

The Relationship between Museums and Municipalities in Europe

E=MU² Policy analysis group. December 2010

Electronic appendices to the Policy analysis group report: case studies

(Available with the report at www.encatc.org)

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

CONTENTS

The views expressed here are those of the authors and do not necessarily reflect those of the European Commission.

1. The relationship between museums and municipalities in Germany. Cultural funding, Cultural policies and Cultural practices	5
2. Des Musées pour changer la vi(II)e : l'exemple de Lyon	17
3. Museums and municipalities in Portugal	27
4. A new way to manage the Venetian Culture Heritage	35
5. Les relations entre musées et municipalités en Italie : une perspective nationale	43
6. Los museos en Bilbao: más allá del titanio	53
7. Split, les musées dans la ville - la ville comme musée	63
8. Museums in Japan: an overview	71
9. Une action territoriale du musée du Louvre : le partenariat avec la Maison d'arrêt de Paris la Santé et le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation de Paris	81
10. Une action territoriale des musées de Dunkerque : le programme « Opener »	89
11. The Swedish Museums' collaborations with Local Governments	93
12. Museums and Municipalities in the United Kingdom	105
13. Les musées de la ville de Rouen	109
14. Museums and local governments: sustainable partnership and development. The case of the city of Antwerp	117
Notes	131

1. The relationship between museums and municipalities in Germany. Cultural funding, Cultural policies and Cultural practices

Dr. Gesa Birnkraut, director of the Institut für Kulturkonzepte e.V. and general manager of the arts management consultancy BIRNKRAUT|PARTNER, Hamburg (Germany)

birnkraut@kulturkonzepte.de

1 - Cultural policies. The relationship between municipalities and museums

Germany has the special situation of having a federal system, where the arts, culture and education are topics decided in Germany's 16 Bundesländer. This means that Germany not only has different systems of supporting and subsidizing its arts institutions, but each Bundesländer has its own priorities that can be seen in the different shapes taken by their ministries and offices. In Hamburg for example, there is a ministry for the arts, sports and media, in Berlin the department is directly under the control of the city's mayor, Lower Saxony has a ministry for education and the arts and so on. Since each Länder is responsible for their own budget, they can decide how much they wish to designate to the cultural sector resulting in a wide variation across the German state (1.22 % in Saarland up to 3.71% in Sachsen).

Looking at the actual amount of money spent for the arts and culture in the different Bundesländer, there is a wide disparity: in 2005, for example, the North Rhine Westfalia had the highest amount in relation to their inhabitants: 1.35 billion euros – followed by Bavaria with 983.8 million euros. On the low end Bremen (97.5 million euros) and the Saarland (52.8 million euros) were to be found. (*Kulturfinanzbericht* 2008: 21).

All the Bundesländer spent an overall average of 84.72 euros per capita for arts and culture. (*Kulturfinanzbericht* 2008: 21)

State level

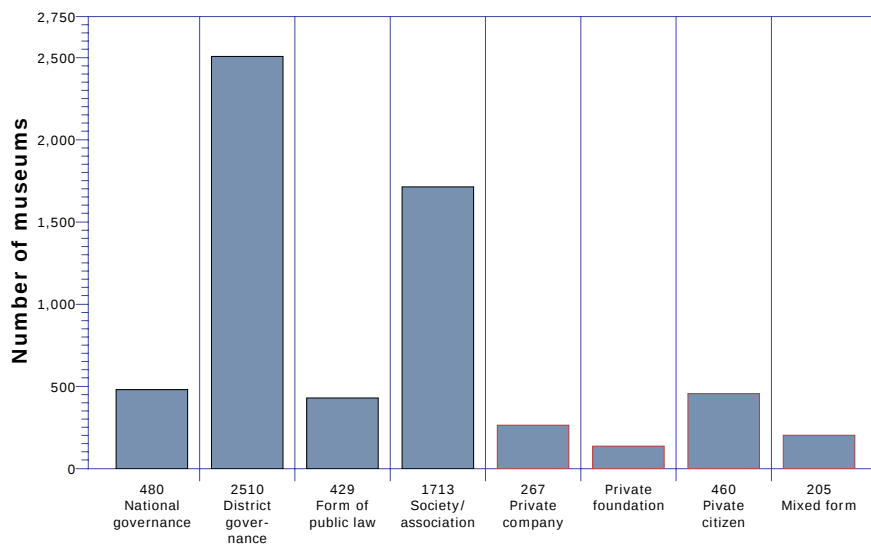
At the German national level, the State ministry for the arts and media was created in 1998, making it Germany's youngest ministry. It is involved in all areas concerning the German cultural sector, from creative industries to media rights and international exchange. (*Bundesregierung* 2010)

Looking at a breakdown of the figures, overall the cultural sector receives 13% of its funding from the state, the Länder provides 42% and the last 45% comes from German cities and communities. (*Kulturfinanzbericht* 2008: 12) Within the cultural sector, the expense for museums is the second after the theatre and music and before libraries.

When it comes to the area of museum governance, very different models can thus be found in the different Bundesländer. In 2005 there were in general 4,847 museums listed in Germany at the Institut für Museum Sciences in Berlin. 58.8% of these museums were public and 38% were listed as private. 3.1 % of museums had some form of mixed ownership. Concerning their scientific focus, the largest group of public institutions were museums of local history or folk museums (2,180). There were 489 public arts museums and 710 museums having a special focus on cultural history. (*Kulturfinanzbericht* 2008: 53)

Regarding museum governance, one can find that most were public museums owned by the municipality and districts (2,510) followed by museums owned by companies and/or associations (1,713).ⁱ (*Institut für Museumsforschung* 2009: 29)

Allocation of museums concerning governance



Governance concerning Deutscher Städtetag

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

To describe these different governance models, one has to differentiate between the following kinds of museums: privately own by an association, foundation or a corporation and institutionally subsidized state museums.

Private museums owned by an association

In this case, the private museum is run by a board of citizens, is financed through donations and has a low number of full time employees and many volunteers. If the museum receives a subsidy from the city it is located in, then very frequently there are no systems of control or evaluation. There is always an annual financial and content report, but often the relationship between museum and its local authorities is one of trust and informal communication.

This is the most common relationship after museums owned by districts or municipalities. Germany has 1,713 museums with this type of governance. (*Institut für Museumsforschung* 2009: 29)

Example: Heimatmuseum Winsen Luhe

The Heimatmuseum Winsen Luhe is structured as an association. The museum's board of directors consists of four people: manager, chairmen of the board and treasurer. There is a full time museum director who is supported by four surveillance employees who, besides keeping watch, also assist with office work and handle the phone service. In addition, there are four freelance people for the weekends and holidays.

The association's advisory board has 10-15 very dedicated volunteers. The advisory board is determined by the board of directors and binds its members even more closely to the association and the volunteer work being done. The advisory board is defeated by no personal restriction and can be still extended. In addition to the advisory board there are approximately another 50 volunteers, who guarantee short-term help at events. Finally, there is a janitor whose salary is financed by the city of Winsen.

The budget is obtained from the museum's revenue sources, contributions from museum members and donations as well as a yearly sum of 70,000 euros from the city of Winsen/Luhe. This budget pays for any special exhibitions or events, and the museum's administrative costs (assurance, phone, postage, associations, advertisement), operating expenses and personnel expenditures.

There are not many possibilities for financial manoeuvring, but the museum is free to operate as its association sees fit. The museum's relationship with the city is a close and important one, but there exists no institutional binding.

Source: www.hum-winsen.de

Private museums owned by a foundation or a corporation

As is the case with other types of museums, those owned by a foundation or a corporation do not follow a specific governance system. The museum is financed by the foundation or the corporation and has good contacts with the city. More and more, we are seeing museums creating public-private partnerships that combine public and private funds.

Data: In Germany there are 126 museums owned by foundations and 267 museums owned by private companies. (*Institut für Museumsforschung* 2009: 29)

Example I: museum kunst palast foundation, Düsseldorf

The museum kunst palast is a public-private partnership between the city of Düsseldorf, E.ON AG and the METRO Group. Right from the beginning, the museum kunst palast foundation had the mission to renovate the dilapidated "Kunstpalast" and to manage the entire museum complex including the adjacent former "Kunstmuseum", which previously had been run by the local municipal authorities.

Due to the fact that the city of Düsseldorf was unable to undertake the ambitious project by means of its own funds, a partner and a legal form was sought out with the aim of securing a long-term partnership. The legal form of the gGmbH (charitable limited company) or of a foundation was the obvious solution. Among the founding members of the museum kunst palast foundation were the city of Düsseldorf and the energy corporation E.ON (operating under the name of VEBA AG at the time). The objectives of the foundation's charter, which in 1998 solidified the cooperation between the two partners, were the sale of the plot of land on the rear side of the Kunstpalast to E.ON, to enable the company to build a new office building. E.ON, in turn, contributed to financing the reconstruction of the Kunstpalast and committed themselves to continually supporting the adjacent museum complex and its ventures on a long-term basis.

The partnership

Initially, the city transferred the entire plot of land of the Kunstpalast to the foundation. In addition, the foundation took over the administration of the Kunstmuseum in the year 2000. In terms of operations, the city transferred all running costs of the Kunstpalast to the foundation and committed itself to adjusting the funds according to the development of the salaries.

For its part, E.ON acquired the rear area of the Kunstpalast grounds at the usual market value and established their headquarters on this site. Furthermore, the company paid a contribution of 5 million euros to the foundation, which was used for the reconstruction of the Kunstpalast including the Robert Schumann Hall. Additional income came from the 9.75 million euro sale of the grounds (after a deduction of around 6.5 million for disengagement costs), as well as another 4 million euros from another estate transaction in the vicinity, and a generous state subsidy of 12.55 million euros. Moreover, E.ON committed to contributing an annual sum of 1 million euros until 2009, and to paying 1.5 million per year for the first six years towards the costs of the museum's exhibitions.

The foundation's staff is headed by the board of executive directors represented by the General Director, Beat Wismer, and the Commercial Director, Carl Grouwet. The board is monitored by a board of trustees that has a minimum of 14 members, whose task is to ensure the observation of the founders' interests. Probably for the first time in a German museum, it was agreed that the board of trustees is not to interfere with the museum's exhibition and events program, but only to merely acknowledge it. Another particularity is the composition of the board of trustees: neither the city (7 seats), nor E.ON (4 seats), nor the additional members, consisting of representatives from industry and the arts sector, hold the majority. The aim is to reach unanimous decisions on all crucial matters.

Source: <http://www.smkp.de/UNIQ128810206308247/SES66124578/lang1/doc93A.html>, 26.10.2010

Example II: Kunsthalle Emden

The museum was founded in 1986 by Henri Nannen, who was the founder and long-term editor-in-chief of the famous German political magazine STERN. Together with his wife Eske Nannen, who is still the head of the museum, he not only donated his personal collection, but also gave a major part of his personal fortune to build the museum in Emden. Ten years later, a gallery owner from Munich (Otto van de Loo) donated his collection to the museum as well.

There are about 4-5 exhibitions every year bring in 80,000-100,000 visitors (Emden itself is only a small town of about 50,000 people and situated in a rural area). The museum has also put into action educational programs for children and adults.

The museum is financed through the foundation's capital resources, but there is also continuous financial support from the Bundesland Lower Saxony and the city of Emden. They are both actively recruiting sponsors and receiving many donations from citizens, companies and the museum's circle of friends.

Source: www.kunsthalle-emden.de

Institutionally subsidized state museums

For art museums the most common system in Germany is the state subsidized museum which gets most of its budget from the city or state. The revenue from ticket sales and other services in Germany's museums is about 7-9%. (That means that over 90% of the budget is generally coming from the state and/or city.) There are different systems in place to enhance control and evaluation of these museums (see Part 3). In total, Germany has about 900 state subsidized museums (meaning state owned and forms of publicly owned independent institutions). The legal status of these institutions varies and so do their systems for control. (*Naßmacher* 2007: 138)

Fortunately, most of the Bundesländer have changed their financial budgeting system over the past 10 years. Before this, arts institutions worked with the fiscal accounting system which didn't give them any economic incentives to handle their budget with care and eventually optimize their cost structure. With the 'double entry accounting' (which is the way every for profit or non for profit company uses), there is at least an incentive to strictly follow the budget and see to their own success.

Unfortunately there are no general norms or systems model for managing the relationship between municipalities and museums. Also, there are no regular exchange forums to facilitate discussion and practices.

The cities and Länder do have different governance models – a museum can be part of the city government which means that there are fewer possibilities for free budgeting and free decision-making concerning personnel management.

Another possibility is that museums are restructured into legal entities like foundations or limited societies. In this case, it means more freedom in budgeting, personnel management, etc. It also means that the museum must begin with a sufficient starting budget, otherwise the restructuring might lead to a very difficult situation.

Example: Hamburg

In Hamburg for example, all public museums were changed into foundations in 1999. This change created a problematic situation where these foundations didn't have their own capital, but instead received their annual subsidy from the city. Since the foundations' budgets are insufficient to cover their needs, most museums saw an increase in their structural deficit. Now museums are facing a difficult situation where they are continuously on the edge of not having balanced annual budgets and are facing serious problems.

The current situation for cultural policies and funding

The current situation of funding and cultural policies has become more and more difficult in the past couple of decades. Wherever one looks in Germany, one will see major financial budget cuts. The institutions that haven't had to close their doors are feeling a serious threat. Examples can be found in Hamburg (the announcement to close one of the city History museums was made in September 2010, then was postponed to November and then again to April 2011), or Leipzig (the closing of the natural science museums in September 2010). For most museums on the edge – money is just enough to cover personnel costs – not taking into account the annual rise of these costs. Funding for special exhibits is mostly coming from sponsors with only a portion being provided by the state budget.

From the view of the author the problem stems from a lack of real criteria that could be used to measure museum performance - which means there are no objective reasons as to why a museum is successful and should get more subsidies. Usually politicians don't want to make the decision to close these institutions so instead they cut budgets which then slowly, but steadily kill museums, forcing them to close their doors. As there are no criteria to measure managerial improvement, every museum is treated the same way. Again, there are no incentives for museums to handle their budget and their future with care.

Despite this stark reality, many museum directors do not believe that a closure can realistically happen to their institution. The effort to manage their museum in an effective way, not only financially but in a holistic way of management, is rare to find.

As is the case in most German arts institutions, it is difficult to easily make staff changes or make their staff redundant or only at a high expense, thus leading to a large percentage long-time employees who are used to a time where there were no budget restrictions or management issues. A strong or unfair employee committee is powerful enough to stop nearly any kind of managerial change in a German museum. A museum director today must be a scientist, a manager, a financial expert and a legal expert, not to mention that he must also have extraordinary communication abilities and conflict management skills.

2 - Museums and their various contributions

Economic dimension

No overall studies have been done in Germany that prove in a continuous way how cultural events and institutions can have an economic impact. But there are two main tools that can prove they do indeed have an impact and these are often used by cities and/or the respective Bundeslaender.

Cultural Economic reports

Nearly every Bundesland has its own cultural economic report and many cities are starting to do the same. North Rhine Westfalia was the first to start with this report in the 1990s following the trend to come out of the UK. The reports usually show the important economic impact the cultural and creative industries have in the respective areas. Until 2009, these reports were all done differently - the definition of "creative industries" varied from report to report and even the reports' structures were widely different. In 2009, general guidelines were published (Söndermann 2009) in an effort to define and how to use the data available for these economic reports. While these guidelines are of course not compulsory, they proved to be highly useful. Hopefully these guidelines will become more mainstream, because only then will Germany be able to slowly provide a national statistic showing how the cultural field and the creative economy field are closely linked together. These reports sometimes show what kind of economic impact a single cultural field like museums can have in cities / Bundeslaender.

Specific researches for single exhibitions

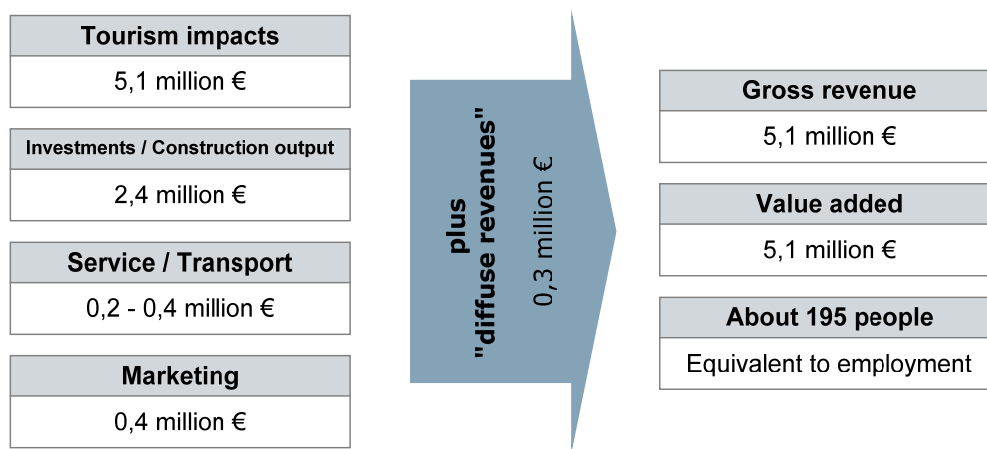
All over Germany, studies have been carried out for specific exhibitions. They aim to demonstrate the economic impact of these events. The results are often stunning and can be a powerful tool in the political arena and for lobbying issues when culture is concerned.

Example: Varusschlacht

As it can be seen in the graphic below, the chamber of commerce in Osnabrück did a study for the special exhibition for the celebration of 2000 years of history of the fight of Varus. This exhibition, which lasted for five months, was shown in three different locations in both rural and city environments. In total, there were about 480,000 visitors, 10% of those who stayed in hotels. Part of the research also shows the regional economic impact of the exhibition. The following data shows these effects for only one of the three venues.

Economic factor II

Regional economic impacts by "Kalkriese"



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

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

Social dimension

Concerning the social dimension in Germany two components are important to discuss. The first includes the important educational programs and the second component being that of social integration. Again, the needs of each city and Bundesländer and the approaches implemented greatly differ case by case.

The Educational aspect

Nearly every museum has an educational program that not only serves an educational purpose, but also has an important social dimension. Whereas in the past Germany's school system ended at lunch time, it is just now transitioning to a full day schedule, thus providing many new possibilities for schools and cultural institutions to co-operate. Every museum can decide how many educational programs it wishes to implement and if there is a need to create a specific educational area in its facilities. There are wonderful examples of museums having their own children's area (Altonaer Museum in Hamburg with the "Kinder Olymp or the Berlinische Galerie in

Berlin with Atelier “Bunter Jakob”) and many museums today are quite active in offering this service to their communities. Most museums in Germany do not have free admission for children and youth under 18, although this trend is catching on (in Hamburg for example, a sponsor was found to offset the decrease in ticket revenue for a few years and even after, most museums chose to continue with free youth admissions, even if it meant losing revenue generated through ticket sales.) This practice adds to the social dimension by encouraging children and youth attendance in German museums.

Example: Berlin

Berlin is just now undergoing an evaluation of all its subsidized cultural institutions concerning the *status quo* of educational aspects. The evaluation looks at how educational programs are integrated into the programming and management of each institution and how the topics are handled on a strategic, active and systematic level.

The Integrational aspect

The number of museums offering specialized outreach services and programs for migrants intended to foster social integration is growing in Germany. Despite these efforts, the numbers of programs remain quite low in relation to the percentage of migrants living in Germany. The Institute for Museum Research states that between 1992 and 2006 the number of offers increased approximately four times (in 1992 there were 331 museums out of 4,475 museums surveyed that had such programs and 2006 there were 1,180 out of 6,175 museums surveyed). Still this is only a small percentage of museums that recognize the need to implement such programs and services. Often, these programs are more project oriented and are not put in place as long term activities. (*Tagesspiegel* 2008)

Environmental dimension

The environmental dimension of cultural institutions is not well researched or looked on in Germany. Unlike the case in the UK where cultural institutions are taking into account their high energy usage and taking the necessary steps to reduce their carbon footprint, this practice has yet to take off in Germany.

3 - Funding and structural Management

Management throughout objectives

The different Bundeslaender do not have a general rule for how to deal with objectives either inside the museums or between museums and municipalities. In some Bundeslaender there are continuous annual performance discussions with each staff member (very much like the practice conducted in any kind of company) - but these performance discussions are not lead by real performance indicators that are set by the state, city or municipality for the museum to follow. The relationship between the subsidy provider and its receiver is lacking any real objectives which make it difficult to judge any changes in management.

Evaluation throughout indicators

As it has been said above, there are no general rules or general solutions for museums to follow, but some of the 16 Laender have started with possible systems for evaluating management quality, control and common

indicators for measuring performance. Again it has to be said, that because of Germany's federal system, common guidelines, indicators or systems for control and evaluation will not be homogeneous. The following examples further explain this particular situation.

Example: Registration of museums

ICOM Germany with the Deutscher Museumsbund e.V. has set out to create standards for museums to follow that cover financial aspects, collections and management (ICOM 2006). These standards are very broad, but they act as a basis for several developments concerning the registration of museums.

Based on these standards, there are a couple of Bundeslaender who have begun a database for museums which are managed in a successful way. These Laender are Lower Saxony, Bremen, Rheinland Pfalz and Mecklenburg Vorpommern.

This method of registering museums is taken from an example in the Netherlands. In Lower Saxony and Bremen the ministry, the association for museums and a bank foundation began this pilot project in 2005. 74 museums applied for the first round, 33 of which were able to participate in the one year pilot project (over 20 registrations). Since then, the registration process has been repeated in 2008 (15 registrations) and 2009. Each year, a maximum of 30 museums can take part in these two Bundeslaender. There is a minor participation fee of 600 euros.

The registration method requires that museums fill in a questionnaire and explain their concepts. The questionnaire follows the museum standards outlined by ICOM. Museums participating in the registration must attend several seminars in the following year and have the possibility to receive consulting services. An independent jury then decides about the registration which counts for seven years.

In Rheinland-Pfalz there is also a voluntary registration system in place since 2004. This registration system judges the quality of the museum's work in relation to its type, structure and infrastructure. Elements of the registration include a self-evaluation, the support of the museum association and a judgment from a jury.

In Mecklenburg-Vorpommern there exists a short questionnaire that museums can use as a self evaluation tool. This began in 2008 and is likely to continue.

Example: Monitoring of visitors in Berlin

Beginning in 2007, the ministry for cultural affairs in Berlin and the Berlin Tourism and Marketing Company started an initiative to study visitors coming to cultural institutions in Berlin in order to know more about the institutions' economic impact and the types of audiences they were attracting. In 2008, five museums took part in this monitoring process and beginning in 2010 another six museums also became involved.

The aim of the project is to get an overall view of these visitors in order to improve tourism mechanisms, the city's marketing tools and the institutions' educational and content planning. This has proved to be a very good initiative where the city marketing company is working closely together with the ministry for cultural affairs.

The results of this inquiry can be looked at from different perspectives: the perspective of the cultural institutions (concerning target groups, gender issues, satisfaction rates, etc.), the cultural policy makers (concerning gender issues, satisfaction, attractiveness, etc.) and the marketing experts (attractiveness, content for advertising strategies, etc.).

For example, the first results of the inquiry showed that about 76% of Berlin's museum visitors were tourists, a third of who were international visitors. The study found that tourists were more satisfied with the museums than the local population. It was also shown that young men under 30 are highly underrepresented in the audience.

Example: Controlling in Berlin

Berlin is one of the only cities and Bundeslaender to have a functioning central control system for all institutionally subsidized cultural institutions. Especially for the museums, this process is just starting. The control system is based on an internet program that allows all institutions and their administrative bodies to enter their figures into the same indicator tables. To follow up this system there are four meetings (one for every quarter of the year) where a continuous comparison between the actual *status quo* and the potential *status quo* is discussed.

The chosen indicators were developed together with the institutions, so that there is a clear understanding that these control indicators not only help the administration, but also serve as an instrument for the institution so it can better handle its budget and economic situation.

4 - Forecast

One can argue that there still is a long way to go in Germany towards the implementation of a functioning evaluation system necessary for control and monitoring. The problem is twofold: on one side systems have to be developed that are useful for museums - one can not just take any control system and any indicator out of the economic field and implement it into the cultural system. There needs to be specially adapted ways to implement effective and usable instruments. Control and evaluation have to be useful instruments and not hinder the museum's core: its artistic value. But the artistic value can also not be an excuse for mismanagement and lack of responsibility when it comes to budgets, audience development and needs. The second part of the problem is the management of the museums. The director and the general manager have to work together on a daily basis and understand each others respective needs and arguments - in many cases this is working fine, but there still are enough cases where these relationships are not effectively working. This problem includes administrative bodies that are not capable of handling management issues either.

At the moment cultural policy makers seem to be overwhelmed by changing conditions. They would need knowledgeable administrators who are not always available. There will be radical problems to follow if the financial crisis puts any more pressure on the public budgets. The discussion if a new civil society can help to fill in the financial gap that has plagued the cultural sector in recent years is on going. Museums have often been at the forefront of using engaged volunteers but certainly the engagement of volunteers is seen more as an

instrument to involve the community and raise awareness for the needs of cultural institutions and thus serves as a way for these institutions to explore new possibilities. Again, this is handled very differently in each Bundeslaender and of course according to the different types of museum ownership. In rural areas most museums wouldn't be sustainable without their volunteers, but in cities this is a totally different topic. Overall, one can say that engaging more volunteers has not been proposed as a general strategy to solve problems and it has to be clear that civil society cannot be a solution to financial budget problems.

Awareness is an important issue for museums and is a relevant topic that will be more and more actively approached by policymakers and administrators in the coming years as the fight for budgets in the cultural field will grow only more intense. There is a need to argue for decisions and to provide the institutions with the necessary instruments to help them handle the changes occurring today and those that will be arriving tomorrow.

Bibliography

Publications:

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

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

Naßmacher, Hiltrud and Naßmacher, Karl-Heinz (2007). *Kommunalpolitik in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH.

Statistische Ämter des Bundes und Länder, ed. (2008). *Kulturfinanzbericht 2008*. Wiesbaden.

ICOM - Deutschland and Deutscher Museumsbund e.V., ed. (2006). *Standards für Museen*. Kassel/Berlin.

Michael Söndermann (2009). *Leitfaden zur Erstellung einer statistischen Datengrundlage für die Kulturwirtschaft und eine länderübergreifende Auswertung kulturwirtschaftlicher Daten*. For: Arbeitsgruppe Kulturwirtschaft der Wirtschaftsministerkonferenz. Köln

Internet:

Bundesregierung 2010 - www.bundesregierung.de/

[http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/EN/Federal-](http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/EN/Federal-Government/ChancelleryMinistersOfState/BerndNeumann/CulturalPolicy/cultural-and-media-policy.html)

[Government/ChancelleryMinistersOfState/BerndNeumann/CulturalPolicy/cultural-and-media-policy.html](http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/EN/Federal-Government/ChancelleryMinistersOfState/BerndNeumann/CulturalPolicy/cultural-and-media-policy.html)

Heimatmuseum Winsen Luhe - www.hum-winsen.de

museum kunst palast foundation, Düsseldorf - www.smkp.de

<http://www.smkp.de/UNIQ128810206308247/SES66124578/lang1/doc93A.html>, Download: 26.10.2010

Kunsthalle Emden - www.kunsthalle-emden.de

Der Tagesspiegel - www.tagesspiegel.de

Museen öffnen sich für Migranten, 19.07.2008, <http://www.tagesspiegel.de/kultur/ausstellungen-alt/museen-oeffnen-sich-fuer-migranten/1283310.html>, Download: 12.10.2010

2. Des Musées pour changer la vi(II)e : l'exemple de Lyon

Pascale Bonniel Chaliér, coordinatrice du Master 2 « Développement culturel et direction de projet », Université Lumière Lyon2, élue municipale et communautaire Grand Lyon.

p.bonnielchaliér@free.fr

Longtemps Lyon s'est fait discrète. La ville brumeuse entre Saône et Rhône a préféré soigner ses réseaux d'affaires - bancaires, commerciaux et industriels - et ne pas trop attirer l'attention sur ses charmes. Elle n'a levé le voile que récemment, quelques années après que les marais asséchés du fleuve Rhône en amont de la cité aient dissipé les brouillards et éclairci ses paysages urbains. Ville des secrets bien gardés, Lyon a toujours cultivé un humanisme aux origines multiples et paradoxales ; catholicisme social militant, radicalisme fervent et anticlérical, franc-maçonnerie active et résistances ouvrières ont façonné une histoire complexe révélée tardivement par la littérature, le travail de mémoire, la recherche universitaire ...

« Ville de foi et de révoltes »ⁱⁱ, son histoire sociale, économique et politique est marquée par des contrastes, parfois par des oppositions qui structurent encore aujourd'hui son tissu relationnel :

- intégrisme catholique et catholicisme « de gauche » : des prêtres de renom ont milité aux côtés des plus démunis : le père Christian Delorme a accompagné des jeunes de Banlieues pendant « la marche des beurs » et le père Bernard Devert préside l'association Habitat et humanisme ;
- collaboration et résistance : la cellule où Jean Moulin est décédé vient d'être transformée en lieu de mémoire dans la prison Saint-Luc ;
- conservatisme et innovation : l'invention des métiers à tisser comme l'invention du cinéma constituent des éléments inscrits dans la carte génétique de Lyon.

Ces engagements comme ces tensions ont marqué les relations des municipalités lyonnaises avec leurs musées ; cependant, depuis deux décennies, la réorientation notable de la politique de Lyon vis-à-vis de ses musées n'est pas seulement le fait d'un autre regard sur son patrimoine, mais a aussi partie liée avec des politiques volontaristes qui ont fabriqué la ville contemporaine.

Lyon se dévoile

Dans les années 1990, sous l'impulsion de deux Maires, Michel Noir et Raymond Barre successivement, la ville sort de l'ombre. Dans les années 2000, la municipalité conduite par Gérard Collomb va s'appuyer sur cet élan pour conduire une politique événementielle afin de renforcer la visibilité et forger une image attractive de la Ville de Lyon. Plusieurs dynamiques urbaines et culturelles vont converger et contribuer au développement culturel de Lyon.

Au début des années 1990, un plan « Lumière » organise la mise en valeur de l'architecture et des espaces publics de la ville, tout d'abord dans son centre puis, dès la fin des années 90, dans certains quartiers périphériques de Lyon. Le savoir-faire du service de l'éclairage public et des concepteurs « urbanistes lumière » indépendants pour créer des ambiances urbaines et fabriquer de nouveaux paysages devient dès lors une référence nationale. Forte de ce succès et de liens tissés avec les entreprises de la filière électrique, la municipalité décide de lancer la Fête des Lumières en s'appuyant sur une tradition vivace, le 8 décembre. Fête mariale qui célèbre depuis 1852 les bonnes grâces de la Vierge pour la ville, le 8 décembre est devenu un

moment populaire que les Lyonnais célèbrent en posant des lumignons sur leurs fenêtres. Depuis 2001, devenu un événement grand public, la Fête des Lumières programme des installations, des spectacles et des attractions de lumière dans les espaces publics de la ville, se déroule sur quatre soirs et accueille près de trois millions de visiteurs français et étrangers. Le Ville anime aujourd'hui un réseau international LUCI de Villes Lumière qui échangent sur leurs pratiques d'urbanisme lumière et de fêtes et reçoit le soutien du programme européen Interreg. De nombreux musées relaient d'ailleurs la manifestation par des balades urbaines, des expositions ou des actions pédagogiques.

La candidature de Lyon au label patrimoine mondial de l'humanité de l'UNESCO a aussi constitué une étape décisive pour les relations de la Ville avec son histoire. Les recherches nécessaires à l'élaboration du dossier de candidature ont pris en compte un périmètre plus large que la destination touristique classique limitée au Vieux-Lyon (quartiers Saint Paul, Saint Jean et Saint Georges) et à la Colline de Fourvière (« la colline qui prie »). La Croix-Rousse (« la colline qui travaille »), son histoire politique et sociale, son architecture et ses traboules ont été hissées au rang de patrimoine mondial. Grâce à ce processus, Lyon a ainsi redécouvert des pans entiers de son histoire. L'obtention du label va déclencher une série d'initiatives culturelles et touristiques à partir des musées de la ville.

Dans les années 1990, Lyon opère une révolution tranquille et sans ostentation ; le plan lumière, le label UNESCO, la proximité de Paris créée par le TGV, la valorisation de ses atouts auprès des milieux économiques et culturels ont forgé une image de ville accueillante et touristique et relégué le statut de territoire industriels aux oubliettes. Ceci n'est pas sans effet sur le début d'une période qui va s'avérer favorable au développement des musées à Lyon.

Lyon investit dans une politique culturelle

A l'instar de grandes villes françaises, Lyon a développé une offre artistique et culturelle importante de ville centre et, qui plus est, de capitale régionale. Elle consacre aujourd'hui 17% du budget municipal aux activités culturelles, soit 117 millions d'€ par an et emploie 1100 agents dans les services et institutions culturels gérés directement par la Ville – bibliothèques, musées, orchestres, théâtres, opéra, écoles d'art, conservatoire de musique ... - La compétence culture n'a pour l'instant pas été transférée à la Communauté urbaine – le Grand Lyon - à l'exception des grands événements d'agglomération tels que les deux Biennales (de la danse et d'art contemporain), les Journées européennes du patrimoine et le nouveau Festival Lumière de cinéma ; aussi la Ville de Lyon assume-t-elle en première ligne l'effort financier pour soutenir les arts et la culture, aidée modestement en proportion par l'Etat, le Conseil Régional Rhône-Alpes et le Conseil Général du Rhône.

Si la musique classique - deux orchestres nationaux, un Opéra national, un Auditorium, un Conservatoire à rayonnement régional - se taille la part du lion dans ce budget, on peut évaluer les dépenses municipales pour les musées et les archives à environ 16 millions d'€ sans compter les crédits d'investissement. 320 emplois publics directs y sont recensés sans compter ceux de l'administration municipale. C'est en fait plus de 15% du budget dédié à la culture qui est aujourd'hui consacré aux musées publics et associatifs.

Pour mieux appréhender la politique culturelle de Lyon et son soutien aux musées, il est nécessaire de rappeler que la France est aujourd'hui un pays décentralisé. Ce sont les communes qui contribuent le plus à l'effort public de financement de la cultureⁱⁱⁱ. La part des communes constitue 60% du total des dépenses publiques pour la culture et les grandes Villes jouent à l'évidence un rôle de premier plan. Longtemps influencées par les politiques culturelles volontaristes de l'Etat, les Villes ont repris à leur compte les orientations d'excellence artistique et de démocratisation culturelle impulsées par le Ministère de la culture. Cependant, la décentralisation leur a conféré une autonomie qui les a affranchies de plus en plus, de la tutelle du Ministère. C'est tout particulièrement le cas de Lyon qui, contrairement à Paris, ne bénéficie pas du financement important

des établissements nationaux, notamment en matière de soutien aux musées qui sont principalement financés par la municipalité, même quand ils bénéficient de labels nationaux.

Dans les grandes lignes, on peut distinguer plusieurs périodes dans l'évolution de la politique culturelle de Lyon.

- Avant les années 1990, la Ville s'appuie uniquement sur des équipements classiques institués à la demande des familles bourgeoises qui détiennent le pouvoir économique et politique. La diversité des disciplines, le soutien aux émergences et aux « avant garde » sont laissés aux municipalités (politiquement de gauche) des banlieues qui vont commencer à structurer des politiques artistiques et culturelles audacieuses appuyées sur des théâtres, des centres d'art, des écoles de musique ou des bibliothèques. Les musées restent concentrés sur le territoire lyonnais à l'exception de la Ville de Villeurbanne qui accueille la création du Nouveau Musée dirigé par Jean-Louis Maubant, devenu depuis Institut d'art contemporain/ FRAC Rhône-Alpes.
- Dans les années 1990, Lyon pratique une politique de diversification et de soutien à « l'excellence » artistique et d'affirmation du niveau national de son offre culturelle. Elle rénove de nombreuses institutions : l'Opéra qui obtient alors le label Opéra National, la Maison de la Danse, l'Auditorium Maurice Ravel, le Musée des Beaux-Arts et elle lance le chantier du Musée Gadagne. Elle structure ses grands événements en créant l'association de gestion des Festivals internationaux qui gère les deux Biennales d'art contemporain et de la danse et en programmant en alternance deux autres Festivals, la Biennale de Théâtre Jeune public et le Festival Musiques en scènes (musique contemporaine). Ces Biennales sont solidement arrimées aux prestigieuses institutions municipales : la Maison de la Danse, le Musée d'art contemporain, le Théâtre des Jeunes Années et le Centre national de musique contemporaine – le Grame. La municipalité instaure de nouveaux équipements : le Musée d'art contemporain, le Transbordeur (salle de musiques actuelles), le Théâtre de la Croix-Rousse, les Substances (laboratoire de création contemporaine), la Médiathèque de Vaise. Dans cette période, la ville accueille des établissements nationaux délocalisés : l'ENSATT (Ecole nationale de théâtre de « la rue blanche »), le CNSMD (Conservatoire national supérieur de musique et de danse) et l'ENS Lettres. Elle renouvelle la direction de ses grands équipements (théâtres, opéra, orchestres, musées).
- A partir des années 2000, les nouvelles orientations de la politique culturelle de Lyon sont marquées par deux dynamiques majeures : la recherche d'une notoriété internationale et la démocratisation de l'offre culturelle. La priorité est donnée au développement d'une politique événementielle, au soutien à la création et aux émergences artistiques et, plus discrètement, au développement culturel solidaire avec les quartiers les plus défavorisés. Dans le plan de mandat élaboré en fin d'année 2001^{iv}, sont mentionnés les efforts à conduire en direction de la lecture publique, de l'art contemporain, des musiques actuelles ... Les musées sont cependant à peine cités et semblent hériter de la portion congrue ! En réalité de 2001 à 2008, les efforts de la Ville en matière muséale sont réels et vont principalement porter sur la fin du chantier du Musée Gadagne et sur le soutien aux grandes expositions : Andy Warhol, Ben, Hans Hartung, Bram et Gert Van Welde, Lyon au 19^{ème} siècle, ...

En résumé, la nouvelle dynamique culturelle lyonnaise s'appuie sur une diversification de l'offre artistique, un développement de l'action culturelle de proximité et surtout sur une dynamique de marketing territorial qui valorise la ville à partir de grands événements populaires : la Fête des Lumières, les Nuits sonores, le Défilé de la Biennale de la danse, la Biennale d'art contemporain, les grandes expositions ... La municipalité veille dans le même temps à renforcer la qualité de ses équipements en nommant des professionnels de renom à la tête de ses institutions. Lyon se hisse au rang de capitale culturelle.

Des musées enfin pris en considération par la municipalité

L'intérêt de Lyon pour ses musées n'a pas toujours été affirmé. Les institutions muséales ont longtemps été négligées et peu mises en valeur. Si certains musées ont vu le jour grâce à de généreux donateurs comme *le Musée Malatre*, Musée de l'automobile ou à des industriels souhaitant mettre en valeur le patrimoine de leur secteur comme *le Musée de tissus et des arts décoratifs*, d'autres ont longtemps végété à l'instar du *Musée Gadagne* et même du *Museum d'histoire naturelle*, dit Musée Guimet.

Pendant longtemps, Thierry Raspail, conservateur à l'initiative de la collection d'art contemporain et de la Biennale internationale d'art contemporain de la Ville de Lyon, devra se contenter d'une aile du Musée des Beaux-arts pour organiser « à l'étroit » des expositions temporaires d'une grande qualité. La Ville de Saint-Etienne, malgré ses difficultés financières, sera plus hardie à construire, dès 1987, le fameux Musée d'art moderne regorgeant d'une collection reconnue internationalement, réunie par Bernard Ceysson. Le Musée d'art moderne a probablement contribué à lutter contre la dépression de ce territoire en récession économique due à la fermeture des mines et à celle de l'entreprise Manufrance^v. Lyon ouvrira *le Musée d'art contemporain – MAC* - seulement dix ans plus tard, en 1997. Dès lors, l'institution muséale sera l'objet d'attention particulière de la part de la municipalité, d'autant plus qu'elle constitue la tête de proue de la Biennale d'art contemporain qui s'organise maintenant entre trois pôles forts ; le MAC, l'Institut d'art contemporain de Villeurbanne/FRAC Rhône-Alpes et le nouveau site La Sucrière rénové par la société Voies Navigables de France – VNF pour être mis à disposition de grandes expositions.

Jusqu'au milieu des années 1990, *le Musée Gadagne* sera un objet de curiosité presque autant que de moquerie pour les habitants ; accueillant à la fois une collection de monnaies anciennes, des chapiteaux gallo-romains, le lit occupé par Napoléon lors de son (bref) passage à Lyon et une collection de marionnettes, l'hôtel Gadagne érigé en musée municipal en 1921 présente une muséographie de bric et de broc et attire peu les visiteurs, en tous les cas, pas pour plusieurs visites ! La décision de transformer l'institution en *Musée d'histoire de la ville et Musée des marionnettes du monde* va offrir une deuxième vie à cet établissement en désuétude. L'hôtel construit à la Renaissance puis occupé par la famille de banquiers Gadagne est situé dans le centre historique de Lyon, dans le quartier Saint-Jean, quartier le plus touristique de Lyon. Sa restauration a nécessité un chantier de plus dix ans et a coûté à son propriétaire, la Ville de Lyon, près de 31,5 Millions €. C'était un chantier compliqué à cause de la topographie du site, à flanc de colline de Fourvière qui devait bénéficier d'un budget de 26 Millions d'€ lors de la première délibération municipale en 1998. La réouverture du *Musée Gadagne* en 2008 permet de proposer un projet scientifique et culturel clair et complémentaire des autres musées sur Lyon. Le musée renforce la notoriété et la qualité architecturale du Vieux - Lyon, quartier entièrement rénové depuis le milieu des années 1990 grâce à la mobilisation de l'association citoyenne *Renaissance du Vieux Lyon*^{vi}.

C'est principalement dans cette dynamique d'aménagement urbain que les musées de Lyon vont trouver les opportunités de leur développement.

Des musées en prise avec le développement urbain

Le choix du site pour le *Musée d'Art Contemporain* est alors audacieux et déterminé par des considérations tant urbanistiques qu'artistiques : la municipalité de Lyon décide dans les années 1980 d'aménager un territoire en friche à proximité du centre ville, en bord de Rhône, face au Parc de la Tête d'Or. Une société d'économie mixte - la SEM Cité internationale - est chargée du devenir de ce territoire dont l'ensemble architectural sera confié à l'architecte Renzo Piano qui inaugure les premiers bâtiments en 1995. En une décennie, ce nouveau quartier de ville, la Cité internationale, va s'imposer comme un des sites les plus prestigieux et les plus onéreux de Lyon ! C'est ici que la Ville décide d'implanter le MAC pour compléter ce pôle dédié aux activités tertiaires et au logement de grand standing et ainsi participer à la vie culturelle du nouveau territoire urbain qui accueille déjà un

Palais des Congrès, un complexe de cinémas UGC et un Casino (salle de jeux d'argent). Aux dires de Thierry Raspail son directeur, c'était un véritable défi de faire venir des visiteurs pour des expositions d'art contemporain dans ce quartier encore peu connu. Force est de constater que le pari est gagné et que ce territoire s'est imposé au fil des ans ; les transports collectifs avec une ligne forte de bus ont permis de le rendre plus accessible et les restaurants ont assuré la convivialité nécessaire.

Aujourd'hui, le même pari est tenté dans un autre quartier au sud de Lyon, à la convergence des deux fleuves qui traversent la ville. C'est là que le Conseil Général du Rhône a décidé d'implanter *le Musée des Confluences*. En 1999, la Communauté urbaine de Lyon crée la Société d'économie mixte SEM - Lyon Confluence^{vii} qui a pour but d'aménager ce quartier en déshérence qui accueillait des activités portuaires et de navigation ainsi qu'un marché gare. Subsiste un quartier d'habitat, le quartier Sainte Blandine derrière la gare de Perrache « derrière les voutes », à proximité de la prison qui sera fermée en 2009. Le Grand Lyon - communauté urbaine - et la SEM orchestrent depuis les différents tempos de l'aménagement de ce territoire, La confluence, pourvue depuis 2005 d'une ligne de Tramway. Sont d'ores et déjà rénovés le site de La Sucrière et la Maison des Jeunes et de la Culture et nouvellement bâtis, un pôle multimédia qui accueille Le Progrès, Télévision Lyon Métropole, ... et des galeries d'art. La Région Rhône-Alpes y implante actuellement l'Hôtel de région dessiné par l'architecte Christian De Portzamparc. Le Conseil Général du Rhône, propriétaire du *Museum d'histoire naturelle - Musée Guimet*, décide alors de confier au québécois Michel Côté^{viii} l'élaboration d'un nouveau projet scientifique et culturel afin de mettre en valeur des collections du Museum. Le choix du nouveau site d'implantation se porte sur l'extrême pointe du quartier des Confluences, un concours est lancé et les architectes du cabinet autrichien Coop Himme(l)blau démarrent le chantier du Musée des Confluences en 2006. Aujourd'hui, les graves difficultés financières qui affectent tous les Départements de France, du fait de transferts de compétences non dotés des budgets afférents, ainsi que le changement de maître d'œuvre, retardent dangereusement le projet du Musée resté en *stand by* pendant plus d'une année. Le montant des travaux est chiffré à 175 Millions d'€ et le chantier est aujourd'hui relancé et risque toujours de rencontrer des difficultés techniques et géologiques liées à son emplacement. On peut souligner néanmoins l'audace de ce choix d'implantation ; le pari fait sur l'avenir de ce territoire est un véritable défi.

