Sujet national pour l'ensemble des centres de gestion organisateurs

ATTACHE TERRITORIAL DE CONSERVATION DU PATRIMOINE

CONCOURS EXTERNE, INTERNE ET 3ème CONCOURS

Session 2016

Note de synthèse à partir d'un dossier composé de documents à caractère scientifique dans le champ patrimonial concerné, selon la spécialité du candidat choisie au moment de l'inscription au concours (Archéologie ou Archives ou Inventaire ou Musées ou Patrimoine scientifique, technique et naturel).

Durée : 4 heures
Coefficient : 3

SPECIALITE : MUSEES

A LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni votre numéro de convocation, ni signature ou paraphe.

- Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne, …) **autre que celles figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier** ne doit apparaître dans votre copie.

- Seul l'usage d'un stylo à encre soit noire, soit bleue est autorisé (bille non effaçable, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou pour souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.

- Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.

- Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 29 pages

Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué

S'il est incomplet, en avertir le surveillant

Sujet :

Vous êtes Attaché territorial de conservation du patrimoine dans la commune de Cultureville. Suite à une donation, le maire s'interroge sur la pertinence de construire un musée sur le territoire de la commune. A cette fin, le directeur de la culture vous demande de rédiger une note relative à la création d'un musée territorial.

Liste des documents du dossier :

Document 1 Christiane Wanaverbecq, « La Dordogne organise la valorisation de son patrimoine préhistorique », *lagazettedescommunes.fr*, 29 avril 2014 – 2 pages

Document 2 Valérie Abrial, « La « Culture » comme levier de sortie de crise », *La Tribune*, 04 décembre 2013 – 2 pages

Document 3 « MuséoParc Alésia, un vrai potentiel de développement », *cotedor.fr*, consulté le 29 juillet 2015 – 1 page

Document 4 Bertrand Verfaillie, « Du symbole à la réalité », *Urbanisme n°397, été 2015* – 4 pages

Document 5 Claire Bosseboeuf, « Les collectivités territoriales et leurs musées : Recherches sur le développement et les modalités de gestion et de gouvernance d'un service public local », *archives-ouvertes.fr*, 8 mars 2013 - 2 pages

Document 6 « Comités nationaux des pays européens ; Appel au Parlement et à la Commission Européenne, aux Parlements et Gouvernements des Pays Européens et aux Autorités Régionales et Locales. Soutenir la culture et les musées pour faire face à la crise mondiale et construire le futur », *ICOM*, 6 avril 2013 - 2 pages

Document 7 Patrick Cros, « Bataille d'Alésia : un MuséoParc pour valoriser le territoire », servirlepublic.fr, consulté le 2 février 2016 - 1 page

Document 8 Audrey Kauffmann, « Fabius lance ses « marques de territoire » pour capter plus de touristes étrangers », AFP, 16 décembre 2014 - 1 page

Document 9 Jean-Noël Escudié, « Musées : les restrictions budgétaires des collectivités font sentir leurs effets », *localtis.info*, 27 août 2014 - 2 pages

Document 10 Etienne Gingembre, « Musée des Confluences à Lyon : record de France du gaspillage d'argent public », *Capital.fr*, 04 décembre 2014 - 1 page

Document 11 « Un vrai impact économique », « Le musée-Forum d'Aurignac ouvre en novembre », *Midi-Pyrénées info*, automne 2014 – 1 page

Document 12 Antoine Loubière « Un succès à inscrire dans la durée », *Urbanisme n°397*, été 2015 - 2 pages

Document 13 Françoise Benhamou, « Economie du patrimoine culturel », *La Découverte*, 2012 - 2 pages

Document 14 Diane Cambon, « Comment le Guggenheim a transformé Bilbao », *lefigaro.fr*, 22 octobre 2007 - 1 page

Document 15 Daniel Petitbon, « Aubusson travaille sans relâche pour atteindre les sommets de l'art et de la culture », Lamontagne.fr, 08 septembre 2014 - 1 page

Document 16 François Mairesse, "Trop de musées tue les musées ? " (extrait), *Bulletin des chercheurs de la Wallonie*, 2005 - 2 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents volontairement non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

Lagazettedescommunes.fr

La Dordogne organise la valorisation de son patrimoine préhistorique

Publié le 29/04/2014 • Par **Christiane Wanaverbecq**

Le centre international de l'art pariétal Lascaux-Montignac ou Lascaux 4 ouvert au public en 2016 sera la pierre supplémentaire à la valorisation et la protection de la vallée de la Vézère qui abrite 15 sites préhistoriques inscrits à l'inventaire du patrimoine de l'Unesco.

Le 24 avril, la ministre de la Culture Aurélie Filippetti a posé à Montignac (Dordogne) la première pierre du centre international de l'art pariétal Lascaux-Montignac dit Lascaux 4. L'ouverture au public en 2016 de l'équipement, qui comprendra notamment une reproduction complète à l'échelle de la grotte de Lascaux, sera l'aboutissement d'une politique de valorisation du patrimoine préhistorique de la vallée de la Vézère.
L'enjeu pour la France est de garder l'inscription au patrimoine mondial de l'Unesco de la cavité ornée. Au début des années 2000, l'apparition de taches noires sur les peintures avait mis en doute la capacité du pays à la protéger et conduit à sanctuariser le site. Dans cette logique, la colline, où la reproduction de 90 % des peintures de l'original dite Lascaux 2 se situe également, ne sera plus accessible par les voitures. Dans cette même logique, Lascaux 4 est édifié au pied de la colline avec le souci de le fondre dans le paysage.

« Référence au plan mondial » - «Le centre international de l'art pariétal Lascaux-Montignac a l'ambition d'être l'équipement touristique et culturel de référence au plan mondial sur la question de l'art pariétal en général, et sur la grotte de Lascaux en particulier. C'est aussi un projet économique qui va attirer en Dordogne près de 500 000 visiteurs», a promis le président du conseil général Bernard Cazeau lors de la pose de la première pierre. Il est soutenu dans ce projet par le conseil régional d'Aquitaine qui cofinance, tout comme le Département, pour un tiers le projet de près de 60 millions d'euros. Pour le président de Région Alain Rousset, il a plusieurs vertus : celle de défendre les enjeux du « tourisme de la Préhistoire » et de mettre en œuvre les technologies numériques les plus avancées.

Une SEM pour faire voyager Lascaux - La faible participation de l'Etat, passée de 16 à 4 millions d'euros, n'a pas entamé la détermination de Bernard Cazeau, principal promoteur du projet. Depuis dix ans, il a bâti tout un édifice basé sur le groupement d'intérêt public le Pôle international de la Préhistoire (PIP), dont font partie le professeur Yves Coppens, professeur honoraire au collège de France, l'atelier des fac-similés du Périgord,

l'exploitation de Lascaux 2, et enfin, l'exposition itinérante Lascaux 3. Cette dernière arrêtera de tourner au moment de l'ouverture de Lascaux 4. Construite autour de reproductions grandeur nature de l'intégralité de la grotte et du puits, elle propose un parcours interactif, multimedia et immersif. « L'exposition, aujourd'hui aux Etats-Unis, est aujourd'hui rentabilisée avec 350 000 visiteurs enregistrés en 2013 », affirme André Barbé, directeur de la SEM départementale SEMITOUR et de la société publique locale créée spécialement à cet effet par le conseil général pour exploiter l'exposition. Quant à Lascaux 2, qui accueille aujourd'hui 250 000 des 3 millions de touristes en Dordogne, elle continuera d'exister pour des visites pédagogiques, des tournages ou des événements particuliers. Forte d'une gestion présentant un résultat de 250 000 euros, la Semitour est candidate pour exploiter Lascaux 4. Le conseil général de la Dordogne devrait choisir le futur délégataire de service public en juin. Est également en lice le groupe Vert Marine.

