, conviendrait bien pour décrire le patrimoine tel qu'il existe aujourd'hui.

Compte tenu de la complexité du secteur, il demeure périlleux d'oser une définition du patrimoine, mais au terme de sa réflexion, le Groupe-conseil a proposé néanmoins que puisse être considéré comme « patrimoine » tout objet ou ensemble, matériel ou immatériel, que s'approprie une collectivité en reconnaissant sa valeur de témoignage et de mémoire historique et en faisant ressortir la nécessité de le protéger, de le conserver et de le mettre en valeur.

Tout au long de l'élaboration de notre proposition, nous avons dû faire des choix, sans

doute discutables, parmi les nombreux éléments contextuels. Nous en avons retenu six. Le premier est une mise en perspective, par laquelle le lecteur est invité à partager les objectifs fondamentaux de la politique. Ensuite, nous abordons trois dimensions structurantes du patrimoine qui en sont les fondements : la langue comme héritage et instrument de communication, l'histoire comme lieu de la mémoire, et la transmission des connaissances qui permet le développement des cultures et la construction des civilisations. Ce troisième élément s'intègre d'ailleurs dans la définition du patrimoine lui-même. Le patrimoine québécois a été conservé et mis en valeur au fil des ans grâce aux travaux des gouvernements provincial et fédéral. Deux gouvernements, deux stratégies, deux modes d'intervention, voilà ce qui constitue le quatrième élément de contexte. Il amène le lecteur à prendre connaissance des réalisations importantes attribuables aux deux gouvernements qui, dans une situation politique parfois difficile, ont manifesté leur intérêt pour le patrimoine du Québec.

Ce patrimoine qui nous semblait de prime abord teinté d'immobilisme et imperméable au changement s'avère, à l'examen, vivant et multiforme. Ce constat nous a incité à établir une toponymie du patrimoine, et c'est la dimension plurielle, la polysémie du domaine, qui a été le fil conducteur de la réflexion. Sachant fort bien que l'exercice est périlleux, ce que nous offrons ici est un cadre, un modèle où chacun pourra inscrire le résultat de ses propres réflexions sur la question du patrimoine.

Les orientations principales

Dans quelle direction souhaite-t-on faire évoluer le patrimoine ? Telle est la question à laquelle un des chapitres du rapport souhaitait répondre. Faut-il souligner que les opinions sont multiples en ce domaine et pas nécessairement convergentes ? Les uns souhaiteraient que la définition du patrimoine soit restrictive, les autres préfèrent plutôt une ouverture généreuse ; les uns veulent que l'accent et les moyens qui s'ensuivent soient mis sur la diffusion et l'accessibilité du patrimoine, les autres souhaitent que la conservation soit privilégiée. Nous avons opté pour l'ouverture, la diffusion des connaissances, le rapport enrichissant avec le patrimoine et sa prise en charge par le plus grand nombre de personnes et d'organismes. Jeter un regard neuf, consulter et écouter, clarifier les rôles : voilà en quoi consistait notre mandat initial. Des sujets comme la démocratisation des processus, l'éducation au patrimoine, la formation se sont imposés. Les ressources financières ont également été l'objet de nos préoccupations. Ramener le tout à un nombre raisonnable de recommandations est forcément contraignant ; mais c'est le choix que nous avons fait afin d'éviter la dilution et l'éparpillement.