L'histoire du *Musée urbain Tony Garnier*^x illustre une dynamique bien différente mais tout autant concernée par les liens étroits entre aménagement de la ville et patrimoine. La « Cité idéale » construite par l'architecte Tony Garnier dans les années 1930 dans le quartier des Etats-Unis présente un ensemble d'immeubles remarquables géré aujourd'hui par un bailleur social l'OPAC du Grand Lyon. Dans les années 1980, les locataires issus de classes sociales modestes et pour beaucoup de différentes immigrations, se mobilisent non seulement pour rénover les bâtiments mais aussi valoriser l'œuvre de cet architecte visionnaire. 22 fresques murales représentant les desseins de Tony Garnier mais aussi d'inspiration plus libre, ont été réalisées par les muralistes de la Cité de la création sur les pignons aveugles des immeubles. Ce musée à ciel ouvert est aujourd'hui devenu une destination touristique originale et a obtenu le label « *Décennie du développement culturel* » de l'UNESCO. Mieux encore, la Région Urbaine de Lyon qui rassemble le Grand Lyon, l'Agglomération de Saint-Etienne, l'Agglomération de Vienne et l'Agglomération Porte des Alpes (ancienne Ville nouvelle de l'Isle d'Abeau), association de prospective métropolitaine, a inscrit le Musée urbain Tony Garnier dans son programme *Utopies réalisées* au côté des ensembles architecturaux de Le Corbusier à Firminy, des Etoiles de Renaudie à Givors et des Gratte-ciels à Villeurbanne. Elle a financé la réalisation d'un audio-guide pour le musée. L'OPAC du Grand Lyon a confié au musée une mission d'accompagnement du projet d'installation d'œuvres d'art contemporain et d'ateliers d'artistes sur le boulevard des Etats-Unis, opération de valorisation de ce quartier d'habitat social aujourd'hui accessible en tramway. Le musée dispose d'un budget modeste (4 emplois temps plein et quelques guides occasionnels) sans commune mesure avec les moyens des musées municipaux, budget qu'il doit défendre âprement auprès des collectivités territoriales plus enclines à donner des moyens aux grandes expositions très visibles ! Il occupe cependant une fonction originale de centre de ressources et de réflexion sur les relations entre

aménagement urbain, logement social et participation des habitants.

Ces quelques exemples démontrent comment les activités muséales et plus globalement les industries de la culture et de la communication occupent une place déterminante et significative dans la fabrication de nouvelles formes d'urbanité et de modernité.

Des Musées « nouvelle génération »

Malgré des sérieuses difficultés d'édification, le *Musée des Confluences*^x marque le pas vers une nouvelle conception du rôle et de la place des musées dans la ville. Tout d'abord en matière de projet scientifique et culturel. Le musée se présente comme un laboratoire d'idées autant qu'un lieu de monstration sur les relations entre sciences et sociétés. « C'est un basculement de sens qui se produit ». La question des publics est centrale : le musée devient « lieu de l'implication, de la sensibilisation, de la prise de conscience considérées comme autant de clés ouvrant au désir d'approfondissement et de connaissances ». Une programmation diversifiée est testée depuis dix ans et s'organise autour de :

- sujets d'actualité et enjeux contemporains : *La vache folle, L'eau pour tous, Le commerce équitable, ...*
- la confrontation / rencontre de cultures : *Inuit, Aborigènes, Afriques et créations ...*
- la déclinaison d'un concept : *Frontières, Trésors et quoi encore !, ...*
- la redécouverte du patrimoine : *Destination Japon, Insectes, je vous aime, ...*
- les sujets dédiés à des publics : *Petit ours, Mystères et Cie, ...*

De plus, la méthode est marquée par de nombreuses coproductions internationales, nationales et locales avec des musées mais aussi des centres d'art contemporain, des centres de culture scientifique et technique, un hôpital, des universités, des laboratoires de recherche, des artistes contemporains, ... La nécessité de continuer à faire vivre le musée hors les murs depuis 2007 l'a aussi amené à travailler avec des structures locales : galeries d'art, fondations, autres musées ...

Cette mise en réseau du musée comme les sujets de société qu'il aborde construisent un projet inédit qui apporte une contribution pédagogique majeure aux approches écologiques par ailleurs promues par les collectivités publiques du territoire. Son lieu d'implantation même, dans un quartier fabriqué aux normes du développement durable, confirme son rôle éducatif en la matière. La démarche de développement durable prônée par la SEM Confluence s'est traduite par son implication dans un programme européen Concerto. Eco-construction, éco-quartier, transports collectifs, logement social en haute performance énergétique, ... sont expérimentés à grande échelle dans ce territoire comme autant de perspectives et de possibilités à démultiplier ensuite dans d'autres quartiers de la ville.

Le site de La Sucrière a récemment accueilli *Les Cités Végétales*, une exposition conçue par le dessinateur Luc Schuitten^{xi} et portée par l'association Lyon 2020 qui réunit des acteurs locaux mobilisés sur le devenir de l'agglomération. Cette exposition futuriste a permis à de nombreux Lyonnais de se projeter dans une ville de demain entièrement tournée vers des pratiques responsables et réinvestie dans ses moindres recoins par la nature (façades, toits, rues, espaces publics, ...).

Si plusieurs musées de Lyon sont très concernés par une approche renouvelée des publics et des pratiques de médiation et se sont saisis d'une responsabilité sociale affirmée, ils sont en revanche encore peu sensibilisés sur leur responsabilité environnementale, au contraire de l'Opéra National de Lyon qui a adopté une responsabilité de développement durable lors du renouvellement de sa convention quinquennale en 2006.

Des musées pour renforcer le développement économique

L'histoire récente du développement des musées à Lyon montre dans quelle mesure ils contribuent à l'attractivité du territoire. Pour exemple, le *Musée d'Art contemporain* s'est imposé progressivement comme un lieu de grande fréquentation : 147 000 visiteurs pour l'exposition consacrée à Andy Warhol, près de 168 000 visiteurs avec l'exposition de Keith Haring et plus de 100 000 visiteurs pour la rétrospective consacrée à Ben. A l'évidence, ces expositions suscitent les déplacements de visiteurs de toute la France et de l'étranger.

Les Biennales d'Art contemporain et de la Danse connaissent un succès de même ampleur en programmant dans plusieurs lieux de l'agglomération, puisqu'elles sont aujourd'hui de compétence communautaire financées par le Grand Lyon, afin de contribuer à la construction d'une identité culturelle intercommunale. Dans les délibérations du Grand Lyon, c'est principalement au titre de l'attractivité du territoire métropolitain que les dépenses afférentes sont justifiées.

De la même façon, la création récente du Festival de cinéma « Lumières » en 2009 s'inscrit dans cette double dynamique de développement économique et de renforcement de l'identité commune de l'agglomération en associant les salles de cinéma des communes du Grand Lyon. Confié au Délégué général du festival de Cannes Thierry Frémaux qui est aussi Directeur de l'Institut Lumière - Musée du cinéma, ce nouvel événement métropolitain a pour objectifs de rappeler que le cinéma est né à Lyon, qu'il est inscrit dans sa carte génétique et qu'il contribue plus que jamais à la créativité de ce territoire.

En effet, le Festival et l'Institut Lumière s'inscrivent dans un pôle de compétitivité audiovisuel « Territoires d'images »^{xii} qui comprend 650 entreprises et 23 laboratoires de recherche :

- les industries lyonnaises du jeu vidéo et des *serious games* (applications technologiques aux secteurs industriels, de la santé, de l'éducation, ...) qui représentent 40 % du secteur français et regroupées au sein du cluster *Immaginove* ;
- les filières de production audiovisuelles avec le soutien de Rhône-Alpes Cinéma, société de production financée par le Conseil Régional ;
- le cinéma d'animation avec un pôle fort à Valence (Folimage) ;
- les studios *Pixel* à Villeurbanne ;
- les filières de formation : plus de 28 centres de formation et universités, des études cinématographiques en passant par les écoles de design et les formations professionnelles infographiques ;
- des rencontres professionnelles internationales : Game connection, Convention internationale du film d'animation, ...

L'Institut Lumière, installé dans le château familial des frères Antoine et Auguste Lumière et la salle de cinéma construite dans le Hangar du 1^{er} film constituent un ensemble muséal original à la mémoire de l'invention du cinéma^{xiii}. Leur contribution à cette nouvelle dynamique métropolitaine peut sans doute redonner un nouvel élan à ce musée du cinéma conçu « à l'ancienne » de manière plutôt pédagogique. On peut néanmoins se demander quelles articulations concrètes existent ou existeront pour mettre en réseau les partenaires multiples du *cluster*, au service d'une orientation plus économique que culturelle.

Soulignons aussi pour exemple la contribution du *Musée des tissus et des arts décoratifs* à la filière économique de la mode qui s'inscrit dans la tradition des industries textiles et notamment de la Soie à Lyon. Le musée, soutenu par la Chambre de commerce et d'industrie, est un lieu de ressources incontournable pour les industriels et les étudiants de ce secteur.

D'une autre manière, le *Musée des Beaux-Arts* a pris depuis une dizaine d'années une ampleur remarquable et s'impose comme la 1^{ère} structure muséale de la ville. 130 personnes travaillent en son sein. La nouvelle

scénographie des collections a certes contribué à renforcer son accessibilité. Mais ce sont surtout des grandes expositions temporaires présentées comme autant d'événements nationaux qui ont forgé la nouvelle image d'un musée national qui ne veut plus être considéré comme un musée de province. Implanté dans le Palais Saint-Pierre au cœur de la cité, le musée constitue un lieu prestigieux pour les entreprises privées qui souhaitent recevoir des hôtes remarquables. De fait, le service partenaires du musée a donc développé une politique de mécénat et s'est ouvert aux entreprises économiques privées. Cette orientation a eu des effets importants, entre autres, lorsqu'il s'est agi d'aider à l'acquisition du tableau de Nicolas Poussin *La fuite en Egypte* : le Musée a contribué fortement, aux côtés du musée du Louvre, du Ministère de la culture et de la Ville de Lyon, à réunir les mécènes pour pouvoir se porter acquéreur du tableau, classé trésor national, et confié par le musée du Louvre à Lyon. Les 17 millions d'€ nécessaires ont été réunis auprès des entreprises Gaz de France, AXA, Total, ...

Soulignons enfin l'initiative de la municipalité de créer un portail culturel^{xiv} très fourni et très visité, véritable « carte de visite » de Lyon au plan national et international qui remplit deux fonctions distinctes : renforcer la notoriété de la ville de Lyon et fournir des ressources artistiques et culturelles aux habitants et aux professionnels de l'agglomération.

Des musées pour renforcer le lien social

Dans un tout autre registre, Lyon a développé ces dernières années une approche de développement culturel solidaire tout à fait originale, enviable et reprise par de grandes villes françaises comme Paris et Toulouse. Forte d'une expérience très aboutie dans le volet Culture de la Politique de la Ville (développement social urbain) dans les années 1990, la Ville a créé un cadre conventionnel qui engage les 22 institutions les plus importantes de Lyon « en direction des populations les plus en difficulté en prenant en compte les diversités des territoires, pour inventer une nouvelle voie pour une politique culturelle ouverte à la démocratie, au développement et à la solidarité et pour une politique de rénovation urbaine nourrie de culture et d'art »^{xv}. Signée en 2004 après trois ans de préparation, en présence des représentants de la DRAC, de la Préfecture du Rhône et de la Région Rhône-Alpes, la charte de coopération culturelle encourage les grands équipements dont *les Archives municipales*, *le Centre d'Histoire de la Résistance et de la Déportation CHRD*, *l'Institut Lumière*, *le Musée d'art contemporain*, *le Musée des Beaux-Arts*, *le Musée Gadagne* et *le Service archéologique*, à concevoir et mener des activités en direction des populations et des territoires des quartiers les plus en difficulté, à partir de leurs ressources propres et dans le respect de leurs missions premières.

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

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

Le *Musée d'art contemporain* est en lien étroit avec le quartier de la Duchère, classé en zone urbaine sensible, et

s'implique dans le grand projet de Ville - GPV - en participant à la concertation et en prêtant des œuvres. Il conçoit des activités spécifiques pour des enfants autistes et pour les détenus de la Maison d'arrêt. Le musée a obtenu cette année le prix « Musée pour tous » décerné par la Ministère de la culture, pour ses efforts en matière d'accessibilité pour les personnes handicapées (gratuité, formation des personnels, visites de découverte en langue des signes, documents en braille, ...).

Cet axe fort de la politique culturelle a été rendu possible par un volontarisme des Adjoints au Maire concernés et par la création d'un service *ad hoc*, la *mission de coopération culturelle*, au sein de la direction des affaires culturelles de la municipalité, mission transversale qui accompagne les personnes relais nommées au sein des établissements culturels pour les aider à mieux connaître les problématiques des quartiers en difficulté identifiés dans le CUCS et des populations éloignées de l'offre artistique et culturelle institutionnelle (handicapées, détenues, malades, ...). La question de l'accessibilité était présentée comme une priorité du Plan de mandat de la nouvelle municipalité en 2001. Il était prévu alors de réfléchir aux questions de tarifs et d'horaires d'ouverture. La Ville n'a pas réellement lancé de réflexion sur les amplitudes horaires ; elle a en revanche proposé une carte particulière pour l'entrée dans cinq musées qui est utilisée principalement par les adultes puisque les autres catégories ont accès soit à une gratuité, soit à des cartes particulières (lycéens, étudiants, retraités, handicapés, ...). La question de la gratuité a suscité des débats bien ternes en Conseil Municipal et n'a pas été l'objet d'une attention particulière alors qu'elle faisait l'objet d'expérimentation et de débats au niveau national. C'est plutôt la charte de coopération culturelle qui a traduit la volonté politique de conquête des nouveaux publics, en fonctionnant simplement comme une injonction forte adressée aux directeurs des musées pour qu'ils se préoccupent des populations ciblées. Tous n'ont pas répondu avec le même niveau d'engagement.

D'autres exemples remarquables de contribution des musées au lien entre les habitants doivent être soulignés. Le *Musée Gadagne* d'Histoire de la Ville et la Direction municipale des affaires culturelles, plus particulièrement le chargé de mission label UNESCO, ont conçu une activité originale très appréciée des Lyonnais : *les ballades urbaines*. Il s'agit d'inviter les habitants à des promenades commentées qui permettent de découvrir l'histoire et le patrimoine d'un quartier. L'initiative prise en 2002 a grandi et dans la nouvelle plaquette de présentation de septembre 2010 du musée, on ne compte pas moins de 18 balades différentes faisant découvrir les quartiers, même les plus excentrés de Lyon, pour une somme modique. Cette activité s'est enrichie d'un audio-guide créé par le musée et prévoit des parcours accessibles aux personnes à mobilité réduite et aux personnes malvoyantes ou malentendantes. Ces ballades contribuent à une dynamique de décentralisation culturelle à l'échelle des mairies d'arrondissement qui s'en font le relais. Les médiateurs du patrimoine ont ainsi imaginé des sujets de visites de plein air très séduisants qui valorisent la mémoire des quartiers : *La colline qui travaille : l'époque des prières* (pour la Croix-Rousse), *Au temps des vélocipèdes et automobiles à la Part-Dieu*, *De Brotteaux à Brotteaux : la bourgeoisie se met en scène*, *Les enfants de Babel à la Guillottière*, *A la découverte du 8^{ème} industriel*, ... Cela participe d'un processus de rééquilibrage des territoires sur l'ensemble de la Ville qui, comme bon nombre de grandes villes, demeure un territoire avec de fortes ségrégations spatiales.

Soulignons aussi les activités du *Centre d'histoire de la Résistance et de la Déportation*, lieu créé à la mémoire des drames de la deuxième guerre mondiale mais aussi de toutes les résistances passées et actuelles. Le Musée expose actuellement *Voyages pendulaires : des Roms au cœur de l'Europe*, une opération pédagogique bienvenue dans un moment de débats nationaux et européens très polémiques sur le sort des communautés discriminées.

Enfin, rappelons la mission éducative que les musées de Lyon ont particulièrement renforcée en dix ans. La lecture des programmes d'activités et des sites Internet montre clairement que les activités pédagogiques se sont fortement développées. Le *Musée Gadagne* a édité en 2010 une brochure spéciale proposant un programme détaillé en fonction des âges et des thèmes. Le *Musée de l'imprimerie* consacre une grande partie de son énergie sur les liens avec les écoles, les collèges, les lycées et les centres de formations spécialisés sous forme d'ateliers de pratiques et de découvertes. La municipalité encourage cette orientation au travers du plan éducatif local et

d'une opération particulière « *Le patrimoine et moi* » soutenue par les Ministères de la culture et de l'éducation nationale qui permet de « poser un regard neuf sur la ville et le patrimoine qui nous entoure »^{xvi}.

Les musées de Lyon : entre rayonnement international et développement culturel

La mue des musées de Lyon est totalement terminée ; les musées poussiéreux et discrets des années 1980 se sont transformés en véritables entreprises culturelles ouvertes sur leurs territoires et productrices de valeur ajoutée. Les collectivités territoriales ont joué un rôle déterminant en la matière et tout particulièrement la municipalité de Lyon. La place que les musées occupent dans le développement du territoire peut être analysée à l'aune des impulsions politiques données par la Ville.

On manque néanmoins d'indicateurs pour attester de la réussite ou de l'échec de ces orientations. La politique de rayonnement promue par le Maire de Lyon a conduit les établissements culturels à lancer des activités visibles participant au marketing du territoire. Le seul critère retenu, et finalement assez peu commenté, est celui de la fréquentation des collections permanentes et des grandes expositions. Aucune recherche sérieuse n'est actuellement conduite sur la structure socio-professionnelle des publics, leurs origines, leurs évolutions, sur leur impact sur le territoire en matière de développement durable (leur bilan en émission de gaz à effet de serre)... Les musées sont évalués uniquement en fonction d'une performance quantitative et des retombées de la presse qui suffisent aux élus municipaux pour leur accorder leur confiance.

En matière de développement social et culturel, le processus est plus ausculté. La *mission de coopération culturelle* a établi des fiches par établissements culturels avec des missions qui sont évaluées à la fin de chaque période de 3 ans. Chaque établissement culturel signataire de la charte est suivi par un chargé de projet de la mission. On peut donc connaître les « bons » et les « mauvais élèves » sans que cela provoque de sanction ou de récompense en réalité ! Mais ces bilans sont très étudiés par le service et les élus et connus de tous. Une attention particulière est portée aux caractéristiques des populations touchées et aux processus de médiation. Cependant, la mission ne dispose pas actuellement d'outils d'expertise et de recherche suffisants pour évaluer l'efficacité de ce dispositif. Le Conseil Municipal là encore se satisfait des notes d'intention et de bilan déclaratifs.

Pour mieux cerner les processus de décision, précisons que les modes de travail entre les musées et la municipalité passent principalement par l'interface du Maire-Adjoint délégué à la culture et au Patrimoine ainsi que certains Maires-Adjoints plus concernés (Politique de la Ville, Urbanisme et Education) et sont basés sur l'établissement d'un lien direct entre les Directeurs et les équipes des musées avec les Adjoints et la direction des affaires culturelles. Cette manière de faire donne au pouvoir politique local une capacité de commande publique importante, heureusement contrebalancée par le professionnalisme reconnu des Directeurs des musées. C'est donc dans ce cadre relationnel négocié que les musées et la municipalité de Lyon conduisent leurs activités. Notons cependant que les musées associatifs tels que le *Musée urbain Tony Garnier*, le *Musée africain*, la *Maison des Canuts* ne récoltent que la portion congrue en matière de soutien financier.

En conclusion, il existe un consensus politique à Lyon sur les musées, qui se justifie clairement par leur contribution au développement urbain, leur participation active à l'attractivité de la ville et leur rôle majeur en matière de cohésion sociale.

3. Museums and municipalities in Portugal

Clara Frayão Camacho, Senior officer at *Instituto dos Museus e da Conservação*, PhD student in Museum Studies (Portugal)

clarafrayaocamacho@gmail.com

José Soares Neves, Executive responsible of projects in Cultural Activities Observatory, PhD student in Sociology of Culture (Portugal)

jose.neves@oac.pt

The Portuguese museum setting in the late twentieth century was characterized by the continuous increase in the number of museums deriving from the strong initiative capacity of different supervising administrations - among which municipalities are noticeable - as well as some private institutions. Other evident factors present in the Portuguese Museums panorama in the last decades include the circulation of ideas concerning the renewal of Museology (*Nova Museologia*), the reinforcement of the educational role of museums and the outstanding growth of academic Museum Studies Masters.

Museums under the governance of local authorities represent almost half of the existing museums in Portugal, which can be explained by political, historical and social reasons. Having lived under an authoritarian regime for about fifty years, Portugal returned to democracy in 1974 when its vast colonial empire was dismantled. The democratic stabilisation that took place has been followed in the last three decades by the adoption of a relevant cultural role by local municipalities. In a country that does not have a regional level of public administration, the importance of local governments in the creation of museums is therefore easily understandable. The democratic process, initiated in the late seventies of the Twentieth century, has stimulated the valuation of cultural heritage by local communities allied to local authorities, as a tool for the reinforcement of cultural identity and social cohesion.

The cultural policies of Portuguese local authorities towards both cultural heritage and museums evolved in close connection to the preservation of archaeological, historical, ethnographic and industrial sites located in the municipal territories. This fostered the dissemination of local experiences of museums extending their heritage throughout their respective territories by the creation of a significant number of *museus polinucleados*^{xvii}, a type of specific Portuguese museum, inspired by the French ecomuseum model. The creation of this type of museums by municipalities has become very popular in Portugal and corresponds to a museum comprised of a central headquarter and different branches (*núcleos*) spread along a determined territory and ruled under a decentralised management model.

In a geographical perspective, the *museus polinucleados*, created by local authorities, are set in the municipal territories where they preserve different heritage sites and benefit from the close contact with the local population. Islamic archaeological sites in *Museu de Mértola*, tide mills in *Ecomuseu Municipal do Seixal*, salt-pans in *Museu Municipal de Alcochete* or a roman Villa in *Museu do Rabaçal* can be mentioned, among others, to illustrate this kind of museums.

Other governance bodies are responsible as well for the increasing growth of the number of museums in Portugal, especially the private ones and the bodies formed under a different legal status. Internationally well-known art contemporary museums such as *Museu de Arte Contemporânea de Serralves* in Oporto and *Museu Coleção Berardo* or the recent *Museu do Oriente* in Lisbon are created and managed by foundations.

The growth of museums in Portugal in the last decade has been especially favoured by the support of European funding. The setting up of the Operational Program for Culture in the Community Support Framework for Portugal for 2000-2006 was an innovative measure in the community framework, being the first operational program devoted to culture in the European Union. Among its fields of intervention, the modernization and revitalization of museums benefited mainly the Ministry of Culture bodies, local authorities, foundations and non-profit-making cultural organizations. The construction, restoration and enrichment of museums, the mounting of permanent exhibitions and the preparation of instruments for advertising museums and/or their collections were some of the main achievements. Since 2007, the Operational Programmes for the regional development have encouraged actions aimed at the construction or renovation of museums in order to guarantee regional competitiveness and to promote social and territorial inclusion.

Nowadays change and openness of Portuguese Museums are visible in the enlargement of their disciplinary collections to different items of cultural heritage (no longer only art, archaeology and ethnology), as well as in the mentioned geographical extension, allowing museums, no longer confined to a single building, to spread into the territory. Openness is also present in the growing attention which is being given to the community to which the museum belongs, engaged in practices aimed at reaching new audiences. Some Portuguese museums are dealing with their educational services in a inclusive perspective in order to continue to reach children and students, while also aiming at families, adults (in their diversity), the elderly, the potentially “socially excluded” and other groups and individuals who aren’t frequent users of the services rendered by museums.

In 2000, in the sequence of the Survey on Museums in Portugal (Santos and Neves, 2000), the Institute of Museums, the Statistics Portugal and the Observatory of Cultural Activities (OAC)^{xviii} created an information system about museums called *BdMuseus* (Museums Database) constantly updated by OAC. Based on the ICOM concept of museum, the system covers several analytical levels and operational concepts. The figures presented in this paper to describe the Portuguese panorama refer to museums as “self entitled museum entities, with permanent or seasonal operation, with at least one room or exhibition space and with at least one employee”. This definition includes zoological, botanical and aquaria gardens. It excludes the monuments without museum intervention or museum facilities, the archaeological sites, the branches of the mentioned *museus polinucleados* and the planetariums^{xix}. In 2000 the number of museums in Portugal was 533; in 2009, 663, which mean a growth of 20% (table 1). For the considered period, museums under local authorities’ governance are the most significant, and continue growing: from 39% in 2000 to 49% in 2009. In 2009, private bodies represent 35% of all museums, central administration 13%, and autonomous governments of Azores and Madeira 3%. Currently the number of museums by 100.000 inhabitants is 6.2.

Table 1. Museums by year and governance bodies (2000 and 2009) (%)

Governance bodies	Year	
	2000	2009
Central administration	19,3	13,1
Autonomous governments (Azores and Madeira)	3,9	3,0
Local authorities	39,0	48,6
Privates	37,8	35,3
Cases	533	663

Source: OAC/BdMuseus. Base: cases at 31 of December each year.

Considering all governance bodies and the 308 municipalities that constitute the Portuguese local government, 234 of them have at least one museum in 2009 (76%). In 2000 the same number was 193 (63%).

If we consider only the municipal museums, 186 municipalities have at least one museum in 2009. In 2000 the number was 126. For both years the average number of museums by municipality is 1.5. Besides the existing museums, intentions and projects to create museums are publicly announced mainly by municipalities (60% of 95 intentions and 62% of 327 projects) (table 2).

Table 2. Museum cases by Situation and by Governance bodies (2009) (%)

Governance bodies	Museum situation		
	Project	Intention	Closed*
Central administration	6,7	10,5	15,9
Autonomous governments (Azores and Madeira)	0,3	2,1	1,6
Local authorities	62,1	60,0	34,9
Privates	30,9	27,4	47,6
Cases	327	95	63

Source: OAC/BdMuseus. Base: cases at 31 of December.

Note: * In the period 2005-2009.

The growth of the number of museums is sustained by the municipal expenditure with museums. In terms of value, the amount was €24 millions in 2000 and €47 millions in 2008.

Considering the total expenditure on culture by this level of government, museums represent 7.1% in 2000 and 8.9% in 2008. Since 2001 the expenditure in museums is bigger than the one in monuments, historical centers and protected sites. In 2008 it represented 5.3% of total expenditure on culture.

The municipal museums are totally or almost totally financially supported by the local authorities. The management is, in general, a direct or indirect (municipal enterprise) responsibility of the municipality. As mentioned above, another characteristic of the museums under local governance bodies is the number of *museus polinucleados*. In 2009, a total of 144 of those museums open to the public were surveyed, 54% of them managed by local authorities. And the number of branches under local administration was 56%.

Regarding national structure by type, museums of Art, Ethnography and Anthropology, and Generic are the most significant in percentage (table 3). But municipal museums are more significant than other governance bodies in the types "Generic" and "Archaeology".

Table 3. Museums by Governance bodies and by Type (2009)

Type	Governance bodies		Total
	Local	Others	
Art	15,9	26,0	21,4
Archeology	13,0	3,3	7,7
History	10,3	8,8	9,5
Natural Science and Natural History	2,0	4,4	3,3
Science and Technique	4,7	8,6	6,8
Ethnography and Anthropology	13,3	20,8	17,3
Specialized	11,3	11,9	11,6
Territorial	4,3	1,4	2,7
Generic	21,9	8,3	14,5
Other museums	1,0	2,2	1,7
Zoological, botanical and aquaria gardens	2,3	4,4	3,5
Total	100,0	100,0	100,0

Source: OAC/BdMuseus. Base: cases at 31 of December.

The relationship between local authorities and museums in Portugal concerns, first of all, the museums directly managed by the local authorities (the so-called “municipal museums”) and then all the other ones managed by different bodies, be it the national government, the non-profit or profitable organisations.

As mentioned previously, local authorities play an essential role in the recent creation and maintenance of museums in Portugal. The coincidence of their common missions and goals is decisive for the governance success of these museums. Maintained by municipalities, museums are envisaged as local contributors to development, generators of tourism and of economic revenue, educators of the younger generations and instruments of cohesion of the communities.

Museums managed by local authorities are among the most active and dynamic in Portugal, promoting a wide range of activities concerning the neighbourhood communities and aiming new audiences, including some socially marginalized groups and groups of immigrants.

Three examples of museums managed by municipalities can be selected to illustrate the role of museums in local development and social cohesion. In the inner southern part of Portugal, the *Museu de Mértola* is anchored in unique Islamic archaeological research and combines heritage preservation, urban rehabilitation, generation of tourism and the revitalization of the social and economical local life. From the inner central part of the country we can pick up *Museu de Mação*, also anchored in archaeological research and based in partnerships with national and international universities that allow the museum to be part of the Erasmus Mundus Master in Prehistory and PhD in Quaternary. This turns the village of Mação in a siege of researchers and students from different countries with significant consequences in the local economy. Fifty kilometres south from Lisbon the *Museu do Trabalho Michel Giacometti* (Museum of Work), tutored by the municipality of Setúbal, is deeply engaged in projects of social change to face exclusion and prejudice. Since 2005 the museum promotes the “Intercultural afternoons” involving groups of migrants, from different ethnic groups and

nationalities that work or live in the city of Setúbal. The planning and discussion of the programs are carried out together, between the museum staff and the associations' leaders, respecting the rhythms, aspirations and singularities of each culture. In the three cases the interaction between local and global dimensions is evident and stimulates partnerships both with local associations and academic centres.

Some of the Portuguese municipal museums have been internationally recognized, as happened recently with the Council of Europe Museum Prize for 2010 which was awarded to the *Museu de Portimão* in Algarve, housed in a former sardine canning factory on the estuary of the Arade River. The committee's decision was motivated by the success story of the museum, the relevance of its theme and the extent of its educational programme to the benefit of the local community.

Other museums, managed by governmental or private bodies, frequently establish strong relationships with local authorities, particularly in the cases located outside the capital, Lisbon. The *Institute of Museums and Conservation* (IMC), the body of the Ministry of Culture for museums, runs thirty three national museums and national palaces spread all over the country. For many of these museums the partnerships with local authorities are part of their ordinary routine and are very helpful for everyday's activities.

One example can be taken out of the partnership between *Museu de Alberto Sampaio*, a museum directly managed by the central government and located in the northern city of Guimarães, and the local authority, *Câmara Municipal de Guimarães*. The Municipality of Guimarães has been supporting the *Museu de Alberto Sampaio* for many years, namely activities such as the "Museum at night". Recently, the Municipality extended its support and offered a building in the old city where an extension of the museum will have its headquarters and which is expected to be functioning in 2011, right on time for the European Cultural Capital in 2012.

It is worth mentioning that there is an ongoing process in order to change the legal status of management of some museums actually under the *Institute of Museums and Conservation* (national government) to the local authorities. To achieve this goal a formal preliminary statement of transaction was signed in July 2010 between IMC and the National Association of Portuguese Municipalities.

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

Conscious of the difficulties inherent to the launching of a new policy desired to shape all Portuguese museums, the *Portuguese Institute of Museums* began by promoting the in-depth knowledge of the museums reality, through the mentioned Survey on Museums in Portugal. Availed of the inquiry's results, the Portuguese Network of Museums was created in 2000.

The assigned competences of this new body, dependant of the Institute of Museums, were: a) to conceive the Portuguese Network of Museums' model; b) to create museum support programs; c) to promote training courses; d) to establish forms of collaboration with other entities. The Portuguese Network of Museums' notion was then defined as "*a system of mediation and connexion for museums, aimed at promoting communication and co-operation between them, in order to bring about the qualification of museums in Portugal*".

Based on the results of the Survey, three main areas were designed to structure the Portuguese Network of Museums guidelines: 1 - Information; 2 - Training and 3 - Qualification. The main goal of the first area is the

promotion of systematized and regular diffusion of the Portuguese Network of Museums' actions and of the activities of its museums. Two instruments were created for the accomplishment of these goals: the newsletter and the website.

The Portuguese Network of Museums' quarterly Newsletter *Boletim Museus em Rede* is a communication channel among museums which reaches the whole museum setting and has an important reference status. Its sections include the Portuguese Network of Museums' activities program as well as articles on actual museum themes and a dynamic news column on the activities promoted by the museums that integrate the network. The Institute of Museums' website www.imc-ip.pt aggregates information related to the museums belonging to this network, through the on-line inclusion of characterizing cards on each museum with useful information on collections and on available facilities for visitors.

The Information area also benefits from the constant updating on Portuguese museums through the Observatory of Cultural Activities, providing a diagnosis of the current situation.

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

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

Through the Museum Technical Aid Program, specialised consultants render technical advice to museums, whether they belong or not to the Portuguese Network of Museums, whether they're fully operational or still in the creation process. The thematic areas most sought after are preventive conservation, museum architecture, inventory and educational area.

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

The progressive construction of the Portuguese Network of Museums was continuously accompanied by the preparation of the Portuguese Museums Law, published in 2004 and regulated in 2006. The Museum Law defines the concept of a museum^{xx}, establishes the procedures for the creation of new museums, identifies the museum functions (study and research, documentation, conservation, security, exhibition and education), regulates the responsibilities of "being a museum", determines the existence of qualified staff as well as financial resources and creates the accreditation of museums.

The new accreditation system has the aim of promoting the access to culture and increasing the value of cultural heritage through the introduction of standards of quality in Portuguese museums. The procedures of accreditation include a visit to the museum, a technical report of the Institute of Museums and a statement of a new consultancy body of the ministry of Culture, the Museums Section of the National Council for Culture.

The chosen options lead us in the direction of the “step by step” construction of the Portuguese Network of Museums, founded on the museums’ voluntarily joining, in a spirit of inclusion and based on museum parameters, adjustable to the museums’ variable scales and sizes and applicable to their diversity.

Some quantitative indicators of the policy developed by the Portuguese Network of Museums between 2000 and 2010 can be presented. Today one hundred and thirty one museums joined the Portuguese Network of Museums through the mentioned accreditation system. In respect to their administrative dependence, these are mostly public museums, the greatest part of which (42%) are dependent on municipalities. These museums own different collections and belong to very diverse typologies, namely territorial museums, thematic museums, art museums, museums with multidisciplinary collections, especially archaeology, ethnography and art, while industrial heritage is increasingly visible.

Other quantitative outcomes can be mentioned: 36 quarterly Newsletters and 3 books were published; 70 training courses were promoted; 1 400 museum professionals participated in the training courses programme; 409 projects were financially aided; 157 projects were technically aided. €2.8 million were directly attributed to museums.

At present, the main challenge faced by the Portuguese Network of Museums is the stimulus for partnership work, with the aim of sharing resources, promoting joint activities and creating thematic and regional museum networks.

In conclusion the Portuguese panorama is characterized by an increase in the number of museums, in particular those under local authorities governance. Based on the latest years’ number of museums open to the public, intentions and projects already publicly announced and the expenditure of local authorities, this tendency must continue in the next years.

The increase in number is accompanied by a qualitative transformation of the facilities provided by museums that can be partly explained by the national museum policy adopted by the Institute of Museums and Conservation, through the Portuguese Network of Museums. One example illustrates this conclusion: the latest figures available show that in 1998 only 50 museums fulfilled 14 museum standards’ criteria, 3.8% of them managed by local authorities’ governance. In 2002 the number raised to 131 and the percentage of local authorities governance up to 18.1% (Santos *et. al.*, 2005: 69).^{xxi}

The economic and financial crises will probably negatively affect the panorama described. Some questions can be anticipated about the possible effects of the crisis: Suspension of the implementation of existing projects and intentions? Closure of museums? Containment in the number of new museums? Operational problems in already opened museums, specifically concerning temporary exhibitions? Changes in management models? Recent experience, anchored in regular contacts with museums’ directors and visits to museums, shows emerging difficulties for the governance bodies to recruit and/or maintain their staff. Nevertheless, the available data does not reflect such an impact yet. In fact, it is difficult to predict in which ways this could be expressed.

References

CAMACHO, Clara (2007): "Portuguese Network of Museums: a project for the launch of the new century" in *Informatica Museologica*, 38 (3-4), Zagreb, Museum Documentation Centre, p. 26-32.

CAMACHO, Clara, (2008): «Panorama dos Museus em Portugal» In: *Ibermuseus. Panoramas Museológicos da Ibero-América. Encontro Ibero-americano de Museus*, Brasília, Instituto do Património Histórico e Artístico Nacional, p. 208-223.

COMPAGNA, Adelaide Maresca (2008): "Portogallo" in COMPAGNA and SANI, Margherita, *Musei di qualità - Sistema di Accreditamento dei musei d'Europa*, Ministero per i Beni e la Attività Culturali, Istituto per i Beni Culturali e Naturali – Regione Emilia Romagna, Roma, Gangemi Editore, p. 91-112.

SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (Coord.) and José Soares Neves (2000): *Inquérito aos Museus em Portugal*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais and Instituto Português de Museus.

SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (Coord.), José Soares Neves, Jorge Alves dos Santos and Joana Saldanha Nunes (2005): *O Panorama Museológico em Portugal [2000-2003]*, Lisboa, Instituto Português de Museus and Observatório das Actividades Culturais

4. A new way to manage the Venetian Culture Heritage

Giorgio Denti, Fondazione Musei Civici di Venezia, Venice (Italie)

giorgio.denti@fmcvenezia.it

Introduction

In present day Italy the management of cultural heritage as well as the promotion of not-for-profit initiatives and projects represent a high priority, intended as an economic driver and a social strategic tool. Cultural heritage is an important area of development and source of income for Italy. In this regard, new models of management have been shaped and developed during the last ten years by Italian authorities in order to provide public and private entities with better opportunities. So far the most used and developed tool is the *participatory foundation*. This private institution^{xxii} model offers flexibility, by combining private and public partnerships. The experience of the Venetian Civic Museums is currently maturing along these lines. This paper outlines this experience of using the new management model and is based on data collected as of September 2010.

1. The beginning

The set up of the *Fondazione Musei Civici di Venezia* was approved by the City Council of Venice on March 3rd 2008^{xxiii}. Its main objective is the management, the development and the promotion of the immense cultural and artistic heritage of the Civic Museums - up to then the management of the museums was part of the competencies of the Municipal Departments. Conceived as a *participatory foundation*, it has one founding member, the City of Venice. The model encourages potential participating partners, public and private, to contribute to the life of the Foundation and ultimately to the maintenance of the collections and the historical buildings hosting the museums. The *Fondazione Musei Civici di Venezia* manages at present the following museums:

1. Doges's Palace
2. Correr Museum
3. Clock Tower
4. Ca' Rezzonico - Museum of the 18th-Century
5. Museum of Mocenigo Palace (Centre for Historical Studies of Textiles and Costumes)
6. House of Carlo Goldoni (Library and Museum)
7. Ca' Pesaro - International Gallery of Modern Art and Oriental Art Museum*
8. Mariano Fortuny Museum
9. Museum of Glass
10. Museum of Lace
11. Museum of Sciences and Natural History

The Foundation was granted by the City Council with the right to manage all the Civic Museums in Venice for the next 30 years. Activities and projects are planned taking into account resources generated primarily by ticket revenues, royalties from bookshops and restaurants' sales as well as extra funds raised through sponsorship and special events hosted in different locations etc. The *Fondazione* is currently aiming to implement a more efficient structure in order to fully renovate and improve the management of such an extensive heritage; in this regard new and stronger challenges will be faced and new partnerships and projects must be further developed.

The institutional bodies

The Foundation was created as a new mechanism to improve long term cultural and scientific programming as well as to facilitate the decision-making process. This organisation manages and promotes a rich and complex network of museums. It is important to highlight that the *Fondazione* is financially sound and economically efficient as it enjoys total administrative and managerial independence.

The Foundation is supervised and guided by a Steering Committee, allowing for structural flexibility in terms of operation and planning. The Committee, chaired by a President, identifies the guidelines for the Annual and Multi Annual Work Plans. Other bodies of the Foundation are: the Director, the Scientific Committee, the Management Committee and the Board of auditors.

At the very beginning the Foundation couldn't change the assets inherited by the City of Venice. Indeed one of decisions was the transfer of competences and functions from the Municipal Departments to a brand new private entity.

The visitors

The City of Venice is visited every year by almost 20 million people; many of these visit the Civic Museums and enjoy their collections. In terms of number of visitors the Civic Museums rank second in Italy, sixth in Europe and tenth in the world.

Civic museums yearly visitors (excluding temporary exhibitions)

2008: 1.998.050

2009: 1.792.556

January to September 2010: 1.544.939

As a consequence of the world economic crisis, in 2009 the number of the visitors decreased; in such a context the *Fondazione* adapted to the circumstances and, after a detailed assessment of its services delivery chain, took a step forward and developed:

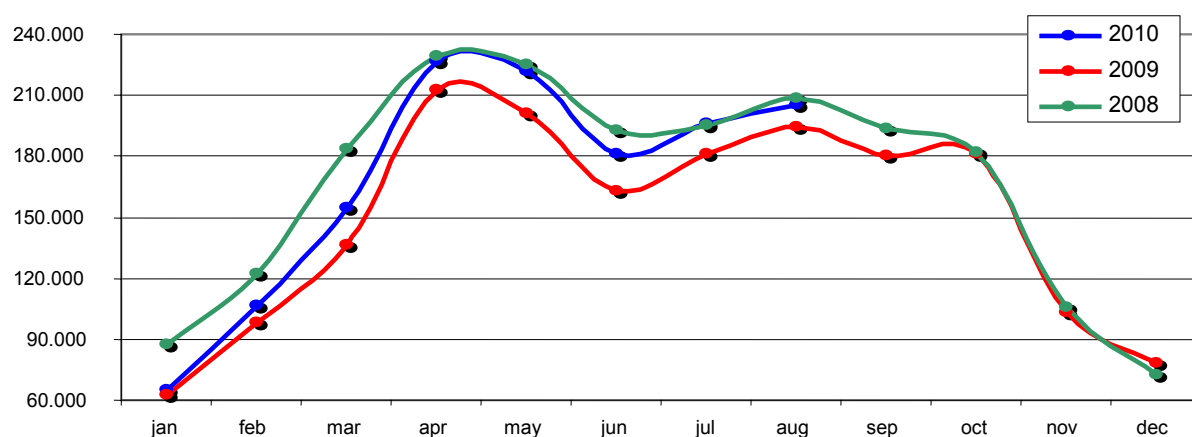
- new ways to enhance the visitor's experience (new proposals connected with opening times and entertainment);
- new channels to attract the visitors;
- new management solutions by outsourcing some of the services.

In August 2010, the Civic Museums recorded 204 794 visitors, 5.6% more than in 2009 and just -1.6% less than in 2008. Compared with 2009 this positive trend keeps on improving on annual basis - the difference between 2010 and 2009 shows an increase of 8.1%. (See chart 1 and 2).

Chart 1 Visitors – Monthly comparison 2008 - 2009 - 2010

Month	2010	2009	Var. %	2008	Var. %
Jan	65.040	62.609	3,9%	87.368	-25,6%
Feb	106.718	97.840	9,1%	122.208	-12,7%
Mar	154.179	136.273	13,1%	183.933	-16,2%
Apr	226.820	212.787	6,6%	229.297	-1,1%
May	221.364	201.106	10,1%	224.951	-1,6%
Jun	180.737	163.036	10,9%	192.986	-6,3%
Jul	196.099	181.470	8,1%	195.526	0,3%
Aug	204.794	193.965	5,6%	208.204	-1,6%
Sep	189.188	180.672	4,7%	193.400	-2,2%
Oct	0	181.329		182.130	
Nov	0	103.154		105.920	
Dec	0	78.315		72.127	
	1.544.939	1.429.758	8,1%	1.637.873	- 5,7%

Chart 2 – Visitors trend 2008 - 2009 - 2010



2. New structure and advantages

Main objectives

The distinct characteristics of the Venetian Museums within the Italian panorama lead the City Council to create the Foundation. Venetian Museums are characterised by cross-collection, extensive historical buildings, several typologies and particular distributions of goods and materials. In the past these connections and differences would have been regarded as a weakness whereas today they are seen as a positive potential.

Indeed the whole museum system can be viewed as an incomparable network without fixed borders and limits; this network without barriers is a connective tissue that bonds and pools intrinsically semantics and syntactic: documents, manuscripts, scrolls, numismatics, paints, sculptures, glasses, textiles and costumes, engravings and prints, books, ancient furniture, draws, marbles.

The traditional offer creates preservation and favours research; nevertheless the Museum, today, bears the responsibility of developing a system integrating cultural and social services with a high educational, economical and ethic value. During the last ten years an efficient strategy has contributed to improve the services offered to visitors and citizens and pushed the City of Venice to devise a new model of management. The next step in the search for even more efficient management systems is embodied in the setting up of the Foundation.

The Foundation, since the very beginning, launched a process aiming at reaching three main objectives:

1. Decreasing expenses by clustering services;
2. Planning and implementing effective and efficient Annual and Multi Annual Work Plans;
3. Outsourcing part of the services by identifying specialized players.

The change

The change in the museum's organisation has generated a new approach to the management of the facilities focused on new projects and production groups. This essential change brought flexibility and freedom of movement as two of the biggest advantages; in addition, the Foundation can count on an annual income that covers all the expenses of the 11 museums as well as the management of five libraries^{xxiv}.

This system does not only promote the typical proposals of any consolidated network of museums (housing, conservation, study, development) but also an outstanding body of cultural services articulated in different aspects and themes: research, training, creativity, specialisation, protection, presentation, teaching, communication. However, at the heart of all activities there is the quality of the offer, the attention paid to social demand, and the high educational and ethical value in the economic equilibrium.

Outsourcing

One of the most important choices has been the outsourcing and the way to manage the relation with the different providers; it is clear that now the Fondazione considers the providers as partners included in the whole museum system. However empowering the co-operation and intercultural action among partners at the point of decision-making was not the real revolution in the outsourcing management. This was in fact common to other Italian and international museums. What should be highlighted in the outsourcing system is that the Foundation intends to share the performances in three main areas.

Three outsourced separated areas:

1. General museum's services (ticket office, Wardrobe, Guarding service, Cleaning, etc.)
2. Bookshop
3. Coffee shops

The first area is the most relevant in economic terms as it impacts considerably on the Foundation budget. The cost of services is linked to the tickets sales trend and decreases proportionally to the budget growth. On one hand it provides more resources for the *Fondazione* and still guarantees a considerable buffer for the provider. This approach also encourages great synergy between the major actors involved in the process: *Fondazione* and selected providers. The provider is motivated to integrate its plans with those of the main contractor.