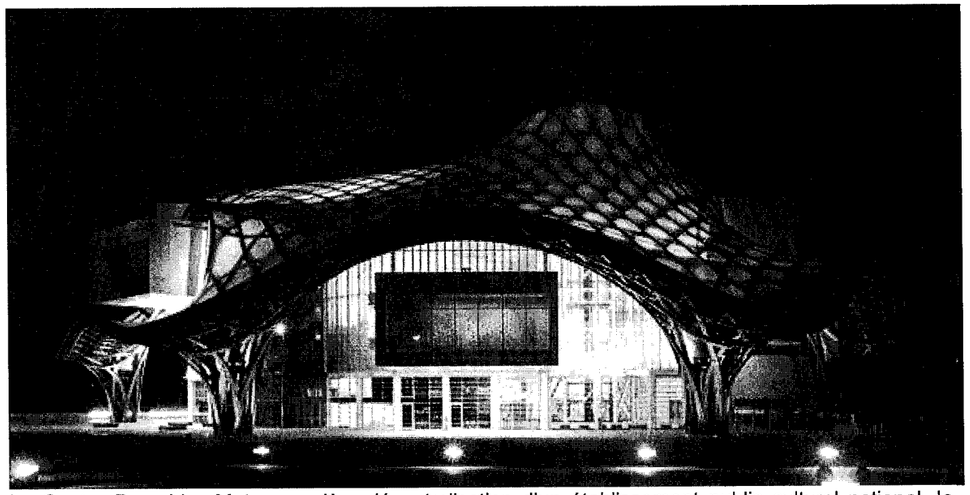
Labellisation de la vallée de Vézère

La grotte de Lascaux fait partie des 15 sites préhistoriques de la Vallée de la Vézère inscrits à l'inventaire du patrimoine mondial de l'Unesco. L'ambition est d'inscrire toute la vallée. Le processus en cours de labellisation Grand site sur un périmètre de 28 000 ha devrait permettre d'obtenir cette reconnaissance en 2020. Choisi comme pilote en tant que coordonnateur de la promotion et de la valorisation de la Préhistoire, le Pôle international de la préhistoire, qui regroupe l'Etat, la Région, le Département, et les 37 communes du périmètre, espère signer la convention-cadre à l'automne. Reste à obtenir la validation par le réseau Grand Site du programme d'actions d'une durée de cinq ans. Conciliant préservation du patrimoine, de l'agriculture et tourisme, il coûte 4 millions d'euros avec une participation attendue de 20 % des communes. Le reste serait financé via le futur contrat de projet.

DOCUMENT 2

La "Culture" comme levier de sortie de crise

Par Valérie Abrial | La Tribune | 04/12/2013



Le Centre Pompidou-Metz, première décentralisation d'un établissement public culturel national, le Centre Pompidou, réalisée en partenariat avec la Communauté d'Agglomération de Metz Métropole / DR (Crédits : DR)

La culture a la cote en période de crise et sert de levier de croissance pour renforcer l'attractivité d'un territoire. Après Bilbao et Lille, Lens, Marseille ou Metz jouent à fond cette carte. Tout comme les pays émergents. Tendance plus récente, l'art au sens large est aussi vu comme un facteur de dynamisme par les entreprises qui investissent dans la culture et les industries culturelles.

La culture est-elle un nouvel eldorado pour la France, qui est clairement une grande puissance potentielle dans ce domaine ? La question suscite un intérêt grandissant depuis que le secteur culturel est reconnu comme un facteur de croissance réel. Sa valeur ajoutée en termes de création d'emplois, d'attractivité et de cohésion sociale contribue pleinement à la relance économique.

Laure Kaltenbach et Olivier Le Guay, respectivement directrice et responsable éditorial du Forum d'Avignon, en sont convaincus : « La nouvelle économie créative possède un potentiel considérable et peut être envisagée comme un instrument de sortie de crise. »

Illusoire ? Pas vraiment. Déjà, au début du XXe siècle, pendant la grande crise des années 1930, le président américain F.D. Roosevelt avait inclus dans son New Deal un audacieux programme de redressement économique par la culture, et plus spécifiquement par l'art. Plus proche de nous, les années 1980 de l'ère Mitterrand ont marqué la France d'un soutien sans

faille aux acteurs culturels, sous la houlette de Jack Lang. De nouvelles structures et institutions ont germé et un florilège incroyable de festivals a parsemé la France. Le scénario est vertueux : le dynamisme culturel rend le territoire plus attractif, attire les visiteurs et les habitants, relance la consommation, les emplois et in fine favorise le développement économique.

« La culture est un formidable levier de croissance », poursuit Laure Kaltenbach.

Exemple incontournable : Lille. En devenant capitale européenne de la culture en 2004, elle a su démontrer la pertinence de ce choix : en investissant 74 millions d'euros, dont 20 % en provenance du secteur privé, la ville a affiché un résultat de 2,5 millions d'euros de bénéfices après impôts.

L'avènement du "Tout-Culture"

On comprend que beaucoup de collectivités aient voulu suivre son exemple, comme Metz, Lens et Marseille et que tous les territoires s'en soient inspirés, tout comme les entreprises qui cherchent elles aussi à mesurer l'impact des investissements culturels sur leur économie propre. Signe extérieur du changement, l'art est aujourd'hui partout ! Il n'est plus le parent pauvre de l'économie, bien au contraire, il est devenu un atout de poids.

Preuve en est les investissements phénoménaux de certains pays qui, à l'instar de l'Espagne avec Bilbao, veulent leur « Guggenheim » à tout prix. À la fin des années 1990, la ville basque, sinistrée par la fin de la sidérurgie, renaît de ses cendres grâce à l'implantation d'un nouveau musée d'art contemporain, antenne européenne de la Fondation Guggenheim de New York, signée par l'un des plus prestigieux architectes au monde, Franck Gehry. Le succès est spectaculaire. Dix ans après son ouverture, le Guggenheim de Bilbao affiche 1 million de visiteurs par an, a généré 4.500 emplois directs et indirects et participe à hauteur de 1,57 milliard d'euros à l'économie du pays.

DOCUMENT 3

cotedor.fr

29/07/2015

Côte d'Or LE DÉPARTEMENT

Chaque jour avec vous

Rechercher dans le site Accessibilité

Recherche avancée

MuséoParc Alésia, un vrai potentiel de développement

Cette opération d'envergure européenne représente l'un des enjeux majeurs de la décennie à venir pour la Côte-d'Or. Au-delà de la mise en valeur d'un des hauts lieux de la mémoire nationale, le projet contribue au développement économique et touristique du territoire et dynamise le périmètre rural qui recèle de multiples richesses naturelles et patrimoniales.

Un bénéfice touristique pour toute la Côte-d'Or

En investissant 52 millions d'euros dans l'aménagement du MuséoParc Alésia, le Conseil Général a clairement manifesté sa volonté de soutenir l'économie et l'emploi en Haute Côte-d'Or . On estime à 200 le nombre d'emplois directs et indirects qui pourraient être créés sous son impulsion – dont un tiers pour son fonctionnement. Les retombées économiques ont été évaluées entre 8 et 12 millions d'euros par an.
120 000 visiteurs sont attendus chaque année ! Il s'agit maintenant d'attirer de nouvelles clientèles : parisiennes, rhônalpines, mais aussi étrangères (Allemands, Belges, Luxembourgeois, Suisses, Hollandais et Anglais).

Vous êtes professionnel du tourisme ou entrepreneur et souhaitez investir ? Alésia Développement vous accompagne

Avec l'ouverture du MuséoParc Alésia, il appartient aux acteurs privés (hôteliers, restaurateurs, commerçants, prestataires de services) et publics d'être prêts à accueillir les visiteurs, en leur apportant les services qu'ils attendent (hébergement, restaurants, commerces, services, animation). C'est la mission confiée à Alésia Développement par le Conseil Général.