1. *Une richesse collective et une responsabilité partagée.* Le patrimoine est une richesse collective qui engage au premier chef la responsabilité de l'État. Cette richesse doit s'inscrire dans la perspective du développement durable. Tous les citoyens doivent y avoir accès. En contrepartie, les responsabilités de sa protection et de sa sauvegarde sont partagées entre l'État et les citoyens.
2. *Le patrimoine: une notion et un contenu qui évoluent.* De nouvelles formes du patrimoine naissent, alors que d'autres connaissent une popularité accrue. Les paysages, le patrimoine vivant, le patrimoine linguistique sont des exemples de cet intérêt nouveau.
3. *Des outils pour la protection et la diffusion du patrimoine.* Le ministère de la Culture et des Communications doit être bien pourvu en outils législatifs et administratifs. Ainsi, outre le cadre législatif, les moyens suivants pourraient être, selon les cas, maintenus, renouvelés ou mis en place : un lieu d'expertise en patrimoine ; des inventaires ; des institutions nationales ; une commission de protection du patrimoine ; un réseau du patrimoine québécois.
4. *La concertation interministérielle : un levier.* Les exigences de la protection du patrimoine imposent une concertation interministérielle et suggèrent la mise en commun des mécanismes appropriés.
5. *La recherche et la formation : des choix à long terme.* Une place de choix doit être réservée à la recherche et à la formation aux niveaux collégial et universitaire dans le domaine du patrimoine.
6. *Des instances municipales engagées.* La nouvelle politique devra tenir compte de la réforme municipale en cours. Les municipalités locales et régionales doivent prendre les mesures nécessaires pour protéger, mettre en valeur et faire connaître leur patrimoine.
7. *Des processus de décision démocratiques et transparents.* Les citoyens doivent pouvoir compter sur un processus démocratique qui permette leur participation et favorise leur intervention dans les dossiers du patrimoine.

8. *La mise en commun des forces.* L'émergence d'une dynamique entre les groupes et les associations favoriserait la mise en commun des forces et un financement mieux ciblé.
9. *Information et communication.* L'information et la communication constituent la pierre angulaire du réseau patrimonial québécois.
10. *Une place pour les jeunes dans la sauvegarde du patrimoine.* Comme membres de la société et héritiers du patrimoine, les jeunes doivent être sensibilisés à son importance.
11. *L'apport des communautés ethnoculturelles.* L'apport des communautés ethnoculturelles doit être reconnu et considéré comme un enrichissement, et il faut faire en sorte que tous les citoyens puissent partager un patrimoine commun.
12. *Une place privilégiée pour le patrimoine architectural.* Il y a lieu d'attribuer au patrimoine architectural une importance particulière, en raison du poids économique et culturel qu'il représente.
13. *De nouvelles voies de financement.* Tout en incitant le ministère de la Culture et des Communications à investir davantage dans le patrimoine, par le biais de ses programmes d'aide, il s'avère nécessaire de rechercher de nouvelles sources de financement.
14. *Des secteurs à consolider.* Il faut mettre en place des stratégies de concertation visant la conservation et la mise en valeur de certains types de patrimoine reconnus pour leur valeur historique et symbolique dans la société québécoise.

La toute première orientation de cette proposition pour une politique du patrimoine culturel donne le ton à l'ensemble de la démarche suggérée. De cette orientation centrale découle une série de grands changements qui auront, s'ils sont bien orchestrés, des répercussions positives majeures sur tout le système patrimonial du Québec.

Notes

1. Le Groupe-conseil a travaillé sous la présidence de Roland Arpin, directeur du musée de la Civilisation. Une copie du rapport est disponible sur le site <http://www.politique-patrimoine.org/Word/Abregee.doc> si l'on souhaite consulter le texte dans son intégralité, en particulier les trente-cinq recommandations jointes aux Orientations.
2. La liste des membres figure sur le document en ligne.

3. Rappelons que cet énoncé de politique avait été précédé, en 1991, par la mise en place, à la demande de la ministre de la Culture d'alors, d'un Groupe-conseil qui avait produit un rapport intitulé *Une proposition de politique de la culture et des arts* (dit « Rapport Arpin »). Ce document servit de base aux travaux de la Commission parlementaire sur la culture et à l'adoption, en 1992, de *La politique culturelle du Québec*.
4. UNESCO, « Nouvelles notions du patrimoine : itinéraires culturels », site Web de l'Unesco (http://whc.unesco.org/exhibits/afr_rev/afric-af.htm), 15 mai 2000.