The second outsourced area is that of the Bookshop. A new provider won an innovative call for tenders. The *Fondazione* offers spaces and equipments of the museums to the bookshop holder. As for the contract the provider has to guarantee an annual fixed fee, which leads the provider to improve the offer as well as to increase the revenue. As a matter of fact a low quality offer will not cover the fixed expenses. The *Fondazione* applied the same payment and management model to the Bookshops and to the Coffee Shops holders. The general museum's services count 300 employees. Bookshop and coffee shops count together 35 employees

The relevance of the relations with the visitors and the necessity to offer better services are crucial elements of the management of the Civic Museums. As a consequence the *Fondazione* asks the partners for a constant training plan to engage the employees. The performance and training monitoring by the Foundation is necessary since the visitors' point of view on the museums performance is unique, with no difference between outsourcing and *Fondazione* employees. It's mandatory the need to establish a specific relationship based on trust between the staff and their clients.

3. State of play

Staff and organization

The *Fondazione* counts about 70 employees involved into two main areas of activities:

1. The cultural/scientific/artistic area
2. The central administration and technical support services area

The daily functioning is based on a structured model which operates through Departments and external partners. The main actors involved are: Director, Executive Secretary, Director of the Contract Implementation or Execution, Museum Manager, Safety Coordinator, Curator, Historian.

The main offices and Departments are: Special Projects Department, Educational Activities Department, Technician and Maintenance Department, Administration and Finances, Catalogue, Installations, Human Resources.

Business processes

In order to implement and carry efficient business processes the Foundation needed to assess its own regular activity and started to cluster interlinked activities and functions by producing *ad hoc* services for a single customer or groups of customers. There are three types of business processes and each one can be decomposed into several sub-processes:

1. Management processes - govern the operations of a system. It includes "Corporate Governance" and "Strategic Management".
2. Operational processes - constitute the core business and create the primary value stream. The *Fondazione* operational processes are: take charge, conservation, research, didactics, visitor's management, and sale services.
3. Supporting processes - support the core processes and include: administration, audit and control, marketing and communication, IT & organisation, Human Resources

A business process begins with a mission objective and ends with the achievement of a business objective. Process-oriented organizations break down the barriers of structural departments and this is what this model is aiming at.

Management information system

In order to improve the quality of the business processes the *Fondazione* decided to invest in technologies and IT tools and focus on new management techniques and control mechanisms. Below are some examples currently being applied.

Tlite

The Tlite system is a monitoring and survey tool intended for accounts and statistics purposes. The Tlite system manages the ticket sales and surveys access through barcode terminals located at the entrances of the buildings. Every cash desk is connected with an ADSL line to them and to one server where all the purchase data are collected and stored for further analysis. The different departments of the *Fondazione* can access it online and verify live the state of sales in the whole network of museums. It can also obtain information on the typology of visitors and distributors in order to assess the nature of the public and assess the performances of the various sale channels.

Dynamics

The purpose of building a control system on the budget plan and a final balance on the accounting brought the *Fondazione* to implement Dynamics as a new system which gathers information of diverse nature and allows using the output. Dynamics is an Enterprise Resource Planning (ERP), an integrated computer-based system used to manage the cash management, accounts payable, accounts receivable and fixed assets. Its purpose is to facilitate the flow of information between all business functions inside the boundaries of the organization and manage the ongoing activities from the points of view of the expenses and incomes. In addition, through Dynamics it is possible to build *ad hoc* budget projects, namely temporary exhibitions projects, loan fees projects.

Duke Net

In order to develop a comprehensive and easy-to-plan set of activities, the *Fondazione* invested in a content and information flow management system. A workflow application is a software application which automates one or more processes. The processes are usually business-related, but it may be any process that requires a series of steps that can be automated via software. Duke Net is a workflow management system that put together and makes available the information as well as manages all the processes (decisions, authorizations, productions and delivery). Furthermore Duke Net guarantees a better management of the processes through the web allowing the connection between LAN users and between internet users.

Duke net: administrative and management procedure provided by information packages management. Every moment is possible to piece together all the movements and authorizations regarding the packages (every kind of file, data or project owner).

The procedures move through various departments for authorization. The order may be moved from department to department for approval. When all authorizations are obtained, the requester of the purchase order (i.e.) is notified and given the authorization. Depending on the responsibility level every user has the possibility to participate in the processes.

Duke Net ensures:

- Enhanced communication between offices;

- Shorten activity cycle;
- Centralized filing and data store system.

4. Budget

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

Production value

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

Countermeasures have been taken against the crisis:

- Membership and partnership agreements: by paying a fee it is possible to become a partner or member of individual projects or of an entire museum;
- Changes to the opening times.

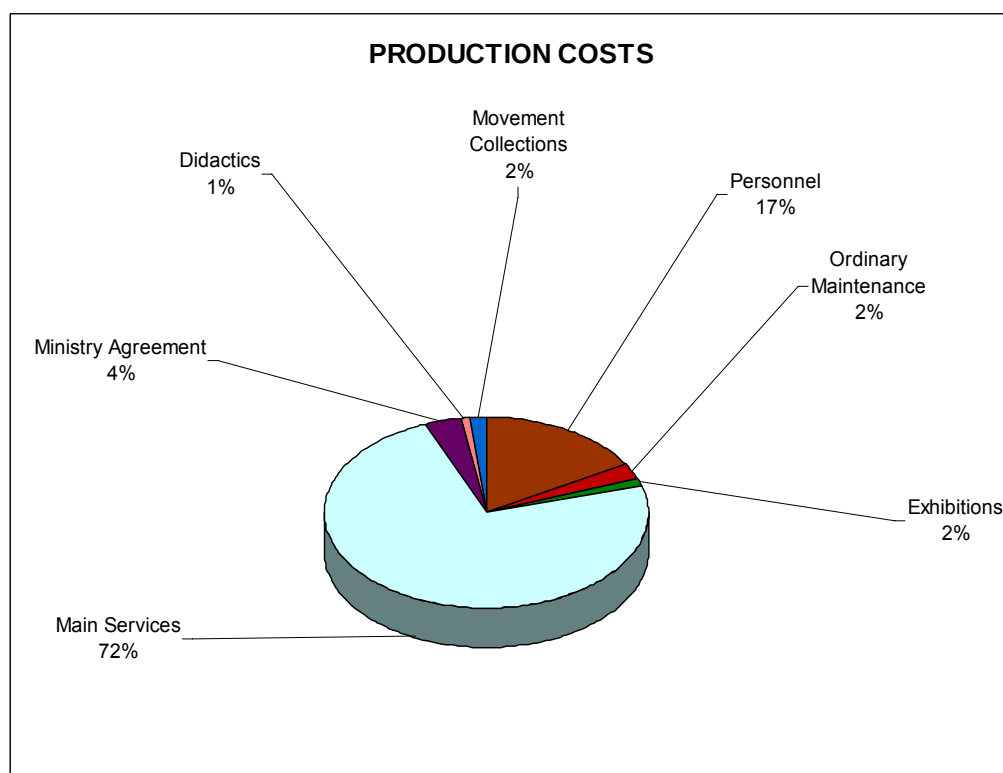
The production value holds different kinds of incomes:

- Ticket incomes
- On-line tickets sale and booking
- Temporary exhibitions
- Bookshop and coffee shops outsourcing - annual fee
- *Ad hoc* projects related public contributions
- Sponsorship

Production costs

If we analyze the summary of the costs (Chart 3) we can find an overriding budget: the premium to the main services outsourced (ticket office, wardrobe, guarding service, sites cleaning, security, etc...).

Chart 3. Production costs



Another cost relates to the agreement with the Ministry of Cultural Activities and Heritage and concerning the shared tours with the National Museums in S. Marco square and the Oriental Art Museum at Cà Pesaro.

Other relevant items are the buildings' maintenance, personnel, exhibitions and didactics.

Due to the new storage facility situated in the mainland (in Vega Venice Gateway for Science and Technology) in 2009 a specific solution have been created: the Ca' Pesaro Museum collection removal. This finally offered the museum more space and the option to open a new floor for temporary exhibitions.

5. Conclusions

Could this new facility management model used by the Foundation be improved? The answer, without a doubt, is affirmative. The Foundation is a young organization and there are several objectives yet to be reached. During the last thirty years museum activities have always been characterized by changes and ongoing challenges. It is part of the Venetian nature to face them and keep on looking forward, within an entrepreneurial mindset, modernizing the way that a museum is managed. The *Fondazione* seeks to apply a new reasoning based on efficient management to enhance the art experience.

5. Les relations entre musées et municipalités en Italie : une perspective nationale

Nicoletta Gazzeri, *Fondazione Fitzcarraldo*, Turin (Italie)

nicoletta.gazzeri@fitzcarraldo.it

En Italie, l'Etat gère 402 musées et établissements assimilés (monuments et zones archéologiques), alors qu'il existe 4340 musées et établissements assimilés non rattachés à l'Etat (galeries, pinacothèques, sites archéologiques, monuments et lieux d'expositions ouverts au public)^{xxv}. Leur cartographie montre combien ce patrimoine représente une ressource répartie de manière homogène sur l'ensemble du territoire : en moyenne, on estime que plus d'une ville italienne sur quatre (soit 2264) possède au moins un musée ou équipement assimilé.

Les musées et établissements assimilés sont, pour environ 59% d'entre eux, propriété des collectivités publiques et gérés directement par elles. Parmi les autres structures, on compte des musées privés mais aussi les musées qui, tout en étant publics, sont gérés de manière indirecte, car confiés à des instances privées : cette modalité concerne environ 19% du total des musées, indépendamment de leur propriétaire (public ou privé)^{xxvi}. *« A côté de la gestion directe la plus traditionnelle des établissements et des services, dans notre pays également, la tendance va dans le sens du renforcement, lent certes, mais réel, de nouvelles formes de management orientées vers l'externalisation des activités pour la valorisation du patrimoine muséal, une solution déjà expérimentée par une administration publique sur quatre, parmi celles qui sont propriétaires d'un musée »*^{xxvii}.

1. Les compétences des Régions, des Départements et des Villes en matière de patrimoine culturel et de musées

La loi italienne ne réserve pas de traitement spécifique à la conservation et à la gestion des musées : elle les inclut dans l'action normative générale à l'égard du patrimoine culturel^{xxviii}. Les musées sont donc reconnus par le *Code des biens culturels et du paysage*, loi fondamentale du secteur, comme établissements culturels dont les collectivités territoriales qui en sont propriétaires - l'Etat, les Régions, les collectivités locales - assurent la mise en valeur. Pour ce qui relève de l'ouverture au public et de la gestion des musées, les compétences sont attribuées en fonction du titre de propriété : selon l'appartenance des musées à l'Etat ou aux Régions. Des accords entre l'Etat et les collectivités locales peuvent être conclus, qui visent à coordonner et assurer une mise en valeur « intégrée » des musées d'Etat et de ceux dépendant des collectivités territoriales. Des accords analogues, éventuellement étendus à des acteurs privés, peuvent intervenir dans la mise au point de stratégies communes et dans l'offre de services contribuant à la valorisation des musées ; dans le cadre législatif le plus récent en matière de patrimoine culturel, la valorisation comprend une gamme élargie d'activités visant à améliorer et à dynamiser tant la conservation que la connaissance et la « mise en valeur » du patrimoine.

Plus généralement, l'action muséale et patrimoniale des Régions, des Départements et des Villes s'inscrit dans l'action culturelle élargie des collectivités, caractérisée par une importante marge d'autonomie introduite dans la Constitution italienne et renforcée, en 2001, par une réforme inspirée du principe de la décentralisation. C'est la raison pour laquelle l'action culturelle de l'Etat et des collectivités locales a, jusque à ce jour, rarement produit des stratégies communes d'ampleur nationale. Elle s'est plutôt exercée de manière hétérogène, avec une grande diversité d'objectifs et une toute aussi grande diversité de modalités et de résultats à travers le territoire.

Ainsi, alors qu'on peut observer au niveau national un débat vif et ininterrompu autour des modalités de

conservation et de gestion des musées et du patrimoine (et plus généralement, autour de la gouvernance publique du patrimoine), la réflexion sur la place de la culture en matière de qualité de vie des communautés locales fait défaut. Ceci tient à la grande variété des situations locales et de l'impact de la ressource « Culture » sur des contextes économiques, sociaux et territoriaux extrêmement différents les uns des autres. Néanmoins, l'absence d'une réflexion d'ampleur nationale n'a pas empêché l'émergence, plutôt au niveau local que central, de formes innovantes d'administration, de gestion et d'organisation de l'offre culturelle. Ces innovations ont pu être développées selon des orientations communes, structurées à partir d'autant d'étapes législatives, qui, elles aussi, ont connu une mise en place très diversifiée à l'échelle nationale. Il faut aussi garder à l'esprit une dimension ayant un impact indéniable sur l'action culturelle locale italienne : la disparité quant au niveau du développement et à la qualité de la gouvernance territoriale, entre les Régions du sud et celles du nord de l'Italie, les innovations en matière de patrimoine et de culture ayant été, jusque là, plutôt le fait des territoires du nord.

2. Evolution des modèles de gestion

En Italie, le secteur des musées a connu, au cours des années 1990, une période de changements profonds portant sur la forme juridique, l'organisation, les modes de gestion et le fonctionnement des musées^{xxix}. Ceci est vrai pour les musées d'Etat, ayant connu de nombreuses - même si parfois partielles - expériences d'autonomie, que cela ait pu concerner un seul établissement ou l'ensemble d'un pôle muséal à l'échelle urbaine ; ainsi que par une externalisation massive des services d'accueil et d'accompagnement culturel destinés aux publics (Voir note ^{xl}). Mais ce constat est encore plus vrai pour ce qui concerne les musées et équipements assimilés qui sont propriété des collectivités locales, lesquels représentent 77% du patrimoine public non étatique.^{xxx}

Ces transformations n'ont pas véritablement été le fruit de réflexions de nature muséologique, elles doivent plutôt être placées sous le signe d'une dynamique globale d'innovation de la gestion de la « chose publique » dans son ensemble, et plus particulièrement des services publics locaux. Dans le cas des musées, cette dynamique visait à produire plus d'efficacité de gestion, à accroître la gamme des services proposés aux publics, à offrir une meilleure garantie de conservation du patrimoine (élément perçu comme étant central dans un pays où les ressources culturelles sont très disséminées) et un positionnement du patrimoine en termes d'usages, de pratiques, de sens, mais aussi de production de richesse, de la part et au bénéfice des citoyens-utilisateurs.

Jusqu'aux années 1990, et à quelques exceptions près^{xxxi}, le modèle en vigueur était celui de la gestion directe des musées de la part des administrations qui en étaient propriétaires (une gestion dite « à l'économie », basée sur l'utilisation de quotas de dépenses courantes des tutelles et un personnel directement rattaché aux tutelles elles-mêmes). Après quelques premières expériences d'autonomie de gestion et d'ouverture-collaboration avec des acteurs privés, ce modèle de gestion directe n'a pas cessé d'être débattu. Un premier pas avait été accompli par les lois sur les collectivités locales du début des années 1990, qui avaient pour but de fixer une obligation de transparence ainsi que le respect de critères « entrepreneuriaux » d'efficacité et d'efficience. Un autre pas important fut ensuite franchi par les lois dites « Bassanini », datant de 1997-1998, qui opéraient une distinction fondamentale entre les missions de conservation/protection du patrimoine culturel public (revenant essentiellement à l'Etat), et les missions inhérentes à la gestion et à la mise en valeur du patrimoine (à mener conjointement avec les Régions et les autres collectivités^{xxxii}). C'est cette distinction qui ouvrira la voie, un peu plus tard, à l'attribution partielle ou totale de ces responsabilités à des entités de droit privé. Les lois « Bassanini » préconisaient un transfert de la gestion des musées d'Etat aux collectivités territoriales, transfert resté inachevé alors que s'était développée une vague d'expérimentations de modalités mixtes de gestion des musées d'Etat. Ce mouvement, s'appuyant sur différents dispositifs législatifs, a donné le jour aux Fondations, réunissant l'Etat, les collectivités et les acteurs privés. On n'en relève aujourd'hui que deux types dans le

système des musées italiens : la fondation (comme celle du Musée des Antiquités Égyptiennes de Turin, 2004)^{xxxiii} et le consortium (Consortium de Valorisation Culturelle de la Vénérerie Royale, 2008)^{xxxiv}.

L'expérimentation de modèles de gestion innovants des musées locaux s'est appuyée sur une pluralité de modèles juridiques et opérationnels. Dans ce mouvement, certaines collectivités^{xxxv} se sont orientées vers un octroi partiel d'autonomie de fonctionnement et de gestion, au travers du modèle des « institutions », par ailleurs rattachées de plein droit à leurs tutelles^{xxxvi}. Un autre modèle a bénéficié de plus de succès : celui des fondations de droit privé, créées au cours de la dernière décennie (la première d'entre elles ayant été la Fondation des musées municipaux de Turin (2002). Aujourd'hui, le statut de fondation est essentiellement adopté pour gérer des ensembles de plusieurs musées de propriété municipale : après Turin, les Villes de Brescia (2007) puis de Venise (2008) l'ont adopté. Des fondations de droit privé gèrent, entre autres, la Cité de la Science de Naples, le *Palazzo Strozzi* de Florence (2006) et le Palais Ducal de Gênes (2008). Ce dernier équipement était auparavant géré par une société par actions à capital public.

Le succès du modèle de la fondation semble dû à sa capacité d'adaptation et d'ouverture à différentes évolutions. Il faut néanmoins rappeler qu'une évaluation approfondie de ses avantages économiques et opérationnels n'a pas été réalisée à ce jour, et qu'elle paraît complexe à mettre en œuvre, en raison de l'allongement de la chaîne de contrôle de la part des tutelles, mais aussi des externalisations qui sont engendrées, surtout lorsque la fondation n'absorbe pas le personnel public qui était précédemment affecté à la gestion des musées... et qui revient donc à la charge de la tutelle à l'origine de la fondation. A quelques exceptions près, le modèle de la fondation n'a pas tenu ses promesses, en l'occurrence, d'impliquer dans la gestion du patrimoine qui lui était confié un nombre étendu d'investisseurs et de contributeurs privés. A la constitution d'une fondation participent, généralement aux côtés des collectivités locales, des Universités, des banques ou des fondations bancaires déjà actives sur leur territoire, qui s'approprient ainsi un « quota » de compétences patrimoniales et de gestion des musées locaux. Il ne semble pas aisé d'étendre la participation à d'autres instances de la société civile, financièrement moins robustes (à titre d'exemple, des associations actives dans le secteur du bénévolat culturel ou social, etc.). D'autres modes de gestion (consortiums, sociétés par actions, entreprises à statut spécial, etc.) viennent enrichir la palette des solutions de gestion possibles : une première campagne de bilans et d'évaluation de ces formules a débuté, dans une perspective d'analyse économique et juridique.

Une formule adoptée par plusieurs administrations a été la forme associative. Déjà choisie en 1985 pour la création du Musée d'Art Contemporain de Rivoli (caractérisé, par ailleurs, par une très forte implication de la Région Piémont), le modèle associatif a aussi été adopté par quelques musées récents : le musée *A come Ambiente* ou le musée de la Résistance, de la Déportation, de la Guerre, des Droits et de la Liberté, tous deux situés à Turin. Le statut associatif a aussi servi de base à de nombreux réseaux et systèmes de musées^{xxxvii}, son objectif étant de placer l'organisme qui l'adopte comme fournisseur de services coordonnés plutôt que gérant direct des musées et du patrimoine qui lui sont confiés (Réseau des Musées du Département de Macerata, réseau des Musées du Département d'Ancône, réseau des Musées d'Ossola, et d'autres encore). La plupart de ces réseaux de musées sont conçus *a posteriori*, pour permettre de développer et gérer des initiatives et services impossibles à mettre en œuvre par des musées isolés, et pour réaliser des économies d'échelle ou d'objectifs. Parmi les réseaux de musées, ceux qui peuvent se développer sur une base territoriale - municipale ou départementale - bénéficient souvent d'une organisation légère et fluide, encadrée par une simple convention et s'appuyant sur une collectivité-pilote (c'est le cas pour les réseaux de musées de la Région Ombrie, des Départements de Ravenne, Modène, Grosseto ou des Villes de Bologne, Crémone, Gênes...)^{xxxviii}.

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

- la possibilité, offerte par l'architecture de réseau, d'assurer l'ouverture et la protection d'un nombre important de petits musées et de sites dispersés sur l'ensemble d'un territoire : on a donc là une réponse à l'exigence de conservation et d'usage public, une dimension absolument prioritaire dans un pays pris entre sa mission constitutionnelle (article 9) de protection du patrimoine artistique et historique, et un problème très spécifique de gestion et de dépenses, lié à l'étendue et à la distribution sur le territoire de ce même patrimoine ;
- La possibilité de réaliser des économies d'échelle pour offrir de meilleurs services aux visiteurs, et des services mieux adaptés à leurs exigences.

Aux côtés des Villes, les Départements ont été des promoteurs enthousiastes de tel réseaux, grâce, notamment, à une loi nationale de 1990 qui attribuait pour la première fois à ces instances (mais aussi aux Régions et aux Villes), des missions de mise en valeur du patrimoine^{xxxix}.

L'introduction de la mise en réseau, à l'échelle urbaine, régionale et départementale, a également permis de réaliser des opérations de communication et de promotion communes pour les musées d'un territoire, ce qui a généralement conduit à une augmentation du nombre de leurs visites. Souvent, la mise en réseau s'est accompagnée de la création de cartes d'adhésion ou d'abonnements annuels.

Parallèlement à ces évolutions des modèles juridiques et de gestion des musées, de nombreuses expériences ont été conduites concernant les services offerts par les musées, notamment l'élargissement de la gamme des services proposés. Néanmoins, ce processus d'élargissement de la palette des services n'a pas répondu, du moins dans un premier temps, à une vision partagée, ni à une stratégie commune : pour qu'un cadre cohérent et complet soit fixé au niveau national, il a fallu attendre l'introduction de standards de fonctionnement et de développement des musées (2001)^{xl}.

Deux cas se sont rapidement imposés comme étant exemplaires en matière de délégation à des acteurs privés de la gestion de services muséaux : celui des musées sous tutelle de la Ville de Rome et celui des musées municipaux de Venise. Ces derniers, actuellement gérés par la *Fondazione Musei Civici di Venezia*, créée en 2008 (V. l'étude de cas) ont été dans un premier temps rattachés à une direction de la Ville capable de concevoir une proposition culturelle commune, et faisant appel à un nombre croissant de personnels extérieurs, notamment pour le personnel en charge de la surveillance des différents sites; puis, à partir de 1999, tous les services offerts aux publics (billetterie, surveillance et sécurité, accueil, médiation, restauration, édition, boutique, etc.) ont été confiés à une association d'entreprises percevant une commission sur les recettes de billetterie et les activités commerciales. En raison de ce mode d'organisation et de gestion des musées municipaux (un pas décisif ayant été franchi avec la mise en place d'un billet unique pour la totalité des musées situés à proximité de la place Saint Marc) et de l'attrait exceptionnel du Palais Ducal, qui rejaillit sur les autres musées du réseau, le système a pu, pendant plusieurs années, dégager des bénéfices.

Dans le cas des musées romains, la délégation de services à des acteurs privés n'a, dans un premier temps (2000), concerné que les Musées du Capitole. Cette délégation à une association d'entreprises concernait une gamme de services plus large que dans le cas de Venise : l'entretien et la conservation au quotidien, la promotion et la communication, l'organisation d'expositions, furent également confiés au privé. Le contrat passé avec la Ville de Rome prévoyait aussi l'embauche, par la Ville et pour une durée indéterminée, de 170 employés précaires déjà présents dans les musées. A partir de 2005, la Ville a d'abord acquis la majorité des actions d'une des sociétés délégataires (déjà à capital mixte public-privé), puis l'entière propriété de cette même société : depuis lors, la société gère les services de tous les musées de la ville selon un régime de *global service*.

3. Politiques culturelles à l'échelle urbaine : musées et communautés territoriales

Si l'on considère les objectifs de politique culturelle qui encadrent l'action des collectivités locales en matière de musées et de patrimoine culturel, on est à nouveau confronté à une situation nationale très contrastée, au point qu'il est difficile d'en produire une synthèse. Au cours de la dernière décennie, dans les grandes villes d'art italiennes (Gênes, Rome, Turin, Venise, Milan, Florence, Palerme) le poids de la culture dans la planification stratégique de la politique de la ville n'a cessé d'augmenter, pendant que la part du budget (tant de fonctionnement que d'investissement) lui étant consacrée, connaissait une croissance soutenue, quoique caractérisée par des variations à la hausse et à la baisse.

Cette situation témoigne du rôle de plus en plus important joué par les thématiques culturelles, et notamment par les musées et le patrimoine, au sein des politiques urbaines^{xli}. Même lorsque les apports des musées et du patrimoine en matière de développement territorial ne sont pas clairement explicités dans les documents et textes programmatiques, on trouve, depuis au moins quinze ou vingt ans, et de façon plus ou moins marquée, la trace d'une action culturelle impulsée par les collectivités territoriales. On observe, en effet, une progressive légitimation de l'offre culturelle au sein de la planification stratégique de certaines grandes villes, dans la mesure où il est désormais admis que la culture soutient l'attractivité globale de l'environnement urbain, le développement d'industries culturelles et qu'elle a un impact économique direct ou indirect qui peut lui être très bénéfique, ainsi qu'au développement touristique du territoire. D'autres finalités de l'offre culturelle restent, en revanche, moins évidentes et moins bien explicitées : celles d'ordre culturel et social, qui justifient pourtant largement l'action publique en matière de musées et de patrimoine. Sur ce point, deux types d'actions des collectivités locales engagent les musées ainsi que les autres équipements culturels, prioritairement envers leurs publics.

La première - inscrite dans les statuts des Villes ainsi que dans les missions des musées eux-mêmes - est fondée sur l'idée que l'accès à la culture est l'un des composants fondamentaux de la construction, de la réalisation et de l'expression de la personne, tant au niveau individuel que collectif. Somme toute, on appréhende la culture comme une valeur fondamentale du bien-être social, aussi bien en tant qu'opportunité d'apprentissage tout au long de la vie et de formation, qu'en tant qu'outil d'épanouissement personnel et d'insertion harmonieuse des individus dans la société.

La thématique de l'accès à la culture (dans sa double acception : facilitation et démultiplication des occasions et des formes de « consommation » culturelle ; atteinte et engagement de nouveaux publics) est donc souvent présente dans les documents de programme pour soutenir toute initiative visant à renforcer les services offerts aux citoyens. Dans ce cas également, les actions mises en place dans le but d'élargir l'accès à la culture entrent difficilement dans un cadre homogène au niveau national. On peut néanmoins distinguer différents niveaux d'intervention, certains traditionnels, d'autres plus innovants, révélant une réflexion plus aboutie en la matière.

Un levier auquel on fait généralement appel pour élargir l'accès aux musées est leur politique tarifaire : ce n'est pas un hasard si les décisions tarifaires reviennent aux collectivités locales, notamment aux Villes (comme à l'Etat dans le cas des musées d'Etat). Ceci implique l'application de tarifs réduits ou de gratuités catégorielles (généralement : enfants, mineurs, scolaires, seniors, étudiants...) établis pour l'ensemble des musées dépendant de la même administration. Dans le transfert de gestion aux acteurs privés, on a parfois observé une certaine souplesse conduisant au transfert de la politique tarifaire : dans ces cas, néanmoins, des représentants de la collectivité propriétaire du musée participent toujours au conseil d'administration de ce dernier et peuvent faire entendre leurs recommandations en matière d'accessibilité tarifaire (c'est le cas, par exemple, de la Fondation Musées de Turin).

Au delà de la pratique des réductions catégorielles ou de l'application de tarifs jumelés ou « cumulés » (s'étendant à environ 20% de l'ensemble des musées ne dépendant pas de l'Etat^{xliii}), les systèmes centralisés

d'information et de réservation représentent une autre modalité très fréquente dans le cas des réseaux de musées : ces systèmes visent à promouvoir l'ensemble des musées faisant partie du réseau local (on rappellera ici les exemples de Turin, Vérone, Venise ou Bologne).

A partir du milieu des années 1990, en particulier dans les régions du Centre-Nord (mais aussi à Naples et en Campanie), la pratique des abonnements et des cartes s'est répandue - parfois étendue au niveau départemental, voire régional - et impliquant des musées appartenant à des tuteurs différents : étatiques, municipaux, ou privés. Alors que l'abonnement, d'une durée annuelle, a pour but de rassembler une « communauté » d'utilisateurs, et fidéliser au travers d'initiatives spécifiques (événements, supports d'information dédiés, facilitations d'accès), la carte, généralement de courte durée - quelques jours - souvent associée à d'autres services urbains comme les transports ou le parking, s'adresse aux touristes et a toute sa place dans l'offre touristique d'une ville ou d'un territoire.

Parmi les autres services « en réseau » proposés par certaines collectivités locales, on trouve les activités culturelles proposées aux établissements scolaires ainsi qu'un service d'information et de réservation dédié, l'organisation de circuits de visite sur le territoire, des services d'information sur Internet (depuis peu reversés sur les *web communities*, très fréquentées en Italie), la programmation d'expositions et d'autres événements à l'échelle du réseau. On assiste aussi, ces dernières années, au développement des ouvertures « exceptionnelles » des musées dans le cadre de Nuits blanches, soirées « musicales » et autres événements qui peuvent animer la totalité d'un territoire, tant ses espaces ouverts que fermés : phénomène typiquement italien qui a vu, au cours des quinze dernières années, le développement vertigineux de festivals urbains, conduisant à une impressionnante augmentation des publics ainsi captés.

En revanche, si l'on considère l'élargissement de l'accès à la culture par l'implication des publics traditionnellement perçus comme étant « non utilisateurs » des biens culturels (par manque d'intérêt, faible capital culturel, ou d'autres contraintes), plutôt que l'intensification des pratiques culturelles des publics habituels, les initiatives menées au niveau local n'obtiennent pas de résultat significatif, à de rares exceptions près. Des progrès peuvent être observés dans cette voie, grâce à certaines actions et événements bien conçus mais trop ponctuels, qui ont rarement permis de maintenir et de consolider leurs effets dans le temps.^{xliii}

Toujours au niveau local, des initiatives plus concluantes - conduites par différents acteurs publics et privés, à partir de la fin des années 1990^{xliv} - sont nées de recherches spécifiques sur les « non publics » de la culture et sur les stratégies permettant d'élaborer des politiques culturelles « inclusives ». A cet égard, il faut également souligner que les enquêtes sur les publics de la culture, et plus spécifiquement des musées, constituent un secteur de recherche relativement récent en Italie : il s'est affirmé comme secteur à part entière depuis une quinzaine d'années seulement, sous l'effet de l'attention croissante portée aux publics par les musées et leurs tuteurs^{xlv}.

À la thématique de l'accès à la culture est liée celle de l'inclusion culturelle, comme prémisses et ingrédients d'une intégration sociale et civique réussie : depuis une vingtaine d'années, cette thématique a progressivement été abordée dans l'optique de l'interculturalité, avec une attention particulière portée aux communautés ethniques issues de l'immigration.

L'attention portée aux migrants parmi les publics de la culture se trouve de plus en plus souvent évoquée dans les programmes d'action des collectivités locales ; elle s'est traduite par une pluralité d'actions portant sur des périmètres territoriaux relativement étroits, malgré l'attention croissante des chercheurs et des acteurs du secteur culturel. On signalera notamment les initiatives mises en place à Bergame et à Turin pour la formation de « médiation muséale » à l'intention des communautés d'immigrés, ces médiateurs étant capables d'effectuer actions de promotion et surtout, d'interprétation du patrimoine muséal des différentes villes, à l'intention de communautés étrangères ou des nouveaux habitants.

4. Musées et patrimoine comme leviers de développement stratégique des zones urbaines

Plus que pour répondre aux objectifs traditionnels de promotion et de démocratisation de la culture, la programmation stratégique des Villes italiennes, développée dès la fin des années 1990, a visé le soutien à l'offre culturelle envisagée selon les cas, soit comme contribution à l'attractivité de l'environnement urbain dans une logique de marketing urbain, soit comme levier de développement économique, soit encore pour ses retombées touristiques^{xlvi}.

Les plans d'action stratégique des villes de Turin, Florence, Vicence, Trente, Venise, La Spezia, et plus généralement, les actes de planification stratégique des grandes villes^{xlvii}, attribuent aux musées et aux biens culturels deux fonctions stratégiques fondamentales.

- D'une part, **représenter des pôles culturels forts et dynamiques, capables de contribuer à l'attractivité globale de la ville** en tant qu'espace vital adapté aux attentes, aux besoins et aux profils des publics d'aujourd'hui, consommateurs de culture. Ce rôle stratégique des musées porte notamment sur :
 - une valeur identitaire des musées (c'est le cas à Trente, La Spezia, Vicence...), capables de renforcer l'image de la ville et de redéfinir son positionnement ;
 - un rôle innovant des musées en tant que « réceptacles » d'une offre culturelle renouvelée et enrichie (Turin, Venise, Trente, Programme intégré urbain pour le Centre Historique de Naples). Selon cette acception du rôle des musées, il leur est demandé de passer d'une fonction patrimoniale de conservation à une fonction active d'élaboration et de production de culture, régulièrement remise à jour en fonction des dynamiques de la création contemporaine.

Cette dernière dimension implique généralement une révision parfois radicale des modalités de gestion et d'interaction, ainsi que la conception de nouveaux programmes transversaux touchant à d'autres secteurs de la production culturelle (éducation et formation, cinéma, musique, spectacle vivant, nouvelles technologies...).

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

- D'autre part, **engendrer des filières productives**, directes - l'offre culturelle et touristique - et indirectes, grâce à l'ensemble des services de gestion et de support aux produits liés aux musées. En d'autres termes et dans plusieurs cas (Florence, Venise, Turin), le patrimoine est envisagé en tant que noyau d'un système productif de biens et de services, mais aussi de connaissances et de formation, inscrit dans un marché plus large de tels produits et connaissances (au plan national mais aussi et surtout, international).

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

5. Musées et territoires : orientations et actions-pilote

L'Acte d'orientation portant sur les critères technico-scientifiques et les standards de fonctionnement et de développement des musées de 2001, prévoyant des standards minimaux de gestion, de dotation et de fonctionnement des musées italiens, a préfiguré un parcours d'accréditation des musées analogue au dispositif britannique *Accreditation Scheme* (placé sous la responsabilité des Régions pour les musées n'appartenant pas à l'Etat). Cet acte d'orientation contient au moins une différence importante par rapport aux modèles étrangers, résidant dans l'attribution (article 8) d'une responsabilité du musée envers le territoire et le patrimoine qui y est présent, dont les collections sont à la fois expression et témoignage. Cette prescription, très riche de sens, permet de saisir pleinement l'étroite relation que la plupart des musées italiens entretiennent avec leur territoire, ses témoignages artistiques, monumentaux, bâtis, relatifs au paysage, et culturels au sens le plus large du terme, toutes dimensions qui caractérisent l'Italie et son rapport de continuité historique, symbolique et souvent structurelle avec les objets conservés dans ses musées.

Les Régions qui ont formalisé les standards muséaux en lois ou directives ont très souvent négligé la traduction spécifique de ce volet de l'Acte en prescriptions spécifiques pour les musées. On peut trouver deux explications à cette carence : d'une part, la nature même - très innovante - de ce volet spécifique (le lien musée/territoire), qui nécessiterait une réflexion beaucoup plus large et systématique que celle conduite à ce jour ; d'autre part, la difficulté à poser la problématique du lien avec le territoire de manière homogène, les musées étant très différents par leur origine, leur vocation et la nature même de leurs collections.

Après l'exemple précurseur du programme régional de l'Ombrie^{xlviii}, la Région Piémont a, à son tour, consacré une feuille de route à l'application des standards muséaux sur les relations entre musées et territoire^{xlix}. Dans un deuxième temps, toujours dans le Piémont, les prescriptions dictées par les standards (qui dessinent une trame de relations permanentes entre musées et autres acteurs du territoire et visent, à travers l'apport de connaissances offert par les musées, à intégrer les éléments historiques et du paysage dans la planification territoriale), ont été reprises dans tous les dispositifs de formation et d'accompagnement conduits par la Région, avec l'aide de l'Observatoire culturel régional. Ces prescriptions guident également la veille sur les programmes territoriaux financés par les Fonds structurels européens, ainsi que leur évaluation. Les standards fonctionnent en tant qu'indicateurs pour l'évaluation de la qualité du *process* et de son résultat. La Région Piémont a également été à l'initiative (2009) d'appels d'offre spécifiques pour la réalisation de projets promouvant la valorisation du patrimoine culturel sur une échelle territoriale large comme sur une échelle urbaine : une initiative destinée à recueillir et à faire fructifier un ensemble d'expériences de gestion du territoire et de ses atouts, susceptible de s'étendre à d'autres contextes et de devenir une pratique régulière et répandue dans un futur proche.

Points critiques et questions ouvertes : l'impact de la crise économique et financière

A la lumière des pages qui précèdent, un bon nombre d'obstacles à l'innovation des modèles muséologiques, de gestion et de fonctionnement des musées territoriaux peuvent raisonnablement être considérés comme ayant été résolus ; néanmoins, certains facteurs de risque perdurent pour la soutenabilité de ces politiques, en raison de la conjoncture économique actuelle.

- On observe encore des formes de « résistance diffuse » de la part de la communauté des professionnels de musées, à voir s'affirmer, en milieu muséal, des logiques orientées vers l'élargissement des publics, le marketing, la rentabilité de services commerciaux, ou la production de valeur économique, par le biais notamment d'activités « annexes » ou externalisées. Encore très palpable au cours des années 1990, cette méfiance s'est progressivement estompée et une attitude, du moins de principe, positive et collaborative s'est affirmée.

- On observe aussi un certain retard quant à une « culture de l'évaluation », probablement en raison des changements rapides, tant opérationnels que juridiques, qui ont affecté le secteur des musées ainsi que les politiques publiques les concernant. Des méthodes pour une évaluation en amont, de *process*, de résultat et d'impact ont bien évidemment été expérimentées et parfois mises en application, mais on est encore loin de pouvoir disposer d'un corpus d'expériences partagées orientant la prise de décision, la conduite des projets et l'attribution des ressources.
- Ce dernier point ouvre, en particulier, tout un champ de réflexion sur la soutenabilité d'une offre muséale qui s'est accrue en nombre, comme en articulation et qualité de ses services. Deux perspectives sur la question doivent être ici soulignées :
 - La première concerne l'ensemble des structures actuelles de gestion, et leur reconfiguration au cours des dernières années. Le resserrement des budgets des collectivités locales (en lien avec la crise économique) a accru le *gap*, très répandu, entre le flux de ressources collectives (moyens financiers, compétences professionnelles, partenariats, consensus de l'opinion publique) qui sont investies dans la création d'un nouveau musée, et les ressources disponibles pour la gestion « ordinaire » et le fonctionnement de l'équipement : de tels déséquilibres menacent le maintien même de standards opérationnels et de fonctionnement des musées ;
 - La deuxième prend en compte le modèle de protection et de gestion du patrimoine culturel national dans son ensemble, patrimoine dont on a souligné le caractère « disséminé » au niveau du territoire. Il est désormais clair qu'un modèle reposant uniquement sur les collectivités publiques locales et leurs ressources n'est plus viable : il n'est plus en mesure de garantir la mise en valeur optimale des musées et du patrimoine et, par ailleurs, ne peut s'ériger contre certaines atteintes portées à la visibilité et au sens même - du point de vue sociétal - du patrimoine (atteintes qui sont le fait de la mutation actuelle des équilibres territoriaux, économiques et sociaux). La Conférence italienne nationale de l'ICOM a préconisé une réflexion autour du modèle de gestion du patrimoine qui, en plus de mobiliser les professionnels et tous les acteurs du secteur - publics et privés -, permette de valoriser, le plus possible, les formes de collaboration avec les organisations de la société civile et le bénévolat (qui est déjà très actif, et depuis longtemps, pour la protection des biens et sites culturels)¹.
- Pèsent enfin et de façon toute aussi importante sur l'ensemble du secteur, les questions directement liées à la conjoncture économique actuelle et aux politiques économiques et financières nationales.

Depuis ses débuts, en 2008, la crise économique et financière mondiale aurait eu moins d'impact sur les dépenses des individus pour la culture - qui se sont plutôt maintenues - que sur la disponibilité des investisseurs publics et privés. On a ainsi assisté à une réduction progressive des transferts de ressources de l'Etat aux collectivités localesⁱⁱ, ce qui, par un effet de domino, a induit une grande difficulté dans le maintien du niveau de financement des collectivités. La situation a empiré en 2010, quand la Loi des Finances nationale a imposé d'importantes limites aux dépenses des collectivités, avec un impact certain sur le soutien de ces dernières à la cultureⁱⁱⁱ. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant de constater que les organisations culturelles, et les musées en particulier, enregistrent une réduction généralisée des ressources disponibles, de la programmation d'activités et des ressources humaines mobilisées.ⁱⁱⁱⁱ Le scénario dessiné par un tel contexte économique, conditionné par de multiples facteurs exogènes à la culture, ne permet pas d'établir une réelle prévision pour l'avenir. Les difficultés actuelles risquent de laisser des traces indélébiles sur le secteur. Dans le scénario le plus pessimiste, elles pourraient être à l'origine de régressions quant à la quantité et à la qualité de l'offre muséale, quant aux processus créatifs, enfin, quant au maintien et à la valorisation du capital matériel et humain mobilisé jusque-là.

6. Los museos en Bilbao: más allá del titanio

Roberto Gómez de la Iglesia, Consultor-Director, c2+i, cultura, comunicación, innovación

rgomezde-laiglesia@c2masi.com

1. Contexto

Hace algunas décadas, hablar de Bilbao era hablar de una ciudad netamente industrial vinculada a la siderurgia, los altos hornos y a la industria naviera. Evidentemente, hablar de Bilbao también suponía hablar de sus importantes entidades financieras, de su poderío económico a la par que de una ciudad gris, altamente contaminada, y con una ría que la atravesaba, claro reflejo de la sobre-explotación industrial.

Por supuesto, hablar de Bilbao también era hablar de uno de los más míticos equipos europeos de fútbol, el Athletic (y de su terreno de juego: San Mamés, conocido en el mundo del balompié como “La Catedral”, que hoy comparte protagonismo con una de las nuevas catedrales en que se han convertido los grandes museos y centros culturales), y del peculiar carácter abierto de sus ciudadanos. Si bien Bilbao tenía algunas referencias culturales de importancia (la Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera, el Teatro Arriaga, el Museo de Bellas Artes o su prestigiosa Orquesta Sinfónica), no era reconocida como una ciudad especialmente vinculada a las artes o la cultura. Y mucho menos, al turismo.

Hablar hoy de Bilbao, es hablar de una ciudad moderna, íntimamente ligada al desarrollo de los servicios más avanzados, con un alto peso de la cultura en su vida cotidiana y con una clara vocación de posicionarse como una ciudad creativa y con una fuerte proyección internacional, incluso de atracción turística.

Son muchos los factores que han determinado la transformación de Bilbao, y uno de ellos, el más icónico y reconocido en el exterior ha sido el denominado “Efecto Guggenheim” (la nueva “Catedral”), paradigma de un teórico modelo infinitas veces comentado e imitado y, sin embargo, probablemente irreplicable.

Para entender la situación del binomio Museos-Municipalidades en el País Vasco español es preciso situar su singular conformación sociopolítica. España es un Estado Autonómico, asimétrico y cuasi federal. La Comunidad Autónoma del País Vasco, dispone de Parlamento y Gobierno propios. Está integrada por tres Territorios Históricos: Álava-Araba, Bizkaia y Gipuzkoa, los cuales disponen a su vez de Parlamento (con una cierta capacidad legislativa) y Gobierno provincial, así como con Hacienda Territorial con capacidad recaudatoria (el País Vasco tiene un acuerdo económico-fiscal singular con el Estado Español a través del denominado “Concierto Económico”). Cada provincia, o Territorio Histórico, está a su vez conformado por municipios y entidades locales menores. En este contexto, Bilbao es la capital del Territorio Histórico de Bizkaia. Según el último padrón de habitantes, en Bilbao hay actualmente 355.731 personas censadas pero son más de 900.000 las que residen en el área metropolitana. Alberga 39.100 empresas y 9.257 establecimientos comerciales. La capital de Bizkaia es el centro económico del País Vasco y de toda la cornisa cantábrica, con un alto nivel de influencia tanto en las decisiones económicas como en las políticas, incluso a nivel estatal.

Para entender el papel de los municipios en la gestión de los museos y del patrimonio cultural, hemos de conocer el singular reparto de competencias que en España, y específicamente en el País Vasco, existe respecto a la cultura. A nivel estatal, la competencia cultural es concurrente de tal forma que todas las administraciones (Estado, Comunidades Autónomas, Provincias y Municipios) pueden intervenir en materia cultural, si bien existen algunos espacios de exclusividad. Por ejemplo, el País Vasco, goza de competencias propias respecto al patrimonio cultural (Ley 7/1990 de 3 de Julio de Patrimonio Cultural Vasco) y los museos (Ley 7/2006 de 1 de Diciembre de Museos de Euskadi). Algunas de estas competencias las ejerce el Gobierno Vasco como la

calificación y catalogación del patrimonio o la determinación de qué entidades pueden ser consideradas museos o colecciones, si bien son las diputaciones forales (gobiernos provinciales) las que asumen las competencias directas en la gestión del patrimonio así como de los museos. Como veremos, traducido este reparto de competencias al mapa de Museos de Euskadi, nos refleja una situación asimétrica e irregular. Existen más de 100 museos que se autoconsideran como tales (que difícilmente podrán mantener tal denominación una vez que se publique el Decreto que desarrolla la Ley de Museos). El Gobierno Vasco participa en algunos museos pero sólo es titular directo del Museo de la Ertzaintza (Policía Autónoma Vasca) situado en Arkaute (Álava) e indirectamente, a través de la sociedad Pública Euskotren, del Museo del Ferrocarril, ubicado en Azpeitia (Gipuzkoa). Las diputaciones forales son, en algunos casos titulares de museos, o socios y financiadores de otros, y también existen, en algunos casos, museos municipales o participados por los municipios.