Alésia-développement répond à un triple objectif :

informer les professionnels locaux des perspectives d'accroissement de la fréquentation touristique offertes par la création du Muséeoparc,

faciliter au maximum la démarche des professionnels locaux qui souhaitent investir, soit pour améliorer la qualité de leurs prestations, soit pour développer leur capacité d'accueil,

susciter des implantations nouvelles d'entreprises.

Pour agir, Alésia Développement fait appel à un réseau de compétences alliant tous les services du Conseil Général, Côte-d'Or Tourisme, la SEM Alésia, la Chambre de Commerce et d'Industrie, les services de l'État et ceux de la Région…

Information :

Alésia Développement
Anne Leclerc-Chalvet : **03 80 63 65 99**

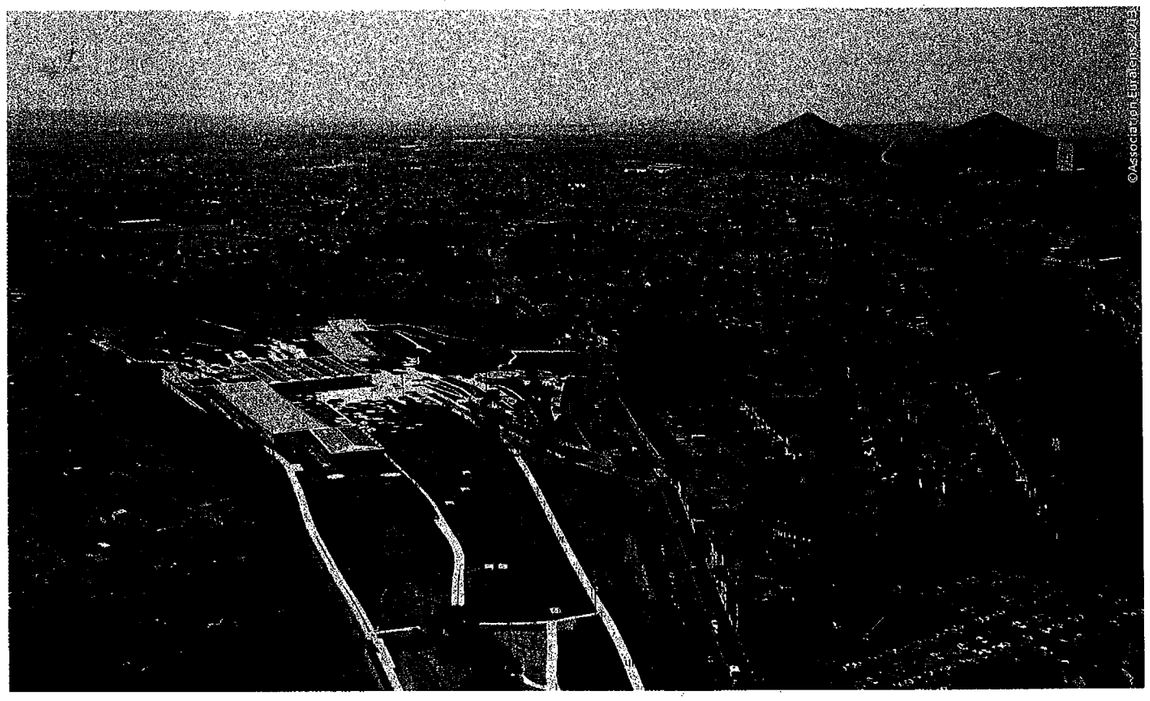
En savoir plus : Guide des aides

DOCUMENT 4

NORD - PAS-DE-CALAIS
MUSÉE DU LOUVRE-LENS

/ Du symbole à la réalité

Trop beau pour être négligé par le territoire, le Louvre-Lens ne peut cependant donner plus que ce qu'il a. Se promettant de rompre avec leurs vies antérieures, les deux partenaires apprennent à cohabiter et à coopérer.



Le Louvre-Lens (Sanaa, arch.) au cœur de l'ancien bassin minier

Daniel Percheron, le président (PS) du Conseil régional Nord - Pas-de-Calais se plaît à raconter l'anecdote : c'est en lisant le journal *Le Monde*, un jour de mai 2003, qu'il a découvert le projet de décentralisation de quelques grands équipements culturels nationaux. *« Le Nord - Pas-de-Calais s'est aussitôt positionné*, explique-t-il. *J'ai fait savoir au ministre de la Culture, Jean-Jacques Aillagon, que nous souhaitions accueillir un Louvre 2 sur notre sol et que nous étions prêts à y mettre le prix »*. Rapidement, plusieurs villes postulent. Valenciennes, Boulogne-sur-Mer, Arras excipent du fait qu'elles entretiennent déjà de riches musées, comme un gage de savoir-faire. Amiens la Picarde se mêle à la compétition, s'appuyant sur son patrimoine. Et une candidature émerge timidement de l'ancien bassin minier du Pas-de-Calais, couvée par le président de la Région, celle de Lens.

Une candidature émerge timidement de l'ancien bassin minier

Une ville qui n'a aucune culture muséale. Et d'ailleurs, est-ce bien une ville ? Comme toutes les communes marquées par l'épopée charbonnière, elle est composée de nombreuses cités repliées sur elles-mêmes, parsemée de friches, découpée par une voie ferrée, parcourue de routes et de rues aux tracés énigmatiques. Si son nom est connu en France, elle le doit d'abord à son club de football professionnel. Le Racing Club participe aussi fortement de l'identité locale. Mais, à l'échelle de son agglomération, Lens (32 000 habitants) peine à s'imposer

comme une centralité, entravée par sa voisine Liévin, d'un poids démographique équivalent, et considérée avec distance par une constellation de communes ayant vécu en autarcie pendant des décennies.
Et pourtant, c'est Lens que le président de la République, Jacques Chirac, désigne en 2004 comme terrain d'atterrissage du musée. Un choix d'aménagement du territoire devant lequel les critiques désarment. S'il est un bassin de vie qui « mérite » ce formidable cadeau, en réponse aux mille souffrances de la désindustrialisation, c'est bien celui-là. Mais d'une certaine manière, le plus dur commence. Les acteurs du territoire semblent tétanisés par le défi à relever. L'aubaine apparaît comme une épreuve. Certains élus vont jusqu'à laisser entendre qu'ils auraient pu s'en passer... La rhétorique traditionnelle du bassin minier qui consiste à se plaindre du comportement de l'État et à exiger réparation tourne à vide devant cette dotation spéciale.
Pendant la période de préparation de l'arrivée du Louvre, on assistera à des scènes surprenantes où Daniel Percheron usera de tous les arguments, jusqu'à l'admonestation publique, pour mobiliser des forces bien peu vives. En face, le maire (PS) de Lens Guy Delcourt répétera que le musée n'est pas tout, façon de dire qu'il a d'autres chats à fouetter. Accessoirement, la Région règlera *la majeure partie de la facture de l'équipement* : une petite centaine de millions sur un investissement fixé à 150 millions d'euros...

Lens, rue Jean Létienne (Michel Desvigne Paysagiste)

EURALENS ET L'UNESCO, MALGRÉ TOUT

Le président de Région s'efforcera aussi de fournir au territoire la capacité de réflexion et d'ingénierie dont il est dépourvu. Le bassin minier a refusé de se constituer en communauté urbaine au siècle dernier. Les intercommunalités créées par la loi sont l'objet de sombres combats politiciens, à l'intérieur du parti socialiste ou entre socialistes et communistes, sur fond de progression tranquille du Front national. L'agglomération de Lens-Liévin ne dispose pas d'agence d'urbanisme mais d'une « mission bassin minier », lancée après la fermeture du dernier puits du Pas-de-Calais. La Région crée donc Euralens, association de décideurs publics et privés chargée de profiler *un nouveau développement dans les secteurs proches du* musée (sur les aspects urbains, *cf. interview de Jean-Louis Subileau, p. 57*). Mais le fait que des professionnels parisiens ou lillois soient convoqués à leur chevet froissera encore les élus locaux ; ce qu'ils ne pourront exprimer d'opposition au Louvre, ils le réserveront à Euralens...
Les mêmes cahots ponctueront une autre démarche engagée dans le bassin : le classement par l'UNESCO d'une partie de ses cités minières, des vestiges des carreaux de fosses, des reliefs de l'exploitation charbonnière et de quelques gares et églises au patrimoine mondial de l'Humanité. Il faudra cette fois la détermination de Jean-François Caron, maire écologiste de Loos-en-Gohelle et élu régional, pour la mener à bien, de 2002 à 2012.
2012, année clé. Quand l'UNESCO lâche son verdict au début de l'été, le Louvre est en cours d'installation dans les locaux construits pour lui, au milieu d'un parc, sur une friche minière du centre de Lens, à l'ombre des terrils géants de Loos-en-Gohelle et du stade Félix Bollaert. Tout le temps du chantier, les bâtiments conçus par les architectes japonais Sejima et Nishizawa, du cabinet Sanaa, étaient restés difficiles à lire et à interpréter. Mais depuis qu'ils sont finis, leur lumineuse beauté saisit le regard. Le 4 décembre 2012, jour de la Sainte-Barbe, patronne des mineurs, le musée est inauguré. Et l'émotion vient s'ajouter à l'admiration. Ce que voient les premiers visiteurs, dans la Galerie du temps, c'est un échantillon de ce que l'Humanité a fait de plus beau depuis l'Antiquité. Une collection de chefs-d'œuvre. Un livre d'art et d'histoire dans *lequel on déambule. À côté, une exposition sur la Renaissance* exalte de Vinci et Botticelli. C'est un vrai Louvre, pas une antenne, pas une annexe. Ce n'est plus le Louvre 2 ; tout est réuni pour que cela devienne Le Louvre-Lens.
Trente mois plus tard, Xavier Dectot, directeur de l'établissement, assure que *« la greffe a pris »*, que *« l'implantation dans le territoire a plutôt réussi »*. Il ne s'appuie pas seulement sur le record de la première année (un million d'entrées) mais analyse les fréquentations. Sur les 500 000 visiteurs recensés en 2014, un sur deux vient du Nord - Pas-de-Calais, un sur six habite l'arrondissement de Lens, un sur cinq est employé ou ouvrier. Les initiatives éducatives prises pendant les années précédant l'ouverture y sont pour quelque chose. Mais le facteur décisif de cette appropriation populaire est la gratuité d'accès à la Galerie du temps, voulue par la Région. On n'a pas entendu que des avis favorables, du côté du Louvre, sur cette mesure reconduite jusqu'à ce jour. Xavier Dectot respecte une « décision politique », que le contexte local justifiait sans doute. *« La gratuité totale n'existe pas*, souligne-t-il toutefois. *Ce qui n'est pas encaissé en droits d'entrée est apporté par la collectivité »*. De fait, le Conseil régional fournit au musée les trois quarts de sa ressource financière, soit près de 10 millions d'euros sur un budget annuel de fonctionnement de 15 millions d'euros. La communauté d'agglomération de Lens-Liévin et le Département du Pas-de-Calais lui allouent chacun 1 million d'euros. Cet équilibre perdurera-t-il au-delà des élections de cette fin d'année, auxquelles Daniel Percheron ne prendra pas part ? Des voix se font à nouveau entendre, ici et là, pour exiger que l'État *s'implique dans la marche de ce modèle* inédit de *« musée national régional »*...

LES TOURISTES DORMENT AILLEURS

Le Nord - Pas-de-Calais et le bassin minier ont pris les moyens d'accueillir leur hôte de prestige, à charge pour ce dernier de confirmer et entretenir son attractivité. La population, dans l'ensemble, tire plaisir et fierté de sa présence. Mais toutes les promesses de développement annoncées n'ont pas été ▪▪▪

concrétisées, loin s'en faut... *« Créer un lien fructueux entre un musée venu d'ailleurs et son territoire est un travail de tous les jours*, déclare modestement Xavier Dectot. *Il faut le poursuivre et l'approfondir pour que l'équipement joue un plein rôle de transformation économique et sociale ».* Au sein d'Euralens, Gilles Huchette est en charge du processus de labellisation (qui fait intervenir les experts d'un cercle de qualité) et de l'accompagnement des projets émanant d'acteurs divers dans les agglomérations de Lens-Liévin, Béthune-Bruay et Hénin-Carvin. Il estime que *« toutes les perspectives ouvertes par Le Louvre ne sont pas encore perçues et reprises »* par les édiles concernés. Pour Jean-Paul Decourcelles, adjoint au maire de Lens, le territoire a sans doute rêvé trop fort. *« Nous avons eu tort d'imaginer un grand soir. Cela m'a fait penser au Tunnel sous la Manche, censé produire des retombées partout et tout de suite... On a bien vu que non. Même Bilbao, qu'on nous cite souvent en exemple, a mis vingt ans pour tirer parti du musée Guggenheim. Le Louvre est un atout indéniable, il crée une dynamique, il est une référence, voire un flambeau pour certains, mais il ne pouvait immédiatement renverser la tendance de l'économie et de l'emploi ».*

Même Bilbao a mis vingt ans pour tirer parti du Musée Guggenheim

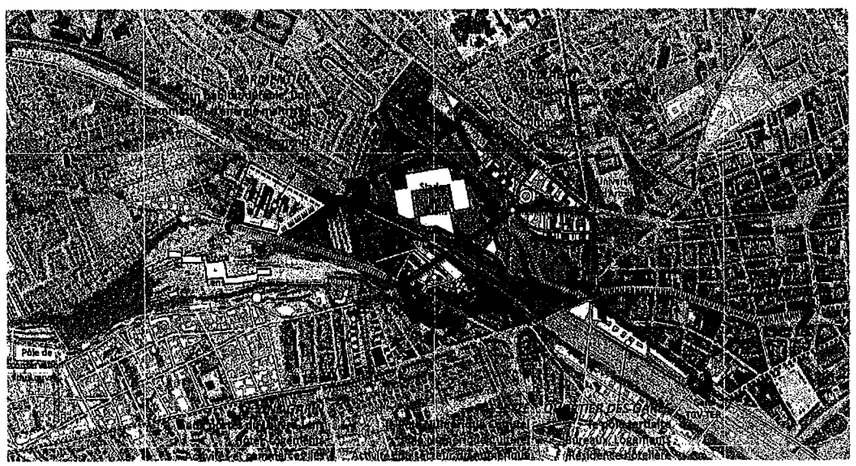
Les impacts touristiques du musée sont régulièrement mis en question, des tribunes des assemblées aux zincs des bistrots. Lens a gagné deux étoiles au *Guide Vert Michelin*, titrait le bulletin municipal d'avril dernier. La ville vaudrait donc le détour. Certes, quelques cafés et restaurants proches du Louvre ont vu leur activité progresser. Mais les autres commerces attendent encore l'arrivée du chaland nouveau. La plupart des visiteurs du musée viennent de près, on l'a dit, et ne restent sur place que quelques heures. L'enjeu financier est de leur faire passer au moins une nuit dans le territoire. Les étrangers originaires des pays du Commonwealth sont nombreux, en ces années de commémoration, à arpenter les sites témoins de la Première Guerre mondiale dans les collines de l'Artois... Mais ces flux de touristes de mémoire et les flux de touristes culturels ne se rencontrent guère.