Hay que señalar que es difícil encontrar museos en el que la participación sea únicamente de los Ayuntamientos de las capitales de provincia (Vitoria-Gasteiz, Bilbao, Donostia-San Sebastián) si bien esto es más usual en el medio rural en relación a pequeños museos locales. Generalmente, caminan de la mano de su Diputación correspondiente, bien la Álava-Araba, bien la de Bizkaia o bien la de Gipuzkoa, y últimamente también se suma a algunas iniciativas museísticas que se consideran que se consideran de relevancia para Euskadi, el Gobierno Vasco. Por ello, en general, las aportaciones que se realizan por parte de los Ayuntamientos no suelen ser las más elevadas.

España, como el resto de países europeos, está viviendo una importante crisis económica reflejada, especialmente, en el alto nivel de desempleo (casi un 18% de media nacional aunque en Euskadi ronda el 10%), y en medidas públicas de fuerte ajuste presupuestario. Evidentemente esta situación está afectando a los museos aunque de manera muy desigual. Los más perjudicados son los de titularidad privada y los dependientes de pequeñas ciudades y pueblos, que ven que se reducen las subvenciones para su mantenimiento y actividad.

En este marco, se hace precisa la búsqueda de una mayor racionalidad en la gestión museística. Por eso las diversas administraciones públicas están impulsando procesos de ordenación de sus museos. Como ejemplo, la Diputación Foral de Bizkaia está constituyendo una Entidad Pública Empresarial bajo la denominación de BizkaïKOA (pendiente de aprobación estatutaria por las Juntas Generales de Bizkaia, el parlamento provincial), bajo cuyo paraguas gestionará diez museos y lugares patrimoniales de la provincia, de titularidad foral, incluyendo la Sala de Exposiciones Rekalde, importante referente del arte contemporáneo en Bilbao así como el Museo Arqueológico y de Prehistoria de Bizkaia situado también en Bilbao.

El Gobierno Vasco también está interesado en favorecer la racionalización, sostenibilidad y coordinación de los más de 100 museos existentes en el País Vasco y de los numerosos recursos patrimoniales. En ese sentido, próximamente publicará el Decreto de Desarrollo de la Ley de Museos a la par que está favoreciendo el acceso a instrumentos compartidos como un sistema informático común. El ejecutivo autonómico puede, en este sentido, hacer propuestas legislativas al Parlamento Vasco en torno a los museos, orientar y proponer sistemas de orientación y ordenación así como facilitar instrumentos y medios de socialización. Pero la competencia última sobre la gestión museística, independientemente de la titularidad de los equipamientos, es de las diputaciones forales.

2. Los museos de Bilbao

La villa de Bilbao cuenta con 9 museos en su espacio urbano. Se trata de entidades que se autodenominan como tales aunque algunas no cumplen todos los requisitos que el Gobierno Vasco establece en la Ley de Museos de Euskadi para obtener tal consideración. Como podremos apreciar hay una diversidad de titulares de

los diferentes museos y el conjunto no forma parte de una política museística unitaria ni de un plan de ordenación global.

Pasamos a describir los nueve museos, con especial incidencia en aquellos que cuenta con participación del Ayuntamiento de Bilbao

2.1. Museo de bellas artes de Bilbao (www.museobilbao.com)

El origen del actual Museo de Bellas Artes es el resultado de un fundado en 1908 (de titularidad municipal) y del Museo de Arte Moderno inaugurado en 1924 (cuyo propietario era la Diputación Foral de Bizkaia). En el año 1945 se unieron los dos y se trasladaron a la actual ubicación. En 1970 se llevó a cabo una primera ampliación y en 2001 finalizaba una importante reforma que dio al Museo su fisonomía actual. El conjunto de las obras supuso una ampliación aproximada de la superficie del Museo en 6.450 m² y una intervención sobre 14.250 m². La inversión global fue de 15 millones de euros, financiado por las instituciones que forman parte del Museo: Gobierno Vasco, Diputación Foral de Bizkaia y Ayuntamiento de Bilbao.

En 2009 alcanzó la cifra de 207.000 visitantes (un 7% menos que el año anterior), aunque han sido los dos únicos años que han superado la cifra de los 200.000 visitantes, lo que representa, aproximadamente, el 19% de los visitantes de todos los museos de Bizkaia. No cabe duda de que la cercanía del Museo Guggenheim Bilbao, y la apertura de éste, ha generado flujos positivos no sólo de visitantes de aquel sino de nuevos visitantes locales animados por el impulso de las artes en Bilbao.

En diciembre de 2000, las tres instituciones propietarias del Museo acordaron la creación de una Fundación como método de gobernanza, aunque abierta a la participación privada. El máximo órgano de gobierno es el Patronado y cuenta además con una Comisión Asesora Artística.

El Museo se financia a tres partes. En cuanto al presupuesto para el año 2010, se cifra en 8.700.000 € de los cuales el Ayuntamiento de Bilbao aporta 1.783.000 €. Además, las tres instituciones implicadas están pagando los créditos necesarios para la remodelación del museo por una cantidad que en 2010 alcanza la cifra de 1.550.000 €. Indicar que para 2011, el Ayuntamiento de Bilbao prevé una disminución en su aportación al museo de 40.000 € para gasto corriente. Su previsión para el mismo año en inversiones llega a los 280.000 €. Hay que señalar que el presupuesto de 2010 con respecto a 2009, en plena crisis, únicamente había disminuido en un 5%.

Actualmente, trabajan en el Museo de Bellas Artes de Bilbao 51 personas de los cuales 13 son técnicos relacionados con las obras de arte.

El precio de la entrada general es de 6 € y dispone de un Servicio de Amigos del Museo desde 1981, con el propósito de ofrecer a la sociedad cauces para una participación activa. Los precios varían en función del tipo de población al que se dirigen. Por ejemplo, un adulto individual paga anualmente una cuota de 45 euros. Además, existe un Programa de Miembros Corporativos para empresas e instituciones que quieran contribuir de forma significativa al desarrollo del Museo y sus actividades.

El Museo de Bellas Artes de Bilbao es uno de los emblemas culturales de la villa junto con el Teatro Arriaga (inaugurado en 1890, vuelto a levantar en 1919 tras un incendio que le arrasó por completo y vuelto a inaugurar en 1986 cuando, ya en manos municipales, se acomete una profunda reforma) o el Centro Cultural Alhóndiga (inaugurado en 2010 en un antiguo almacén de vinos ubicado en el centro de Bilbao con un proyecto arquitectónico de Philippe Starck). Si bien no llega a la proyección internacional del Museo Guggenheim Bilbao, sí goza de un alto reconocimiento y reputación entre la población local. El público visitante es, fundamentalmente, de clase media-alta, mayoritariamente mujeres y con poca presencia de extranjeros (lo que contrasta con el gigante de titanio). El Museo de Bellas Artes juega un papel netamente patrimonial y simbólico, más que de cohesión social o educativo, al margen de que por sus programas didácticos, más bien

de corte clásico, pasen más de 30.000 escolares al año. Su programa educativo, de todas formas, va dirigido a diferentes sectores poblacionales (adultos, jóvenes, escolares, profesores, familias o personas con necesidades especiales)

El Museo de Bellas Artes de Bilbao dispone de una de las colecciones más importantes del país. Cuenta con más de 8.000 piezas entre pinturas, esculturas, obra sobre papel y artes aplicadas que abarcan el periodo que transcurre entre el siglo XII y nuestros días. Conserva ejemplos relevantes de arte antiguo, moderno y contemporáneo, con especial interés por la pintura de las escuelas española y flamenca, así como de la más importante colección de artistas vascos. Además, es la institución de máxima referencia por sus fondos documentales y por su tradición investigadora. Así, se pueden encontrar obras que van desde Murillo, Gentileschi, El Greco, De Vos, Ribera, Zurbarán, Sorolla o Gauguin, hasta Tàpies, Bacon, Zuloaga o Chillida. Esto, en cuanto a la exposición permanente porque se han realizado exposiciones temporales de alta calidad y atractivo para el público, entre las que destacan “El joven Murillo”, “De Cézanne a Léger”, “De Goya a Gauguin”, “Picasso. Suite Vollard” o la reciente “Balenciaga. El diseño al límite”.

Ofrece diferentes servicios: desde alquiler de espacios, hasta un plan de becas o un departamento de educación y acción cultural, además de investigación científica, biblioteca, cinemateca, archivo y visitas guiadas y adaptadas. Cuenta además con tienda, cafetería y restaurante.

El Museo de Bellas Artes de Bilbao tuvo un salto cualitativo importante bajo la dirección de Miguel Zugaza (actual director del Museo del Prado de Madrid), estela que ha continuado su actual director Javier Viar. Con la remodelación abordada entre los años 1996 y 2001 más allá de la ampliación espacial y de la reorientación expositiva, se produjo una reformulación de su modelo de gestión así como una revisión de su entidad visual corporativa y de las estrategias en comunicación. También se pusieron en marcha nuevos servicios a la ciudadanía. El Museo de Bellas Artes de Bilbao se sitúa como un elemento de reimpulso de una zona urbana en completa remodelación en torno al parque de Doña Casilda, el puente de Deusto y Abandoibarra (donde se encuentra el Museo Guggenheim Bilbao).

2.2. Museo vasco de Bilbao-Euskal Museoa (www.euskal-museoa.org)

El Museo Vasco de Bilbao se funda en el año 1921 y abre sus puertas en 1923 como resultado de la fusión de dos museos anteriores: el Arqueológico, dependiente del Ayuntamiento de Bilbao, y el Etnográfico Vasco, dependiente de la Diputación Foral de Bizkaia. Es conocido como el Museo Vasco de Bilbao aunque su denominación oficial es Museo Arqueológico Etnográfico e Histórico Vasco.

Se halla ubicado en pleno corazón del Casco Histórico de Bilbao en un conjunto monumental con categoría de Bien Cultural Calificado (alguna de sus partes fue declarado monumento histórico-artístico en 1962). La ubicación es privilegiada por el tránsito de personas por la zona aunque, sin embargo sigue pasando a veces inadvertido, tanto físicamente como desde el punto de vista de su integración en la vida del barrio.

Se rige por unos estatutos firmados en 1976 que configuran, al por entonces denominado "Museo Histórico de Vizcaya", como una Fundación Pública de Servicios. Tiene personalidad jurídica pública, regida por una Junta Rectora, un Presidente y un Director de Museo. Los actos y acuerdos de la Fundación se rigen por el ordenamiento jurídico administrativo de carácter local y su revisión se somete a la jurisdicción contencioso-administrativa. Sin embargo, esta fórmula jurídica no se encuentra en la normativa vigente. La explicación es porque una ley del año 1985 indicaba que las Fundaciones Públicas de Servicios pasaban a ser Organismos Autónomos Locales. La Administración aún no ha dado los pasos pertinentes para el desarrollo de esta ley y por ello, muchas entidades culturales siguen funcionando como una Fundación Pública de Servicios.

La doble titularidad del Museo lo sitúa más en una posición que se puede asemejar a la de un Consorcio que a la de un Organismo Autónomo Local. Se encuentra, por lo tanto, en una situación de vulnerabilidad jurídica por

lo que se están dando los pasos para la creación de una Fundación de acuerdo a la actual Ley de Fundaciones del País Vasco. De todas maneras, asuntos como el sistema presupuestario se cumplen (como la creación del presupuesto, la memoria económica, la memoria de actividades y el grado de ejecución del presupuesto), la contabilidad es puramente mercantil y está intervenida por un organismo dependiente de la Diputación Foral de Bizkaia. La selección de personal se realiza unas veces de forma pública y otras no.

El máximo órgano de gobierno es la Junta del Patronato, compuesta, de manera paritaria, por representantes del Ayuntamiento de Bilbao y de la Diputación Foral de Bizkaia.

El presupuesto de cara al año 2010 se ha cifrado en 978.974 €, de los que el Ayuntamiento realiza una aportación de 579.487 €. Trabajan en el museo 14 personas y en 2009 recibió un total de 60.909 visitantes.

En cuanto a la colección, dispone de una gran cantidad de piezas si bien no son muchas las significativas. Destacan el Ídolo de Mikeldi (una primitiva escultura zoomorfa en piedra arenisca de la II Edad de Hierro que representa a un cuadrúpedo que aprisiona entre sus patas un disco) ubicado en su característico claustro y la maqueta de Bizkaia.

Entre las exposiciones permanentes nos encontramos la "Sala de Pastoreo", "El mar de los vascos", "Cerámica", "Lino", "Telar" y "Armas" o una importante colección de lozas y porcelanas vascas de los siglos XVIII al XX. En cuanto a las exposiciones temporales han destacado, entre otras, "Los Mundos Vascos", "El Mundo hoy. Nosotros", "Gernika, de icono vasco a símbolo universal", "Begoña 1990. República y Santuario" u otras dedicadas a Julio Verne, Tutankamon, o Ana Frank.

Este museo permite acceder a sus fondos a los investigadores y en ellos se encuentran integradas monografías y publicaciones seriadas. Dispone también de un servicio de fototeca. En cuanto a la tienda vende reproducciones de objetos expuestos, publicaciones del propio Museo y otras referidas a la temática del mismo, música tradicional vasca y complementos.

La entrada al Museo Vasco cuesta 3 euros. Dispone de un programa de Amigos del Museo, cuyo objetivo de creación es "la intención de estimular la colaboración de la sociedad en la consolidación de las bases de un conocimiento más profundo y preciso de las manifestaciones culturales del Pueblo Vasco y poder así difundir la Cultura y el Patrimonio". Los miembros colaboradores pagan una cuota de 30 euros anual, los protectores 150 euros, la empresa miembro, una aportación a fondo perdido o por medio de subvenciones a una actividad concreta del Museo.

Es un museo muy estable en su actividad. Con la creación del Nuevo museo Arqueológico y de Prehistoria de Bizkaia (dependiente en exclusiva de la Diputación Foral) ha dejado de ser centro depositario de patrimonio.

Aprovechando la adecuación a la nueva Ley de Museos, está en un proceso interno de revisión estratégica a la par que se aborda su remodelación jurídica. El Ayuntamiento de Bilbao y la Diputación Foral de Bizkaia desean conseguir una mayor penetración del museo entre la población vasca. Es un museo que, además, tiene actualmente muy poco atractivo para el creciente flujo turístico en Bilbao.

2.3. Museo de reproducciones artísticas (www.museoreproduccionesbilbao.org)

Se trata de un museo único en su género en el País Vasco, e incluso en España donde sí existe una colección del Museo Nacional de Reproducciones Artísticas, actualmente cerrado.

Fue creado en el año 1927 por el Ayuntamiento de Bilbao y la Diputación Foral de Bizkaia, titulares actuales del Museo. Tiene actualmente, al igual que el Museo Vasco, una situación jurídica "alegal" bajo la forma de Patronato (figura actualmente inexistente en el ordenamiento español) aunque no se han generado situaciones

de inseguridad jurídica dado el carácter público de sus miembros. Se está en proceso de constiyución de una Fundación acorde al ordenamiento jurídico vigente.

El Museo de Reproducciones Artísticas de Bilbao, ha tenido desde sus inicios un papel eminentemente didáctico. Históricamente, se utilizaba para complementar la formación de artistas y artesanos. Cuenta con una colección de reproducciones de escayola de obras maestras de la escultura clásica, en torno a 200 piezas individuales o conjuntos (como el grupo escultórico "Lacoonte y sus hijos"), muchas de ellas primeras copias. Algunas de estas piezas son donaciones del Museo del Prado de Madrid y de la Real academia de Bellas Artes de San Fernando. También desarrolla en la actualidad una función pedagógica en las áreas de pintura y dibujo, donde se ofertan programas específicos para escolares, para todos los públicos y familias. Sin embargo, se ha abandonado con el paso del tiempo otras como fotografía o técnicas de modelado. En 1999, se inició un proceso de remodelación que llevó al cese de la actividad y también a restricciones de su labor didáctica en dibujo y pintura. Estuvo durante casi seis años en una situación prácticamente de cierre, lo que provocó un importante problema de desgaste, tanto a nivel interno, de paralización de proyectos, dinámica laboral, etc., como externo, por la pérdida de notoriedad de cara al ciudadano y a las instituciones. En el año 2004 se elaboró un nuevo Plan estratégico para la reorientación del Museo ante su nueva reapertura, ya en la ubicación actual.

En el año 2009, el Museo recibió 11.773 visitantes. Pero hay que indicar que su desarrollo está de alguna manera castrado por la clave de su propio objeto y colección (reproducciones y no obras originales). Además, se ubica en la antigua Iglesia del Corazón de María (edificio de titularidad municipal), en la zona denominada "Bilbao La Vieja", un espacio muy degradado tanto urbanística como socialmente y que está viviendo un lento proceso de transformación a partir del desarrollo de planes integrales urbanísticos. Actualmente, está en marcha el tercer plan. La evolución es mucho más nítida desde el punto de vista físico que de tejido social, con algunas calles en clara evolución (se está impulsando un distrito cultural/creativo en el barrio) y otras con problemáticas muy acentuadas. Tras la reapertura del Museo, y una nueva dirección, se trabaja en abrir este equipamiento al barrio y en una mayor conexión con los sectores más experimentales del mundo artístico así como en una diversificación de actividades que vaya más allá de las desarrolladas históricamente (desfiles de moda, presentaciones de libros, debates, fiestas...).

Su programa se encuentra dentro de la "Propuesta Internacional de las Ciudades Educativas". Todo ello implica un salto conceptual muy importante. Se trata de un museo muy singular cuyo hecho diferencial no parece aportar un gran valor a la percepción de los públicos potenciales y que puede jugar actualmente un rol de cohesionador en un entorno socialmente conflictivo más allá de su papel pedagógico o patrimonial-artístico.

En el año 2010 cuenta con un presupuesto de 941.700 € de los cuales el Ayuntamiento de Bilbao aporta 429.750 € además de aproximadamente 30.000 € para inversiones. En la actualidad, son 6 las personas que trabajan en este Museo. Hoy, sobre exposiciones, únicamente se puede hablar de una temporal titulada "Faktoría Michelangelo", que analiza la producción de Miguel Ángel Buonarroti.

2.4. Museo arqueológico y de prehistoria de Bizkaia (www.bizkaia.net)

De la necesidad para encontrar un nuevo espacio para guardar y conservar los fondos arqueológicos de Bizkaia, -que se encontraban en el Museo Vasco de Bilbao-, surge el Museo de Arqueología y Prehistoria de Bizkaia, en un edificio frente a aquel. Los terrenos fueron cedidos por el Gobierno Vasco a la Diputación Foral de Bizkaia, que ostenta la titularidad de este museo. El proyecto de reforma comenzó en 2004, para en 3.000 metros cuadrados instalar, 1.300 de almacenes, 700 para talleres, archivo y laboratorios, 700 para salas de exposiciones y didácticas y 100 para zona privada de despachos y administración. Tras 36 meses que transcurrieron entre las obras, el desarrollo del Proyecto Museístico y el traslado de los materiales para su

depósito definitivo, el Museo se inauguró el 1 de abril de 2009. La inversión que se realizó fue de 7 millones de euros. Tiene un presupuesto anual de aproximadamente 700.000€.

Se trata de un recorrido cronológico que discurre desde la Prehistoria hasta la Edad Moderna como reflejo del nacimiento y desarrollo de las diversas zonas de Euskadi.

Existe una colección permanente y numerosos audiovisuales interactivos. Son restos que se remontan a hace 75.000 años y que tras exponer los paulatinos cambios en el paisaje, clima, fauna y los primeros pobladores, enlazan con el nacimiento de Bilbao y la entrada en tiempos recientes. Sus 3.000 metros cuadrados se distribuyen en 5 plantas. Cuenta con 10 trabajadores entre arqueólogos, restauradores, personal administrativo y de seguridad.

Dadas las características del Museo y su evidente vinculación temática con el Museo Vasco, se estudió en 2005 la posibilidad de gestionar bajo un mismo paraguas estos dos equipamientos y el de Reproducciones Artísticas. Pero finalmente la diversidad jurídica de las entidades, la necesaria entrada del Ayuntamiento de Bilbao en el nuevo Museo Arqueológico, así como diversas dificultades futuras de gestión del personal, además de las programáticas, llevaron a las instituciones públicas implicadas a no proseguir el proyecto de coordinación analizado y optar por otras vías.

2.5. Museo marítimo de Bilbao (www.museomaritimobilbao.org)

Se encuentra ubicado en las antiguas dependencias de los astilleros Euskalduna y es el resultado del trabajo realizado por una Fundación privada, sin ánimo de lucro que lleva por nombre Fundación del Museo Marítimo Ría de Bilbao. Se creó en 1996 y perseguía "promover la investigación, conservación y difusión del patrimonio cultural acumulado por la actividad marítima de la ría, el puerto de Bilbao y la provincia de Bizkaia".

Su colección hace referencia a la actividad marítima de la ría de Bilbao y su puerto, así como a la cultura marítima en general. Esta Fundación surgió de un grupo de personas ligadas a la mar y, más en concreto, a la ría. Un año después, en 1997, se constituye el Patronato integrado por representantes de los principales ámbitos públicos y privados. En 1999 se pone en marcha el Programa de Patrocinio y Mecenazgo al que ya estaban incorporadas las empresas e instituciones pertenecientes al Patronato de la Fundación. El presidente del Patronato es el Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao, institución a la que también pertenece el vicepresidente. En este caso son patronos electos 2 miembros de la empresa privada "Petróleos del Norte S.A.". El resto de los patronos son el Alcalde de Bilbao (Ayuntamiento), el Diputado General de Bizkaia (Diputación Foral), el Ministro de Cultura del Gobierno de España, el Consejero de Cultura del Gobierno Vasco, un representante de la Compañía de Remolcadores Ibaizábal, S.A., Bergé Infraestructuras y Servicios Logísticos S.L.

Los patrocinadores y colaboradores pagan diferentes cuotas en función de sus compromisos. Así, se establece como mínimo para un patrono 60.000 euros, para un padrino 30.000, 15.000 para un benefactor, 8.000 para un asociado y 5.000 para un colaborador. Por supuesto existe el programa de Amigos del Museo y donde paga 42 euros el usuario individual. Sus visitantes oscilan entre los 50.000 y 60.000, gran parte de ellos escolares. Pese a la cercanía al Museo de Bellas artes de Bilbao o al Museo Guggenheim Bilbao, no consigue ser un foco de atracción de turistas.

Tras unos años de incierto futuro se han realizado recientemente cambios importantes en el equipo de gestión y en su orientación estratégica. El edificio del Museo está formado por 27.000 m² y el espacio expositivo se encuentra tanto en el interior como en el exterior del edificio, ya que en los diques se ubica una parte importante de la exposición. La vinculación del Ayuntamiento, a diferencia del Museo Vasco o del Museo de Reproducciones artísticas, no se hace desde el departamento de Cultura.

2.6. Museo diocesano de Arte Sacro (www.elizamuseo.com)

Dependiente del Obispado de Bilbao (Iglesia Católica), nació en septiembre de 1961 con el objetivo de "el estudio, conservación y divulgación del patrimonio histórico-artístico de la Diócesis de Bilbao". En un principio se instaló en el Seminario Diocesano de Derio (fuera de Bilbao en las cercanías del Aeropuerto), lo que dificultaba su visita por lo que únicamente era frecuentado por historiadores. En 1991 se firma un acuerdo entre el Obispado, el Ayuntamiento de Bilbao y la Diputación Foral de Bizkaia para trasladarlo a lo que será su sede actual. El Ayuntamiento cedió el inmueble del abandonado Convento de la Encarnación, la Diputación llevó a cabo la rehabilitación y el Obispado puso la colección y el equipo técnico del Museo.

Cuenta con una colección de 2.000 piezas de las que 500 están expuestas, que van desde el siglo XII hasta el XX, aunque también existen algunas del siglo III. Las piezas se ubican por orden cronológico y hay que señalar que la Sala de Orfebrería litúrgica reúne uno de los mejores conjuntos de Europa. También cuenta con una excelente colección de alabastros de los siglos XIV y XV. Existen talleres didácticos destinados al público infantil y juvenil con aportaciones económicas del Departamento de Cultura del Gobierno Vasco y Caja Madrid. Además, el Museo lleva adelante una labor de restauración no sólo de sus piezas sino también de las de diferentes templos de la diócesis de Bilbao. La tarifa es de 2 euros.

2.7. Museo de Pasos de Semana Santa (www.museodepasosbilbao.org)

El fin de este museo es difundir la historia de la Semana Santa de Bilbao a dar a conocer el patrimonio artístico y religioso que posee la ciudad. Fue inaugurado el 7 de marzo de 2001. Se trata de un edificio que cuenta con una parte expositiva de más de 800 metros cuadrados. En su creación participaron la Hermandad de Cofradías, el Ayuntamiento de Bilbao y la Diputación Foral de Bizkaia. Es el único museo de estas características del País Vasco y es referente por la calidad de las imágenes y de sus imagineros. Su principal atractivo son los pasos que componen el Vía Crucis de la Pasión de Cristo. Cada cofradía dispone de un espacio para dar a conocer su historia, su hábito, insignias y estandartes. En Semana Santa cierra sus puertas para poder organizar las procesiones mientras que en Navidad alberga la exposición de Belenes. Muy puntualmente se realiza alguna exposición temporal. El precio de la entrada es de dos euros.

2.8. Museo Taurino de Bilbao (www.plazatorosbilbao.com)

Se inaugura un 9 de junio de 1955 y alberga 8 secuencias generales de la historia de la Tauromaquia. Además, los textos didácticos van ilustrados con un centenar de fotografías. Dispone de 4 láminas de Goya sobre la Tauromaquia, 20 carteles anunciadores de diferentes corridas, 10 cuadros de los hermanos Bringas, cabezas de toros célebres y trajes y espadas, además de otros aperos, de toreros reconocidos.

Está ubicado en la misma Plaza de Toros de Vista Alegre construida en 1962 con la colaboración del Ayuntamiento de Bilbao, la Diputación Foral de Bizkaia y la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao.

2.9. Museo Guggenheim Bilbao (www.guggenheim-bilbao.es)

Inaugurado el 17 de octubre de 1997, el Museo Guggenheim Bilbao está gestionado por la Fundación Guggenheim Bilbao constituida a partes iguales por el Gobierno vasco, la Diputación Foral de Bizkaia y la Salomon R. Guggenheim Foundation de Nueva York. Fue el Ayuntamiento de Bilbao quien proporcionó los terrenos sobre los que se construyó el edificio de Frank O. Gehry pero, sin embargo, hasta este año 2010 no ha participado en sus órganos de gobierno de la Fundación. Hasta ahora ha participado como patrono en un tercer nivel de los seis existentes, junto a un gran número de empresas privadas, como la Corporación IBV, el Banco Santander, Telefónica o Corporación Mondragón, tras los patronos estratégicos y los patronos fundadores. Este año, el Patronato ha decidido ampliar a once los miembros del Comité Ejecutivo y dar cabida así, 13 años después, al Ayuntamiento de Bilbao quien hasta ahora, a pesar de ser su ciudad la gran beneficiada y que ha

convertido el Museo Guggenheim en su icono de proyección más relevante, no había tenido ninguna capacidad de decisión.

Anualmente recibe cerca de un millón de visitantes (905.048 el año 2009, 46.000 menos que en 2008). Sólo este Museo recibe el 67% de todos los visitantes de museos de Bizkaia. Han sido, desde su apertura, más de 12 millones de personas las que han recorrido sus salas. En ellas se han ubicado las obras pertenecientes a la Salomon R. Guggenheim Foundation, que incluye las colecciones del Salomon R. Guggenheim Museum de Nueva York y la Peggy Guggenheim de Venecia, así como las obras adquiridas por el Deutsche Guggenheim de Berlín, a través de sus programas de encargos, y la colección propia del Museo Guggenheim Bilbao. De esta manera, se ofrece una perspectiva completa de las artes visuales del siglo XX. En cuanto a las exposiciones temporales, las que más éxito han obtenido han sido la de "China 5.000 años", "Andy Warhol: A Factory", "El arte de la motocicleta", "Rubens y su época: tesoros del Ermitage" y la actual del artista Anish Kapoor. Además de esto, existe un importante programa educativo.

El presupuesto del año 2010 para el Museo Guggenheim Bilbao ha sido de 25.168.937€, una cifra mucho más elevada que cualquier otro museo del País Vasco pero un 8,3% más baja que la de 2009. La partida presupuestaria que se ha visto ampliamente afectada ha sido la dirigida a la adquisición de obra. De los 6 millones que anualmente se destinaban a este cometido (3 por parte del Gobierno Vasco y otros 3 por la Diputación Foral de Bizkaia) de cara a 2010, el presupuesto se ha rebajado en un 8,6%, 800.000 €. Pero además, y de cara a 2011, desde el Departamento de Cultura del Gobierno Vasco se ha avisado de la posibilidad de no mantener las adquisiciones porque "no están los tiempos para comprar arte".

Señalar por otro lado que El Museo Guggenheim Bilbao está muy por encima de la media del nivel de autofinanciación de otros museos habiendo superado, en numerosas ocasiones el 75%. En plena crisis económica no ha bajado del 66%. No hay que olvidar que los visitantes del Museo Guggenheim Bilbao se han gastado desde el día que el museo abrió sus puertas y hasta hoy 2.300 millones de euros.

3. Una interpretación general

Bilbao tiene tradición museística, pero la irrupción del Museo Guggenheim Bilbao en ese panorama ha eclipsado las políticas patrimoniales locales a favor de una mayor espectacularización y atractivo turístico del hecho museístico.

Podríamos decir que desde un punto de vista de la política cultural municipal es el Museo de Bellas Artes la "joya de la corona", seguida a cierta distancia del Museo Vasco. Pero desde el punto de vista de posicionamiento internacional, marca-ciudad, atracción turística y de inversiones, la política municipal en general, aun no teniendo una implicación económica directa en el mismo, está volcada con el Museo Guggenheim Bilbao.

Por tanto, y como suele ser habitual, los pequeños museos juegan un papel eminentemente pedagógico y de cohesión, mientras que los grandes museos se vinculan a la imagen de la ciudad y a la vinculación con su entramado económico.

La crisis no ha hecho mella profunda todavía a nivel presupuestario en la mayoría de los museos analizados, pero va a ser inevitable una ordenación y racionalización de los recursos y equipamientos en breve plazo.

7. Split, les musées dans la ville - la ville comme musée

Nansi Ivanišević, Responsable du Département de la culture et de l'enseignement, Service déconcentré de l'Administration d'Etat de Split et Dalmatie ; Présidente de Prokultura - Observatoire des politiques culturelles - Split (Croatie)

nansi.ivanisevic@gmail.com

Goran Nikšić, Responsable du Département du noyau historique de la Ville de Split, Split (Croatie)

goran.niksic@split.hr

Le noyau historique de la ville et les musées de Split : un patrimoine culturel et historique exceptionnel

La valeur particulière de la ville de Split, née dans les murs du palais d'un empereur romain, a été reconnue dès 1979 quand le noyau historique de la ville, incluant le palais de Dioclétien, fut inscrit sur la liste du patrimoine mondial culturel de l'UNESCO. En matière de gestion, la grande valeur et la spécificité du noyau historique de Split représentent, corrélativement, un défi majeur s'agissant d'un lieu qui, à travers plus de dix-sept siècles a été habité, construit, reconstruit ou détruit. Cette unité «organique» est riche en particularités : le mausolée de l'empereur que l'histoire retient comme persécuteur des Chrétiens, devenu cathédrale ; des dizaines de palais de style Romain, Gothique, Renaissance et Baroque ; des musées et des galeries d'art, des théâtres, des églises et des couvents... On y trouve aussi logements privés, magasins et boutiques, banques, hôtels et autres services. L'ensemble doit obéir à de nombreuses réglementations qui ne sont pas harmonisées, et sa gestion n'est pas fixée de façon précise entre un grand nombre de tuteurs : l'État, la Ville, différentes institutions et personnes privées. Après la longue période du pouvoir communiste et la nationalisation des biens privés, puis un processus complexe de restitutions de propriétés, on peut constater que les droits de propriété dans le noyau historique ne sont pas nettement définis. Le palais de Dioclétien n'est pas classé comme monument « complet », et par conséquent, la propriété du palais ne peut pas être établie. Cette situation pose de multiples problèmes, surtout en ce qui concerne la gestion de ses salles souterraines - qui ont été déblayées au cours des soixante dernières années - et représentent aujourd'hui une attraction touristique majeure. Bien que tout le monde s'accorde sur le fait que le noyau historique propre au palais de Dioclétien représente la plus grande valeur de Split, la gestion du palais est loin d'être satisfaisante. Présenter sa valeur culturelle et historique devient de plus en plus difficile, tant pour la population locale que pour les visiteurs étrangers, dont le nombre est en hausse.

Envisager le noyau historique en tant que musée, alors qu'il est resté vivant et habité de façon ininterrompue jusqu'à nos jours, ne répond pas aux principes de base de la conservation des monuments, ni à une responsabilité sociale. Alors que le centre historique ancien est menacé de dégradation physique, économique et sociale, l'identité de la population locale est, elle aussi, de plus en plus menacée par le fait que le noyau historique est devenu une attraction du «tourisme culturel» qui, dans sa version locale, se traduit par un séjour de très courte durée de visiteurs de passage et un nombre croissant de touristes débarquant de bateaux de croisières, faisant simplement escale dans la ville et surchargeant les ruelles et places du noyau historique. Une révision de la gestion du noyau historique et des musées et autres équipements culturels s'impose. Les relier au sein d'un système unique permettrait de répondre de façon efficace aux besoins culturels des citoyens comme lieu de découverte et d'affirmation de leur identité. Une gestion plus efficace devrait aussi permettre d'améliorer la présentation des valeurs culturelles et historiques de la ville de Split auprès de tous les visiteurs, et tempérer les conflits qui naissent entre les demandes d'un tourisme en forte croissance et les besoins de la population locale.

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

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

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

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

A l'inverse des musées et galeries d'art, les monuments culturels et historiques n'ont pas de représentation en lien direct avec les visiteurs. Des deux entités, qui (avec les musées) réalisent un profit direct en recettes de billetterie, l'une est gérée par l'Église - le complexe de la cathédrale -, et l'autre - les salles souterraines du palais de Dioclétien - a été jusqu'à présent gérée par le *HULU* (Association Croate des artistes plasticiens) selon un contrat de concession. Seule une partie des gains réalisés par la vente des billets d'entrée est réinvestie dans la restauration et l'entretien de ces monuments.

Un Plan de gestion - dont l'audition publique est en cours - a été élaboré, avec pour objectif de trouver un bon compromis entre les demandes du noyau historique comme bien culturel et celles de tous les acteurs impliqués dans la vie du centre historique de Split. Ce Plan suggère des modèles possibles de gestion des salles

souterraines du palais de Dioclétien et du noyau historique dans son intégralité, ainsi que d'autres actions concrètes permettant d'améliorer la situation actuelle.

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

Chacun des musées fonctionne de mieux en mieux, grâce aux efforts d'employés assidus, grâce au soutien de la part des tuteurs et de leur administration. Quand les institutions muséales sont bien organisées ou quand elles réussissent à employer un éducateur, de manière permanente ou temporaire, on constate que le nombre de visites augmente. Des efforts supplémentaires mettent l'accent sur l'implication créative de nombreuses associations du secteur civil, des écoliers et des jeunes visiteurs, dont le nombre est en hausse. Mais il manque une coordination entre deux systèmes : la culture et l'éducation. D'intéressants projets internationaux ont été développés, en relation directe entre les musées et leurs partenaires. Les musées sont de plus en plus souvent inclus dans l'offre touristique, le patrimoine culturel devenant une source d'attraction auprès d'un nombre croissant de visiteurs. Dans le même temps, ce patrimoine est menacé par l'ambition de particuliers d'en multiplier les profits.

De nouvelles galeries d'art et un musée ethnographique ont été aménagés au cours des dix dernières années. Les trois principaux musées se trouvant dans le noyau historique, cela impliquait l'aménagement de leurs abords et du patrimoine historique avoisinant. Cependant, les impacts sociaux et économiques de la culture, et par conséquent, des activités des musées et des galeries d'art, ne sont ni suivis de façon systématique, ni analysés au niveau de la Ville.

On constate surtout des efforts sporadiques et une tentative de former un réseau national, un rôle clé étant joué par le Centre de documentation des musées de Zagreb. Quatre musées, sur un total de huit musées à Split, ont ainsi une collection permanente entièrement accessible sur Internet, mais jusqu'à présent, il n'y a pas eu de réflexion sur le rôle de la ville de Split comme centre culturel régional, ni sur la possibilité d'établir des liens plus étroits avec d'autres sites inscrits sur la liste de l'UNESCO, qu'ils soient situés sur le territoire Croate, ou au-delà de ses frontières.

Le contexte sociopolitique

Pour mieux comprendre la problématique de Split, il est nécessaire d'évoquer le contexte historique spécifique de la Croatie. Le pays, sorti du système totalitaire, a vécu en parallèle le processus de création d'un état indépendant, le temps de la transition, mais aussi une guerre d'agression.

Pendant près de quarante-cinq ans de totalitarisme en ex-Yougoslavie, le Parti communiste a contrôlé le fonctionnement de l'Etat, proclamant dans le même temps l'objectif de sa destruction, selon le credo autogestionnaire du modèle socialiste. L'administration ne servait qu'à la réalisation des tâches imposées par le système politique, sans droit à la réflexion ou à la spécialisation. La culture et l'éducation étaient fortement contrôlées et généralement utilisées à des fins politiques. Dans ce contexte où il fallait réécrire l'histoire, des générations entières d'élèves apprenaient à l'école que « notre histoire a commencé en 1945 ». Le système éducatif « filtrait » les informations ne permettant ni de connaître, ni d'exposer les facettes différentes de son identité - langue, culture, patrimoine.... d'ou l'impossibilité de les inscrire dans l'histoire du développement

national. A titre d'exemples, pour avoir chanté son hymne, les gens étaient emprisonnés pour plusieurs années ; dire qu'on était Croate était mal vu et soumis à des persécutions.

Malgré une progressive évolution du système, et son indubitable amélioration, de réels changements n'ont été possibles que dans le cadre du nouveau pays indépendant, démocratique et multipartite, qui a pu proclamer le rôle primordial de la culture. Dès son origine, la Constitution croate inscrivait la culture sur de larges bases : elle en garantissait tous les droits de création et de production, encourageant tous les aspects du développement culturel et garantissant la protection du patrimoine culturel, dans lequel elle voyait une valeur nationale de premier plan. Le Ministère de la Culture a été chargé de la mise en œuvre de la politique culturelle. Malheureusement, au lieu de pouvoir s'adonner aux tâches qui lui incombait, la Croatie a subi une guerre, qui avait, en particulier, une visée culturicide - car les cibles privilégiées en étaient églises, monuments ou musées, avec de nombreuses et terribles conséquences. Des maux issus de la période de transition, survenus simultanément à la guerre, ont causé à la Croatie d'immenses dégâts. En plein conflit, le pays a dû réorganiser ses services, y compris ceux en charge de la culture, selon la nouvelle Constitution qui ressemblait beaucoup à la Constitution française. Les services installés dans les différents secteurs de l'administration ont suivi la logique administrative française, dont les règles de la déconcentration. Mais cette réorganisation n'a pas pris en compte la formation de cadres issus d'un système radicalement différent. Cette situation est à l'origine de nombreux dysfonctionnements et du manque de coordination entre les entités culturelles aux différents niveaux : local, régional et national. Difficultés fondées sur l'incompréhension et le manque de connaissances en matière de théorie de l'administration. Sous la pression européenne, la décentralisation a commencé à être mise en œuvre à un rythme accéléré : le système culturel, encore inorganisé, sans cadres efficacement formés, a dû prendre des décisions en matière de décentralisation.

Même si la Croatie dispose de spécialistes de niveau européen dans de nombreux domaines (patrimoine, muséologie, musique, arts plastiques, théâtre, musées...), l'exercice de leur activité accuse un manque d'organisation et de synergie. Les contraintes financières, empêchant de nouveaux recrutements dans le secteur culturel, imposent aux cadres culturels une forte polyvalence ainsi qu'une ouverture à des dimensions qui peuvent être très éloignées de leurs compétences de base : un muséologue doit ainsi devenir le directeur et le manager de son musée, et le responsable de la communication auprès de publics très différents (touristes, enfants, médias, partenaires internationaux...).

Les défis du patrimoine dans une société en transition

Dans cette partie du monde, les musées sont généralement considérés comme de simples conservatoires d'objets rares. Le rôle du conservateur de musée est tourné vers le passé et défensif, et les musées ont encore une image souvent décourageante et peu attractive. Pour le pouvoir local et/ou central, ils sont considérés comme des puits de dépenses, voire un luxe. Le chemin est encore long pour parvenir au niveau de relations souhaitables, qui feront des musées (et des autres équipements culturels) des lieux essentiels produisant des activités durables au niveau économique et social.

De manière similaire, le patrimoine architectural est encore perçu comme une charge pour la collectivité. La conservation est une activité coûteuse, surtout après de longues années de négligence, et peu ou aucune maintenance. Les tuteurs voient leurs bâtiments historiques comme une source d'obligations et de dépenses, et le conservateur est bien souvent considéré comme un gendarme. Le centre de la ville de Split (comme de nombreux autres noyaux historiques) a été trop longtemps perçu comme un réservoir de valeurs immuables, «gelé dans le temps». Même dans les cas les plus insoutenables où certaines constructions tombent en ruines, chaque proposition de restauration s'accompagne de réactions tumultueuses de la part des médias, suivies par celles du grand public, et parfois même, du service des monuments.

Une politique patrimoniale orientée vers les valeurs de la culture reconnaît que ces valeurs - et leur interprétation - ne sont pas figées, mais qu'elles évoluent dans le temps. La culture est un processus, et non un ensemble d'objets ayant une valeur définie de façon immuable. De même que les objets exposés dans un musée portent valeur et signification différentes des nôtres par rapport aux personnes les ayant créés, ou ayant été témoins de leur création, les bâtiments historiques et les villes historiques dans leur entier abritent des valeurs qui sont soumises à de constantes évolutions - avec des conséquences parfois dramatiques - mais en tout cas plus dynamiques que ne l'est le changement progressif de signification des objets qui sont déplacés de leur contexte d'origine et exposés dans le cadre « artificiel » du musée.

Encourager la modification du regard de ceux qui défendent les valeurs traditionnelles de la conservation vers ceux qui envisagent la culture en tant que processus de transformation, ne représente qu'un des défis auxquels tous les acteurs font aujourd'hui face : conservateurs de musées, conservateurs de monuments historiques, administration locale et centrale, élus décisionnaires... mais également le grand public et les visiteurs des musées et des centres historiques. Une meilleure connaissance des rôles respectifs et des rapports mutuels, et une éducation à tous les niveaux, peuvent contribuer à un progrès en la matière. Nonobstant les connaissances des experts de la culture, nous attendons des conservateurs de monuments historiques, des restaurateurs, des conservateurs de musées un « libre esprit », le désir d'être bien informés, l'envie de consacrer leur temps et d'investir leurs efforts afin de présenter et d'interpréter les valeurs de notre patrimoine à ceux qui en sont les héritiers, pour créer un public instruit, c'est-à-dire un public qui aura envie d'apprendre, de comprendre et de respecter les valeurs culturelles du patrimoine. Ces experts, qui jusqu'à présent se consacraient aux objets, devraient développer des compétences en communication afin d'engager le grand public avec succès et l'éduquer sur les valeurs du patrimoine, mais aussi lui enseigner comment il peut contribuer à sa préservation. Ils auront par ce biais la possibilité de présenter les résultats de leurs travaux et de promouvoir leur profession. Ils ne penseront plus que les présentations renouvelées d'un patrimoine dont ils sont les meilleurs connaisseurs sont du « gaspillage de temps ». Grâce au réexamen régulier de ses valeurs et à l'émergence de nouvelles significations, ces présentations permettent de faire de chaque visite de musée ou du centre historique une expérience nouvelle et enrichissante. La répétition de mêmes histoires sur les objets exposés dans les musées, sur les constructions historiques et sur les événements du passé devient forcément ennuyeuse, tant pour celui qui les interprète que pour le visiteur. La présentation et l'interprétation d'une collection de musée ou d'une ville historique doit être aussi intéressante pour l'expert que pour le visiteur : ceci peut être comparé à une bonne interprétation musicale qui est à chaque fois différente, et exige un effort, mais offre du plaisir aux deux parties, l'interprète et le public.

Le noyau historique de la ville de Split est le contraire d'un cas aisément accessible. La présentation simplifiée habituellement proposée à travers la littérature diffusée et les guides touristiques ne contribue pas à la mise en valeur du lieu. Cette situation pourrait être améliorée en soulevant certaines questions qui sont à la fois simples et complexes :

- Quelle est la véritable signification du lieu ? Quelle était la fonction réelle du palais de Dioclétien ? Quelle est la signification de l'expression « la ville née du palais » ? Comment définir le *genius loci* de Split ?
- Quelle est la valeur des personnalités historiques, dont certaines ont valeur locale, et d'autres, valeur mondiale ? Où se situe la limite entre réalité historique et mythe, Split étant un lieu fertile en création de nouveaux récits ?
- Quelle est notre vision de notre ville et de nous-mêmes, et quelle image de notre ville voulons-nous offrir aux visiteurs ? Existe-t-il une différence entre ces deux dimensions ?

La présentation de l'ensemble historique de Split et de ses édifices peut être en partie comparée à la présentation de la collection d'un musée et de ses objets particuliers, avec une différence notable : la responsabilité de la présentation ou de l'interprétation de la collection est celle d'un conservateur ou d'une équipe de conservateurs ; en revanche, le soin de la présentation et de l'interprétation (ainsi que la conservation, la restauration et l'entretien) du noyau historique sont partagés entre de nombreuses institutions et particuliers. Il existe cependant des points communs, comme par exemple, le fait de pouvoir particulièrement signaler certains bâtiments ou certains objets présentés dans un musée, ce qui permettrait d'inviter le visiteur à découvrir les valeurs sous-jacentes ou à les explorer, au lieu de simplement lui proposer des informations basiques (auteur, période et style). Le noyau historique et les musées de Split sont devenus des lieux importants en matière d'éducation, ce qui doit notamment conduire à une reconnaissance des possibilités de travail commun entre la Ville et l'Université. Cette coopération représente un grand potentiel par le biais des projets communs soutenus et de l'engagement des enseignants et des étudiants.