Le Département du Pas-de-Calais, avec le soutien de l'État, a constitué en 2011 une « mission Louvre-Lens tourisme ». En recourant à une spécialiste des tendances, la néerlandaise Lidewij Edelkoort, l'équipe a effectué un remarquable travail d'identification des « valeurs » du territoire. Au nombre desquelles la solidarité, le partage, le mélange... Aujourd'hui, la mission s'efforce de promouvoir des offres qui élargissent l'horizon des amateurs d'art, visiteurs du Louvre-Lens et éventuels découvreurs du patrimoine minier. Elle soutient les acteurs de l'accueil dans ce qui apparaît tout de même comme une gageure : *« Se professionnaliser en conservant l'authenticité et sans tomber dans le folklore ».*

L'autre condition du développement est l'augmentation quantitative de l'offre. *« Nous pouvons servir de cadre à des séminaires et conventions*, indique le directeur du musée, soucieux d'accroître ainsi la part de ses ressources propres. *Mais nous perdons des demandes, faute de capacités d'hébergement de groupes dans le secteur ».* Le Louvre et les hôtels, c'est une énième version de l'histoire de l'œuf et de la poule. Avant que la première toile ne soit accrochée aux cimaises, certains déploraient déjà que des opérateurs ne soient pas présents sur le terrain. On pouvait pourtant comprendre que les intéressés s'assurent de l'attractivité du lieu. Au début de cette année, le bailleur des logements miniers Maisons et Cités a frappé un coup en annonçant l'aménagement d'un hôtel quatre étoiles avec l'exploitant Esprit de France, dans un ensemble de petites habitations situé face au musée. Cette initiative n'a pas plu à tout le monde. Le groupe Boissonnat, qui voulait également implanter un hôtel non loin de là, est contraint de recalibrer son projet. Jean-Paul Decourcelles, l'adjoint au maire de Lens, pense que la concurrence de la Soginorpa n'a pas été correcte. Et il y voit *« un reste des pratiques des Houillères, qui ne tenaient aucun compte de l'avis des communes »*... Charbon, quand tu nous tiens !

UNE ZAC DE « CENTRALITÉ »

La municipalité lensoise, aidée par Euralens et par la Région, prend cependant le taureau par les cornes pour mieux ancrer le musée dans la ville et le relier au centre. Un tunnel sera creusé sous une voie ferrée d'ici à 2017, permettant aux voitures et à un bus à haut niveau de service de circuler facilement de l'une à l'autre. Ces travaux s'inscriront dans le cadre d'une ZAC de 70 ha en création autour de la gare,



ZAC « Centralité », plan des vocations (Une Fabrique de la Ville, Michel Desvigne Paysagiste, Atelier Elizabeth et Christian de Portzamparc, Artelia, 2014)

du Louvre et du stade, sur la base du schéma directeur de Michel Desvigne et Christian de Portzampac et sous la houlette des architectes Saison-Menu ; y seront programmés des logements, des équipements de loisirs, des bureaux et des activités susceptibles d'attirer des publics intermédiaires et de contribuer à la fameuse « centralité » d'agglomération. Plus directement en lien avec le musée, un cluster effectue de prometteurs premiers pas : sous l'enseigne Louvre Lens Vallée, des start-up spécialisées dans le numérique culturel emménageront, fin 2016, dans les bâtiments d'une école transformés par la communauté d'agglomération de Lens-Liévin. Une autre filière doit encore s'organiser autour d'un institut des métiers d'art et du patrimoine, porté par les organismes consulaires et les collectivités.

Le Conseil régional, de son côté, a décidé de pousser loin le partenariat avec le Louvre. Son insatiable président a obtenu de l'établissement national qu'il installe à Liévin ses réserves (220000 œuvres) menacées par une possible crue de la Seine. Deux équipes d'architectes issues d'une première sélection restent en lice pour la réalisation d'un pôle de conservation de 20 000 m², tout proche du cousin de province. Il s'est trouvé quelques voix parisiennes pour déplorer cet exil et d'autres, nordistes, pour questionner l'effet dynamique de l'implantation. Mais la main de Daniel Percheron n'a pas tremblé au moment de signer la convention : la Région prendra en charge 49 % de la dépense évaluée à 60 millions d'euros. Quand on admire, on ne mégote pas./ **Bertrand Verfaillie**

« Louvre-Lens a remis en mouvement un système bloqué »

Entretien avec Jean-Louis Subileau, Grand Prix de l'urbanisme 2001, gérant d'Une fabrique de la ville, qui accompagne la démarche Euralens depuis l'origine.

Le Louvre-Lens est-il un accélérateur de développement territorial ?

Jean-Louis Subileau/ Oui. On ne peut plus aujourd'hui imaginer Lens sans le Louvre. Il y a eu 900000 visiteurs la première année, alors qu'auparavant la plupart des gens étaient incapables de situer Lens sur une carte de France. Bien qu'ayant dirigé Euralille pendant treize ans, je ne m'étais jamais rendu à Lens. Les Lillois ignoraient le bassin minier. Le Louvre-Lens a eu un fort impact local. Il a bousculé les pratiques et interrogé profondément les élus. Quant à la population, elle est un peu sidérée, fière d'accueillir un musée de renommée mondiale ; je ne dis pas qu'elle soit toute convaincue, le vote Front national montre qu'il y a encore du chemin à faire. Mais, en tout cas, un système de villes largement bloqué a été remis en mouvement. En 2008, Lens et Liévin se regardaient encore en chiens de faïence, et leur communauté d'agglomération était très faible, avec très peu de pouvoirs délégués. Il y avait très peu d'actions communes avec les communautés d'agglomération voisines d'Hénin-Carvin (CAHC) ou d'Artois Comm (Béthune-Bruay) sauf dans le domaine des transports collectifs. Alors que 600000 habitants vivent dans ce continuum urbain, cette métropole « de fait » n'avait pas conscience d'elle-même.

Cette métropole « de fait » n'avait pas conscience d'elle-même

Qu'est-ce qui a bougé, en particulier au niveau de l'aménagement et de l'urbanisme ?

J.-L. S./ Pour mettre en branle cette vision territoriale à grande échelle, portée par Daniel Percheron, a été créée en 2009 l'association Euralens. Il fallait en priorité assurer l'accueil urbain du Louvre. Pour cela, un groupement de commandes a été constitué entre les trois municipalités de Lens, Liévin, Loos-en-Gohelle et la communauté d'agglomération Lens-Liévin, pour lancer en 2010, d'une part, une étude de schéma directeur – dont le concours a été gagné par Michel Desvigne et Christian de Portzamparc[1] – et, d'autre part, tout un programme d'aménagement d'espaces publics allant au Louvre, soit environ 4 km et 6000 arbres, subventionnés par la Région.

Ensuite, petit à petit, l'association Euralens a étendu son action et l'effet du Louvre à l'ensemble de l'arrondissement de Lens et à la communauté d'agglomération Artois Comm. La communauté urbaine d'Arras et la communauté d'agglomération du Douaisis ont aujourd'hui rejoint ses travaux.

Il s'agit d'une démarche à la grande échelle. Euralens a ainsi lancé avec Michel Desvigne la Chaîne des parcs. C'est une manière de dire : *« Nous prenons tous ensemble conscience de la qualité du contexte du bassin minier, classé patrimoine mondial par l'UNESCO, des terrils, des sites miniers patrimoniaux, reliés par des cavaliers ; tout cela forme une armature verte extraordinaire qui n'est pas mise en valeur. Et nous avons des canaux délaissés, auxquels les villes tournent le dos, etc. »*. La Chaîne des parcs est donc un moyen de transformer l'archipel noir en « archipel vert », comme l'a nommé Desvigne. Cela marche aujourd'hui.

Cinq maires de villes de 10000 à 30000 habitants situées autour de la Souchez, la petite rivière canalisée entre Lens et Courrières, au confluent de la Deûle, ont décidé un programme d'aménagement commun : des parcours cyclistes, des équipements sportifs et de loisirs, une mise en valeur du paysage et de la manière dont la rivière est intégrée à la ville, des franchissements, etc. Il se crée peu à peu une volonté d'action en commun. [■■■]

DOCUMENT 5

Les collectivités territoriales et leurs musées : Recherches sur le développement et les modalités de gestion et de gouvernance d'un service public local

Extrait de la thèse de Claire Bosseboeuf, 8 mars 2013
archives-ouvertes .fr

(…)
La consécration du musée comme élément clé du développement du territoire, associée à la possible participation de l'État à la mise en œuvre de projets muséaux, expliquent en partie la quantité impressionnante de musées qui se sont créés au cours des trois dernières décennies, et qui continuent à se créer : « *aujourd'hui, les maires se ruent à la Direction des musées de France, avec un plan sous le bras en échange d'une ligne de crédit. (…) certains édiles ne jurent que par le bouillonnement de Beaubourg, l'animation sur le parvis et les interminables files d'attentes devant les grandes expositions parisiennes* ».
Cependant, l'implantation d'un musée est loin d'être une formule sans faille. La médiatisation de certains projets de musées territoriaux, et en l'occurrence de leurs succès, peut susciter une envie, voire un besoin chez certaines collectivités territoriales qui se lancent alors elles aussi dans des projets de création ou de restructuration de leurs musées. Or, il ne faut pas considérer que les projets réussis constituent une généralité. L'engouement que fait naître des musées comme la Piscine de Roubaix peut générer une prise de risque importante de la part de certaines collectivités territoriales, susceptibles alors de se trouver dans une situation « d'échec » se traduisant par des chantiers et des projets difficiles à mettre en place et à faire vivre et qui peuvent entraîner de graves difficultés financières. (…)
Le projet scientifique et culturel a vocation à présenter une évaluation stratégique des charges financières liées à un projet muséal. C'est en effet une manière également de prouver que le projet est réalisable et qu'il y a une adéquation entre les ambitions de développement du musée et les contraintes budgétaires, notamment lorsqu'il s'agit de demander une subvention à l'État. Cette évaluation est d'autant plus nécessaire que les montants engagés ne sont pas négligeables (…)
S'il n'est pas question de remettre en cause ici la qualité scientifique et culturelle, ou même architecturale de certains projets muséaux, on peut noter que la consécration par la loi *relative aux musées de France* de la diversité des thématiques muséales peut entraîner les collectivités territoriales dans le soutien de projets divers et variés qui peuvent les placer ensuite dans une situation difficile financièrement. La commune de Dol en Bretagne a, par exemple, soutenu la constitution d'un centre de découverte et d'interprétation des cathédrales à partir de 1999. Ce soutien était indirect, puisque la gestion du site relevait d'une société et d'une association. La commune s'est néanmoins investie dans ce projet en concluant un bail emphytéotique avec ces deux entités. Elle a également cautionné une partie des emprunts contractés par l'association gestionnaire du musée, versé des subventions et pris en charge certaines dépenses. En 2002, le musée étant confronté à de graves difficultés financières, le tribunal de commerce de Saint-Malo a mis ses deux gestionnaires (la société et l'association) en liquidation judiciaire, ce qui a conduit la commune à débourser près de 152 000 euros au titre de la garantie d'emprunt. Au total, c'est près de 300 000 euros que la ville a dû dépenser en faveur de ce musée, dont la gestion a été confiée, en 2002, à une autre société, elle-même mise en liquidation judiciaire en 2009. La ville de Dol a, semble-t-il, racheté le centre d'interprétation des cathédrales, avec l'intention d'en confier la gestion à une nouvelle association.
On peut également citer l'exemple de la commune de Toul (Meurthe-et-Moselle) qui souhaitait créer un Pôle européen du Jouet, constitué autour d'un musée du Jouet Ancien.

En 1998, elle a signé un contrat de location-vente avec le propriétaire d'une collection de jouets.
Ce contrat était prévu pour une durée de trois ans ; durée au bout de laquelle la commune devait se porter acquéreur de la collection, pour un montant d'environ 460 000 euros. La vente s'est concrétisée en 2000, sans qu'aucune véritable expertise de la valeur et de l'état de la collection n'ait été menée. Après acquisition, l'opération d'inventaire de la collection a été confiée à deux étudiants en école d'architecture. La commune a sollicité diverses subventions au niveau national et au niveau européen pour la réalisation de son projet. Le représentant de l'État a alors demandé, pour vérifier sa validité et sa crédibilité, la réalisation d'une étude de faisabilité. Subventionnée à hauteur de 50% par les fonds européens, cette étude devait s'achever en 1999. Or, la commune n'a pas attendu son résultat pour lancer, dès 1998, une procédure pour la désignation d'un maître d'œuvre. Par la suite, une autre consultation a été engagée, le maître d'œuvre choisi n'ayant aucune compétence en termes de muséographie. Suite au changement de municipalité survenu en 2001, l'assemblée délibérante a, finalement, renoncé à ce projet et a proposé de revendre aux enchères la collection de jouets. Aucun objet n'intéressant l'État pour ses propres collections, la vente a eu lieu et a démontré la mauvaise évaluation de la collection. En effet, de grosses différences ont été relevées entre le prix payé pour certains jouets, et le prix obtenu lors de la vente. La commune a ainsi déboursé un peu plus de 600 000 euros dans cette opération, et, sur les 400 000 euros finalement dépensés pour l'acquisition de la collection de jouets, n'en a pas tout à fait récupéré la moitié. (…)
Par ailleurs, certaines collectivités territoriales ont, par essence, des difficultés à s'imposer comme des lieux de destination, difficultés que l'implantation d'un musée ne peut pas toujours résoudre. Aussi est-il impératif de développer une stratégie en matière d'attraction des visiteurs et de politique culturelle. Le musée ne peut se cantonner à se positionner comme une vitrine de la collectivité territoriale ; le « contenant » et l'« emballage » ne peuvent pas éternellement primer sur le contenu. Le musée ne dispose pas d'une position facile du fait qu'il est toujours question, pour lui, d'aller à la conquête de son public, et que rien n'est jamais acquis dans ce domaine: le projet scientifique et culturel a donc un rôle à jouer là aussi. Outil d'évaluation et de démarche stratégique, il n'a pas seulement pour objet de mettre en avant les moyens administratifs et financiers nécessaires à la réalisation des projets concernés. D'ailleurs, s'il constitue effectivement un préalable indispensable à toute intervention de l'État en faveur d'un musée territorial, il n'a pas vocation à être obligatoirement lié à un chantier ; il peut ne contenir que des propositions en faveur du rayonnement du musée. Aussi doit-il inscrire le musée dans son environnement et poser clairement la question de la relation du musée avec son territoire, ses collections, son public. (…)
Le musée, en règle générale, ne constitue pas le seul équipement d'une collectivité territoriale. Aussi, aux contraintes de gestion qui relèvent, pourraient-on dire, de l'essence même du musée et qui imposent des conditions financières parfois difficiles pour les collectivités territoriales, s'ajoute souvent la nécessité d'assumer également le fonctionnement d'autres institutions culturelles : médiathèques, théâtres, ou même d'autres musées.
Les contraintes de gestion sont alors telles que des solutions radicales peuvent être prises : très forte réduction ou suppression des budgets d'acquisition ou de restauration des collections ou même réduction des frais de personnel, parfois au détriment de la conservation. Les collectivités territoriales profitent alors des situations de mobilité ou de départs à la retraite pour ne pas renouveler certaines fonctions dans leurs musées.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS
CONSEIL INTERNATIONAL DES MUSÉES
CONSEJO INTERNACIONAL DE MUSEOS

Comités nationaux des pays européens

**Appel au Parlement et à la Commission Européenne,
aux Parlements et Gouvernements des Pays Européens
et aux Autorités Régionales et Locales.**

Soutenir la culture et les musées pour faire face à la crise mondiale et construire le futur

Le Conseil international des musées (ICOM) est l'organisation internationale des musées et professionnels des musées, et compte 30 000 membres de 137 pays différents. Au nom de centaines de milliers de professionnels et volontaires qui travaillent actuellement dans les musées de nos pays, les présidents des Comités nationaux européens de l'ICOM qui ont signé ci-dessous, avec le soutien du président d'ICOM Europe et du Président de l'ICOM, se sont réunis à Lisbonne les 5 et 6 avril 2013 pour la conférence internationale sur les *Politiques publiques à l'égard des musées en temps de crise*, et appellent les Parlements et Gouvernements européens, nationaux, régionaux et locaux à soutenir la culture et les musées en ces temps de crise.