Quel rôle peut jouer l'administration de la Ville dans l'amélioration de la situation ? Le problème qui apparaît au niveau de l'administration locale, ou plutôt avec les hommes politiques décisionnaires, est avant tout l'inexpérience. La qualité du travail des musées est mesurée très souvent par le nombre total de visiteurs, ou celui des billets vendus, ce qui conduit à la question suivante : sont-ils capables d'être (au moins en partie) autosuffisants ? Ou plus simplement, de baisser les coûts de leurs activités ? On entend, par exemple, très souvent dire que le nombre de lits dans les hôtels (surtout dans et autour du noyau historique) est bien loin de pouvoir satisfaire aux besoins. L'objectif de l'administration de la Ville et du secteur en charge du tourisme est ici d'augmenter l'attractivité d'une ressource culturelle en relation avec le nombre de visiteurs. Ainsi, la transformation de la ville de Split en destination de grands paquebots de croisières a été saluée presque à l'unanimité, alors même que l'argent dépensé par des touristes qui passent quelques heures à quai est limité, qu'une toute petite partie seulement de l'argent gagné à travers les activités touristiques et les autres activités est réinvestie dans le noyau historique et la conservation du patrimoine, que les dégradations impliquent des efforts d'aménagement et de conservation accrus, et que les besoins culturels des populations locales sont parfaitement négligés.

Les activités des conservateurs sont d'autant plus considérées comme des activités luxueuses lors des périodes de crise qui imposent une redéfinition des priorités. De nouvelles recherches démontrent, au contraire, que la conservation peut représenter un levier économique puissant : les lieux historiques restaurés attirent des contenus commerciaux et culturels qui créent des embauches ; le revenu augmente, grâce aux taxes ; la valeur des biens immobiliers est en hausse, et tout ceci encourage le réinvestissement dans la collectivité territoriale. La conservation représente beaucoup plus qu'une forme de nostalgie, c'est un outil de développement économique et de revitalisation sociale.

Les musées doivent jouer un rôle plus actif en matière d'éducation, ce qui peut stimuler la demande de professionnels spécialisés : managers culturels, pédagogues de musées, experts en relations publiques, ainsi que conservateurs et experts en restauration du patrimoine. En matière d'éducation citoyenne, et dès le plus jeune âge, il est extrêmement important d'établir une bonne coopération entre les deux systèmes : celui de la culture et celui de l'éducation. En respectant la stratégie du développement national et régional, il est nécessaire d'y ajouter une bonne connexion et adaptation aux besoins du secteur touristique.

Ceux qui prennent les décisions sont probablement la partie la plus difficile à convaincre. Tandis que la plupart des acteurs voient un intérêt de long terme à la conservation et à l'amélioration du noyau historique, l'intérêt des élus est limité à la durée de leur mandat. Une grande partie des activités liées à la protection du patrimoine (et à la promotion des activités des musées) s'inscrit dans le long terme et exige une vision et un engagement permanent de tous les acteurs. Les difficultés ne peuvent être résolues qu'avec une bonne coordination

accompagnée de la désignation préalable de tous les acteurs responsables (institutions et cadres formés pour des secteurs particuliers), et une définition précise des règles de leur coopération.

En temps de crise, on s'interroge sur la manière de créer des synergies et d'optimiser l'action. Il est aujourd'hui nécessaire d'établir une nouvelle stratégie de gestion des musées et du patrimoine culturel de Split, les musées disposant d'un nombre limité de cadres, d'espaces et de moyens. Ils ne peuvent prendre des responsabilités additionnelles en matière de gestion du patrimoine, alors même que les monuments historiques les plus précieux n'ont pas de propriétaire ni de gestionnaire désignés. En accord avec le niveau de décentralisation actuel, l'organisation administrative de la Ville de Split devrait susciter la création d'un organisme professionnel indépendant pour la gestion du centre historique, lequel pourrait assurer la coordination des besoins de toutes les parties prenantes, afin de faire progresser la coordination des activités culturelles, économiques et autres, sous le contrôle des institutions compétentes de la Ville et de l'État. Il faudrait néanmoins garantir que le profit financier réalisé dans le noyau historique soit investi intégralement ou dans sa très grande partie, dans la reconstruction, l'entretien et la revitalisation du centre, créant une dynamique d'activités permettant d'assurer le développement durable et la transformation positive du centre historique.

Une stratégie de long terme des politiques culturelles doit être coordonnée au niveau local, régional et national, en respectant les conventions internationales. Il est donc primordial d'établir un fonctionnement optimal entre tous les acteurs, en y incluant l'élite politique, en mettant l'accent sur les relations de travail au sein de l'administration, ce qui peut être assuré par leur formation aux principes modernes de la gestion culturelle. Cette aspiration porte sur la préparation d'une stratégie culturelle au niveau national, et sur des lois qui permettront à tous les citoyens ce que la Constitution leur garantit par ses dispositions : un droit égal à la culture et à l'éducation, et la plus haute protection des intérêts sociaux et patrimoniaux au niveau national. La Constitution européenne y ajoute le droit de tous les citoyens à une bonne administration pour servir la réalisation de tels objectifs. Les échanges d'expériences au niveau international peuvent apporter une contribution significative à ces questions, au sein de l'espace européen tout particulièrement, auquel la Croatie appartient au plan historique et culturel.

8. Museums in Japan: an overview

Professor Emiko Kakiuchi, Director of the Cultural Policy programme, Graduate Research institute for Policy Studies, Tokyo (Japan)



Shoso-in, the Imperial Store House, Nara all rights reserved

Museum in Japan dates back to the 8th century. The oldest one is the Shoso-in, the Imperial Store House at Todaiji temple. It is a designated national treasure (listed in UNESCO world heritage). It contains many artifacts and books from Nara era (8th century). It was built with ancient architectural style utilizing intercrossed triangle logs. It is now managed under the supervision of Imperial Household Agency. In modern Japan, Tokyo National Museum was founded as the first modern museum, based on collections gathered for the Domestic Industrial Exposition in 1872. The exhibition featured domestic products of industries and culture, aiming at industrial promotion. Among the collection, excellent artifacts, paintings, and books form the foundation of the Tokyo National Museum. As the leading museum in Japan, its collection numbers 110 thousand pieces, including roughly 800 items designated as national important cultural properties. In 1951 we had the Promulgation of Museum Law. Museum Law was enacted, aiming at promoting museums in Japan as educational institutions after World War II. At that time, in order to change the national system from imperial Japan to democratic Japan, education was considered as an important tool. Schools taught democracy to children, while adults learned democratic ways of thinking through social education. Museums and libraries were also expected to become major institutions for adult education. But post-war turmoil affected museums, and they were financially precarious, and lacked sufficient qualified staff.

1. Organization and regulation

The Museum Law defines museums as educational institutions with such functions as: 1) collection and preservation, 2) research, 3) education, and 4) recreation. The Law sets standards for number of staff, collections, operations, equipment and facilities. The Law registers museums fulfilling this standard, and provides support for them. In registered museums (in the following, “registered museums” denotes museums registered under the Museum Law): A Director and at least one qualified curator should be assigned; Registered museums should be free of charge in principle (in cases of unavoidable necessity, they are allowed to charge fees).

In the five decades since the enactment of the Museum Law, statistical data for museums shows some positive outcomes and some remaining issues. The number of museums has increased 24-fold, to 5,700 in 2007. The number of museum visitors has increased 10-fold, amounting to 280 million in total in 2007. On the other hand, the population has grown 1.5 times, while nominal GDP has increased 60 times in the same period.

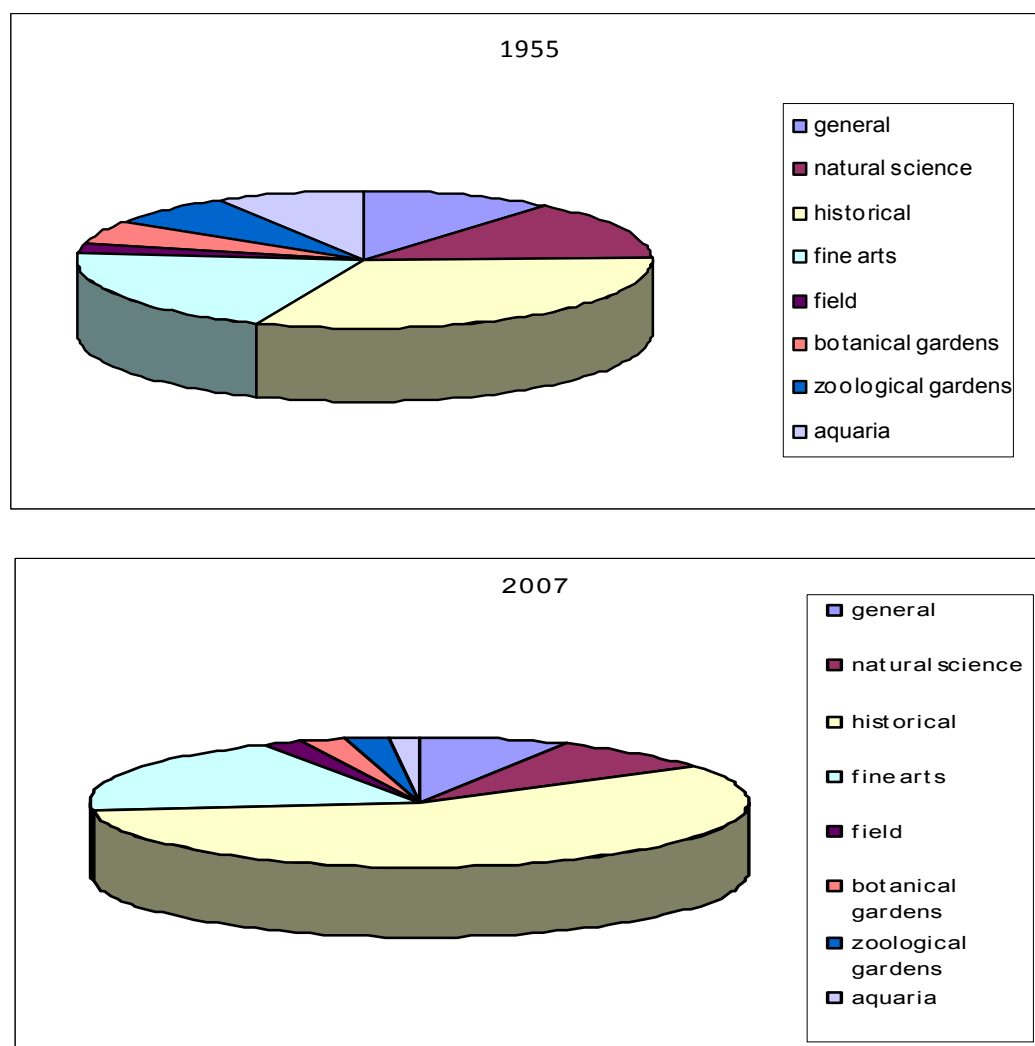
Table 1 Statistical data

Year	Visitors (thousand)	Museums	Population (thousand)	Nominal GDP (billion yen)
1954 (A)	26.165	239	88.239	8.597,90
2007 (B)	279.681	5.775	125.100	515.823,10
B/A	10.7	24.2	1.4	60.0

Cf. Social Education Survey (each year)

As of 2007 data shows a great increase of historical museums by category in particular, occupying more than half (Fig.1).

Fig. 1 Museums by category (1955, 2007)



Cf. Ibid.

The increase of the number of museums is much larger than that of the number of visitors (Fig. 2). In other words, the average number of visitors per museum has been declining since the middle of the 1970's (Fig. 3).

Fig. 2 Trend of the number of museums and visitors

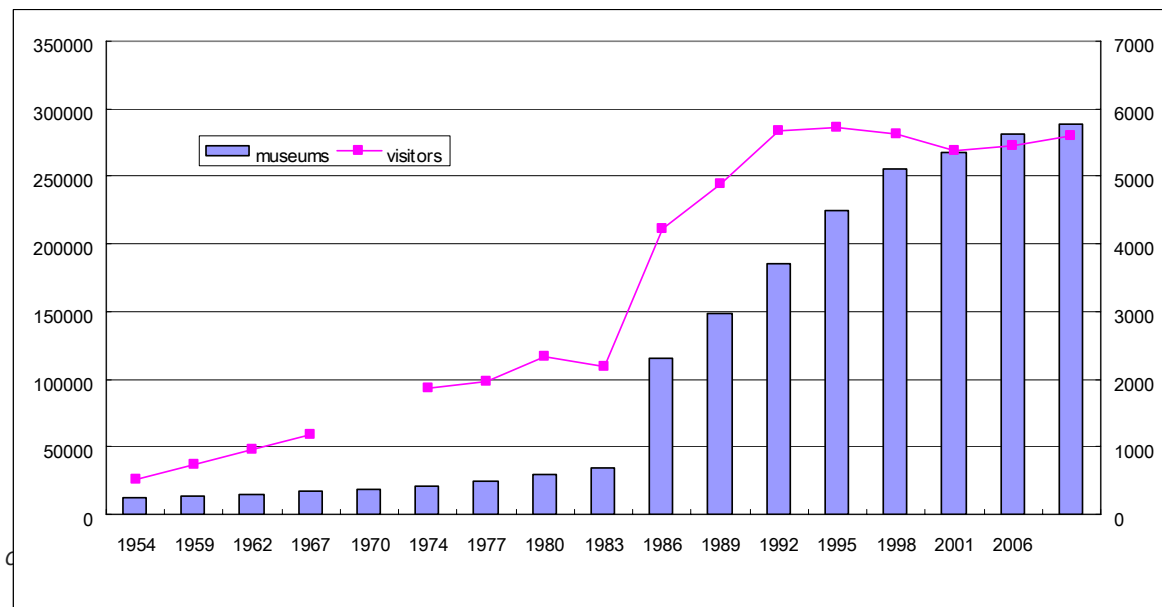
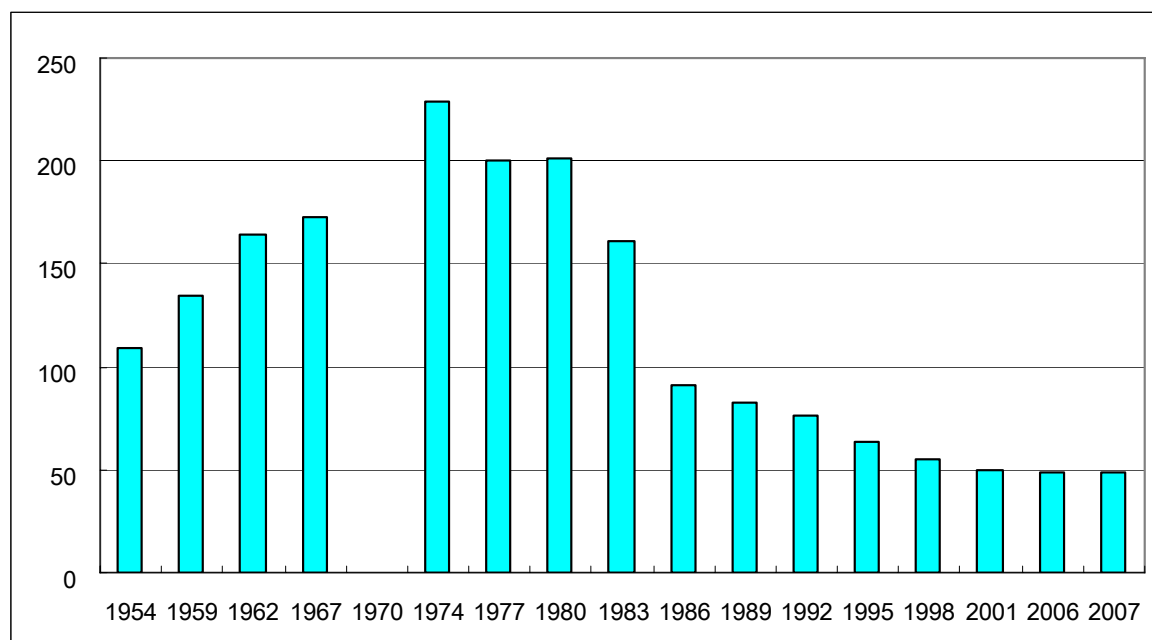


Fig. 3 Trend of visitors per museum



Cf. Ibid.

Visitors per museum declined. In 1954, each museum had an average of 110 thousand visitors, while in 2007 each museum had an average of less than 50 thousand. There might be several different interpretations of these data. It might be pointed out that too few staff - as of 2005 an average of 7.9 and among them only an average of only 1.1 curators - at each museum cannot operate museums properly. Lack of expertise, in

particular, might cause serious problems. The Museum Law requires qualified curators only to be university graduates. However, in 21st century Japan, where more than half of all high school graduates enter universities, just being a university graduate is not sufficient to be recognized as a true specialist. Accordingly, curator qualification is not highly rated. It can also be pointed out that many museums are too academically oriented and curators do not necessarily care about society's demands on museums.

2. Challenges and issues

There are many issues and challenges; however we would like to focus on three questions: Are museums too expensive? Are there too many museums? Is the designated manager's system working satisfactorily for museums?

2.1. Are museums too expensive?

According to the MEXT (the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology) survey of registered museums, the average annual revenue of each sampled museum is around 25 million yen, while the average expenditure (excluding personnel costs and expenses for collection acquisition) was around 95 million yen in 2008. As this figure does not include personnel costs, it may be said that more than 80% of the total cost of museum operations are being covered by local governments. Depending on the value of the service of these museums, local residents may or not regard these expenditures as justified.

Table 2 Average revenue and expenditure (2008)

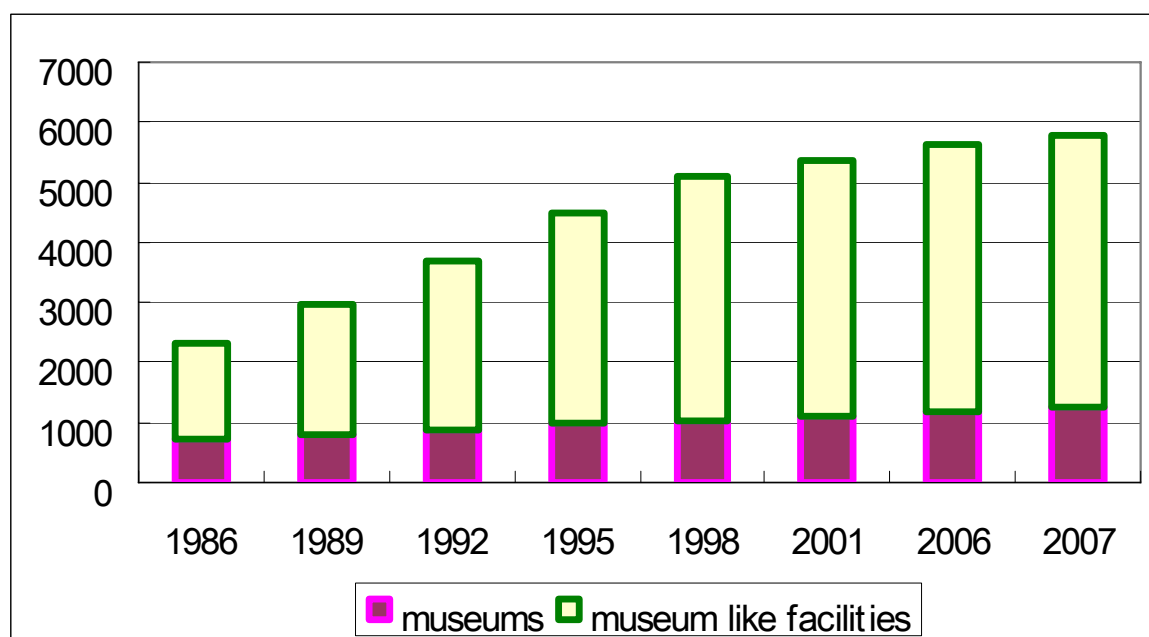
Revenue	24.920 (thousand yen)
Expenditure (not including personnel cost and expenses for collections)	94.912 (thousand yen)

Cf. MEXT survey (2008)

2.2. Are there too many museums?

The decrease in the number of visitors per museum strongly indicates the possibility that the present number of museums is in excess of social needs and demands. The table below shows the increase of the number of museums since the 1980's (Fig. 4). The pink column shows the number of registered museums, which is steady increasing, while the green column shows the number of museums which are not registered under the Museum Law ("museum like facilities").

Fig. 4 Trend of number of museums (1980-)



Cf. Ibid.

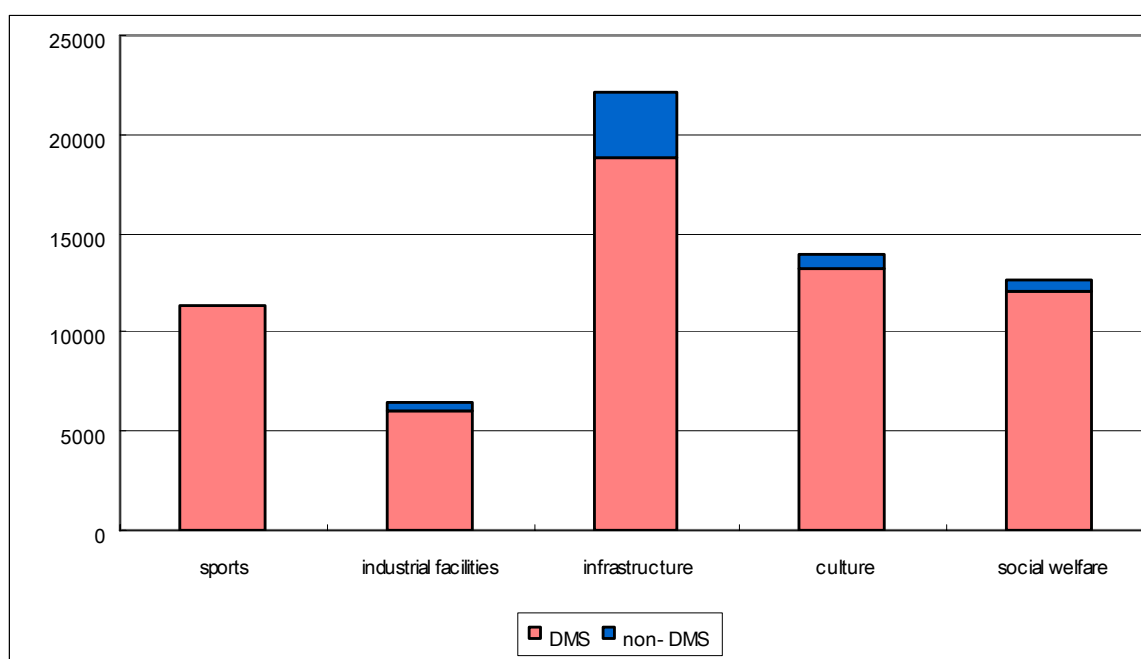
There are two types of museums, registered museums and non registered museums (“museum like facilities”). Taking a closer look, there are two important political rationales underlying the growth in the number of museums, registered and otherwise. One is the legacy of the bubble economy of the 1980’s, and the other is the devolution and reform of subsidy system.

With a large trade surplus due to its export drive in 1980’s, and at the request of the US government, the Japanese government adopted strong policies to create more domestic demand rather than depending on overseas demand. These policies, mainly implemented by large public works projects, included the construction of large numbers of cultural facilities in non-urban areas, including museums and museum-like facilities. The bubble economy burst in 1990 and an economic downturn started in Japan. Both national and local governments suffered from large debts and financial difficulties. There were many public facilities which local governments built, such as parks, industrial facilities, and cultural facilities. More efficient management is required for all these local facilities, and semi-privatization is proceeding, including museums.

What is now the devolution and reform of subsidy system? When enacted, the Museum Law established measures for supporting museums, including subsidies from the national government, to incentivize registration of museums. However, in the course of subsequent subsidy reforms, this support has been decreased. At the same time, under devolution, many specific subsidies from the national government are being replaced by lump sum payments from the national government to local governments which do not specify the use. There is thus little incentive for local governments to register their museums under the Museum Law. A large number of museums which were constructed by local governments are not registered. In view of the financial difficulties of the national and local governments, not only museums but also other public facilities are now being forced to operate more efficiently. The Local Autonomy Law was revised in 2003, and the “designated manager’s system” was introduced, aiming at reducing the operating costs and improving public service. Public facilities, which had been managed only by public organizations and governments, can now be managed by designated managers, not limited to public organizations but also NPOs, and private companies. Based on activity proposal, managers are selected by local governments. At a national level, “Independent Administrative Bodies” have also been introduced. These are in some sense like “quangos” such

as the “Next Step Agency” in the UK. All of the former national museums and theaters were transformed into independent administrative bodies in 2001. They are required to become more independent and responsible financially, and to accommodate national demand effectively. They are requested to make operational plans indicating objective goals, and annual progress is checked by the government. The designated manager’s system has been introduced in most publicly built local facilities (pink column in Fig. 5, below), including cultural facilities, as of 2007. The designated manager’s system is being used in only about 19% of museums as of 2008. This percentage is very low compared to other types of facility. Probably because museum operation requires professional skills and museums are not financially profitable. In fact, designated managers of museums are mostly public foundations funded by local governments, and/or NPOs. They are generally experienced in operating museums.

Fig. 5 Introduction of designated manager’s system (2007)



Cf. ministry of Internal Affairs and Communications survey.

2.3. Is the designated manager’s system working satisfactorily for museums?

It is too early to judge the designated manager’s system, as only 19% of museums have introduced this system. However, a sample survey of registered museums with designated manager’s by MEXT (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology) in 2008 indicates that the numbers of staff and expenditures are larger than those which have not introduced designated manager’s system. There might be a couple of different interpretations. In a simple interpretation, it might be said that the designated manager’s system in museums did not necessarily lead to the reduction of cost (staff and expenditure). In another interpretation, designated manager’s system was not used in museums with few staff and expenditures (Table 3).

Table 3 Comparison data by management system

Managed by	number of museums	average number of staff	average expenditures
Local government	457	11	82,901
Designated managers	93	14	126,172

Cf. MEXT (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology) (2008)

Also it becomes clear that museums are being forced to become more cost/benefit conscious, many museums now making more efforts on educational activities to increase visitors and improve social recognition as well. Collection development and preservation are becoming increasingly difficult due to the scarce financial resource.

There should be a concern about the widening disparity between museums.

Large museums with richer collections and more skilled staff, located in large cities (markets) are becoming more competitive, as they might have more opportunity to find more resources. Designated manager's have a certain amount of discretion in raising income rose, depending on their contract. Museums are not financially independent but there are more opportunities for them to raise income from the marketplace and use this extra income at their own discretion. On the other hand, smaller museums in non urban areas, without appropriate collections, are now trying to focus on "education" to survive. NPOs are increasingly working as designated managers at these museums.

According to the *Art newspaper*, the number of visitors per day in 2009 in the world shows the strength of Japanese museums. The Tokyo National Museum attracted the largest number of visitors per day, 15,960 visitors, at their exhibition of "Ashura" (a famous Buddhist statue of Kofukuji-temple) in the world. The top museums in the world by this standard are Japanese. In other words, there is a large potential market for outstanding exhibitions.

Table 4 International ranking of the number of visitors to exhibitions per day

Tokyo National Museum	Tokyo	Ashura (famous buddhist statue)	15,960
Nara National Museum	Nara	Treasures of Imperia Store House (Shoso-in)	14,965
Tokyo National Museum	Tokyo	Imperial Treasures	9,473
National Museum of Western Arts	Tokyo	Louvre Collection	9,267
Musée Quai Branly	Paris	Photoquai Biennale	7,868

Cf. The Art newspaper.

In Japan, some museums receive a large number of visitors annually, and in 2009, the Ueno Zoo of the Tokyo Metropolitan government, received the largest number of visitors (3 million), and the Tokyo National Museum received 2.4 million. Zoos are strong in attracting visitors and many of them are locally established. On the other hand, as for historical and artistic museums, national museums are very strong. Tokyo Disney Land received 25.8 million visitors in 2009.

Table 5 Number of visitors in 2009 (yellow column shows local museums and facilities)

Ueno Zoo*	3.03
Okinawa Churaumi Aquarium	2.79
Asahiyama Zoo	2.46
Tokyo National Museum*	2.41
The National Art Center*	2.40
Higashiyama Zoo	2.28
Osaka Aquarium KAIYUKAN	2.21
National Museum of Nature and Science*	1.77
Kyushu National Museum	1.74
Nagoya Port Aquarium	1.73
Tokyo sea life park*	1.57
21st Century Museum of Contemporary Art	1.52
Hiroshima Peach Site	1.40
Kobe Oji Zoo	1.40
Suma Aquarium Park KOBE	1.37
Yokohama Zoological Gardens	1.22
Tobu Zoo	1.20
Edo Tokyo Museum*	1.16
Aqua world	1.11
Adventure World	1.08
Tama Zoo*	1.06

Cf. <http://www.value-press.com/press>

It may be said that museums are now:

- Competing for the entertainment/tourism market. Museums are now considered as one of the important resources for tourism. If a million people visit museums, they have economic importance to the local community, although they are not financially independent. The potential market for museums is still large enough ;
- Polarized between superstar museums and others: considering the decline of the average number of visitors per museum, the disparity between some museums receiving more than million visitors annually and the remaining museums has certainly widened, and under increasing competitive circumstances, further widening is anticipated.

9. Une action territoriale du musée du Louvre : le partenariat avec la Maison d'arrêt de Paris la Santé et le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation de Paris

Anne Krebs, musée du Louvre (France)

anne.krebs@louvre.fr



Maison d'arrêt de Paris La Santé Tous droits réservés

Le contexte de mise en œuvre du partenariat

Si la bibliothèque entre dès le 19^{ème} siècle dans les prisons françaises, les actions culturelles en milieu pénitentiaire prennent réellement leur essor à partir des années 1980, dans un contexte d'ouverture progressive du monde carcéral à la société. Une politique conjointe entre le ministère de la Justice et celui de la Culture et de la Communication s'est trouvée traduite par un protocole d'accord « Culture - Justice » signé le 26 janvier 1986^{liv}. Ce premier protocole était structuré par plusieurs objectifs : favoriser la réinsertion des détenus ; encourager des prestations culturelles de qualité ; valoriser le rôle des personnels pénitentiaires ; enfin, sensibiliser et associer, à chaque fois que possible, les instances locales à ces actions. Ce protocole sera complété par des circulaires d'application et renforcé par la reconnaissance de la culture comme « objectif national » dans la loi contre les exclusions de juillet 1998, puis, la même année, dans la charte de service public du spectacle. Plus récemment, la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France stipule notamment que les musées doivent « concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ».

Cette volonté des deux ministères a rendu possible l'extension progressive de l'action culturelle à pratiquement toutes les activités artistiques et culturelles. Les Directions Interrégionales des Services Pénitentiaires et les Directions Régionales des Affaires Culturelles ont joué un rôle déterminant dans la mise en œuvre de ces programmes, comme aussi de nombreux réseaux et associations du champ social et du champ culturel. L'institution pénitentiaire, lieu d'enfermement, de tensions et de violences^{lv}, a connu d'importantes évolutions et une progressive confrontation à des regards et pratiques extérieurs, qui ne s'élaborent jamais sans - grande - difficulté au sein de cette institution.

C'est l'accès de tous à la culture, mais aussi les possibles apports des activités culturelles durant le temps de l'incarcération - et leurs contributions aux projets de sortie - qui animent les professionnels de l'Administration pénitentiaire parisienne en charge de la mise en œuvre du programme initié avec le musée du Louvre. Du côté du musée, la convention signée en 2008 avec le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation de Paris et la Maison d'Arrêt de Paris la Santé s'inscrit en droite ligne, d'une part, de la mission d'élargissement des publics du musée et d'autre part, de l'affirmation de son rôle éducatif et social sur son territoire.

Le public cible

Le caractère hautement cumulatif des difficultés rencontrées par les personnes placées sous main de justice (faible niveau d'éducation, voire, illettrisme, parcours de vie marqués par les échecs et l'exclusion, extrême précarité économique et sociale, grandes difficultés de santé) traduit un état de fait qui justifie une politique active et ciblée en faveur de la population carcérale, qu'il s'agisse des personnes détenues ou des personnes placées en « milieu ouvert » (ces dernières, beaucoup plus importantes en nombre, sont aussi plus difficiles à atteindre^{lvj}). L'extrême fragilité de cette population a été à l'origine de l'implication des trois partenaires et de leur engagement dans la mise en œuvre d'un programme qui s'est voulu, dès l'origine, pérenne. A la Maison d'arrêt de Paris la Santé, le profil des détenus est radicalement contraire à celui des visiteurs « naturels » des musées d'art : les détenus sont des hommes, jeunes, d'origine étrangère, souvent issus de l'immigration ; ils représentent 50 nationalités différentes, la moitié d'entre eux étant de nationalité étrangère. Environ 500 détenus, dont la durée de séjour en Maison d'arrêt est extrêmement variable, sont présents. Ils disposent, pour certains, d'un très faible niveau - ou d'une absence - de maîtrise de la langue française, et d'un niveau d'études ou de qualification inférieur ou très inférieur au baccalauréat^{lvii}.

Les objectifs du programme

Au-delà des objectifs généraux du partenariat, qui s'inscrivent en droite ligne des protocoles d'accord et des missions respectives des deux ministères, des objectifs spécifiques avaient été assignés au programme culturel proposé : favoriser l'accès aux activités proposées par le musée du Louvre au plus grand nombre possible de personnes détenues^{lviii} ; intégrer la participation à ces activités dans l'individualisation et l'aménagement des peines ; mais aussi, sensibiliser et former les personnels de surveillance, un volet spécifique du programme leur étant destiné. La visée la plus importante du programme portait, non sur la connaissance de l'institution Louvre et de ses œuvres, pour elle-même et de façon « didactique », mais sur la sensibilisation des participants à des questions artistiques et culturelles permettant à chacun *de se réinscrire dans la temporalité et l'actualité de la société*.

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

L'évaluation et ses résultats

Le monde carcéral et ses acteurs constituent un univers particulièrement bien étudié. Cependant, les activités culturelles en milieu pénitentiaire sont surtout connues en matière de lecture et de pratiques audiovisuelles et les actions culturelles font rarement l'objet d'une évaluation, pour des raisons qui tiennent à l'absence de moyens financiers, et probablement aussi, de compétences disponibles en matière de méthodologies d'étude. De ce point de vue, une des caractéristiques notables du programme a été la volonté conjointe des acteurs d'en mesurer les effets, dans une visée d'évaluation d'une politique publique. L'étude, qualitative et compréhensive, se proposait de saisir les enjeux et les logiques à l'œuvre, de manière à mettre en lumière comment la dynamique sous-tendant le programme culturel s'est traduite concrètement et efficacement sur le terrain.

La mise en œuvre de l'étude, dès la phase de lancement du projet, a permis, en premier lieu, une adaptation régulière du programme tout au long de son déroulement. L'étude s'est aussi attachée à prendre en compte les opinions, les représentations et les attentes de la totalité des acteurs en présence, qu'ils aient un lien direct ou indirect avec celui-ci : cadres du musée et du milieu pénitentiaire, intervenants culturels, personnels de surveillance, détenus, personnel médical, psychologues, éducateurs et formateurs au sein de la Maison d'arrêt... mais aussi les personnes placées sous main de justice n'ayant pas pu - ou pas souhaité - participer au programme culturel proposé^{lix}. Cette approche très transversale de l'étude rendait ainsi possible d'analyser l'adéquation et la pertinence des contenus proposés en regard des spécificités et des besoins des publics concernés, les conditions de mise en œuvre et les interactions entre les partenaires du projet, la cohérence globale du projet au regard de son inscription dans les missions sociales et culturelles des deux institutions concernées, enfin et surtout, les effets et bénéfices retirés par les personnes détenues.

Quels bénéfices pour les personnes placées sous main de justice ?

Par rapport à d'autres activités artistiques et culturelles conduites en milieu carcéral, le musée, comme institution, présente des contraintes qui lui sont propres, et qui expliquent sans doute en partie, l'arrivée tardive des musées - par rapport à d'autres domaines culturels - dans le monde carcéral. La relation au musée et à ses œuvres ne peut être exclusivement réalisée au travers d'expériences technologiques ou virtuelles, même si ces dernières offrent d'immenses possibilités auprès des publics « empêchés » : l'institution muséale suppose un rapport de l'individu à l'œuvre *originale*, proposition très difficile à réaliser en prison, même si des expériences de déplacements d'œuvres ont pu voir le jour. Elle implique une *expérience sensible, individuelle et non transposable, de déambulation dans un espace public*, proposition impossible à réaliser s'agissant de personnes détenues ; l'expérience muséale suppose enfin un intérêt pour la « haute culture », qui nécessite *des savoirs complexes*, situation opposée au profil habituel des personnes placées sous main de justice, en particulier dans les Maisons d'arrêt.

De nombreux obstacles à la participation

L'analyse de la mise en œuvre du programme culturel, à travers le *système de contraintes des acteurs* a démontré la meilleure capacité à en traduire *les effets* sur le public concerné. Parmi les - nombreux - obstacles à la participation au programme, on trouve la résistance de certains détenus au « milieu », qu'il s'agisse de la résistance à l'institution ou à l'incarcération : elle traduit une forme de protection, de rejet... ou un choix raisonné. Le refus de participer peut aussi manifester, pour certains, la peur des autres, et l'appréhension de toute relation interpersonnelle avec les détenus : « *il y en a qui sortent jamais, par peur des représailles. Il y en a qui préfèrent ne jamais bouger, aller à la douche discrètement, ne croiser personne. Je ne sais pas comment ils font pour tenir* », dira un jeune homme de 28 ans. Les obstacles à la participation tiennent surtout aux multiples

arbitrages quotidiens à effectuer, comme, par exemple, au fait que les détenus ayant une activité rémunérée dépendent d'un collectif de travail : *« on travaille en équipe et je crois que c'est pas une bonne idée que moi je participe à une activité et que les deux autres, ils travaillent »*.

Le renoncement à la participation tient aussi beaucoup aux - fréquentes - variations d'humeur des détenus, dans un contexte de grande fragilité psychique, comme le notera un intervenant culturel du musée du Louvre : *« Ce sont des gens très « en dents de scie » aussi, dans les humeurs »*. Les personnels de surveillance observent au quotidien l'impact du mal-être sur la *disposition* à participer à une activité : *« des détenus sont couchés dans leur lit. Vous venez les voir pour leur dire « vous avez telle activité ». Soit ils vous répondent pas, soit ils vous font un signe de la main comme si cela ne les intéressait pas. Ils se réveillent au bout d'un moment et ils constatent qu'ils veulent pas rester dans la cellule »*. Nombre de détenus renoncent, de ce fait, à participer à une activité à laquelle ils s'étaient inscrits. Un jeune homme de 27 ans décrit le caractère indispensable de l'activité pour compenser l'ennui et l'inutilité perçue : *« en ce moment il n'y a plus d'activités. Il n'y a plus rien, plus rien du tout. Les journées elles se ressemblent tous les jours. J'ai aucune motivation à me lever le matin. Là, quand je me lève, je sais que je vais rester assis dans ma cellule »*.

A ces conditions, propres à l'incarcération, s'ajoutent les obstacles qui relèvent directement du programme culturel et du domaine proposés. Pour nombre de détenus, les contenus de l'offre sont vides de signification : *« il est nécessaire d'expliquer un peu ce qui va arriver, parce que bon, si vous ne le faites pas, les gens peuvent avoir le sentiment de ne pas être intéressés »*, dira l'un des participants. L'absence d'une maîtrise suffisante de la langue française représente un obstacle majeur pour certains, comme ce fut le cas pour un détenu âgé de 42 ans : *« pour moi, ça a été un peu difficile, parce que je ne comprenais pas ce qu'il disait à propos des images projetées, c'est seulement en français (...) mais bien sûr, vous devez le faire en français, on est en France. Mais il m'a manqué ce qu'était exactement l'histoire des différentes fresques, mais quand on a travaillé avec les matériaux, c'était très bien »*.

L'image des musées et du Louvre peut aussi constituer un obstacle, pour ceux qui n'en connaissent pas l'existence, ou qui n'ont jamais fréquenté les musées, situation qui n'est pas exceptionnelle au sein de ce public, comme l'exprimera un jeune détenu interrogé : *« pour entrer au musée, il faut aimer l'art. C'est pas encore notre délire »*. Les représentations associées aux musées ne sont pas toujours positives, le musée étant essentiellement perçu comme un lieu du passé (*« c'est comme le Louvre, j'ai déjà été. Je me dis pourquoi une deuxième fois ? C'est la même chose qu'il y avait. Peut-être, les tableaux, ils ont été changés de place ? Ou ils ont été mis de façon différente ? Mais bon, à la base, ce qu'il y a, c'est pareil »*). Parmi les représentations qui tiennent les détenus à distance, le musée représente, sans surprise, un genre associé aux élites, ce qui contribue à son rejet, ou tout du moins, à sa mise à distance : *« la peinture, c'est un milieu riche. Dans le milieu de la prison, quand les gens ne sont pas intéressés par ça... parce que c'est un milieu... voilà, de riches. C'est les bourgeois qu'ont des peintures chez eux, hein. C'est... On n'a jamais vu ça »*.

Les beaux-arts et la culture peuvent être associés à des valeurs jugées tellement inhabituelles qu'elles ne peuvent être imaginées parmi les activités traditionnellement proposées par l'Administration pénitentiaire : *« là, tout ce qu'on leur propose, on leur propose des restrictions, des humiliations. Alors ça, c'est à tout bout de champ dans la journée, alors comment voulez-vous que des camarades comme ceux-ci puissent comprendre qu'un jour on leur propose des choses gentilles, douces, artistiques même. Ils se disent : « c'est bizarre, c'est louche », parce que ... voyez »*.

Le temps de la prison, un temps « en morceaux »

Les détenus, enfermés dans leur cellule 20 heures sur 24, ont une très faible capacité à valoriser leur rare temps disponible, leur rythme quotidien étant structuré par des « activités » aux statuts extrêmement variés. La vie en

prison est constituée d'ajustements et d'arbitrages permanents et quotidiens entre activités obligatoires ou facultatives, prévues ou imprévues, utiles ou recherchées...

Compte tenu du temps infime passé hors de la cellule et de l'absence de connaissance précise du contenu des activités culturelles, les arbitrages entre activités vont occasionner une forte déperdition des inscriptions pour les activités culturelles : les détenus vont, en toute logique, privilégier les activités utiles sur le plan judiciaire (la visite de l'avocat), utiles sur le plan personnel (les visites de la famille), utiles sur le plan pénal (les activités avec remises de peine), ou utiles sur le plan médical ou scolaire... Au détriment des autres. Par ailleurs, les circuits d'information ne permettent pas à tous les détenus de disposer (ou de disposer à temps) de l'information sur les activités qui leur sont proposées. Lorsque l'information leur parvient, les délais de validation de leur inscription les conduisent à connaître, souvent le jour même, l'autorisation de participer à l'activité pour laquelle ils s'étaient inscrits. De sorte que : *« si on est sur la liste d'attente, on se dit : « mais si on m'appelle pour la conférence, et que je suis en promenade, je rate la conférence. Mais si je vais pas en promenade et qu'on m'appelle pas pour la conférence, j'ai raté les deux »*. Les arbitrages valent aussi par la hiérarchie de valeur qui est accordée aux activités proposées en prison : elles peuvent être vues positivement ou négativement selon les acteurs en présence : surveillants, personnels administratifs, autres détenus, mais aussi magistrats...

La prééminence de la fonction de garde et de sécurité

Le rôle des personnels de surveillance est évidemment central. Leur charge de travail et leur *habitus* les conduit à privilégier, logiquement, les fonctions de garde et de sécurité sur toutes les autres fonctions, notamment celles associées aux activités permettant, à terme, une préparation à la sortie et une possible réinsertion. Ils sont peu enclins à accompagner les activités de nature culturelle, qui représentent une charge de travail supplémentaire par rapport à leurs autres missions, dont la gestion des « mouvements » de détenus. Un agent de surveillance dira, par exemple, à propos du nombre de détenus et du nombre de « mouvements » : *« toutes les activités (...) c'est, c'est énorme, on se rend pas compte mais c'est énorme et en plus vous avez les parloirs. (...) Je crois que j'ai eu ce problème avec le Louvre. C'était un mardi, mais la liste est arrivée en même temps que la promenade. Il faut savoir que la promenade prend à peu près... 30 à 45 minutes pour que la promenade puisse bien partir, c'est-à-dire qu'au moment où il y a la promenade, il n'y a aucun mouvement, tout est bloqué (...). Après on vous appelle, on vous dit « les gars qu'on vous a demandés, ils sont où ? ». Il faut comprendre qu'il y a la promenade »*. Toute activité culturelle dépend de la bonne gestion des « mouvements », et les retards sont endémiques.

Les personnels de surveillance ont aussi du mal à endosser une attitude plus bienveillante et citoyenne par rapport à la posture habituellement coercitive qui coïncide avec la fonction de garde. Or, l'accompagnement des détenus aux activités culturelles - mais aussi l'accompagnement des détenus dans le cadre des « permissions de sorties » accordées pour visiter le Louvre - supposent une transformation provisoire de leur rôle et exige d'eux de pouvoir se départir, du moins temporairement, de leur autorité... Ce qui n'est pas chose facile.

Tous ces obstacles, qui structurent le quotidien et les aléas propres à *l'économie de la vie carcérale* occasionnent un nombre très conséquent d'annulations de la participation des détenus aux activités culturelles proposées. Beaucoup de détenus s'inscrivent à des activités auxquelles ils ne participeront finalement jamais.

Les motivations à la participation

Pour autant, de multiples facteurs d'attraction rendent possible la rencontre entre détenus et milieu culturel en prison. Nombre de ces facteurs *ne sont pas en lien direct avec la culture et les musées*. L'activité culturelle en prison est, d'abord et avant tout, perçue et valorisée par les détenus comme une « activité », c'est-à-dire un

espace de temps et d'action essentiel pour supporter la vie carcérale. Participer à une activité est, prosaïquement, une occasion de sortir de la cellule, d'oublier ses difficultés et de *s'évader* du quotidien. Il est remarquable de constater que cette évasion symbolique est décrite avec les mêmes termes, et envisagée comme un bénéfice important, tant par les détenus que par les personnels de surveillance interrogés dans le cadre de l'étude.