Nous souhaitons alerter sur le fait que, dans la plupart des pays d'Europe et de l'Union européenne, la crise a des effets dramatiques sur les activités culturelles et muséales. Les musées sont des ressources uniques qui sont non seulement sources de connaissances et d'éducation, mais qui contribuent également de manière significative au développement économique et social. Cet appel présente aux parlements et aux gouvernements trois actions prioritaires pour faire face à la crise et dix propositions pour la gestion durable des musées et du patrimoine culturel.

1. La crise économique mondiale a des effets dramatiques sur les activités culturelles et les musées

Dans de nombreux pays européens, la crise économique a engendré une diminution considérable des financements publics et privés pour la culture et les musées. Les coupes budgétaires ne font pas de distinction entre les initiatives éphémères des institutions permanentes.

Ces coupes drastiques mettent en danger l'existence d'un grand nombre de musées et leurs collections, et menacent les conditions de travail des professionnels, en particulier des plus jeunes. Des collègues perdent leur emploi et les jeunes professionnels sont sous-payés, ont seulement des contrats précaires de courte durée ou se trouvent dans l'incapacité de trouver un emploi convenable. C'est avec une vive inquiétude que nous avons vu déjà certains musées réduire leurs heures d'ouverture et leurs activités, ou bien contraints de fermer faute de ressources. D'autres perdent leurs directeurs et leurs équipes techniques. Les décisionnaires doivent reconnaitre que les musées sont des institutions intergénérationnelles fondées sur le long terme où la recherche, la conservation et la diffusion des connaissances sont intimement liées. Aucune de ces fonctions ne doit être négligée.

Comités nationaux des pays européens

En temps de crise, la culture, les musées et le patrimoine sont souvent considérés comme un luxe que la société ne peut se permettre, alors qu'ils sont en réalité des atouts pour une croissance durable. Nous sommes fermement convaincus qu'en ces temps difficiles, nous devons changer nos opinions traditionnelles non seulement sur la finance et l'économie, mais aussi sur la société et les modes de vie.

2. Les activités culturelles et les musées sont des ressources uniques pour le développement économique et social

La culture et les musées représentent des investissements essentiels pour une société meilleure et non des dépenses à réduire en temps de crise. Nos identités nationales et européenne reposent sur un patrimoine culturel commun qui n'est pas un simple souvenir du passé, mais un atout crucial pour la compréhension du présent et la planification du futur.

La culture, le patrimoine et les musées en particulier stimulent la croissance économique et sociale ainsi que l'innovation et la cohésion communautaire. Même dans les pays faisant face à de sérieux problèmes économiques, les musées et le patrimoine devraient être financés afin de continuer à contribuer à la cohésion sociale et au développement. Malheureusement, dans plusieurs pays, la part du Produit National Brut investie dans la culture, les musées et le patrimoine est inférieure à celle investie par d'autres pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). Nous pensons que les gouvernements devraient modifier cette tendance et que les ressources disponibles pour la culture devraient être utilisées principalement pour les activités d'institutions culturelles permanentes.

3. La crise économique et le nouveau rôle des musées

Ces dernières années les musées européens ont considérablement changé et beaucoup ont maintenant des responsabilités sociales et territoriales plus larges.

La préservation et la sauvegarde du patrimoine culturel matériel et immatériel sont considérées comme les fonctions les plus pertinentes des musées et ne devraient pas être négligées. Cependant, les musées contemporains ont des objectifs de plus grande ampleur. Ils offrent des services publics et des activités sociales, ainsi que la culture et la connaissance. Ils visent un nouveau public, utilisent de nouveaux langages et de nouveaux moyens de communication. Les musées innovants favorisent la sensibilisation du public, encouragent la compréhension du patrimoine et offrent des services éducatifs. Ils renforcent les identités culturelles, soutiennent la cohésion sociale et développent la médiation interculturelle, autant d'activités fondamentales en temps de crise.

Les musées génèrent des valeurs publiques et améliorent les atouts régionaux dans un contexte mondial. Ils fournissent les équipements et les ressources pour les communautés locales, régionales et nationales. Ils sont source de connaissances et d'éducation, mais génèrent aussi des revenus et des emplois. Les musées et les monuments font partie des facteurs les plus intéressants de l'industrie du tourisme, un secteur économique vital dans tous nos pays. (...)

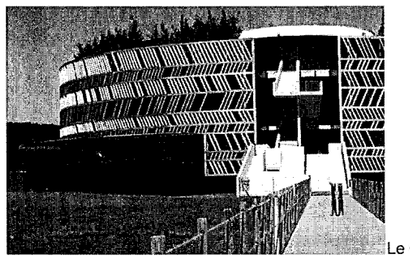
6 avril 2013

DOCUMENT 7

servirlepublic.fr

Bataille d'Alésia : Un MuséoParc pour valoriser le territoire

Au-delà de la mise en valeur d'un des hauts lieux de l'histoire, le MuséoParc Alésia, géré par la Sem Alésia, veut contribuer au développement économique et touristique de la Côte-d'Or et mettre en avant l'ensemble des richesses naturelles et patrimoniales locales. Près de 130 000 visiteurs par an sont attendus à terme dans ce site ouvert de février à novembre.



Le Centre d'interprétation de la bataille d'Alésia © Sem Alésia - David Darrault

C'est un fabuleux saut de plus de 2 000 ans dans le temps, dans un face à face avec Vercingétorix et Jules César, que propose le MuséoParc Alésia près d'Alise-Sainte-Reine en Côte-d'Or (Bourgogne) sur le site de la bataille d'Alésia. L'objectif du Conseil général, à l'origine de ce projet, est de faire "revivre" l'un des épisodes célèbres de notre passé, connu jusqu'à présent uniquement dans les livres d'histoire. Mais aussi de créer une nouvelle vitrine pour ce territoire rural de 526 000 habitants, en dehors des routes touristiques traditionnelles, à travers un site attractif de haut niveau. Première étape de cette ambition : la création en amont de la Société d'économie mixte Alésia, en 2006. « La Sem Alésia, délégataire de service public du site depuis 2007, a ainsi participé à toutes les réunions et études préalables à la construction et à l'aménagement du MuséoParc, ce qui a permis de réaliser un équipement qui réponde parfaitement aux besoins des scientifiques et de la Sem, et aux demandes du Conseil général », explique Laurent de Froberville, directeur général de la Sem. Après cinq ans de travail, le Centre d'interprétation, consacré au siège de l'oppidum gaulois en 52 av. J.-C., a été inauguré en mars 2012, en présence du Premier ministre, François Fillon, du ministre de la Culture, Frédéric Mitterrand, et de François Sauvadet, ministre de la Fonction publique et président du Conseil général de la Côte-d'Or.

Imaginé par le cabinet d'architectes Bernard Tschumi et Véronique Descharières, ce bâtiment cylindrique entièrement vitré de 6 900 m² et 52 mètres de diamètre raconte le siège de l'oppidum et la bataille d'Alésia, à travers des objets antiques, des représentations de guerriers gaulois et de légionnaires romains, films, bornes multimédia, reconstitutions de machines de guerre, et autres maquettes. A l'extérieur, les doubles fortifications romaines de l'époque ont été reconstituées, avec leurs tours de guet, fossés, remblais, remparts, et catapultes. Investissement global 24 millions d'euros, porté par le Conseil général.