La participation à une « activité » peut aussi être le fait d'une curiosité, même vague et imprécise pour la culture. Pour d'autres détenus, la motivation peut être plus directement en lien avec le monde culturel : certains en ont une image positive, même si cette image reste distante et marquée de l'empreinte du Louvre comme grand musée international et touristique, lieu de prestige, source de fierté nationale... une image qui rejoint les représentations positives qu'en a la majorité des citoyens, même s'ils ne fréquentent pas les musées : *« c'est le lieu où c'est la mémoire. La mémoire artistique en fait. C'est le lieu où la mémoire repose pour l'éternité. On va dire, en ce qui concerne tout ce qui est art. L'objet, que ce soit l'objet de l'art primaire à l'art d'aujourd'hui, contemporain. En fait, voilà. C'est la mémoire de l'Homme, la mémoire des peuples »*. Cette valeur accordée au Louvre, véritable temple de la culture, du fait de l'ampleur de ses collections et de leur puissance symbolique, fait du Louvre, aux yeux de nombreux détenus, un lieu phare du patrimoine de l'humanité, dont la valeur renforce l'attrait pour le programme culturel proposé... et rejaillit sur l'institution pénitentiaire : *« moi, la première fois que je suis arrivé en prison, quand on nous a fait distribuer le petit papier d'information, ça m'a surpris. J'ai même pensé que c'était autre chose que le Louvre, bien que c'était écrit « Louvre ». Que le Louvre s'introduise, c'était impensable. Vraiment ça m'a surpris... J'étais vraiment surpris, voilà. J'ai dit : « tiens, c'est un sacré effort de la carcérale ». »*

Pour d'autres détenus interrogés, un goût préexistant pour les activités artistiques ou plastiques, ou des souvenirs scolaires positifs concernant ces disciplines, permettent de franchir encore plus facilement le pas de la participation. D'autres enfin, ignorant tout des activités culturelles, ont pu bénéficier de la simple - mais déterminante - prescription des personnels de l'Administration pénitentiaire ou de celle de codétenus, une influence non négligeable dans un univers au sein duquel le jugement des pairs occupe une grande place ... Un jeune homme de 24 ans le formulera explicitement : *« ils nous expliquent en gros sur le papier « nature morte », « dessin », et on n'en sait pas plus (...). Quand je suis arrivé, mon ancien codétenu m'a dit « inscris-toi au Louvre, ils font faire de bonnes choses ». Il est sorti, il aimait bien le musée du Louvre et c'est lui qui m'a dit « inscris-toi, inscris-toi »... Il était un peu âgé, et après, j'ai commencé à y aller. Il était gentil, et moi il m'a bien... Il m'a bien mis dans les bonnes choses. Il m'a dit « fait ça, fait ça », et je l'ai écouté, et c'était bien »*.

Des contraintes majorées ... des bénéfices majorés

Par rapport à l'offre culturelle rencontrant « naturellement » ses publics au sein des équipements culturels, l'action culturelle en milieu carcéral, qui se développe dans un cadre de contraintes majorées, produit des bénéfices qui sont, eux aussi, majorés, en raison de l'immensité des besoins du public. En dépit des obstacles à la participation, du délitement des groupes dans la durée, de l'hétérogénéité des profils des participants, de la variété des compétences et des motivations, de la barrière de la langue et des savoirs, l'action culturelle en milieu carcéral apporte un surcroît d'existence, qui dépasse le bien-être, et relève d'un « mieux-être », indispensable à la vie quotidienne et à la trajectoire future du détenu. Les dynamiques à l'œuvre ne réfèrent pas à des savoirs « érudits » ou à des apprentissages factuels en relation avec l'art et la culture. L'activité culturelle, qui prend en prison tout son sens littéral, celui de permettre à l'individu de redevenir actif, contribue à faire en sorte que le temps en prison ne soit pas un temps « perdu » et fournit aux participants, un *matériau* qui, pour reprendre leurs termes, est vital, car il redonne de l'énergie, fait se sentir exister, et recrée un horizon d'espérance. Pour nombre de détenus, il s'agit souvent d'une question de survie psychique, comme l'exprimera un jeune homme de 21 ans : *« je me suis inscrit parce que c'était quelque chose qui m'intéressait. J'avais envie*

de, voilà... Vous savez, ici, en détention... on reste 24 heures sur 24 presque en cellule. C'est-à-dire ici, on va jamais bien (...). Parce qu'on a beaucoup de soucis, vous comprenez. Il y en a qui ont des enfants ; et les activités, moi, ça me permet de pas trop penser à de mauvais souvenirs. Il y a des pères de famille, il y en a qui sont ici, leur mère leur manque, leur frère... Il y a carrément ... C'est un petit peu compliqué à expliquer ».

De manière très pragmatique, au sein du quotidien carcéral, l'activité est une ressource aux bénéfices multiples, qui va permettre de rompre l'encellulement, de s'absorber, de mettre à profit le temps d'incarcération, de retrouver le goût pour des activités pratiquées avant (ou de les découvrir lorsqu'on n'en avait jamais eu l'occasion), de cultiver une image positive de soi, d'être en situation de faire des choix, qui seront valorisés par l'institution, de stimuler et de nourrir la sociabilité et les échanges (entre détenus, avec les surveillants, avec les membres de la famille durant les parloirs ...) . En quelque sorte, d'exister à nouveau et de contribuer à modifier son regard sur soi-même, et le regard des autres.

Une restauration de la sociabilité, au sens large

« A quoi je m'attendais ? Franchement, à rien. Au départ je pensais que voilà, c'était ... histoire de participer à des activités, et voilà de ... de changer, de voir autre chose ». Divers bénéfices sous-tendent la participation au programme culturel, au sens des dynamiques sociales à l'œuvre : dans un environnement où tout est contrôlé par d'autres, *faire le choix* de participer à une activité, comme finalité en soi ; reconstruire un temps fini, ayant un début et une fin ; remettre en place un dispositif symbolique de présentation de soi ; retrouver des relations sociales presque ordinaires ; permettre un dialogue et un questionnement face à d'autres ; restaurer son image de soi, et sa confiance ; ou encore, transmettre les savoirs acquis à d'autres, voir ses compétences reconnues par l'entourage, et fournir, tout simplement, des ressources au dialogue avec l'environnement, les autres détenus, les surveillants, et la famille... Dans un quotidien où l'on n'a souvent rien à raconter.

Émulation et remobilisation intellectuelle

« Pour moi, je vous dis, pour moi, ça m'a permis de voir que j'ai été capable de faire quelque chose de mes mains. Voilà, c'est tout. Je pensais que j'étais pas bricoleur, je pensais que j'aurais pas pu parce que j'étais nul en dessin quand j'étais plus jeune. J'ai vu que j'ai réussi ce qu'on m'avait donné à faire. Je me suis mis dedans, voilà. Je suis content. Quand vous réussissez quelque chose vous êtes content, même si ça n'a pas de valeur ». L'activité culturelle, qui mobilise aussi la pratique, est une source de stimulation intellectuelle, rend possible une valorisation de l'effort accompli, favorise une meilleure maîtrise de l'environnement, et permet la modification du regard de l'institution pénitentiaire sur le détenu, alors perçu comme actif, et positif. Un surveillant dira, par exemple : *« il y a des gens, des détenus, qui sont impliqués dans ce qu'ils vont faire. Quand vous allez ouvrir la cellule, à l'ouverture, ils vont dire « surveillant, j'ai activé Louvre, j'ai activé dessin, voici la convocation ».* Ca c'est quelqu'un ... le fait d'avoir dit ça à l'ouverture, sans problème. Le gars, il est sérieux, il est impliqué ». L'activité culturelle stimule en particulier une aspiration essentielle des détenus aux apprentissages, pour ceux parmi eux qui s'inscrivent dans cette dynamique et veulent pleinement tirer profit du temps de l'incarcération pour *« tout apprendre »*, ce que résumera un jeune homme de 23 ans : *« je fais ce qui se propose à moi. Tout ce qu'on peut apprendre, ça sert, ça enrichit, ça cultive... Ca me cultive. Ca me fait apprendre autre chose. Ca enrichit le cerveau, quoi ».*

Bénéfices psycho-affectifs

« Mais il faut garder aussi ta tranquillité, ton moral ... Nous sommes dans un tunnel, et pour sortir vers la lumière, il faut beaucoup d'énergie. Nous sommes en pleine obscurité. On regarde la liberté, c'est-à-dire, la petite sortie de ce tunnel-là, qui se voit très loin ... Il faut avoir beaucoup d'énergie, qui est la dynamo. L'activité c'est l'énergie ». En lien direct ou plus indirect avec le programme culturel, l'activité, qui permet d'oublier, pour un temps, sa condition de détenu, est source de multiples bénéfices psycho-affectifs, dont l'expression, par les participants, fait remarquablement écho aux bénéfices possibles soulignés par les professionnels de la santé, en particulier les arts-thérapeutes du Service Médico-Psychologique Régional au sein de la Maison d'arrêt. Avec presque les mêmes mots, les uns et les autres évoquent le fait de « *mettre entre parenthèses la souffrance relative à l'incarcération* », ou encore, « *d'apporter un souffle d'air* ».

Les vertus transformatrices décrites par les détenus interrogés ont valeur de reconstruction de soi, de ressourcement, de dignité retrouvée, face à l'indignité perçue. L'activité culturelle permet une véritable mise à distance psychologique d'avec l'enfermement, les difficultés personnelles, le manque affectif et familial. Un détenu de 59 ans fait ainsi écho à l'analyse des professionnels de la santé : « *parce qu'on se sent vivre, exister, avec des gens qui viennent de l'extérieur. C'est surtout ça qu'il faut pas oublier* ». Par les dynamiques qu'elle met en place, l'activité culturelle contribue à une meilleure résistance au quotidien carcéral, et permet d'oublier, au moins provisoirement, sa condition.

Les ressources du musée du Louvre constituent de multiples trames qui vont permettre à chacun de découvrir ou de s'interroger sur les civilisations, l'histoire des hommes, les cycles de vie des sociétés... Mais les attentes des participants portent aussi sur le musée comme espace historique, professionnel et social, inscrit dans la société de son temps... Des apports spécifiques peuvent être perçus auprès des nombreux détenus d'origine étrangère, qui, grâce à la richesse des ressources historiques, artistiques et civilisationnelles du Louvre, peuvent retrouver la fierté de leurs origines, découvrir, interroger, ou faire partager, les valeurs propres à leur culture d'origine.

Ces résultats soulignent tout à la fois, les grandes difficultés de mise en œuvre des actions dans le milieu pénitentiaire, et le caractère indispensable des activités qui permettent de construire des *espaces de sens et de ressourcement* durant le temps de la peine. Les politiques en faveur des personnes placées sous main de justice nécessitent, pour les opérateurs culturels, de travailler très étroitement avec leurs partenaires, d'adapter leurs actions au système de forte contrainte et aux spécificités du milieu, de procéder, en continu, à de multiples ajustements de leurs programmes. Il leur faut innover dans leurs modes d'adresse et d'interactions avec des personnes à faible niveau de littératie, afin de résoudre, du mieux possible, les difficultés pratiques, intellectuelles et symboliques que les détenus rencontrent au quotidien. Il leur faut aussi pouvoir s'engager sur des actions et des moyens pérennes.

Dans leurs liens avec les publics du monde carcéral - qui sont parmi les plus fragiles et les plus contraints parmi les publics de leur territoire - les institutions culturelles doivent apprendre à se déporter de leurs objectifs traditionnels d'éducation artistique et d'approches de type adéquationnistes (une offre culturelle préconstruite pour un public identifié) pour intégrer une vision élargie de la contribution des musées au mieux-être et à la construction d'un projet durant le temps de peine ; à la préparation à la sortie et à la valorisation des « trajectoires culturelles » proposées. Ces programmes culturels pourraient faire l'objet de certifications, de remises de peine, et même susciter, à moyen terme, de possibles passerelles de formation et d'emplois vers certains métiers du patrimoine.

10. Une action territoriale des musées de Dunkerque : le programme « Opener »

Anne Krebs, musée du Louvre, Aude Cordonnier et Richard Schotte, musées de Dunkerque (France)

anne.krebs@louvre.fr ; acordonnier@ville-dunkerque.fr ; art.mediation@ville-dunkerque.fr



Un « observatoire » à la gare d'eau de l'Île-Jeanty. Tous droits réservés

La ville de Dunkerque est sillonnée par de multiples canaux qui s'enfoncent dans les terres pour gagner, au nord, les ports de la Belgique et des Pays-Bas et pour rejoindre, à l'est, le réseau fluvial français. L'eau, omniprésente, affleure en amont de la ville dans la région des polders - les « wateringues » - qui couvrent près d'un millier de kilomètres carrés en dessous du niveau de la mer.

Le projet « Opener » est un programme de recherches et d'actions artistiques associant habitants, artistes, chercheurs et partenaires éducatifs et professionnels, sur la question de l'espace public. Ce programme, étalé sur 4 ans (2010 - 2014) s'étendra au fur et à mesure à tous les quartiers de la ville. Les habitants de Dunkerque verront notamment fleurir des jardins flottants le long de leurs canaux.

Le projet est conçu et piloté par le Département Art et Médiation de la Direction des musées de Dunkerque, mission Art et Espace Public^{lx}, placé sous la responsabilité de Richard Schotte. Ce département a pour mission de construire une politique de médiation artistique entre artistes et citoyens, dans une dimension coopérative. Il interroge la question de la rencontre entre les publics et la création artistique et la place du musée et de ses missions au sein de la collectivité. L'ouverture du LAAC, lieu d'Art et d'Action contemporaine, en 2005, a concrétisé l'ambition d'un dialogue qui se veut permanent entre l'art et son territoire.

Opener se matérialise aujourd'hui avec un « Spoutnik » tombé du ciel, sculpture monumentale de l'artiste russe Nicolai Polissky, et un Jardin « reposoir »^{lxi}, premier carré de verdure des « jardins barges », qui permettront d'explorer les canaux et la biodiversité des quartiers de Dunkerque. 300 personnes ont participé au lancement du projet, à la gare d'eau de l'Île-Jeanty, en octobre 2010, la grande majorité d'entre elles étant des habitants des quartiers. La gare d'eau de l'Île-Jeanty est un carré parfait de 230 mètres de côté, situé à quelques encablures du cœur de la ville et fief des marins dunkerquois. Elle offre quatre perspectives différentes sur la cité.

L'inscription des musées de Dunkerque dans la vie et le développement du territoire vise à contribuer à la requalification des quartiers anciens, à l'intégration du temps du développement urbain, qui pose la question du bien vivre de ces mutations par les habitants, et procède aussi d'une volonté d'intégrer fortement la création contemporaine dans la politique de la ville de Dunkerque. L'articulation création contemporaine et développement urbain interroge l'appropriation des modifications de la ville par ses habitants : Opener a été imaginé pour créer de multiples ramifications, et se décline sous la forme d'actions artistiques, scandées par des temps forts comme des fêtes, des forums ou des promenades. Opener invite chaque année un artiste ou un collectif d'artistes à œuvrer dans un processus de co-fabrication de l'espace public : les invitations d'artistes en résidence constituent la trame du projet, qui explore l'espace urbain à travers les espaces « inutiles » ou non contrôlés, les lieux de transition, la biodiversité, la faune et la flore qui s'y adaptent. Le programme cherche à travailler le lien socio-culturel entre l'espace privé, personnel et public et à interroger les multiples formes d'habitats. Les voies de circulation d'une ville dessinée par ses canaux servent de support à une réflexion sur l'espace urbain dans sa fonction de lieu de rassemblement, de vie et d'échanges. Le regard des artistes et le travail collaboratif devant permettre de redessiner collectivement une cartographie sensible de la ville croisant le regard de l'artiste et du citoyen.

Au sein du projet, les « jardins barges » s'appuient sur l'inventaire de la biodiversité des végétaux des quartiers, pour servir de base à la création du jardin « reposoir », d'un jardin flottant prototype (le « jardin d'expédition » permettant de tester les techniques de réalisation des jardins flottants, d'explorer les canaux, de recueillir et transporter les végétaux, des images, des écrits et des sons des quartiers) puis, de sept jardins flottants, réalisés sur des barges, et dont les expéditions, à travers les canaux de Dunkerque, créeront au terme de quatre années, un jardin public unique. Le programme mettra en valeur les différents quartiers, le réseau des canaux et voies de circulation douces, dans un processus de création mobile et participative impliquant habitants des quartiers accostés, paysagistes, artistes et techniciens de la ville. L'atelier 710 (collectif d'artistes - paysagistes^{lxii}) a proposé d'investir les espaces verts bordant la gare d'eau de l'Île-Jeanty, qui est surmontée par des talus, en aménageant des observatoires naturels et six jardins thématiques de 150 m² chacun. L'un des jardins thématiques, le Jardin extraordinaire - qui comportera des plantes venues de l'Outre-mer - a pour signal la sculpture « Sputnik » de Nikolaï Polissky^{lxiii}. L'œuvre est principalement composée de matériaux issus de l'activité industrielle et portuaire locale, comme des balises de mer géantes. La sculpture a été réalisée en collaboration avec des habitants du village russe de Nikola-Lenivets, qui travaillent depuis dix ans avec l'artiste, et sur place, avec des étudiants du centre de formation des métiers du métal (AFPI et CETIDE^{lxiv}) et des professionnels d'entreprises de l'agglomération, par le biais de l'UIMM (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie).

Le jardin « reposoir » joue le rôle d'accumulation de l'histoire du projet et constitue son port d'attache, puisqu'il est le réceptacle des matériaux et des plantes rapportées des quartiers de la ville. Espace d'expérimentation de nouvelles méthodes de jardinage et d'entretien des espaces verts (gestion différenciée), ce jardin constitue un véritable outil de sensibilisation et de formation pour les services de la ville, les étudiants des lycées horticoles et les jardiniers amateurs. La mise en culture du jardin a débuté en mai 2010, unissant les forces d'habitants, de techniciens, d'artistes et de jeunes du lycée horticole de Dunkerque.

Selon Aude Cordonnier, directrice des musées de Dunkerque, le programme initié à la gare d'eau de l'Île-Jeanty, permet de « *redonner à voir un quartier enclavé, qu'on ne voyait pas, une sorte d'étincelle qui va tout embraser autour* ». L'enjeu est de fédérer les habitants des communes, et d'opérer un rapprochement entre les habitants, les marins vivant aux abords de l'Île - Jeanty, les structures culturelles, les artistes et les entreprises engagées dans le projet.

Si le projet est soutenu par plusieurs institutions et entreprises partenaires^{lxv}, son originalité tient à la variété des acteurs locaux impliqués dans la mise en œuvre du programme, bien au-delà des structures culturelles, des

artistes directement impliqués et des habitants des quartiers : les paysagistes de l'Atelier 710, la Maison des Jeunes et de la Culture Rosendaël, les marinières de l'Île-Jeanty, les mairies de quartiers, le lycée Horticole, le Grand Port Maritime de Dunkerque, le Foyer des Salines ou le lycée professionnel de l'Île-Jeanty. L'engagement des entreprises, à travers le soutien financier du projet, a en particulier été l'occasion d'une autre forme de soutien à la vie économique locale : celle de l'activité industrielle métallurgique, qui s'est traduite par l'aide à la réalisation de la sculpture de Nicolai Polissky, dans un contexte qui justifiait pleinement d'impliquer et de valoriser ces métiers industriels, en voie de désaffection et de déclin. Pour Patrick Le Bellec, l'un des deux coordinateurs du projet^{lxvi}, « *la problématique de nos projets, c'est vivre la ville en la prenant d'un point de vue artistique. On a l'impression qu'on peut se mêler de tout à partir de l'art. On arrive ainsi à réunir des gens qui étaient éloignés les uns des autres. Par exemple, pour le Sputnik, cela nous a donné l'opportunité de rencontrer l'UIMM. De trouver des points de rencontres "honnêtes" avec eux : on ne leur demandait pas d'argent. Opener était la bonne échelle pour rencontrer ces PME qui ne sont jamais sollicitées pour les événements de type Capitale européenne de la culture. Deux soudeurs de CMP sont venus durant quelques semaines sur le site. On a associé un projet culturel, l'espace public et le monde du travail (...). Opener est aussi un moyen de se poser la question de ce qu'est une économie de projet, une économie de territoire (...). On est allés rencontrer ces entreprises, on a rencontré des DRH qui rament pour maintenir de l'emploi sur l'agglomération. Il faudrait diversifier l'emploi sur ce territoire, la culture et le tourisme en font partie. On a senti dans le monde de la métallurgie une véritable inquiétude. En proposant leur aide pour la sculpture de Polissky, ils étaient ravis de participer à quelque chose qui les sortait de leurs angoisses. Cette sculpture, c'était 12 entreprises différentes, un artiste qui ne savait pas de quelles chutes de métal il disposerait, et aidé par des jeunes du CETIDE, avec nous-mêmes comme chefs de chantier ! ».*

L'ambition de cette revalorisation territoriale coopérative, si elle est d'abord centrée sur les habitants et les acteurs locaux, est aussi pensée comme un point de départ possible pour une revalorisation touristique plus large du territoire. Plus en profondeur, la position des musées de la ville de Dunkerque ne vise pas à élaborer de simples actions « hors les murs » mais, pour Aude Cordonnier, « *à irriguer le musée lui-même, qui doit bouger par les relations qu'il entretient avec son environnement* ».

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

Dans un contexte aggravé par la crise économique et financière, une réflexion sur la mutualisation des actions de médiation des différentes structures culturelles de la ville (Bateau Feu, théâtre, cinémas, musées de la ville) est en cours. Elle permettrait de répondre, pour partie, à la baisse des financements, au manque de personnels ou au non renouvellement des contrats au sein des entreprises culturelles. Cette réflexion sur la mutualisation des actions de médiation de l'ensemble des partenaires culturels du territoire devrait permettre d'harmoniser les projets pour répondre, dans un contexte contraint, aux besoins du territoire, qu'il s'agisse du monde de l'éducation ou des habitants.

Dans la même perspective, le projet de rénovation du musée des beaux-arts de Dunkerque, imaginé comme un équipement mixte qui rassemblera les collections du musée et une grande médiathèque publique, devrait, lui aussi, contribuer à la mutation du musée contemporain et de son rôle dans la société. « *Au croisement d'enjeux esthétiques et politiques, les musées d'aujourd'hui doivent remplir leurs missions scientifiques et patrimoniales, accompagner la création, favoriser la mise en œuvre de projets qui s'inscrivent au cœur du territoire et*

interrogent la complexité du monde. C'est dans cette dynamique que les musées de Dunkerque accompagnent la ville dans ses mutations. Inviter des artistes à œuvrer dans l'espace de la ville, avec ses habitants, considérer le jardin comme un enjeu majeur de développement, et à travers lui interroger notre rapport aux territoires, aux déplacements, à l'économie, à l'écologie... marquent la force de l'engagement artistique et la nécessité de se mettre en mouvement pour accompagner des démarches généreuses ». Pour Aude Cordonnier, il ne fait pas de doute que le musée est « avant tout un lieu de rencontres sociales ».

11. The Swedish Museums' collaborations with Local Governments

Kerstin Parker, Master of Arts, journalist, author and editor of a museum's catalogue and previous curator of the Gothenburg City Museum (Sweden)

kerstinjohanna@hotmail.com



The Museum of World Culture, Gothenburg. Jeremy Parker

The museum's new responsibilities

Today museums are taking on various responsibilities that make them important partners in local development. There are mainly in three areas where we can see museums' increased influence:

- 1) Museums as new *meeting places*. Museums are spaces where all forms of cultural events can take place, including events that lie outside of the museum's own areas. This gives museums more social capital since they take on a role that makes it possible for individuals and groups to gain greater recognition in our society. Furthermore, it reduces social tensions and increases creativity when different experiences and skills can meet.
- 2) Museums as *educators*. Museums are expanding their role in education by implementing educational activities, and as in many European countries, these activities have become the very essence of the museum's existence. Today one can see a new vision of the museum's educational role that aims to encourage creativity by experimenting and working on new projects.
- 3) Museums as *places for acquiring distinct skills*. These skills, which can be widely disseminated, may be to the benefit of an entire region.

Mission

This study is part of a larger comparative inquiry from EU member countries in which partnerships between museums and local governments and the results of these collaborations have been analysed. This study of Swedish museums has the city of Gothenburg at its base, but it also uses some comparisons with Stockholm and provides an overview of the organisation of the Swedish museums.

1. The organisation of the Swedish museums

Swedish public museums are organized in three ways: as national, regional or local museums. State museums can be authorities such as the State Historical Museums, the National Museum with Prins Eugens Waldemarsudde, the State Museums of World Culture and the Modern Museum. They can also be foundations like the Nordic Museum and Skansen which also includes regional museums. Most state museums are located in Stockholm, but sometimes there is a part of a central museum that can be located elsewhere, such as the Museum of World Culture in Gothenburg which is a part of the State Museums of World Culture. In Gothenburg, where this study is based, most of the museums are run by the local government, meaning that they are locally financed and part of a politically driven organisation. Therefore, the cooperation that will be mainly analysed is collaboration between museums and other local activities.

The objectives and focus of the cultural politics

Since Swedish public museums are nationally, regionally or locally governed, they follow the objectives and guidelines of certain cultural politics. Several of this study's starting points, such as the museum's new role as a social meeting place and as a forum for creativity and skills encouraging development in all areas of society, are formulated in Swedish cultural politics.

In December 2009 the parliament decided on new national cultural political objectives:

Culture should be a dynamic, challenging and independent force based on the freedom of speech. Everyone shall have the possibility to participate in cultural life. Creativity, diversity and artistic quality shall form the development of society.

The objectives are of particular interest to this study, since creativity is listed as one of the preconditions for the development of society.

Ways to achieve the objectives

The ways that have been described in order to achieve these cultural political objectives, it can be seen that museums have an important role to play and that partnerships of various kinds furthermore strengthen the prerequisites for achieving these objectives. The paths specified are:

- *Encourage all opportunities for cultural experiences, training, and for the development of creative talents;*
- *Promote quality and artistic renewal;*
- *Promote a living cultural heritage preservation, use and development;*
- *Promote international and inter-cultural exchange and interaction;*
- *Pay special attention to children and young people's right to culture.*

Priorities

There are three priorities that will guide the Government's cultural politics:

- 1) Children and young people's right to culture.
- 2) Cultural heritage for the future - both historical and contemporary heritage must be protected as an asset for today's population and future generations.
- 3) Improved conditions for innovative culture.

It can also be seen in these three priorities that museums have an important part to play. Regarding the priority of children and young people's right to culture, there is a large collaboration between museums and local governments which are described later in the study.

Commission to the central museums with closer cooperation in the museum sector

In March 2010 the Government gave two commissions to the museum sector. One commission was for the central museums, for example the Museum of World Culture in Gothenburg, to develop cooperation within the sector, both with regards to administration and core business, but also between the museum sector and the rest of society. The government bill, known as "Time for culture", emphasises the importance of future cooperation between the central and regional museums and looks to deepen the mutual exchange of knowledge and experience. The mission also includes how central museums intend to strengthen cooperation in the museum sector as well as with other areas of society.

The cultural investigation

The cultural investigation lasted between 2007 and 2009 with the primary purpose of revising cultural policy, its focus and forms of work and to submit proposals for change. A focal point in the investigation was to decentralise the cultural politics to the regions. Another focal point was to promote interaction between the state, the county/region and local government in order to revitalise cultural politics. The investigation found that the dialogue between the national, regional and local governments needs to be deepened and that the starting point should be the needs of the citizens.

A proposal to implement the decentralisation and greater interaction between the parties suggested that the state grants intended for the local or regional recipients not should be distributed by a state authority, but instead by a region. During the review of the situation in Stockholm, it became evident that the local political conditions vary widely across the country and that it can be difficult to find a model for cooperation that fits all. For Stockholm there was also an issue with the fact that the city is not part of a region in the same way as Gothenburg and Malmö and that Stockholm is a strong and dominating metropolis in a relatively weak cultural political county. In the review from the city of Gothenburg, a presumption was expressed that it can be difficult to see the state, regional and local governments as equal partners. Gothenburg is also critical to the arguments that Stockholm may need to be treated specially.

The museum report

Alongside the cultural investigation there was a special investigation of Swedish museums led by Christina von Arbin. It had many similarities with the cultural inquiry including a focus on organisational issues. The main proposals of Christina von Arbin included a new museum authority, common administration for the state museums and a new national seal of quality with the aim to coordinate resources and create efficiencies that later could go back to museums in the form of revenue. Christina von Arbin also stresses the importance of cooperation, primarily between different museums. One concrete example is a collaborative project called "K-samsök" which is a web platform where all the different museums can interconnect their databases and collections so that they are available to one another.

2. The city of Gothenburg

In Gothenburg, there are four museums run by the local government: the Gothenburg City Museum, Röhsska Museum, the Gothenburg Art Museum and the Maritime Museum. Furthermore, there are the Natural History Museum which is regionally governed and the Museum of World Culture which is run by the state.

Björn Sandmark, the director of Cultural Affairs in Gothenburg, says that all the activities in the museums mentioned above focus on cooperation and that there is collaboration within all local administrations and companies with the main purpose to broaden and increase the museums' audiences. Gothenburg City is divided into 21 districts and there is cultural network within all of them.

The museums and the city schools

Cultural politics has a particular goal of paying attention to children and young people's right to culture in which is demonstrated in Gothenburg's museums which have strong collaborative ties with the city's schools.

Ann Hatteböl is the director of Free Arts and Culture and coordinator of the museums' educational activities for Gothenburg's schools. She explains that there are cultural coordinators for children and young people (and also for the elderly) in each of the 21 districts. At the same time, there are 1050 culture representatives among the teachers in all schools, from preschool to upper secondary school, who can take part in various cultural events and projects via newsletters. Moreover, there is a small network and a collaboration group within the museums, whose members learn from each other and work on issues by developing activities which focus on children and young people to increase their museum attendance. There has also been a large increase in school class visits to attend museum lectures, guided tours of exhibitions, city walks and visits to places in the city with artistic ornamentation. According to Ann Hatteböl, the Gothenburg museums have 3900 museum lessons a year which is an increase from 411 lessons in 1999. The four museums run by the local government, the Natural History Museum and the Museum of World Culture reach a total of 98,000 children and young people each year. These numbers can be compared to the Museum of London which reaches 120,000 children and young people per year. Considering that Gothenburg has roughly 500,000 inhabitants, compared to London's 7.6 million, the difference of 20,000 indicates how well Gothenburg's museums cater to children and young people.

Activities for children and young people not only focus on traditional museum subjects such as cultural history, but may also encourage children and young people to take on a more active role in social issues and subjects related to their local environment. Ann Hatteböl mentions the educational architecture project "The children's right to the city". Another example of urban space as a theme was an exhibition at the City Museum about Södra Älvstranden (a central area along the Göta Älv in Gothenburg which will be completely reconstructed within a few years) where different architectural and urban studies were shown. The project attracted a great deal of interest among school classes.

An argument for museums to have a strong focus on children and young people is that children are our future. It is important that children and young people are involved in our cultural heritage and civic affairs. Part of the museum's educational initiative is to include an evaluation system so that children's voices can be heard.

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

Björn Sandmark and Ann Hatteböl stress that the cultural political objective to pay particular attention to children and young people's right to culture can be achieved, regardless of society's current economic situation. This is because museum lessons are free of charge and that school pupils also have free access to public transportation in Gothenburg, which also is a result of collaboration between local administrations.

Collaborations

All the museums are looking to concretely broaden and increase their audiences and a number of measures are therefore undertaken in order to attain this objective. In the museum sector it is known that the typical museum visitor profile is a white, middle aged, well-educated woman. Those who rarely visit museums are above all young adults and persons with immigrant backgrounds. Efforts to broaden and increase museum attendance also lead to interesting networks, partnerships and sustainable local development.

In the section above about museums activities for children and young people, a profound collaboration between museums and schools can be noted, which offers a number of results such as more creative schools and a more diversified education. Moreover, children and young people may take more active participation in our history and cultural heritage and the culture of others, make their voices heard and be encouraged to take part in matters pertaining to their environment, the city, its buildings, events and artistic ornaments. The activities also make the museums natural meeting places and resources of knowledge and information that young people can take use through web-based lessons, the museums' home pages and digitalised collections.

In addition to the museums taking a youth perspective, there are a number of other partnerships which have made important contributions and changes to the city and the region's development. Collaboration is taking place both within the city with other local activities as well as with external stakeholders in the rest of the country and internationally. This study focuses on the museums' internal collaboration, in particular within the city of Gothenburg and to some extent with the region.

Research exchanges

The director of Cultural Affairs Björn Sandmark says that there are connections to research in all of Gothenburg's museums due to a mutual interest of the museums and the university to share and exchange knowledge. The Art Museum has devoted a special unit to research and both the Art Museum and the Gothenburg Hall of Art have ties with the artistic faculty at the University of Gothenburg. The design museum Röhsska works together with Gunnebo Castle in order to develop their cultural historic cooperation. The Maritime Museum has a research exchange with the faculty of natural science at the University of Gothenburg and there are individual researchers associated with the City Museum who have access to a specific collection and the expertise of the museum staff. Recently the Gothenburg Art Museum and the Röhsska Museum were granted 2 million euros from the Bank of Sweden's fund for a research project to make museum collections digital. This relationship further strengthens the museums' efforts within research field. The City Museum has a section called Urbanum which is a meeting place for cultural environment and sustainable urban development and that strives to engage people in matters related to Gothenburg. Urbanum organises temporary exhibitions, seminars and lectures which are based on collaborations with different actors. Urbanum's activities often have a thematic direction and are connected to people from different groups.

Museums and city districts

In accordance with the objective to broaden and increase museum audiences, some museums are collaborating with the city districts. The Röhsska Museum has collaborative ties with the Gothenburg suburbs Bergsjön and Angered and the City Museum's project "Indus" has created a mobile museum in the form of pavilions placed in the different districts. Björn Sandmark says that Gothenburg has taken an increasingly active role in the Västra Götaland region which is also in line with one of the cultural political objectives to strengthen the cooperation between the national, regional and local governments. Examples of this deepened regional anchorage and cooperation between the city and the region are a fishing exhibition in the west coastal village of Grebbestad that was produced by the Maritime Museum, the Röhsska Museum's collaboration with the Rörstrand Museum (Swedish porcelain) in Lidköping and design education in Borås, and finally a planned project with art houses in the small town Vara in the region of Västra Götaland.

Digitalisation projects

A digitalisation project is in progress to increase accessibility for all museums. Today there are eleven databases in Sweden. One such database, "Carlotta", can be found at the City Museum which, despite any major limitations, can be seen as an introduction to a valuable source of information in the future. There is also an international database called "MuseumPlus" which is widely used both in Sweden and in Europe. Digitalisation has become a priority where much still remains to be done.

Open warehouse

The Gothenburg City Museum houses extensive collections; the number of objects is estimated to be one million, and the number of photos at two million. Most of the objects are stored in a major warehouse in the area of Hisingen, located on the other side of the river. Objects are therefore unavailable to the public apart from when there are special events such as guided tours in the warehouse and temporary exhibitions. A plan is in place to change this situation by creating a new storage structure with an open warehouse that would also become the archive with research sites. The proposed change of an open warehouse would also include a change to the cultural infrastructure and the historical research of the industrial and shipbuilding connected to the area of Hisingen. One condition for this plan is that bulky objects have to be kept in geological repositories in S ve (an area further out on Hisingen).

Other collaborations

Bj rn Sandmark indicates that there could be collaboration with the private Volvo Museum that has a great interest in the history of Gothenburg. Bj rn Sandmark expresses the hope that the cooperation with the various districts develops. In addition to the above mentioned cooperation, the museums collaborate with the libraries with the main purpose to reach an older population. Bj rn Sandmark tells a touching story from the M lndal Museum (M lndal is a town close to Gothenburg): The museum staff brought in objects from the collections to an elderly home and a woman there who was before silent suddenly began to talk when she had an item in her hand that she remembered from her childhood. The Röhsska Museum has worked methodically with similar projects; they have for example set out old coffee cups that older people can remember from the past.

The role of museums in the city of events

Gothenburg is a city of events and attracts many tourists, for example in connection with the so called cultural celebrations in August each year. The museums' role in these events has varied; nowadays the museums have a close collaboration with the marketing firm Gothenburg & Company. The museums take an active part in the cultural celebrations and organise special events. One major tourist attraction is the Art Museum and Bj rn Sandmark adds that one of the strategies they are working on at the moment is to have greater international exhibitions in the Art Museum. A plan for the City Museum is to anchor ships in the canal outside the museum in a similar way as in Nyhavn in Copenhagen.

Museums and city planning

As mentioned earlier the museums play an important role in town antiquarian issues. This concerns especially the Gothenburg City Museum which is working with this perspective. The culture environment unit at the museum is involved in anchoring the changes in the cultural historic environment such as questions concerning monuments, cultural investment perspectives, cultural infrastructure, aesthetic design and house colours - issues that are particularly important when it comes to the public sphere. Presented proposals of aesthetic design have to be examined by the local cultural committee and the local housing committee. The urban antiquarian perspective is a clear example of how museums cooperate with other local authorities which can

lead to sustainable local development, here in the form of the city's design regarding architecture and its aesthetic dimensions.

The Röhsska museum

A museum whose activities have resulted in sustainable local development is the Röhsska Museum in Gothenburg. The Röhsska Museum is the only special museum with a focus on design, crafts and fashion in Sweden and it has played a decisive role in the profiling of Gothenburg as a design centre. The aim for the museum to be a strong and unifying force in the area of form and design has also been an ambition in the changes that the museum has undergone in recent years.

The museum has a long experience of collaboration of various kinds, both on a national and international level. Röhsska is also a meeting place with a coordinating function for the various actors in the area of design and arts and crafts.

Röhsska has a national network commission from the Ministry of Culture. The resources received from this commission in 2007 made it possible for the museum to increase the number of lectures, seminars, educational projects, and make improvements the museum's website, exhibitions and more. In the review from city of Gothenburg during the Culture investigation of 2009, an ambitious proposal was expressed that the Röhsska Museum should continue its current efforts and more actively engage in various collaborations with participants and stakeholders in the design community on the local, regional and national level.

Röhsska - a brand

During an interview on the 25th of October 2010 with the Minister of culture Lena Adelsohn Liljeroth, an important cultural political issue was brought up - that culture should take a larger place in our society. Major reform work has begun and new businesses and industries have emerged that are linked to creativity. Moreover, Lena Adelsohn Liljeroth speaks about the cultural political objectives of decentralisation, the increased presence of culture in schools (in order to achieve "a creative school") and the conservation of cultural heritage (like the important renovations of the governmental institutions such as the National Museum). The focus on cultural politics expressed by the minister of culture, demonstrates that culture should have a greater influence society as a whole and that creativity is an industry and therefore a competitive component in the economy in comparison with other industries.

All this is realised in the activities of the Röhsska Museum. The change of the museum in later years has led to a focus on issues relating to diversity with exhibitions that both highlight the cultural heritage in the museum's collections and its contemporary design, modern fashion, arts and crafts. It has made Röhsska a well-known museum and has strongly contributed to the profile of Gothenburg as a centre for design.

The director of the museum, Ted Hesselbom, views Röhsska as a trademark because he believes that it is part of the cultural political commission. Ted Hesselbom speaks, like the Minister of culture, about creativity as an industry and how design is a strong creative industry in Gothenburg.

Focus on diversity

The activities of the Röhsska Museum have a clear focus on diversity, which is also part of the cultural political commission. For this reason, each year the museum does something new related to diversity. For example, in the spring of 2008, the museum had a jewellery exhibition with the Romany silver smith Rosa Taikon. The exhibition was primarily a jewellery art exhibition, but at the same time it shed light on the plight of the Romanies. The exhibition thus had two dimensions – aesthetic and a problem-oriented. In connection to the

exhibition, the International Roma Day on the 8th of April was celebrated at the museum and there is hope that the museum will be a meeting place for the celebration of the Roma day and other events in the future. The exhibition with Rosa Taikon is also an example of the museum's social capital. The celebration of Roma Day is a cultural event which lies outside the museum's regular activities and in conjunction with the exhibition gave an increased recognition of the Romany people as an ethnic minority.

Another example of increased social capital is the Röhsska Museum's participation, along with three other actors, in the LGBT Festival (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender/Transsexual) and can be viewed as an alternative to the international Pride Festival. The Röhsska Museum also cooperates with Hammarkulle-carneval (Hammarkullen is a suburb of Gothenburg, where people from many different countries and cultures live) and also participates in a project called "Space Salon" taking place in the suburb of Bergsjön. The name refers to the suburb's characteristic architecture of the 1960s with street names that have to do with space. "Space Salon" is located in the square called "Space Square" and the idea of the project is to have an annual salon with exhibitions to be evaluated by a jury. The suburb's inhabitants are invited to submit proposals which then are evaluated by the jury. The project "Space Salon" is a clear example of how a museum cooperates with other local activities and thereby achieves sustainable local development. At present, the project is in its initial phase, but the intention is to supply the suburb with modern design, to look for career opportunities in the area and encourage people to stay. For this project the Röhsska Museum has worked with the chairman of the district, Anna Johansson, and together they have strived to attract both the inhabitants of Bergsjön to visit the Röhsska Museum and affluent visitors to go to Bergsjön. Ted Hesselbom compared the project to Tensta Art Hall in Stockholm and also to the project "Life piece", which initially was a cross-border integration project and which today operates a design centre in the Stockholm suburb of Tensta focusing on the needs of immigrants and refugees.

In addition to its many activities, Röhsska is engaged in the Persian New Year Norouz and has organised an exhibition of folk costumes from Iran's many ethnic minorities.

"Swedishness"

Ted Hesselbom speaks of the Röhsska Museum's work on issues of "Swedishness", the typical Swedish, and questions about what is beautiful and ugly. He takes the example of the Swedish folk costume which is a Swedish symbol that had for many years stayed unchanged in its design and had never been updated. The focus on these issues depends, according to Ted Hesselbom, on the fact that the Röhsska Museum traditionally was associated with what evokes "typical Swedish" while in fact a large part of its collections come from the cultures in Persia, Iraq and other Arab countries, the Balkans, China and Japan. Initially, the collections were shown to the working class to teach them good taste. As immigration increased in the 1960s and 1970s the museum used the collections to show that Swedish opinion about fine culture was held in the same regard as the cultural heritage represented by its new residents. The issue of what constituted "typical Swedish" was at its apex during the cooperation with the artist couple Karin and Carl Larsson's house Sundborn in Dalarna. The cooperation resulted in the exhibition "Sundborn goes extreme again" and next year the museum intends to have a new form of cooperation. Karin and Carl Larsson's art is usually a synonym for "typical Swedish" since many of their works represent the family home, family life and the celebration of Swedish traditions.

Ted Hesselbom says that the national romanticism is applicable today, but it might rather be understood as *local* romanticism instead of national. National romanticism has become a dangerous word that has both been abused and associated with extreme political manifestations. Ted Hesselbom believes that the "new" national romanticism is reflected in the modern arts and crafts and in the view of modernism.

Instrumental use of culture

Ted Hesselbom is against seeing culture as only having an intrinsic value and argues instead for culture as an instrument, that is to say, culture should be useful and profitable. In the case of the Röhsska Museum, the instrumental use of culture means using the museum's collections in order to consolidate the value of diversity.

Röhsska - an important part of the city

According to Ted Hesselbom, the Röhsska Museum is an important part of the city of Gothenburg, partly for the reasons discussed earlier, and partly since the museum sometimes organises its own events and activities in connection with various events already going on in the city. At the same time as the world cup in longboard, Röhsska organised a skateboard exhibition and attracted a new audience. When the Gothenburg Film Festival takes place each year, Röhsska organises additional parallel activities and as a result of the discussions on honour related violence, Röhsska produced an exhibition for regional authorities and through its interventions received a completely new audience.

The various examples show that the Röhsska Museum is an important actor in Gothenburg and that it contributes to sustainable development at the local and regional level more than any other museum in the city. The Röhsska Museum has strongly contributed to the image of Gothenburg as a design centre; the museum has shown that creativity can be a competitive industry and through Röhsska's focus on diversity, the museum has become a meeting place for different groups where their cultures and living conditions are highlighted. The Röhsska Museum has also made a great contribution to the development of the city's suburbs. The before mentioned project "Space Salon", which just has begun, might in the future lead to promoting the suburb and as a result, the living conditions may improve. And thanks to the LGBT – Festival, the conditions for LGBT-persons, whose situation in Gothenburg previously has been interpreted as relatively negative, has improved. The Röhsska Museum is therefore not just a place for design and for audiences who take an interest in design, but is also an important force in the city's development.

The museum of world culture

The Museum of World Culture is a national financed central museum and part of the State museums of World Culture that includes several other museums. It differs from the four local museums and the regional Natural History Museum, but still plays an important role in the city, especially as a new social meeting place. For examples, each year the museum organises the Muslim festival of Eid Al-Fitr celebrated after the fasting month of Ramadan. This year around 3,000 people came to the museum and took part in various activities such as henna painting and calligraphy. And, of course, there was a lot of food. Catharina Bergil, the museum's temporary director, says that several people who came to the party spontaneously said: "Imagine that we can celebrate our feast in a stylish building in the city! We usually celebrate it in a basement in Bergsjön." In the near future the Museum of World Culture, just like the Röhsska Museum, will organise activities during the Persian New Year Norouz. Having a museum host the Eid Al-Fitr is a clear example of how the museum becomes a new social meeting place. By organising activities outside of its traditional parameters the museum gives important social recognition to Gothenburg's Muslim residents at the same time as the Muslim culture is being attended.

Concerts

The museum frequently organises concerts that are related to different themes at the museum. In connection with the exhibition "Voices from global Africa" with a focus on the Horn of Africa, the Museum invited the Ethiopian musician Teddy Afro. Shortly before the concert, there had been increasing violence in Addis Ababa and suburban riots in Paris. Catharina Bergil says that on the day of the concert there was a group of Ethiopians

outside the museum who protested against the concert and called for a boycott. The protestors wanted the museum to make a contribution to the Ethiopian people instead of showing a part of the Ethiopian culture that is mainly positive. Fortunately, one member of the museum staff with Ethiopian descent was able to mediate between the Ethiopian protestors and the museum with good results. The concert could take place and a minute's silence for the victims of the political riots was held.

Problems

The event in conjunction with Teddy Afro's concert highlights one of the questions that the museum is constantly working to answer, that is to say, the museum's identity and what has relevance and should thus be highlighted in the museum's activities. Catharina Bergil believes that there is a risk that a museum "for everybody" has a weak identity and therefore the museum is constantly engaging with these questions. The problem also arose in connection with an exhibition with the controversial photographer Elisabeth Ohlson Wallin. Her pictures have religious and hbt-motives^{lxvii}. To counter any bias, the museum also invited people who could have other opinions about religion and hbt-issues to attend. As Catharina Bergil put it, "We want to be a neutral arena where everybody's voices should be heard, but sometimes we are told that we are not neutral. That was why it was important to invite people to the exhibition who could have various opinions".

A young museum

The Museum of World Culture is different from the city's other museums since it is a relatively new museum. It is one of the museum's strengths, but at the same time there is often a discussion of the museum's authority. There is a fear that the Museum of World Culture, as a young museum, will implement activities that are not recognised or appreciated. There are two reasons for this fear – the museum has a staff which does not always have a background from the museum sector, and second, the museum as an institution is working with young people and people from disparate groups. Catharina Bergil reiterates that "what we do has to be relevant". But the strength of a young museum is that it draws attention to contemporary cultural expressions from all over the world and thus attracts a young audience. 60% of the visitors of the Museum of World Culture are under 30 years of age which goes against the trend of under-represented young people so often cited in the statistics. Thus, the museum lives up to the cultural political objective of paying particular attention to children and young people's right to culture. The family exhibition "Earthlings", which opened in the autumn 2009, is also an example of the museum's focus on children. In the exhibition, visitors could climb to a colourful spaceship, see the Earth from above and consider what it means to be human.

Collaborations

The museum has partnerships with many different actors which are indicated in the previous examples. There is a pronounced citizen perspective and the museum cooperates with various networks and organisations. Like other museums, it has an extensive collaboration with the city's schools. Furthermore, the museum has partnerships with the university, the region and the city's events. A statement from the museum states that it strives not to do exhibitions *about* other cultures but together *with* other cultures. The cooperation with the city of Gothenburg takes place largely through the city's many festivals. As previously mentioned, the museum was one of the initiators of the LGBT-Festival and the museum also organised an exhibition "Gender Blender" together with transgender/transsexuals. The museum is also involved in the Science Festival and the Book & Library Fair.

The Paracas textiles

A specific question that has required involvement from the local authorities is the controversial Paracas textiles from Peru. The textiles were transferred from the former Museum of Ethnography and are now put on display in the exhibition "A Stolen World". In connection with the exhibition, there was a repatriation request

from Peru followed by heated discussions about ownership. Today it is the matter of the local executive board. Maybe a decision will be taken to return the delicate textiles to the place they originally came from.

Conclusion

In comparison to other museums around the world, Swedish museums have gone through a major historical change, from having had the primary task of preserving cultural heritage to having become an open public arena. Most of the Sweden's museums are run by their local governments, the region or the state and therefore they follow certain cultural political objectives which among others are focusing on collaboration with local governments in order to achieve sustainable, local development. The museums in Gothenburg are a prime example of collaboration with the town districts, local schools (mainly through museum lessons), universities (through research exchange) and the city libraries. The Röhsska Museum and the Museum of World Culture have made significant efforts to make culture accessible to the entire city and region and to pay specific attention to minority cultures and living conditions. All this have been achieved by celebrating minority holidays through exhibitions, concerts and festivals while keeping the diversity of its population in focus.

12. Museums and Municipalities in the United Kingdom

Dr. Christopher Plumb, Centre for Museology, University of Manchester (United Kingdom)

christopherplumb@gmail.com

This report aims to sketch out the history of the relationship between museums, national government, and local authorities (municipalities) in the United Kingdom. This particular national case study or delineation is interesting because the historical pattern of museum funding and government follows clear political trajectories and policy ends. The relationship between museums and their municipalities is shaped significantly by the funding streams available to them and the wider political culture or climate that they are part of. Secondly, this report presents a short assessment of the current funding situation for museums in the United Kingdom, as of December 2010, and the place of museums and municipalities in “The Big Society”.

Museums and Municipalities in the United Kingdom: A Historical Overview

In the United Kingdom museums are funded and governed in a variety of ways. Some are funded through local government, others through the Heritage Lottery Fund, universities, or trusts and foundations. Central government too funds museums through the Department of Culture, Media and Sport (DCMS) or the Ministry of Defence. At a distance, museums are financed and administrated by government through a range of non-departmental public bodies including the Arts Council and Museums, Libraries and Archives Council (MLA, due to be abolished in 2012). In 2010 a change in government in the United Kingdom and new direction for fiscal policies has transformed significantly the museum landscape.

Since 1845 local authorities (municipal governments) have been permitted to use funds to pay for museums at their discretion as a supplement to their statutory obligations. *The Act for Encouraging the Establishment of Museums in Large Towns* (1845) enabled towns to levy a penny rate to pay for museums. Municipal museums funded through local government became a source of civic pride and identity and were important in shaping civic populations. Museums appealed to a Victorian sense of “rational recreation” by shaping the intellect and leisure hours of the public. In addition to funding by local government, museums were also established by wealthy industrial philanthropists and trusts. By the late nineteenth century cities like Manchester, Birmingham, and Liverpool had a range of museum institutions with different funding structures and governance.

It was in the immediate post-World War II period that saw some of the most substantial changes in the way culture was ordered and funded in the United Kingdom. The expansion of the state in wartime led in peace to a greater acceptance of a larger role for government. The establishment of the Arts Council in 1946 was important in distributing government money for arts and culture and promoting particular sorts of culture in post-war Britain. State funded culture was particularly concerned with bringing high culture to the people – the best for the many, even if outside London – including museums, orchestras and operas. In the 1940s and 1950s there was still resistance to a Ministry of Culture, but an official government department did exist in the form of the Office of Arts and Libraries (part of the Department for Education and Science) from 1964. The Conservative governments between 1979 and 1997 whilst advocating a reduced role for the state did oversee the creation of the Department of National Heritage in 1992 – in 1997 under New Labour it would become the Department for Culture, Media and Sport. Lastly of significance for the future of museum and heritage funding in the United Kingdom, in 1993 the National Lottery Act was passed enabling the establishment of the Heritage Lottery Fund (HLF). Although the HLF does not fund typically the everyday running costs of museums, it is a major source of finance for capital projects

like building construction and gallery re-displays. The source of finance for UK museums (proceeds from a national lottery), separate to taxpayer monies, was an important step in establishing a revenue stream from museums independent of government intervention. As we will later see in the last section of this report, the relationship between museum funding, the individual, and philanthropy is a highly salient issue for 2010 and the following years.

Museums and Municipalities under New Labour 1997-2010

In 1997 the Labour Party won a general election with a landslide victory and manifesto that promised to invest particularly in education and health as part of a “third-way” politics for a “New Britain”. The re-branded Department for Culture, Media and Sport was an important policy area for instrumental politics. Museums would receive funding to achieve policy goals in areas around social cohesion and under-participation in culture. Museums seeking funding and those funded by the DCMS were increasingly expected to demonstrate their socio-economic benefit to those either in their immediate municipalities or on a broader national level. For museums this indicated a strong cultural and professional shift towards outreach and community engagement. The 2001 introduction of free admission to national museums clearly marked a policy move toward increased – even mass – participation in museums in the UK. In the first two years of the policy there was thought to have been around 11 million extra visits to national museums. Free admission to national museums in the United Kingdom has not however necessarily widened participation. Instead, it is thought that the socio-economic demography of visitors to museums remained substantially unchanged by free admission and that typically the extra visits to museums are repeat visits by visitors well-accustomed to museums. On a national and municipal scale then visitor statistics are problematic indices of engagement or relevance. Furthermore, sheer bulk visitor numbers should not necessarily be used to justify the “success” of an exhibition. Such success might otherwise be measured by engagement with a particular audience or community, or by the fulfilment of academic or aesthetic values. A small municipal museum might have a comparatively small audience but assume a large relative importance to that community. This notwithstanding, visitor numbers are a large part of assessing the (perceived or actual) success or failure of a museum or its exhibitions and significantly determine the procurement and continuation of funding.

In 2002 the establishment of the Renaissance in the Regions programme marked an important step in the funding and governance of regional museums. Museums would be funded around regional hubs and would assist in the realisation and delivery of government economic and social objectives in the regions. Museums and other cultural institutions assumed an important place in New Labour policies for economic regeneration and combating social exclusion (fostering increased participation from under-represented communities/ groups). Museums funded directly by the DMCS or via Renaissance in the Regions were set funding agreements and objectives that intersected with government policy objectives. This expanded social role for museums saw an increase in staffing and forged particular relationships between museums and local authorities.

Museums and Municipalities in the “Big Society” 2010-2015

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

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

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

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

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

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

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

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

However, there is also a need to observe and note those instances in which museums are not best placed to work with municipalities. Especially in those projects for example where the cost effectiveness of a collaborative project might be a key consideration rather than the quality of output or provision. Museums can only compliment authorities initiatives not replace them. Museums cannot and should not hope to function as intermediaries or providers of provisions that are otherwise the responsibilities of an active national or local government. In seeking to

plug the gaps caused by the policy directives of “The Big Society” museums may not always be serving their municipalities well. In Manchester exhibition and social care project collaborations between the City Council, local Mental Health and Social Care Trust (part of the National Health Service), the Manchester Art Gallery, and Manchester Museum show museums can engage with social provisions that are, traditionally, outside of the remit of museums. This has the potential to create substantial positive engagement between a specific group or community and municipal museums or galleries – in this case, those people recovering from emotional distress working with museum collections and staff to create an exhibition and art project. Museums will have to be increasingly open to such collaborations in “The Big Society” but should remain vigilant as to the nature of the relationship with local government and health authorities. These authorities on a national and local level are subject to increased financial pressure and museums will need to be realistic about the desire of government to cut the costs of social care provision. Museums should not be perceived or used as the “cheap option” or substitute but perhaps – in some instances – as partners.

The onus on museums to seek multiple funding streams and become reliant on private enterprise and philanthropy requires them to seek partnerships and become resilient organisations. As we have seen some of these partners are local authorities with their own political, cultural, and economic objectives. But there is the possibility for a dialogue between museums and their municipal authorities that allows both to share projects and similar objectives. If museums in the United Kingdom are to show that they are relevant and worthy of funding they will have to, increasingly so, align themselves with the obligations and objectives of local (and national) authorities. At the same time, the pressures of philanthropy and private investment will change museum institutions in a different way. It is probable that philanthropic donation or investment will be unevenly distributed, or put simply – some museums will attract more money than others because they are either more prestigious or better-liked than others. A conspicuous gap will widen between well-endowed and poorly funded museums. The market will decide, perhaps, which museums are worthy. The “Big Society” is one where citizen philanthropists feel more invested as “stakeholders” in their cultural institutions because they give money to them. This is of obvious ideological significance to museums. Donations are of clear value to museums and have a long history of sustaining and enriching the institutions that are endowed with them. But, it remains to be seen what sort of tone museums will assume in the United Kingdom over the coming years. It is a troubled relationship indeed in which museums are charged with maintaining collections and transmitting a cultural legacy for the current and future generations, but must prove expedient or well-liked in a period of economic trouble. If museum funding is patchy or reliant on philanthropy (however well intentioned) it is worth reflecting on what sort of museums will prove enduring and those which will be casualties. With less money many museums are challenged with doing more or the same with fewer resources. The next four years of the coalition government in the United Kingdom are likely to have an enduring legacy on the culture and character of museums.

13. Les musées de la ville de Rouen

Sophie Rousseau, Direction du développement culturel. Ville de Rouen (France)

srousseau@rouen.fr

Les musées de Rouen réunissent trois musées : le musée des Beaux-Arts, le musée de la Céramique et le musée Le Secq des Tournelles.

Le musée des Beaux-Arts

D'origine révolutionnaire, le musée des Beaux-Arts de Rouen a été créé par le décret Chaptal de 1801 mais les premiers récolements en vue de la constitution d'une collection publique remontent à 1790. Le musée trouve un premier abri dans l'église des Jésuites et accueille le public dès 1799, avant un transfert dans le nouvel Hôtel de Ville où il est inauguré en 1809 avec un catalogue de 244 peintures. L'enrichissement des collections est spectaculaire au cours du XIXe siècle. Le *Démocrate* de Velázquez entre avec la collection du peintre Gabriel Lemonnier, l'un des fondateurs du musée; Delacroix demande le dépôt à Rouen de son chef-d'œuvre, *La Justice de Trajan* en 1844 ; on recherche les œuvres des enfants du pays : Poussin, Géricault. Les achats et dons (Clouet, Van Dyck, Puget, Ingres, Moreau, Traversi...) comptent bientôt plus dans la collection que les saisies napoléoniennes envoyées en 1803 (Gérard David, Véronèse, Rubens). La collection passe de 300 tableaux en 1823 à 600 « de premier mérite » en 1878, dans un musée désormais cité comme « le plus complet de France après celui de Paris ». Le besoin d'un nouveau bâtiment est devenu impérieux : le maire demande en 1873 à l'architecte Louis Sauvageot un projet qui aboutit en 1880 à l'ouverture d'une première aile, et en 1888 à celle de l'ensemble qui abrite encore aujourd'hui le musée et la bibliothèque. Cent ans plus tard, une rénovation complète s'engage. Achevée en 1994, elle restitue sous la houlette d'Andrée Putman la qualité architecturale d'un bâtiment malmené par le XXème siècle, tout en augmentant habilement sa superficie. Au cours de ce siècle la collection a changé d'échelle grâce à des donations exceptionnelles (les impressionnistes de François Depeaux en 1909, le fonds Jacques-Emile Blanche en 1921, l'incroyable donation Baderou de près de 400 tableaux et 5000 dessins en 1975, les Modigliani de la famille Alexandre en 1988-2001), mais aussi des achats très heureux : Caravage en 1955, Poussin en 1975.

Le musée de la Céramique

L'histoire du musée se confond avec celle de son fondateur, premier historien de la faïence de Rouen, André Pottier (1799-1867). Issu d'une famille liée à la faïence, il s'intéressa précocement à la faïence à une époque où le goût des amateurs allait vers la porcelaine et la collectionna avec passion. La municipalité de Rouen fit l'acquisition de sa collection, environ 1100 pièces et le premier musée de la Céramique installé dans une galerie de l'ancien couvent Sainte-Marie (aujourd'hui musée des Antiquités de Rouen) fut inauguré en 1864. La collection fut disposée par Pottier lui-même, qui en fut le premier conservateur. Il disparut peu après, sans avoir eu le temps de rédiger l'histoire de la faïence et des faïenciers de Rouen. Ses notes furent mises en forme par ses disciples et amis, dans un ouvrage posthume publié en 1870, *L'histoire de la faïence de Rouen*, qui demeure la référence incontournable sur le sujet. Le musée s'enrichit de la collection de l'abbé Colas en 1868. Les célèbres *Sphères* de Pierre Chapelle entrèrent au musée en 1873. La collection fut transférée au nouveau musée des Beaux-Arts en février 1888 et dès 1930, on pensa à l'établissement d'un musée de la Céramique distinct. Le musée présente actuellement 900 pièces sur les 5000 que compte environ la collection.

Le musée Le Secq des Tournelles

Le musée Le Secq des Tournelles est un musée voué aux arts du fer. L'idée d'une telle collection appartient à Jean-Louis-Henri Le Secq Destournelles (1818-1882), peintre formé à Paris et à Rome, devenu un des premiers photographes français. Au titre de photographe il fut requis par Prosper Mérimée pour photographier les monuments historiques de la France, dont Mérimée venait de créer le service (1845). C'est sans doute au fil de ses missions qu'il découvrit les pièces de ferronnerie qui agrémentaient les villes ou les monuments anciens. Il entreprit donc une collection vers 1865. Son fils, Henry (1854-1925), la continua, avant de l'offrir à la ville de Rouen où il recherchait ses ancêtres (1917). Peu avant, en 1900, cette collection passa sur le devant de la scène, lorsqu'Henry Le Secq prêta près de mille objets à l'Exposition Universelle de Paris (section de Ferronnerie rétrospective). Le Musée des Arts décoratifs de Paris obtint alors d'en exposer une partie (publiée en 1909) : mais la place n'était pas suffisante et le collectionneur préféra Rouen. La ville de Rouen, consciente du patrimoine exceptionnel qui s'offrait là, lui attribua l'église Saint-Laurent, belle église de la fin du XVe siècle sauvée de la ruine en 1893 et restaurée en 1911 (pour le Millénaire de la Normandie). Le musée y fut inauguré en 1921 : « le musée Saint-Laurent ouvre ses portes, les visiteurs abondent, les ferronniers d'art trouvent des sujets d'étude, les amateurs des sensations artistiques », écrit le donateur comblé. Jusqu'à sa mort en 1925, il continue à enrichir et à remodeler le musée dont il est devenu le conservateur. Après lui, quelques connaisseurs y ajoutent des pièces de choix : don d'Allemagne (1951), legs Bréard (1951) ou Sangnier-Dessirier (1957). L'ensemble ainsi rassemblé compte aujourd'hui près de quatorze mille pièces. Il offre au visiteur qui se présente à Rouen une saisissante vue d'ensemble des arts du fer (forgé, orfèvre, moulé).

L'organisation

Les musées sont sous la régie directe de la Ville de Rouen. Ils sont placés, dans l'organisation de la Ville, au sein d'un Pôle « Développement - Attractivité » piloté par un Directeur Général Adjoint, et regroupant la Direction de la Vie Sportive, la Direction des Manifestations Publiques, la Direction de la Dynamique Territoriale et la Direction du Développement Culturel. Les musées de Rouen sont rattachés à cette dernière. La direction du Développement Culturel se compose d'un service événementiel, d'un service Médiation et éducation, d'un service Aménagement du territoire et de six établissements culturels :

- Le réseau des nouvelles bibliothèques (Rn'Bi) ;
- L'Ecole Régionale des Beaux-Arts ;
- Le Conservatoire à Rayonnement Régional ;
- Le Hangar 23 (théâtre) ;
- Le muséum d'Histoire Naturelle ;
- Les musées de Rouen.

Les musées représentent 67 agents permanents et 40 agents temporaires représentant 15 ETP (équivalent temps plein), pour un budget de fonctionnement, en 2009, de 707 500 euros (dont 522 643€ pour les expositions temporaires). Les recettes viennent compenser ces dépenses à hauteur de 514 218€, soit un coût net pour la Ville de 193 282 000 euros (hors frais de personnel). Le budget d'investissement 2009 a été de 261 064 euros, dont 168 013€ pour les acquisitions d'oeuvres, 57 173€ pour les restaurations et 35 878€ pour l'aménagement des salles. Les crédits de maintenance (bâtiment, sécurité, fluides, informatique...) sont pris en charge par les directions fonctionnelles de la Ville (Direction des Bâtiments, Direction des Systèmes de l'Information - services techniques), ainsi qu'une partie des coûts de communication.

Les relations entre la Ville et les musées : le rôle des Musées dans la réalisation des objectifs de la politique culturelle municipale

Les musées de Rouen doivent concourir à la fois à l'attractivité du territoire et à son développement. A travers quelques exemples, on peut voir comment les musées peuvent y concourir et quel rôle crucial ils peuvent jouer. De façon générique, les objectifs de la Ville sont l'attractivité, la proximité et le développement durable. La Ville de Rouen a à cœur de partager ces différents objectifs avec les acteurs du territoire: acteurs culturels, sportifs ou économiques, mais aussi le grand public, qui sont les premiers ambassadeurs d'une ville. Ceux-ci doivent partager et véhiculer le message d'une ville fière de son passé et projetée vers l'avenir. Patrimoine et modernité deviennent un seul et même moteur d'un développement, d'une image de marque et d'une singularité, à même de fonder l'identité d'un territoire remarquable, dont le potentiel n'a de sens que s'il est exploité. Il importe, dans les choix portés, d'être attentif à l'équilibre entre l'attractivité et le développement du territoire : les effets à court et moyen terme des politiques engagées engendrant une visibilité immédiate et témoignant des mutations qui se sont amorcées, doivent coexister harmonieusement avec les objectifs structurants à moyen et long terme, permettant de déployer dans l'avenir une politique et des moyens plus ambitieux.

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

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

Il est intéressant d'étudier la façon dont les musées de Rouen peuvent répondre à ces différents objectifs. Deux exemples sont particulièrement parlants : l'un autour de la politique d'attractivité du territoire est l'organisation de l'exposition « Rouen, une ville pour l'impressionnisme » dans le cadre de la manifestation « Normandie Impressionniste », l'autre est la place du service des publics au sein du musée et les pistes de réflexion autour de cette question.

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

Cette exposition, organisée du 4 juin au 26 septembre 2010, avait pour thème principal le rôle de Rouen dans la création du mouvement impressionniste et réunissait une centaine de tableaux majeurs. Événement exceptionnel, l'exposition a fédéré un grand nombre de partenaires et a représenté à la fois du point de vue des collectivités comme des mécènes, une action d'envergure, tant sur le plan des retentissements que des moyens financiers, techniques et humains à mettre en œuvre. Ainsi, si le budget de fonctionnement des musées de Rouen est relativement réduit en période « normale », le budget alloué à cette exposition était de l'ordre de 2 950 000 euros.

La singularité de cette exposition, du point de vue de la collectivité, est qu'elle a permis de réunir des objectifs communs à plusieurs collectivités. L'exposition s'est intégrée à une manifestation plus large appelée « Normandie impressionniste », portée par l'association du même nom. Cette association fédère notamment différentes collectivités, à commencer par la Communauté de l'agglomération Rouen Elbeuf Austreberthe

(CREA), les régions Haute-Normandie et Basse-Normandie, les départements de ces deux régions, ainsi que les villes de Rouen, Caen et Le Havre. L'exposition organisée au musée des Beaux-Arts de Rouen était le « vaisseau-amiral » de cette manifestation, l'événement majeur, mais l'association Normandie impressionniste a également lancé un appel à projets sur l'ensemble du territoire des deux normandies, afin de favoriser le développement d'un ensemble d'événements allant d'autres expositions à des déjeuners sur l'herbe. Le succès de la manifestation a été très important : 238 369 visiteurs pour l'exposition notamment. Elle a ainsi permis de répondre à plusieurs objectifs, portés à plusieurs niveaux :

- Tout d'abord, au niveau de la ville de Rouen comme de l'ensemble des partenaires, et plus particulièrement de la CREA, l'exposition répondait principalement à une politique d'attractivité. Une action de communication massive, au niveau national voire international a permis d'évoquer le territoire rouennais et normand pendant tout l'été 2010. L'image de marque du territoire est devenue celle d'un territoire dynamique et effervescent, capable d'organiser des manifestations prestigieuses et d'envergure, ainsi que de mobiliser un territoire entier sur des manifestations-relais ;
- L'organisation de la manifestation et de l'exposition favorisait notamment la création de l'identité du territoire. Il est important de souligner que cette manifestation de l'été 2010 venait à la suite de la création, au 1^{er} janvier 2010, de la CREA, réunissant trois communautés d'agglomération préexistantes. Ce territoire nouvellement créé bénéficiait ainsi d'une communication publique, et d'un élément identitaire fort autour de l'impressionnisme, l'exposition et le musée devenant des éléments de cette communication publique. Cette vision, bien que réductrice et utilitaire d'un établissement culturel, peut cependant être nuancée par le fait que l'exposition aura permis au musée de développer un certain nombre d'outils pour le bâtiment comme pour sa gestion, et d'accroître son aura au niveau de la recherche scientifique sur les collections ;
- La manifestation est également entrée dans une forte logique touristique. Le potentiel d'attractivité touristique des musées joue évidemment un rôle majeur dans l'activité de ceux-ci. Il est à souligner que cet objectif a été pleinement atteint : la fréquentation touristique de la ville de Rouen a été en hausse de 13% par rapport aux années précédentes, ce qui l'a placée comme la ville la plus fréquentée par les touristes en province pour la saison estivale 2010.

La politique d'attractivité portée autour de cet événement permet également d'assurer un partenariat et l'appropriation d'objectifs communs avec les partenaires économiques : une réelle politique de mécénat permettant de mettre en œuvre ce projet a été mise en place. Il est important de noter ici le rôle fédérateur que peuvent porter les musées, et plus largement la culture, par rapport au monde économique. Image de marque d'un territoire, véhiculant des références positives, dynamiques,... la culture favorise ainsi l'émergence d'une identité positive, l'attractivité et le désir d'implantation sur le territoire pour des cadres et des familles. Les objectifs de développement économiques et culturels se rejoignent ici.

Si la participation des musées au développement du potentiel d'attractivité d'un territoire est ici démontrée, il n'en demeure pas moins que l'une des missions fondamentales des musées, au-delà d'un rôle de marketing territorial, est aussi la valorisation et la diffusion des œuvres et de la connaissance auprès d'un public le plus large possible. Il est donc important d'évoquer le rôle que joue le musée dans son rapport à la population d'un territoire, et comment il peut élargir ses publics.

Le rôle du musée comme « maison commune » : comment le musée peut-il devenir un véritable outil d'appropriation par les habitants ?

A l'inverse de cette politique d'attractivité, ou en complément de celle-ci, les musées de Rouen ont un rôle à jouer vis à vis des publics de proximité, en termes d'accès à la culture pour tous, et d'animation et de dynamisation du territoire. Le rôle du service des publics est ici très important, pour favoriser une

appropriation de l'établissement et de ses collections par les différents publics. A l'heure actuelle, le service des publics des musées de Rouen, structuré véritablement depuis 2005, s'oriente principalement vers l'accueil des publics (individuels et groupes), l'organisation de l'action éducative et culturelle, le développement d'actions innovantes en direction de différents publics et la constitution d'un réseau de relais. Le musée accuse un certain retard de développement autour de cette mission de service des publics : les missions qui ont été développées ces dernières années sont principalement des missions classiques, à la fois autour des groupes touristiques et des scolaires. Le service des publics participe également aux différents dispositifs mis en place par la ville autour des publics spécifiques. Une politique de médiation culturelle à destination de différents publics est ainsi mise en œuvre, grâce à la signature de conventions Culture-Handicap, Culture en prison, Cultures du Cœur,... Des projets très spécifiques sont ainsi développés par les musées, à l'intérieur ou en dehors de ces conventions. A titre d'exemples, des interventions en prison sont mises en œuvre, de même que le développement d'actions pour les personnes en situation de handicap : outils en braille, audio-descriptions d'œuvres, reproductions d'œuvres en relief de tableaux des collections, ainsi que visites commentées et traduites en langue des signes, installation de boucles magnétiques et équipement en audiophones munis de boucles à induction.

Sur ces questions, la politique de démocratisation de la culture fait l'enjeu de plusieurs bilans, assez négatifs, et il convient sans doute d'expérimenter de nouvelles approches. La question de la diversification des publics est cruciale : si peu d'outils nous permette aujourd'hui de connaître la sociologie des publics des musées de Rouen, il semble évident que ces publics sont des habitués de l'offre culturelle, comme cela est le cas pour nombre de musées. La façon dont les musées peuvent concourir à l'objectif énoncé de politique culturelle municipale, autour de la prise en compte des diversités culturelles est ici importante. C'est sans doute l'un des biais par lequel les publics de la culture et des musées pourront s'étendre et se diversifier. A ce titre, l'exemple des musées de Newcastle, présenté par Jean-Michel Lucas dans le texte « Les collectivités territoriales face aux grands enjeux culturels » est particulièrement intéressant : il modifie la place du musée dans la vie collective, à la fois en le pensant comme maison commune, comme lieu de vie, notamment par l'appel à des volontaires, mais aussi en modifiant radicalement le rôle des professionnels du musée : *« contrairement à la démocratisation de la culture, il s'agit ici d'être attentif à la culture de ceux qui ne croisent jamais la politique culturelle publique. A chaque niveau de l'espace public - dans la rue comme dans les institutions et les associations ouvertes sur la cité - il s'agit de « prendre soin » des dignités culturelles pour qu'elles trouvent leur place dans la vie collective. La politique culturelle au niveau territorial devrait alors encourager la mise en place progressive de dispositifs d'écoute des personnes, leur laissant le temps de formuler leurs « différences » culturelles pour en faire des « diversités ». De tel propos paraîtront étranges à ceux qui connaissent bien les institutions culturelles de notre pays, identifiées par leur dimension disciplinaire. Pourtant, la perspective de « prendre soin » des personnes est très concrète pour des musées aussi importants que ceux de Newcastle, qui sont fréquentés par 1,5 million de personnes. Comment le directeur du musée présente-t-il son activité ? Il ne dit pas comme un directeur de musée en France : « mon musée possède une collection composée d'« œuvres » de grande valeur universelle ; chers publics, populations, touristes, venez voir nos expositions et venez rencontrer nos médiateurs qui vont vous montrer le bon chemin de la culture ». Les musées de Newcastle se présentent autrement en disant : « notre mission est de permettre aux personnes et aux groupes de pouvoir mieux déterminer leur place dans le monde. Venez travailler avec vous, pour dire aux autres ce que vous avez à leur dire car nos compétences sont au service de la construction de votre identité culturelle. Nous ferons ensemble un parcours qui vous permettra d'être dans l'espace public acteurs de votre identité, d'être ainsi mieux reconnus par les autres et de mieux les respecter ». En anglais, ces musées se présentent ainsi à la société civile : “Most importantly, it is an organisation, literally, with a mission: to help people determine their place in the World and define their identities, so enhancing their self-respect and their respect for others.” Cette conception de l'intervention culturelle publique ne se pense plus ni en terme de « consommateurs » apportant une contrepartie monétaire pour accéder à l'offre artistique, ni en terme de « public », « d'usager » ou d'habitants, bénéficiant à*

coût réduit du service des expositions du musée. Avec la figure de la dignité culturelle, l'enjeu public instaure entre les deux parties (le musée et le groupe de personnes) un engagement solide de réciprocité, qui prend concrètement la forme d'un document d'évaluation préalable où chacun décrit ses espoirs, objectifs et ressources apportés au projet co-construit ensemble ; un document qui vaut protocole d'accord d'éthique culturelle entre l'institution et les personnes. Cet exemple illustre une « bonne pratique » de politique interculturelle : l'enjeu du travail avec les professionnels est de contribuer à forger une culture commune à partir d'identités culturelles différentes. En pratique, l'équipe du musée travaille durant plusieurs mois avec des groupes de personnes désireuses de dire aux autres ce qu'elles sont et, entre expositions, vidéos, soirées, débats, ces bonnes pratiques construisent la confrontation culturelle, avec la qualité technique apportée par l'équipe du musée et la volonté de reconnaissance apportée par le groupe^{lxxi}. La culture commune s'élabore à partir de cette confrontation maîtrisée avec les autres identités culturelles »^{lxxii}.

Les exemples de l'intégration de volontaires, qui deviennent ainsi ambassadeurs de l'offre du musée auprès de leurs cercles, de même que la participation et la co-construction d'une offre culturelle autour d'expositions et/ou de projets semblent particulièrement intéressants. Expérimenter ce type d'actions dans un musée français serait une position intéressante.

Analyse des relations Ville - musées et des modes de gestion

L'analyse de ces exemples permet d'étudier les avantages et limites de la régie municipale des musées de Rouen. Ce mode de fonctionnement semble aujourd'hui, du point de vue de la collectivité, une organisation qui présente des intérêts certains. En effet, les deux exemples présentés illustrent de quelle façon les musées de Rouen peuvent jouer un rôle majeur sur le territoire de la Ville et de l'agglomération, et participer ainsi pleinement aux objectifs de politique culturelle, tant en termes d'attractivité que de développement. Le rapport à l'image du territoire qui peut être véhiculée grâce aux musées, et l'enjeu de la démocratisation et de la démocratie culturelle qui sont au cœur des missions fondamentales des musées sont ainsi fortement valorisées. Les musées se présentent comme un outil fondamental et majeur de la politique culturelle municipale et le maintien d'un lien fort et organique avec le musée semble aujourd'hui impératif du point de vue de la collectivité. Le bon fonctionnement de la régie municipale suppose néanmoins certaines conditions, notamment le respect par la collectivité de tutelle d'un bon équilibre entre les différentes missions du musée, de même qu'un principe d'autonomie.

Un équilibre à respecter

Compte tenu du contexte financier (fin de la mise à disposition des conservateurs d'Etat depuis plusieurs années), de la Révision Générale des Politiques Publiques, la place de l'Etat et son rôle de prescription autour des musées tend à se réduire. Les instances existent toujours mais les aides sont de moins en moins importantes financièrement, et le rôle de conseil peut être relativisé par les collectivités territoriales et les conservateurs. S'il appartient donc désormais pleinement aux villes de mettre à disposition des établissements muséaux les moyens nécessaires à la réalisation de leurs objectifs, il semble logique que les collectivités et les villes fassent valoir de façon importante le principe de libre administration autour de la définition de leurs politiques. Cela peut bien évidemment contenir un certain nombre de risques. Il incombe donc aux collectivités de bien saisir l'ensemble des problématiques et nécessités inhérentes aux musées de même qu'il appartient au directeur de l'établissement muséal, et à sa ligne hiérarchique, de faire valoir les priorités en matière de développement de l'établissement. Cela implique de trouver, avec les autorités de tutelle, le subtil équilibre entre une politique de valorisation de l'établissement, passant notamment par des expositions temporaires et par des actions de valorisation dans un lieu de prestige, et une politique de développement, avec le travail de fond, la recherche scientifique, le développement des collections, la maintenance du bâtiment,...

Dans un contexte de contrainte budgétaire, des tensions peuvent en effet exister, ou se focaliser autour de choix à réaliser entre politique d'attractivité, permettant de faire valoir un établissement dynamique, prestigieux, attractif, et une politique de développement tournée vers les populations de proximité, ainsi que vers la vie des collections et des bâtiments. L'enrichissement des collections, leur restauration, leur inventaire doivent demeurer des priorités qu'il ne faut pas perdre de vue, même si ce sont des actions moins visibles. Ainsi, au-delà de la politique d'expositions temporaires, des travaux favorisant la mise en valeur des collections doivent permettre de continuer à faire vivre les musées, et à les développer. A titre d'exemple, à Rouen, en parallèle du montage de l'exposition « Normandie Impressionniste », des travaux ont été réalisés depuis deux ans autour du musée de la Céramique pour le renouvellement de la scénographie des collections.

La mise à disposition de moyens nécessaires

Le système de fonctionnement en régie peut être à la fois un outil intéressant du point de vue de la mise à disposition de moyens, et en même temps un frein. En effet, les capacités financières d'une ville telle que Rouen sont forcément limitées : le portage d'événements majeurs dépend de la capacité à mobiliser différents partenaires autour d'un même projet. Le développement des actions des musées en dehors des événements d'importance doit également passer par des accords et/ou des participations d'autres partenaires au fonctionnement des musées. Il est d'ailleurs intéressant de noter que le rôle du musée en termes de politique culturelle est également reconnu par la CREA puisque celle-ci, après l'impulsion de la manifestation « Normandie impressionniste » souhaite, à partir de l'année 2011, attribuer un fonds de concours à la ville de Rouen pour le fonctionnement du musée des Beaux-Arts. Ce fonds de concours pourrait notamment servir à renforcer la politique d'acquisition des musées. Cet exemple illustre à quel point l'attachement des collectivités vis à vis des musées est fort. De même, il démontre que le système de régie ne s'oppose pas au regroupement de collectivités partenaires et de mécènes autour de l'activité du musée. Il est cependant indispensable que les collectivités s'emparent de la question et puissent être convaincues de la nécessité d'attribuer des moyens conséquents aux musées.

De la même façon, la régie directe permet aux musées de bénéficier des différents supports de la Ville en termes, notamment, d'apports techniques, ce qui évite aux musées d'avoir à développer ces compétences au sein de ses effectifs. La mutualisation d'un certain nombre de fonctions peut ainsi être source d'économies. Néanmoins, il peut être parfois difficile de mobiliser l'ensemble des services municipaux sur des priorités autour du développement de l'établissement muséal. Les questions culturelles sont, en effet, parfois considérées comme optionnelles du point de vue des services techniques. Ainsi, la mobilisation de ces services pour la réalisation de travaux (bâtiments, informatique) n'est pas forcément assurée. Cette dépendance des musées vis à vis de ces services techniques est parfois difficile à assumer. La ligne hiérarchique doit ici prendre ses responsabilités. De la même façon, les liens avec la Direction de la Communication peuvent parfois être difficiles : si celle-ci peut évidemment s'appuyer sur les projets du musée pour développer une communication institutionnelle et publique prestigieuse, il est parfois difficile aux musées de faire entendre la spécificité culturelle de leurs projets. Le contenu et la forme de la communication font ainsi souvent débat. De fait, un certain nombre d'actions de communication sont internalisées au niveau des musées, garantissant ainsi une certaine autonomie. Parallèlement, le développement de certaines fonctions au niveau de la Ville peut être réellement bénéfique aux musées : ainsi, à Rouen, le développement d'une fonction mécénat au sein de la Direction de la Dynamique Territoriale permet à la fois de bien connaître l'environnement économique de la ville et des lignes de mécénat des différentes entreprises, et ainsi de pouvoir mieux orienter les différents projets municipaux vers ces entreprises.

Un passage obligé : la mise en place de relations de confiance

Au-delà des questions de modes de gouvernance, et des contraintes liées à la régie municipale, l'une des conditions de bon fonctionnement des relations entre la Ville et les musées est l'instauration de relations de

confiance : l'ensemble des choix pris et des priorités données autour de la politique d'expositions du musée, de ses axes de développement, des travaux, doivent passer par un large travail de conviction de la part de l'équipe des musées auprès des tutelles administratives et politiques. Cette confiance repose principalement sur la reconnaissance des qualités professionnelles du directeur et de ses équipes : à ce titre, à Rouen, le travail du conservateur, Laurent Salomé, est très largement reconnu et respecté, au titre à la fois de sa notoriété, de sa capacité à développer des réseaux nationaux et internationaux, et aux propositions artistiques et d'expositions qu'il peut formuler. Cette reconnaissance s'étend à l'ensemble de l'équipe des musées. A l'inverse, il semble nécessaire que la collectivité assume en retour des choix, notamment financiers, pour permettre aux musées de se développer.

Enfin, la question de l'autonomie des équipes est fondamentale. Porteuses d'une expertise technique et scientifique sur les collections et leur valorisation, les équipes des musées doivent pouvoir conseiller et être entendues des élus. Une réelle liberté doit ainsi être maintenue quant aux choix de programmation d'expositions temporaires et de développement du musée. L'existence de cette liberté et de l'autonomie du directeur et de l'équipe mettant en œuvre le projet de développement des musées sont réelles aujourd'hui dans le système de régie municipale : leur maintien apparaît comme fondamental.

14. Museums and local governments: sustainable partnership and development. The case of the city of Antwerp

Prof. Dr. Annick Schramme, University of Antwerp and expert-advisor of the Vice Mayor for Culture of Tourism of the city of Antwerp

annick.schramme@ua.ac.be

Jan Rombouts, chief of staff of the Vice Mayor for Culture and Tourism of the city of Antwerp

'You don't love a city because of its seven or seventy-seven attractions, but you love a city when it meets your own needs.' (Italo Calvino, *Invisible cities*, 1972)

The world is in a transition period with important social changes. The United Nations Report 'UN-Habitat: state of the World's Cities 2006-2007' stated that 2007 was a turning point in the history of worldwide urbanization. For the first time in human history, the number of inhabitants of our planet who lives in a city exceeded half of the world's population. More than 53% of the world's urban population lives in cities with less than 500,000 inhabitants. Cities play an increasingly important role in the creation of wealth by attracting investments and providing a propitious environment for social development.

Migration flows have also grown spectacularly over the past decades. The United Nations estimates that in 2005 nearly 200 million people worldwide lived outside their country of birth. One-third of these international migrants resided in Europe. As a result of this evolution, today's society is faced with enormous challenges, not only in terms of economy and town planning, but also with respect to the mentality, behaviour and culture that this process implies. A large number of museums all over the world are of course considerably influenced by these processes. The documents of UNESCO (Unesco Convention on Cultural Diversity 2005) and ICOM on cultural diversity and cultural democracy and the Declaration of Human Rights remain core inspirations and guidelines for such a process.

It is therefore inevitable that the role of museums all over the world, and particularly of city museums on the continent, which historically gave rise to urban culture, is being reconsidered at the moment, both in terms of strict museological elements (the display of collections, the relation of events, etc) and in terms of managerial elements (relationships with the community and with stakeholders, and so on).

An 'old' museology, in which objects were preserved for their intrinsic historic and aesthetic values, is replaced by a 'new' museology, which puts forward the dissemination of values and meanings of heritage for society. Museums now assume various responsibilities that change them into important partners in local development. (Negri, 2008: p. 215-222) Museums can satisfy the needs of the local population and communities and still respond to the needs of tourists. With these responsibilities, museums and local governments become close partners; together they define new objectives and set up new business models. In this paper we will look at the situation of the museums in the city of Antwerp and see how they respond to this new situation.

- First we will give some facts and figures about the city of Antwerp and its cultural policy;
- Then we will describe in short the structure of the museum sector in Antwerp;
- Following that, we will present the two new museum projects of the city of Antwerp, i.e. the heritage museum *MAS* and the *Red Star Line* memorial.

- They are good examples of these new roles that museums can fulfil in an urban context. How do they contribute to sustainable regional development?
- Then we will look at the consequences of these new roles for the management and governance of the Antwerp museums: What is the specific governance model for managing the relationship between the city authorities and the museums (regardless of their legal statute)?
- Finally, we will make a SWOT analysis of the current situation and draw some conclusions.

1. The city of Antwerp: environmental analysis

Antwerp is a city of 482,000 inhabitants, with a large percentage of migrants, older people (over 65) and younger people (under 25). Antwerp is also a very diverse city: there are about 170 nationalities in Antwerp. As a port, the city has always housed people of the most different cultures. At the moment Antwerp is, after Amsterdam, the West European city with the largest number of different nationalities. Antwerp has a flourishing Jewish community, significant Moroccan, Chinese, Turkish and Eastern European communities and because of the diamond trade, there are also communities from India and the Middle East. All this is the result of Antwerp's rich history and the fact that Antwerp is a world port with an excellent geopolitical location, very close to Brussels, the capital of Europe. Antwerp is - after Rotterdam - the largest port in Europe. The added value of the port is more than 10 billion euros. In 2009, 7.3 million TEU (Twenty Feet Equivalent Unit) containers were handled in the port of Antwerp. Precisely this cross-fertilization between different cultures is typical for a flourishing port.

At the end of the 20th century, the city of Antwerp (like other cities in Flanders) was a place associated with degeneration, cohabitation problems in some districts and criminality. Between 1983 and 2000, the population of Antwerp decreased from 490,524 to 446,525. Since 2006, the number has increased again from 461,496 to more than 482,000 in 2009. Since the nineties, the city of Antwerp has had to face two major challenges:

- To find an answer for the electoral success of the extreme right-wing party called 'Vlaams Belang' (or 'Flemish Interest'). With the local elections of 24 October 1991, the city of Antwerp saw the breakthrough of the extreme right-wing Party. One out of three citizens voted for 'Vlaams Belang'. It was only with the local elections of 2007, more than 15 years later, that the Socialist Democratic Party and no longer 'Vlaams Belang' was the largest party in the city. The mayor, who is also a member of the Social Democratic party, launched a broad city marketing plan and 'feel good' campaign, which were effective. He managed to change the rather conservative undercurrent in Antwerp into a more progressive and positive urban project;
- To work out a strategy for the urban development through major works of cultural and other infrastructural activities such as the development of the area in the north, also called 'Spoor Noord', a new Court building designed by the famous architect Richard Rogers, a new Museum called MAS [Museum aan de stroom] (opening spring 2011) and the *Red Star Line* memorial (opening autumn 2012).

Cultural policy of the city of Antwerp

The annual budget for Arts and Culture is about 6 % of the city's budget, or a total amount of about 60 million euros. Arts and Culture are heavily subsidized in Flanders. Lots of art institutions depend for 40 up to 80 percent from these government grants. In addition, there is a lot of money for the cultural infrastructure. The city of Antwerp is composed of nine districts. Each district decides on its own local cultural policy. 86 cultural organizations and companies provide work for 2,500 people. There is a large cultural offer, spread over the

entire city by seven cultural centres and a network of libraries. Six great Flemish cultural institutions are located in Antwerp, e.g. the Flemish Opera house, the Royal Ballet of Flanders, the Philharmonic Orchestra, the Royal Museum of Fine Arts, the Flemish Contemporary Art Museum called MuHKA, and the international arts centre, called 'deSingel'. The economic volume of culture is about 130 million euros. Each year, the cultural institutions reach about 3.5 million people, of which 1.9 million are in the Performing Arts sector. From this we may conclude that there is a flourishing cultural life in Antwerp.

Policy Vision on Culture

The city of Antwerp's cultural policy is based on the idea that culture can bring people together and enhance social cohesion between people with different backgrounds. Participating in culture is a human right. The local government also believes that culture can serve as leverage for other things: culture is a tool to connect the worlds of economics and tourism; it is also a tool to achieve urban development and stimulate creativity, and it is a very important tool for education. All these levels are connected by culture and in the end, culture becomes a tool for social engineering. Culture must be inclusive, broad and accessible.

2. A short description of the management model of Antwerp's museum sector

First of all, most museums in Flanders (and in the city of Antwerp) are public museums. The government is responsible for their management and organization. In the city of Antwerp, you have three kinds of museums: museums that belong to the Flemish Government (the Contemporary Art museum MuHKA and the Royal Museum of Fine Arts), museums that are supervised by the Province (the Photography museum, the Fashion museum and the Diamond museum), and museums that are supervised by the city (The Rubens House, museum Mayer van den Bergh, museum Smidt Van Gelder, the Plantin Moretus Museum and the open air museum of contemporary Arts, Middelheim).

In the beginning of the nineties, the city museums in Antwerp were divided into three museum groups, i.e. the archaeological museums, the historical museums and the art history museums. Each group was managed by a curator. They fell under the management of the department for Culture and Festivities. The three groups were supervised by the Board of the Mayor and Aldermen. In 1998, there was a reorganization of the city's cultural administration. The Culture and Festivities department became the Business Unit 'Culture and Sports', responsible for heritage policy, Arts policy and local cultural policy. The department of Museums became responsible for the execution of the city policy. In 2000, a new head or coordinator was brought in to manage and coordinate the Museum department. The new Department consisted of three divisions, one for business aspects, one for audience development and one for collection management. A new house style was introduced and the museum keepers got a new uniform. At the same time, there was also the partial privatization of the Museum Department. This non-profit organization was in the first place responsible for the financial management of the museum group. With this financial privatization, the city wanted to make the management of its museums more efficient, effective and more flexible. There was also another, even more important reason for this privatization, i.e. the approval by the Flemish Parliament of the 1996 Flemish Museum Act. To be accredited by the Flemish government and receive grants, there had to be more transparency and more responsibility for the resources. The open air museum Middelheim and the Museum Plantin Moretus (classified by UNESCO as world heritage) were recognized as national museums and are receiving subsidies from the Flemish Government. Three more small museums, the Rubens House, the museum Mayer van den Bergh and the museum Smidt van Gelder, were recognized as a partnership. As a partnership, they get money from the Flemish Government.

On 20 December 1999, the new non-profit organization was established and a management agreement was entered into between the new organization and the local government. In 2004, the Museums department was

enlarged by the Conservation Libraries and also became responsible for the heritage policy in the broader sense. The 'Museums and Heritage' department now consisted of 14 cultural organizations.

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

Mission statement (2007-2012)

'The 'Museums and Heritage' department of the city of Antwerp will open up the cultural heritage as much as possible to a large and diverse public. To present the collection to the broad public, it will develop a collection management, optimize the physical conditions and security of the collections and buildings and approve the knowledge about the collections. The 'Museums and Heritage' department will permanently offer the public the opportunity to participate and stimulate emancipation and competition. The 'Museums and Heritage' department wants to achieve its cultural and societal goals. The 'Museums and Heritage' department wants also to cooperate internally and externally to become the most active and leading cultural organization in Antwerp and the Flemish region. It also contributes to the positive image of the city of Antwerp in Flanders and abroad.'

5 priority goals:

1. A professional and coherent collection policy
2. A differentiated and testable audience policy
3. A dynamic and goal-oriented human resource management
4. Special attention to cooperation
5. Customer-oriented operation

These goals are in line with the local government agreement (of 2007-2012) and the strategic goals of the city. Since the Flemish Act of 2005, all cities and towns in Flanders are obliged to introduce a strategic cycle in their community. As a result, each city or town established a management team and developed a strategic cycle (with strategic goals, operational goals that meet the SMART-criteria, a process modelling and an evaluation process). The city of Antwerp also did this.

The strategy of the "museums and heritage" department is part of the strategic cycle of the city. The 2007 government agreement stipulated the development of an "overall plan for infrastructure, the collections and the accessibility of the local museums" during this legislation (2007-2012). The following strategic goals of the business unit Culture and Sport of the city are relevant for the 'Museums and Heritage' department:

Strategic goal 5: *'The city of Antwerp loves Art. Artists make the city'.*

Strategic goal 6: *'To improve the accessibility of museums and monuments for a large and diverse public (inhabitants and visitors)'*

Strategic goal 7: *'To take care of the collections of the city of Antwerp'*

In the following chapter we will examine two cases that illustrate these goals better.

3. Two new museum projects, i.e. the *MAS* museum and the *Red Star Line*

The *MAS* museum



For the first time in a hundred years, a brand new museum called the *MAS* [Museum aan de Stroom] (Museum near the River) was built in Antwerp. In 1998, the city of Antwerp decided to build a new museum for the city, the port and the shipping industry in the district called 'Het Eilandje'. The collections of the National Maritime Museum, the Folklore museum (local heritage), (part of) the 'Vleeshuis' collection and also later on the Museum of Ethnology would be integrated into this museum. The name *MAS* [Museum aan de Stroom] was introduced and in 1999, the city organized an international architecture competition. Five laureates were selected among the 55 projects submitted. The winning concept was chosen in 2000 and came from the world-renowned Dutch architect's firm, Neutelings Riedijk Architecten. The jury felt that their 'warehouse' consisting of stacked spaces, tied in best with the historic function and atmosphere of the location.

This new museum was built with money from the city and the Flemish government (in total 56 million euros) but there will also be a strong contribution (about 10 million euros) from private partners.

A story of Urban Development

This new museum is situated in Antwerp's old port district, called 'het Eilandje' (this means 'the little island'), which was transformed again into a bustling part of the city. People want to live in this district, companies want to set up offices here and tourists, together with the citizens of Antwerp, like to visit 'het Eilandje' to enjoy the city and the river Scheldt. The construction of the building started in 2006, was completed in May 2010 and the building is already a new landmark.

A dynamic museum

MAS has ten floors. The reception desk and museum café are situated on the ground floor. The first floor is where the museum offices are located. On the second floor visitors can take a look at some of the museum

objects that are not currently on display in the museum. The third floor is used for temporary exhibitions. The permanent collection of the MAS will be displayed on floors 4 to 8. The ninth floor will be occupied by a top restaurant. The roof terrace on the tenth floor will provide a breathtaking and sweeping view of Antwerp.

The permanent collection of the MAS consists of 470,000 objects, compiled from the collections of three existing museums: the Museum of Ethnology, the National Maritime Museum, the Folklore Museum (and part of the Vleeshuis collection) and on top of that, a fourth private collection of Pre-Columbian art, named after its owners, the Paul and Dora Janssen-Arts collection. The objects of these collections will not be exhibited side by side, but linked to each other in a dynamic layout on five floors, subdivided into four different themes:

1. A port as junction
2. A city in the world
3. People and power
4. Life and death

The dynamics of the new city museum are reflected in the semi-permanent display of the objects. Every year other objects from the permanent collection will be put on display. The objects not on display will be stored safely in the MAS depot.

The five floors with the permanent collection have been subdivided into different spaces. They will guide the visitors through the museum space as if they are watching a play. Each space plays a specific role in the experience of the theme: the wake-up space (which briefly touches upon the theme), the introduction space (in-depth introduction of the theme), the wow-space (general presentation of the theme with special attention to the scenographic concept), the concentration space (here the museum concentrates on the details of the theme), the knowledge space (a kind of library) and the traces space (a space where the visitors can leave their own mark).

MAS in figures:

- investment budget: 56 million euros
- construction budget: 33,500,000 euros
- total surface: 6,600 m²
- height: roof construction 65 meters

The *Red Star Line* memorial



The *MAS* project is not the only new museum project in Antwerp, there is also a smaller, but not less interesting project called the *Red Star Line* memorial. It will open its doors in 2012 in a very old building near the border of the River Scheldt, saved from demolition in 2003. The local government decided to restore the place. What makes this place so special? This is where the shipping company *Red Star Line* brought over 2.4 million emigrants from Antwerp to Ellis Island in New York between 1873 and 1934. The majority of these migrants had come from Eastern Europe to Antwerp to take the plunge into the unknown. The *Red Star Line* memorial will tell this story. The sub-title will be 'People On The Move'.

Like the *MAS*, the *Red Star Line* memorial is situated in the heart of the old port district 'Het Eilandje', which is within walking distance of Antwerp's medieval city centre. Ambitious urban renewal and cultural projects are transforming this area into a vibrant hub of commercial and cultural activities, or what Richard Florida would call the recipe of the 'creative city'. The *Red Star Line* memorial and the *MAS* museum are a key part of this vision.

A place of 'experience'

The *Red Star Line* project is a good example of intangible cultural heritage that wants to achieve different goals:

1. To bear witness to a period of mass migration from Europe to the New World;
2. To make the hopes and dreams of the *Red Star Line* passengers come to life (an experience museum);
3. To link their stories to a wider world of people on the move (the actual relevance);
4. To understand the role of Antwerp in these events;
5. To reconnect the past and the present.

Since Antwerp is the only place on the European continent where the original inspection sheds for emigrants have been preserved, the *Red Star Line* memorial will complete the Ellis Island story of New York. The *Red Star Line* memorial works closely together with the Ellis Island Foundation and the Migration Museum on Ellis Island. Beyer Blinder Belle, the New York architectural firm which renovated Ellis Island, was selected to renovate the *Red Star Line* buildings and design the museum.

4. New roles for Museums

Museums now assume various responsibilities. Among the many new roles, three seem to be the most shared and possibly decisive: the vision of the museum as a factor in the definition of local identity or of particular social groups; the idea of the museum as a place of civil life: a place for exhibitions but also for meeting and celebrating in the life of the community; and the emphasis on the role of the museum as a driving force or in any case as an active element of the processes of revitalisation of areas and communities. (Negri, 2008: 217)

The museum as a place of civil life

The audience policy of the *MAS* includes all those living near the museum or in the surrounding area, whose presence contributes to the creation of a local 'social capital'. This phenomenon is particularly important today because with the disappearance of traditional meeting places and because cultural changes have made some places less important than they were in the past (places of worship). This explains why museums provide more freely accessible spaces that are open to everyone. This is also what the *MAS* museum does. The building has an ingenious boulevard from the ground floor to the top of the museum, freely accessible to everyone and with a new view on every corner and angle of the city. As a result, the living city is integrated into the museum. Vice versa, *MAS* becomes a gigantic display case with important icons in Antwerp's collective memory, visible from all over the city. It is a semi-public space, a space between the public and private sphere that wants to become a meeting place for everyone. One year before its official opening, *MAS* already opened its doors to the public. The general public was able to tour the (empty) building and enjoy the breathtaking views of the city from the *MAS* galleries. The vertical building also created an urban space for events and open air exhibitions. The *MAS* wants to be more than a museum, it also wants to be a meeting place. The perfect place to demonstrate this commitment is the museum square with its 1,600 m² 'Dead skull' mosaic by contemporary artist, Luc Tuymans. The mosaic is integrated into the design and refers to an old plaque on the facade of the Cathedral of Our Lady. Tuymans connects the present with the past, just like the *MAS* wants to do. *MAS* tells the story of Antwerp in the world and the world in Antwerp. It is a story about the past and present, about how new stories are written every day again in the port city. *MAS* wants to be the meeting place where you can listen to a new story every day again, in the *MAS* café, on the museum square, in the *MAS* galleries or in the museum space itself.

The *Red star Line* project already has caused a chain of reactions (and emotions) among the local people. Every day new stories are told by people whose family went to America in those days. Because of the many connections with the other side of the ocean, the city also expects a lot of tourists from abroad, from Europe to America, who will visit this place. The *Red Star Line* memorial wants to be a gateway into Antwerp for visitors or a stop on a European visit.

Museums also host cultural events that lie well outside their own areas of cultural expertise. This is also the case for the *MAS* museum. Last year, the museum organized a big event in cooperation with the famous French street theatre company, Royal de Luxe. For two days, the entire city was fascinated by some giant figures who were walking through the city and played the story of 'the diver'. The climax of the event was the moment when the diver came out of the dock next to the museum. In May 2011, the museum will also organize several cultural activities in and around the museum to attract the attention of the public.

The educational role of museums

The audience development of the *MAS* is based on the newest museological insights and is a central theme in the whole operation of the museum (Adriaenssen, 1998: 226-244). The goal is to have a clear 'outreaching' policy, an explicit target group policy, with an important focus on young people. The *MAS* museum wants to give a prominent place to young people. The project is called 'MAS in jonge handen' ('Mas in young hands'). Already 4 years ago, there was a study on the creative methods to involve young people in the operation of the museum. About 146 recommendations were sent to the responsible aldermen of the city: the Vice Mayor for

Culture and Tourism, the alderman for Education, the alderman for Youth (De Vos, 2007.). The most remarkable recommendation was to find interactive ways to involve young people, not only in the presentation, but also in the conceptualization, the implementation and the installation of the different museum boxes (Jacobs, Hagenars, De Vreede, 2005). Young people had to be given the opportunity to add objects to the collection or to use the collection in an intensive way (e.g. by using their different senses). In one of the rooms on each floor young people can leave their traces in the museum in a creative way. There will be workshops, practical demonstrations and computer simulations. In 2010, there was another deep qualitative research to know the opinion of 30 young people on the operation of a museum. At this moment, there is an exhibition of art works made by young people that will be displayed in the museum until the summer of 2011.

In 2011, the city of Antwerp will also be the European Youth Capital. This will be an opportunity to show how young people can be involved in the operation of the museum with the project *youth@MAS*. As an experience museum, the MAS wants to make young people feel at home. Also the *Red Star Line* memorial will enter into a dialogue with young children, teenagers and students about migration then and now. International tourists, American descendants of *Red Star Line* passengers, and various local communities and age groups will be invited to share their own experience of migration with other people.

Museums as a factor in the definition of local identity

The social role of museums is often seen by the local government as a way of enabling individuals and groups to gain recognition, a way of reducing social tensions. This is also what the local government is expecting from the MAS. The MAS combines the local history of Antwerp and the history of world cultures (by integrating the collection of pre-Columbian art of Dora Janssen and the collection of the museum of ethnology). The MAS collection is extremely rich and diverse, but with not so many 'master/top pieces'. The collection is used to tell different stories. As the history of Antwerp is a history of migration and different cultures, the museum will also reflect this diversity. It gives the opportunity to start an intercultural dialogue with other communities in the city. Every visitor is invited to look for connections between objects, people and cultures so that the visitors can build their own MAS and relate it to their own life.

Individual visitors, families, groups, residents of Antwerp are guests from abroad. There is something for everyone at the MAS, including a visitor's guide, museums text panels, various activities designed to make visitors actively explore the museums collection, photos, film images, and a knowledge corner. People can visit the museum with an experienced museum guide or take a tour with a portable palm-sized computer.

Beyond the museum walls

Both museums, the MAS and the *Red Star Line*, have also an important immaterial heritage, which in effect extends beyond the physical boundaries of the museum.

The MAS keeps a tab on what is going on in the present day city. It also focuses on the city's rich and at times unexpected heritage in public buildings, other museums, archives, religious buildings, in the homes of the people living in Antwerp. The aim is to show the so-called 'Antwerp Collection'.

MAS as a heritage forum

For that reason, MAS will also develop a closer cooperation with the local heritage organizations in the 9 districts, and establish a real network. The Flemish Cultural Heritage Act, which was approved by the Flemish Parliament in 2008, is in many ways a very progressive legislation. It wants to stimulate new partnerships and efficient networks. With the new Act, the Flemish government aims at the development of different instruments to stimulate the local cultural heritage policy. Therefore, it introduced some new heritage concepts, such as the concept of 'a heritage covenant' (an agreement with the local authorities), 'a heritage

community' (as mentioned in the 2005 FARO convention of the Council of Europe) and the concept of a cultural 'heritage forum'.

'A heritage forum' is a platform for an integrated and integral local heritage policy. Different local heritage collections and practices (like museology, archives, ethnology and so on) are connected through innovative concepts. A 'heritage forum' is a network of all cultural heritage organizations (with or without collection) having the same goal: to tell the story of a city or a region from an integrated and integral perspective. The MAS is recognized by the Flemish Government as a 'cultural heritage forum' and receives each year a grant of 800,000 euro from the government for its operation. Therefore, the MAS wants to cooperate in many innovative ways (project, e-culture, and so...) with all heritage organizations (in the city and the districts) and partners in the region (the city and the districts).

A visitor's exploration of the museum will not end at the museum's walls, but can reach far beyond into the heart of the city. MAS is an invitation to explore Antwerp and the region. The MAS operates beyond the museum walls: in collaboration with the many people who preserve and maintain Antwerp's heritage, the museum wants to tell the story of the city's inhabitants and visitors in the city. Also the *Red Star Line* memorial will tell a rich and multi-layered story about migration that is still relevant today. In addition to the main museum exhibit, there will be temporary exhibits and theme-based events, projects and programs. A *Red Star Line* walk through Antwerp will enable visitors to retrace the steps of the migrants. The Museum will cooperate with a range of partners for theme-related events and projects in the Museum, at other locations and on the internet.

5. The museum management and partnerships

The transformation in the status and roles of museums has obvious consequences for the management and governance of these museums.

The MAS is a mixed management model, on the one hand it is financed and influenced by the Flemish Government, but on the other hand it is strongly linked to the local government. Meanwhile, the MAS team tries to develop alternative ways to find financial resources such as sponsoring and merchandising. The new management model not only looks to sustainable partnerships with private partners, but also with the university, other museums and the districts. Four companies agreed to become the Founders of the MAS: Umicore, SD Worx, the Antwerp Port Authority and KBC Bank & Insurance. These Founders committed themselves to a five-year sponsorship and they are exclusive partners in their branch of business.

One of the Founders, Umicore, made more than 3,000 aluminium hands, which will be used to decorate the museum facade. The hand refers to the symbol of the city of Antwerp and is a manner to strengthen the pride of the city's inhabitants about their museum. Companies and individuals can buy a hand and contribute to the new museum and the city history. The campaign aimed at individuals was launched in 2008. The intention is to make the local citizens proud of their own museum. The corporate campaign was launched in 2009. In spite of the financial crisis, a fourth major structural partner was found in 2009.

In 2009, financial and societal support from private companies for the city museums increased by more than 6 million euros with sponsoring and cooperation agreements for the construction of the MAS and the *Red Star Line* memorial. Finding minor or regular sponsors is more difficult. This also applies to Antwerp's other museums such as the Middelheim museum or the Conservation Library. The Museums and Heritage department is working on the establishment of a museum shop, a strong and creative merchandising range and marketing plans for each museum.

The *Red Star Line* project is also a good example of an efficient public-private partnership. There is one long-term sponsor, the international maritime group *Compagnie Maritime Belge* (CMB), and providing 2.5 million euros for the *Red Star Line*-Project. Also in the US, some major sponsors are interested (spring 2011 there will be an important donor event in the US). The rest of the money comes from the city. In Flanders, there are not so many examples of successful cooperation between the public authorities and the private sector in the field of culture and/or heritage. Nevertheless, the RSL-project proves that public private partnership in cultural projects can work, that it can even be a win-win situation for all participants. Marc Saverys, CEO of the international maritime group *Compagnie Maritime Belge* (CMB), is the European Chairman of the International Leadership Council of the *Red Star Line* memorial. "CMB, Antwerp's oldest active maritime company, is proud of its partnership with the *Red Star Line* memorial. This association is an exquisite way to give something back to the Antwerp community and the global community we serve."

Cooperation with the University of Antwerp and other knowledge partners

In 2007, a knowledge centre was established in cooperation with the city Archives, The Flemish Literature Archive, the City Conservation Library (the 'Conscience' Library), the History Department of the University of Antwerp and the other museums in Antwerp. The aim of this new MAS Knowledge Centre is to take stock and integrate the knowledge on the operation of museums; to open up the present heritage in the city and the nine districts; to create an innovative, open source centre in favour of the museum and the public. This integration applies to files, records, books, registration systems, data systems, witnesses, and so on. This will be put in an integrated digital data system. Next to this digital registration, this initiative will also lead to a common management of all the heritage material in the city and the region in a network configuration. This is not only important for collection management, but also for audience development.

Cooperation between the city and the port

Until now, the port and city were two separated areas. The port and the maritime world are two strategic core competences for the MAS and the *Red Star Line* and an important link in the development of the northern part of the city. The presence of the city's marina, the Antwerp Port Authority, the *Red Star Line* memorial, the Philharmonic Orchestra, the Royal Ballet of Flanders on 'the Eilandje' and the renovation of the borders of the Rivers Scheldt are opportunities for the MAS. The history of the port is intertwined with the history of the city and the world. The link with the companies in the port area is also important for sponsoring.

6. SWOT analysis and conclusions

Strengths:

1. Strong ties with the local government: the Museums and Heritage department is included in the strategic cycle of the city. It has to cooperate on well-defined strategic goals, such as the promotion of participation, target group policy and the cooperation with the nine districts.
2. Financial support from local authorities and the Flemish government. In times of crisis and cut backs, this offers more security than a contribution from the private sector (sponsoring).
3. MAS has a large, diverse collection on the local and international history of Antwerp: it gives the opportunity to bring different stories together in a dynamic setting, which does not only appeal to the local population, but also to tourists and visitors from abroad. The link with the *Red Star Line* also fits in this story.

4. *MAS* and *Red Star Line*: an example of city development. The revival and development of “Het Eilandje” by means of cultural projects is already visible. There are links between the creative city and the museum projects. The *MAS* is also a meeting place.

Weaknesses:

1. The mixed management model: partial independence (only financially). It does not always make flexible human resource management possible.
2. Not a strong internal organization. The staff has been transferred from three former city museums (the museum of ethnology, the maritime museum and the folklore museum) with three different organization cultures and a different history.

Opportunities:

1. Further elaboration of the concept ‘heritage forum’: strong integration with the local heritage in the districts.
5. The *MAS* knowledge Centre as an open source, digital information Centre
2. Cultural diversity: the combination of the local and the international dimension of the *MAS* and the *Red Star Line* project create lots of opportunities for collection management and audience development.
3. Strong internal and external communication to present a complex story consisting of several collections in an efficient manner.
4. The further elaboration of the different partnerships: with the districts (heritage forum), with the university (knowledge centre), with other museums and collections (with the Royal Museum of Fine Arts), the private collection of Dora Janssen, with the port (and trade and industry), ...
5. Generate more income from other sources of financing by means of a museum shop, a well-elaborated merchandising plan and a top restaurant on the roof of the *MAS*. (Up until now only the Rubenshuis has a real museum shop)
6. A continuous search for innovative methods to open up and present the three existing collections and the Dora Janssen collection in a flexible but sustainable manner. Also by means of the integration of contemporary art projects and other art forms.

Threats:

1. The main risks of the financial crisis are the instability of the tourism market, the decrease in public funding and the decline in sponsorship.
2. Because of the savings of the city and the large expenses for the building, there is not enough money left for the innovative works and the further development of the *MAS* museum.
3. “Het Eilandje” can also become too expensive with all the resulting consequences for the local residents and the attraction of the neighbourhood.
4. The positive action around the opening of the building and the two museums must be continued in a sustainable manner. The public has to come back for a second and a third time.

Conclusions

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

1. With respect to the relation with the Flemish government: in spite of a strong local connection, the Flemish government clearly influences the operation of the museums. The financial independence of the Antwerp city museums in 1999 was the consequence of the Flemish Museum Act (1996). It required more transparency and greater responsibility to qualify for a grant. Also for the construction of the *MAS*, the Flemish contribution was important. The Flemish government financed a large part of the construction (about 21 million euros). The approval of the revised Heritage Act in 2008 gave an important boost to the local heritage management. The concept of a “heritage forum” was decisive for the extramural activities of the *MAS*. It was the basis of an active search for partnerships with local heritage organizations to realize an integrated heritage management. The Flemish heritage policy is really complementary to the local heritage policy. In this context, we can talk about a mixed model.

2. Also with respect to the relation between the city museums and the local government, we can talk about a mixed model. On the one hand, the Museums and Heritage department has to participate in the strategic cycle of the city. Every action has to be linked to one of the strategic goals. This often leads to an improvement of the work in the field, e.g. for the promotion of participation or the local anchoring of the museum. But it also entails an additional administrative burden. All processes and activities must fit into this strategic cycle. On the other hand, the department ‘Museum and Heritage’ was made partly independent in 1999. The newly established non-profit organization now has financial responsibility. The non-profit organization recently recruited new staff members, but the largest part of the Antwerp museum staff remains city personnel and this often makes flexible human resource management more difficult. More independence and responsibility in certain fields is required.

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

4. The two new museum projects, the *MAS* and the *Red Star Line* projects are very complementary and present a real challenge for the local government and the museum sector to make a renewed cooperation possible. The general story is how Antwerp throughout history had its place in the world and how cultures from all over the world also came to Antwerp. Both projects are strong architectural projects. It is a story of city development (at ‘Het Eilandje’) but also of integrated local heritage management (heritage forum), with particular attention paid to the involvement of local residents and the elaboration of an international operation (‘glocalism’). Both projects want to implement new museological ideas in their operation. It means that both museums want to assume several new roles, including an important social role. With a new presentation of their collection and well-structured extramural activities, they try to involve local residents closely in the development of their museum. The museum will also be a meeting place. The construction of the *MAS* with its large boulevard is perfectly suited for this.

5. For the *MAS* and the *Red Star Line*, there is an intensive search for sponsoring from private partners, in which the alderman for Culture and Tourism plays an important role. He is the best ambassador for both museum projects. In spite of the financial crisis, the *MAS* found four long-term sponsors (for 10 million euros) and the *Red Star Line* will also be sponsored to a large extent by private funds (one major long-term partner and sponsors from the United States). The top restaurant on the roof of the museum and a great museum shop has not often been used before in Flanders.

The many partnerships with the university, with the port, with the districts, with the local heritage organizations, with private companies have to make innovative practices possible.

Short bibliography

Adriaenssens, I., Capenberghs, J., De Rynck, P. (1998) *Musea en publiekswerking. Zeven buitenlandse cases als inspiratiebron*. Brussel, Koning Boudewijnstichting.

Buyse, Lies, *De opportuniteit tot verdere verzelfstandiging van de afdeling Musea, Bewaarbibliotheken en Erfgoed van de stad Antwerpen en de keuze van een beheersvorm in het kader van het gemeentedecreet*. Masterscriptie University of Antwerp, 2006-2007.

Cultuurbeleidsplan Antwerpen 2008-2013. Cultuur in Antwerpen. Een wereld van verschil.

De Ceulaer, Harald, *Naar een erkenning en positionering van het Museum aan de Stroom. Een voortraject en een studie over innovatiemanagement*. Masterscriptie University of Antwerp, 2006-2007.

De Munck, B. en Van Hoof, W.(2007) *De poppen aan het dansen. Honderd jaar Antwerps Volkskundemuseum. Nieuwe visies op erfgoed en musea*. Nijmegen, Vantilt.

De Vos, F. (2007) *XS. Over kinderen, cultuur en communicatie*. Brussel.

De Vos, F. (2007) *Kies. Bijna 150 aanbevelingen voor een MAS in jonge handen*. Antwerpen.

Gielen, P. en Laermans, R. (2005) *Cultureel Goed. Over het (nieuwe) erfgoedregiem*. Tielt, Lannoo, 2005.

Jacobs, E. Hagenars, P., De Vreede, M. (2005) *Blauwdruk. Vier musea en social inclusion*. Amsterdam, Nederlandse Museumvereniging.

Jacobs, M. (2006) Een nieuwe sleuteltekst voor erfgoedbeleid in de 21^{ste} eeuw. De kaderconventie over de bijdrage van cultureel erfgoed aan de samenleving. In: *Mores*, 7^{de} jg, nr. 1, p. 11-19.

Krieger, B. en Saraber, L. (2004) Een goed museum vertelt het hele verhaal. Een dialoog over het museum van de toekomst en de diversiteit van cultureel erfgoed. In: *Boekman*, Tijdschrift voor Kunst, Cultuur en Beleid, 16^{de} jg, p. 40-44.

MAS als stuurman van het cultureel erfgoedconvenant Antwerpen (2009-2014).

Mensen en collecties samenbrengen. Beleidsplan stedelijke musea, 2001-2006.

Negri, Massimo (2008) *The future of city museums in Europe: experience and perspectives*. Bologna University.

Rombouts, J., Van Staeyen, A., Thielemans, S; en Vandebril, M. (red) (2004) *Lokaal Geniaal. Eric Antonis aan de finish, 10 culturele reflecties uit het peleton*. Antwerpen, Manteau.

Yearbook Musea en Erfgoed Antwerpen 09, Antwerp, 2010.

Vergauwen, Elke, *Zin in Erfgoed= zin in 'A'*. Een beleidsstudie voor een betere erfgoedwerking tussen MAS/Erfgoedcel Antwerpen en de districten. Masterscriptie, 2008-2009.

Notes

ⁱ As a background it is important to know that Germany has a strong tradition for associations of citizens who then found cultural institutions or sport or social associations. An association can be found by 7 members and its constitution has to name a specific intended purpose. If the association wants to be a charity, the intended purpose has to be approved by the tax authorities to be intended for the general good of the people.

ⁱⁱ *Lyon, l'humaniste. Depuis toujours, ville de foi et de révoltes*. Ouvrage coordonné par Marc Lambron, édition Autrement, 2004.

ⁱⁱⁱ Voir *Les dépenses culturelles des collectivités territoriales en 2006 : près de 7 milliards d'euros pour la culture*, « Culture chiffres », Ministère de la culture et de la communication, 2009-3.

^{iv} Voir *Plan de mandat municipal 2001-2007*, section « La culture au service des Lyonnais », document édité par la Ville de Lyon.

^v La Ville de Saint-Etienne joue actuellement un deuxième feuillet du même film avec la création de la Cité du design et la promotion de la Biennale du design.

^{vi} Rappelons pour mémoire que le Maire Louis Pradel avait osé imaginer la création d'une autoroute qui devait traverser le quartier du Vieux - Lyon dans les années 1970 (années du « tout voiture »), qui aurait détruit un pan entier du patrimoine classé de la ville ! La vigilance et la mobilisation des habitants et les opérations de réhabilitation conduites par l'association Renaissance du Vieux-Lyon ont évité le pire et permis une rénovation totale de ce quartier aujourd'hui première destination des touristes qui visitent Lyon.

^{vii} Transformée en 2008 en SPLA - société publique locale d'aménagement.

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

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

^x *Du Muséum au Musée des confluences, pratiques d'expositions*, sous la direction de Michel Côté, 2008.

^{xi} Auteur belge des bandes dessinées *Les Cités Obscures*.

^{xii} Voir plaquette *Territoire d'images* éditée par le Grand Lyon, 2010.

^{xiii} Le Hangar, classé bâtiment historique, a servi de cadre au tournage du premier film des frères Lumière « La sortie des usines Lumière ».

^{xiv} www.culture.lyon.fr

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

^{xvi} Voir <http://www.visaville.net/patemoi/index.html>

^{xvii} The dissemination of the ideas of "Nova Museologia" and the contacts with different models of museums since the 1980's can be included in the scope of "community museums", "ecomuseums" or "musées de territoire". However, none of these expressions became popular in Portugal where the *Ecomuseu Municipal do Seixal* is an exception in the use of the term "ecomuseum". Instead "museus polinucleados" is the common term used by professionals and authorities to name this type of local museums.

^{xviii} The association OAC has been created in 1996 by Ministry of Culture, Statistics Portugal and Institute of Social Sciences of the Lisbon University.

^{xix} Figures used in this paper don't match with the ones published by the national statistics.

^{xx} According to the Portuguese Museum Law, "A museum is a permanently established non-profit seeking institution, with or without a legally independent statute, and endowed with an organizational structure that provides: a) a single destination for a set of cultural assets and their preservation through collection, research, incorporation, documentation, preservation, interpretation, exhibition and promotion for scientific, educational and recreational purposes; b) regular public access that serves to foster both cultural democratisation and individual and social development. / Museums are defined as whatever the form of institution demonstrating such characteristics and rendering museum services in accordance with the respective legislation. Such a scope extends to include heritage collections of living species, both botanical and zoological in nature, materials resulting from the implementation of ideas and presentations of existing or virtual realities in addition to tangible, environmental or landscape cultural heritage goods."

^{xxi} A new book is currently prepared by OAC and IMC to be launched in 2011, updating these data for the period 2004-2010.

^{xxii} As stated in the Decree n. 361/2000 of President of the Italian Republic.

^{xxiii} According to the provisions of the City Council Committee Resolution n.25/2008.

^{xxiv} This is not a common management system in Europe and it is in a class of one's own in Italy.

^{xxv} Source : ISTAT (Institut National de Statistique), *Enquête sur les instituts d'art ancien et lieux culturels non étatiques*, 2009; *Le patrimoine muséal non étatique*, 2006. Chiffres-clés, novembre 2009.

(http://culturaincifrre.istat.it/sito/musei/Statistiche%20in%20breve%20Musei_Novembre%202009.doc).

Parmi les 4340 équipements qui composent le patrimoine national non étatique recensé, 3409, soit 78,5% du total, sont des musées. L'enquête a également recensé 129 zones archéologiques et 802 autres monuments ou lieux d'exposition assimilés (villas, palais d'intérêt historiques et artistiques, édifices religieux....). Données relatives aux sites ouverts au public et visitables, pour l'année 2006.

^{xxvi} Source : ISTAT 2009. Dans son enquête, l'Institut National de Statistique a aussi considéré comme propriétaires de musées les personnes juridiques responsables du point de vue administratif de la gestion du lieu sur la base d'une convention de délégation, à court ou long terme. Alors que dans 75% des cas les personnes juridiques propriétaires de musées les gèrent de manière directe, dans 5,5% des cas seulement, la gestion directe prend la forme d'un consortium public, à travers une association d'acteurs (publics et privés) ou à travers d'autres entités qui en ont le contrôle.

^{xxvii} Source : ISTAT, *Le patrimoine muséal non étatique*, 2006.

^{xxviii} Code des Biens Culturels et du Paysage (Décret de loi 22.01.2004, n. 42), art. 2 "Patrimoine culturel", paragraphes 1-3 :

1. Le patrimoine culturel est constitué des biens culturels et du paysage.

2. Le patrimoine mobilier et immobilier est considéré comme étant bien culturel à partir du moment où il présente un intérêt artistique, historique, archéologique, ethno-anthropologique, d'archive, bibliographique, ou ayant une valeur civilisationnelle.

3. Le patrimoine immobilier et les lieux qui expriment des valeurs historiques, culturelles, naturelles, morphologiques et esthétiques du territoire, sont considérés comme étant biens culturels et du paysage.

Ibidem, art. 10, paragraphe 2 :

2. Sont également considérés comme biens culturels :

- a) les réseaux de musées, pinacothèques, galeries et autres lieux d'exposition de l'Etat, des régions, des autres acteurs publics du territoire (...).

Art. 10, paragraphe 3 :

3. Sont également considérés comme biens culturels :

(...) Les collections et ensembles d'objets qui, quel que soit leur propriétaire, par tradition, réputation, caractère environnemental et intérêt artistique, historique, archéologique, numismatique et ethno-anthropologique, revêtent un intérêt artistique et historique exceptionnel.

^{xxix} D. Jalla, *Le musée contemporain. Introduction au nouveau système muséal italien*, 2003.

^{xxx} ISTAT, *Le patrimoine muséal non étatique*, op.cit. Sur l'ensemble des musées et biens culturels non étatiques, qu'ils soient publics ou privés, la part des établissements appartenant aux Villes et aux autres collectivités est de 45,5 % (part qui n'inclut pas les musées publics confiés en gestion à des acteurs privés).

^{xxxi} Parmi les exemples les plus intéressants, il faut citer la Région Ombrie qui, depuis 1990, date de la création de son réseau de musées, a confié ses établissements à une gestion externe, en formant dans ce but des opérateurs qui s'unirent ensuite en coopératives et entreprises de gestion.

^{xxxii} Le décret de loi 112/1998 (dit "Bassanini ter"), préconisait l'attribution de la gestion des musées prioritairement aux régions et aux collectivités, même lorsque les musées étaient propriété de l'Etat. Dans le Code des biens culturels et environnementaux de 2004, en revanche, cette compétence prioritaire de gestion fut ramenée aux propriétaires des musées eux-mêmes, bien qu'ouvrant la possibilité d'accords et de collaborations parmi des personnes juridiques différentes. C'est par l'application des lois dites Bassanini que fût rédigé, grâce à la collaboration entre le Ministère des Biens et des Activités Culturelles et l'Instance unifiée des Régions, le premier document établissant un cadre pour la définition de standards muséaux : *Atto d'indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (10 mai 2001).

^{xxxiii} Au sens du décret législatif 20.10.1998 n° 368, art. 10.

^{xxxiv} Le Consortium de Valorisation Culturelle de la Vénérerie Royale (région de Turin), au sens du Code des Biens Culturels et du Paysage, art. 112 et 115.

^{xxxv} Dont Turin (Galerie Municipale d'Art Moderne et Contemporain, aujourd'hui rattachée à la Fondation Musées de Turin); La Spezia (Institution pour les Services Culturels), Pesaro (Centre d'Arts Visuels "La Poissonnerie"), Bologne (Galerie d'Art Moderne - MAMbo), Gênes (Musées de la Mer et de la Navigation - MU.MA.).

^{xxxvi} Les institutions pour la gestion de services publics des collectivités locales ont été introduites par la loi 142 du 8.6.1990, "Agencement des autonomies locales". L'institution muséale continue de faire appel à des services, structures et ressources inscrits dans le budget municipal. Sa dotation financière ne lui permet pas de couvrir la totalité de ses coûts de fonctionnement (la masse salariale restant à la charge de la Ville). Cf. D. Jalla, *L'institution pour la gestion des musées*, Aedon, 2, 1998 <http://www.aedon.mulino.it/archivio/1998/2/jalla.htm> ; C. Boari et L. Zan, *La Galerie d'Art moderne de Bologne entre dynamique d'entreprise et innovation de l'"institution"*, dans : *Conservation et innovation des musées italiens*, sous la direction de L. Zan, 1999.

^{xxxvii} S. Bagdadli, *Les réseaux de musées*, 2001 ; D. Jalla, *Le Musée contemporain.*, cit., pp. 140-143; *Conservation et innovation dans les musées italiens*, cit., pp. 407-416.

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

^{xxxix} Loi 142 du 8.6.1990.

^{xl} L'introduction de services dit annexes (points de vente, éditions, restauration, billetterie, services d'accueil et éducatifs...) a débuté en 1993, d'abord dans les musées d'Etat (Loi dite "Ronchey", n° 4/1993). Elle n'est ni aboutie ni exempte de débats mais a eu le mérite de stimuler le recours à la collaboration avec des acteurs privés de la part des musées locaux, pour la délégation de services analogues.

^{xli} M. Meneguzzo, *Le secteur de la culture dans les grandes villes d'art italiennes. Stratégies et bilans en perspective*, in R. Grossi (dir.), *Politiques, stratégies et outils pour la culture*, deuxième Rapport Annuel Federculture 2004 ; *Données et analyses sur les dynamiques du secteur culture et tourisme*, in R. Grossi (dir.), *Créativité et production culturelle. Un Pays entre déclin et progrès*, Cinquième Rapport Annuel Federculture 2008.

^{xlii} ISTAT, *Le patrimoine muséal non étatique*, op.cit.

^{xliii} Parmi les exceptions les plus remarquables : la politique pour la démocratisation culturelle de la Direction de la Culture du Département autonome de l'Alto Adige (http://www.provincia.bz.it/cultura/nuovi_publici_i.htm), et les initiatives de la Ville de Turin à l'égard des seniors et des étrangers.

^{xliiv} W. Santagata ; V. Falletti ; M. Maggi, *Le public invisible, enquête sur les non publics des musées*, Région Piémont et Ville de Turin, 1999 (www.comune.torino.it/museiscuola/bm~doc/indaginenonnutenti.pdf) ; Ville de Turin, *Cahier des musées municipaux n. 8 - Un musée, de nombreux publics. Accessibilité à l'égard des visiteurs âgés*, 2002 ; *Cahier des musées municipaux n. 11 - Un patrimoine pour tous. Musées et inclusion sociale*, 2006 ; *Culture et inclusion sociale*, Economia della Cultura, 2004, n° 4 ; *Les publics des musées. Connaissances et politiques*, sous la direction d'A. Bollo, Milan, Franco Angeli, 2008 ; *Banlieues, culture et inclusion sociale*, Quaderni dell'Osservatorio n°1, Fondazione Cariplo, 2009.

^{xlii} L. Solima, *Visiteur, client, utilisateur ; nouveaux profils de la demande muséale et nouvelles trajectoires de recherche*, dans *Publics des musées : connaissances et politiques*.

^{xlii} En 2000, la Ville de Turin a approuvé le premier plan stratégique italien. D'autres villes ont rapidement suivi : La Spezia, Florence, Pesaro, Trente, Vérone et Venise. Dans les années qui ont suivi, les plans stratégiques se sont répandus sur tout le territoire national, avec un pic entre 2006 et 2008 dû à l'entrée en jeu des villes du sud de l'Italie. Voir, *Dix années de planification stratégique en Italie. Raisons, résultats, points d'achoppement*, sous la direction de R. Fiorio, ReCS Rete delle Città Strategiche, Quaderno 3, 2010.

<http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/6%252Fc%252Ff%252FD.e3cd998fb1c752d7732b/P/BOB%3AID%3D33216>

^{xlii} M. Meneguzzo, op.cit.

^{xliii} Plus récemment, le modèle du Réseau intercommunal "Terres et musées d'Ombrie",

<http://www.terremuseumbria.it/mediacenter/FE/home.aspx>

^{xliii} <http://risorsebeniculturali.fitzcarraldo.it/risorsebeniculturali/files/shared/standard/territorio.pdf>

ⁱ *Décision de Vérone. Pour un nouveau modèle de gestion des biens culturels en Italie*, Troisième Colloque National des musées italiens, Vérone, 2007.

ⁱⁱ En réalité la part de la dépense étatique pour la culture, si l'on considère les lignes budgétaires du Ministère des Biens et des Activités Culturelles, enregistre une baisse tendancielle depuis dix ans.

ⁱⁱⁱ Décret législatif 78 du 31/05/2010, transformé en loi 122/2010.

ⁱⁱⁱ Une enquête réalisée en septembre 2010 par l'Observatoire Culturel du Piémont auprès de 120 musées, entreprises culturelles et associations pour le spectacle vivant, montre que plus de la moitié des répondants a vu le budget lui étant alloué diminuer en 2009. Les mêmes équipements et organismes prévoyaient aussi une diminution pour 2010 : environ 29% d'entre eux ont déjà réduit leurs moyens humains ; environ 48% ont réduit leur volume d'activité et environ 45% envisageaient une réduction portant également sur l'année 2011.

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

^{iv} Chauvenet, Antoinette, Rostaing, Corinne, Orlic, Françoise, *La violence carcérale en question*, Paris, PUF, « Le Lien social », 2008.

^{vi} La population concernée représentait, au 1^{er} janvier 2010, 234 760 personnes prises en charge dont 168 671 en milieu ouvert (source : Direction de l'administration pénitentiaire, *les chiffres clés de l'administration pénitentiaire*. www.prison.justice.gouv.fr).

^{vii} L'étude conduite par le musée du Louvre confirme que la question des lacunes en matière de savoirs artistiques et culturels met d'abord en jeu l'absence ou la faiblesse des savoirs de base, les difficultés en matière de lecture, de compréhension des concepts et de capacité à l'abstraction ; mais aussi, les manques importants en matière de repères

spatiaux et temporels ; la difficulté d'expression et de communication orale et écrite, ou encore, la difficulté à produire des raisonnements logiques complexes. Ces caractéristiques sont particulièrement aggravantes pour la réinsertion des personnes placées sous main de justice. Voir Sempels, Christophe, *Le marketing à l'épreuve des personnes à faible niveau de littératie*, Proceedings of the XXVIIth International Congress of French Marketing Association, London, UK, May 2009.

^{lviii} Près de 700 personnes ont bénéficié du programme culturel au cours des deux premières années.

^{lix} L'évaluation du dispositif s'est appuyée sur une revue internationale de littérature portant sur les activités culturelles au sein du monde carcéral ; sur des études de cas d'actions culturelles conduites par les musées français en milieu carcéral ; sur des entretiens experts avec des représentants de la Justice et des professionnels du monde académique et des musées. Au total, 71 entretiens individuels et deux réunions de groupes ont été réalisés (détenus ayant participé au programme, détenus n'y ayant pas participé, responsables du projet, coordinateurs, personnels pénitentiaires et intervenants sociaux et culturels impliqués directement ou indirectement dans le programme).

^{lx} http://www.ville-dunkerque.fr/uploads/tx_eaccueil/Agenda_du_Laac_-_oct_a_fev_2011.pdf ;

http://www.vnf.fr/vnf/img/cms/Tourisme_et_domainehidden/dossier_de_presse_201010210956.pdf

^{lxi} Au 18^{ème} siècle, jardins d'acclimatation ou de « convalescence » qui recevaient les plantes exotiques à leur arrivée dans les ports maritimes.

^{lxii} L'association regroupe des paysagistes dplg diplômés de l'Ecole Nationale Supérieure du Paysage de Versailles, des artistes et des architectes, sous la forme d'un laboratoire itinérant autour de la question de la fabrication économe des paysages.

^{lxiii} Dans le cadre de l'année France-Russie 2010.

^{lxiv} Association de Formation Professionnelle de l'Industrie / Centre Technique d'Insertion de Dunkerque et Environs.

^{lxv} Partenaires financiers : direction des musées de la Ville de Dunkerque, Conseil Régional Nord-Pas de Calais, Caisse des Dépôts et Consignations, Caisse d'Epargne Nord France Europe, UIMM Flandre Maritime (Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie), VNF (Voies Navigables de France).

^{lxvi} Patrick Le Bellec et Anne Rivollet, coordinateurs du projet. Entretien du 20 octobre 2010, Olivier Tartart. La Voix du Nord.

^{lxvii} Homosexuel, bisexuel, transsexuel motives.

^{lxviii} "Jeremy Hunt's Four Year Vision for the DCMS" http://www.culture.gov.uk/news/news_stories/7547.aspx Accessed on 20/12/2010.

^{lxix} "Arts Council of England Assumes Museums and Libraries Functions".

http://www.mla.gov.uk/news_and_views/press_releases/2010/ACE_assumes_functions Accessed on 20/12/2010

^{lxx} "Local authority budgets face average 4.4% cuts" <http://www.museumsassociation.org/museums-journal/news/13122010-local-council-cuts> Accessed on 20/12/2010.

^{lxxi} Voir le site du *Tyne and Wear Archives&Museums*.

^{lxxii} http://www.irma.asso.fr/IMG/pdf/collectivite_et_enjeux_culturels3pdf.pdf.