Un acteur de développement touristique

Au-delà de l'aspect historique et culturel, l'enjeu est également économique : 270 000 visiteurs sont déjà venus depuis l'ouverture et 130 000 sont attendus chaque année quand le MuséoParc Alésia aura atteint son rythme de croisière. Plus d'une vingtaine d'emplois à temps plein ont été créés sur le site et le nombre de salariés monte à 35 l'été, en haute saison. Les retombées économiques potentielles pour le territoire sont estimées entre 8 et 12 millions d'euros par an. Une des missions de la Sem Alesia « est aussi d'être un acteur de développement touristique en sensibilisant les acteurs touristiques locaux afin qu'ils s'associent à la promotion du territoire », précise Marc Frot, conseiller général et président de la Sem Alésia. En 2017/2018, le MuséoParc sera complété, à hauteur d'environ 15 à 18 millions d'euros, par un musée archéologique de 5 000 m², puis par un réseau de parcours-découverte de 7 000 hectares (qui correspondra à l'espace occupé par les Romains au moment du siège) qui permettra aux visiteurs de découvrir le théâtre des opérations. Le site historique se prépare à une nouvelle montée en puissance.

Patrick Cros, 2 février 2016

DOCUMENT 8

Fabius lance ses « marques de territoires » pour capter plus de touristes étrangers

Publié le 16/12/2014 / AFP / Audrey Kauffmann

Le gouvernement français a lancé mardi un nouvel arsenal pour attirer plus de touristes étrangers et leur faire dépenser plus: des contrats de destination censés créer des "marques de territoire" ultra visibles à l'international.

"La France est en matière touristique un peu comme un élève surdoué qui ne donne pas encore sa pleine mesure", a estimé le ministre des Affaires étrangères et du Développement international, en signant mardi 11 contrats de destination avec des territoires identifiés.

"Dire que la France fait figure d'élève surdoué en matière de tourisme, ce n'est pas faire marque d'arrogance. C'est un fait", a dit le ministre, en listant les atouts naturels et culturels du tourisme français.

Mais il a aussitôt rappelé les "ombres" au tableau: d'abord, le fait que les touristes "ne restent pas assez longtemps et ne dépensent pas suffisamment". "Les Espagnols accueillent 25% de touristes de moins que nous mais ça leur rapporte 25% en plus", a souligné M. Fabius. Ensuite, la focalisation des touristes sur Paris et "deux ou trois régions".

D'où ces contrats de destination nouvelle mouture lancés mardi, dont le principe avait été annoncé lors de la clôture des Assises du tourisme en juin.

Onze territoires ont été sélectionnés parmi une quarantaine de dossiers pour être mis en avant autour de thématiques, afin d'attirer au-delà de Paris les précieux touristes étrangers pourvoyeurs de devises.

- 'Ambitieux et pragmatique' -

Les 11 heureux élus sont les Alpes, l'Auvergne, la Baie du Mont-Saint-Michel, "Biarritz, destination golf", Bordeaux, la Bourgogne, Lyon, le massif des Vosges, les montagnes du Jura, le Val de Loire, et "la Normandie et l'Ile-de-France, destination impressionnisme".

L'objectif est de fédérer le plus possible les pouvoirs publics et les intervenants privés (chaînes d'hôtels, etc) autour d'un territoire donné, en termes humains et financiers, pour créer une "marque de territoire" qui attire au-delà des frontières. "Comme on parle d'une marque commerciale", a relevé M. Fabius.

Chaque contrat de destination mettra en avant une ou deux thématiques "porteuses", comme l'oenologie pour Bordeaux et la Bourgogne, la santé et le bien-être en Auvergne ou la gastronomie à Lyon.

Et chacun recevra de l'Etat une dotation de 75.000 euros sur trois ans: la moitié "avant Noël", 30% en 2015 et 20% en 2016.

Pour Christian Mantei, le directeur général d'Atout France (organe de promotion du tourisme français), "un dispositif d'une telle envergure manquait au développement des territoires".

Selon lui, "la dynamique de partenariat va créer un effet levier: l'Etat met 75.000 euros dans chaque contrat mais à la sortie, on aura 5 à 10 fois plus". Car "pour chaque dossier, il y a un budget d'action composé des investissements des partenaires", dit-il à l'AFP.

La communication visera en priorité certains "marchés cibles".

L'impressionnisme a été retenu comme fil rouge d'un contrat de destination réunissant Normandie et Ile-de-France "car cela nous permet de toucher immédiatement des marchés lointains qui sont pour nous des marchés de conquête, comme le Japon et l'Amérique", explique à l'AFP François Navarro, le directeur du Comité régional du tourisme (CRT) de Paris Ile-de-France.

"En 2015, nous allons communiquer autour de Van Gogh qui est enterré à Auvers-sur-Oise, dans le Val-d'Oise. Ce sera le 125e anniversaire de sa mort. On va labelliser des évènements +destination Impressionnisme+. Jusqu'à présent, il y a eu assez peu de communication sur le thème de l'impressionnisme", ajoute M. Navarro.

Or Giverny, en Normandie, attire à lui seul près d'un million de visiteurs par an, entre la maison de Claude Monet et le musée des impressionnistes...

Laurent Fabius a de grandes ambitions pour la France: le pays a accueilli 84,7 millions de visiteurs internationaux en 2013 et le ministre cible les 100 millions. Interrogé par l'AFP sur sa confiance d'y parvenir d'ici 2020, il s'est montré prudent: "Ça va monter. Mais ne parlons pas d'une date. Soyons à la fois ambitieux et pragmatiques", a-t-il déclaré.

Seule certitude, Paris ne suffira pas: "Si on veut passer de 84 à 100 millions, ce qui est tout à fait à notre portée, il faut que ce soit beaucoup grâce aux autres régions", a dit le ministre.

DOCUMENT 9

Localtis.info

Musées : les restrictions budgétaires des collectivités font sentir leurs effets

Plusieurs annonces ou événements récents confirment que les restrictions dans les budgets des collectivités commencent à faire sentir leurs effets sur les projets de création ou d'extension de musées, malgré la hausse croissante de la fréquentation de la plupart de ces institutions. Ces effets sont encore plus évidents lorsque les aspects budgétaires se combinent avec un changement de majorité à la tête de la collectivité.

Réduction de voilure pour le musée maritime de La Rochelle

La ville de La Rochelle s'est ainsi lancée, depuis une dizaine d'années, dans un très ambitieux projet autour de son musée maritime, composé jusqu'alors essentiellement d'une flotte de huit navires historiques. Dans ce dossier, le musée maritime - rebaptisé Planète Océan - était la pièce centrale d'une opération plus vaste, comprenant notamment l'aquarium, un palais des congrès et divers commerces. Sans remettre en cause le principe du projet, Jean-François Fountaine (divers Gauche et dissident socialiste) - qui est aussi patron du premier constructeur mondial de catamarans et président de la Fédération des industries nautiques - a annoncé son intention de revoir certains aspects du projet, afin d'en maîtriser les coûts, menacés de dérapage.

Difficultés juridiques et budgétaires à la Cité de l'Océan de Biarritz

La mer ne semble décidemment pas porter chance aux musées de collectivités. La ville de Biarritz est confrontée à de sérieuses difficultés juridiques et budgétaires, étroitement liées. Côté juridique, le Conseil d'Etat a en effet annulé, dans un arrêt du 30 juillet 2014, le contrat de partenariat public-privé conclu en 2008 pour la mise en œuvre du projet "Biarritz-Océan", comprenant le financement et la réalisation d'une Cité de l'Océan et du surf (inaugurée en juin 2011) ainsi que des travaux de modernisation du musée de la Mer. Le Conseil d'Etat rappelle que, "dans l'état du droit applicable à la date de la délibération de la commune de Biarritz, le recours à un tel contrat ne peut être admis que si le projet présente un caractère d'urgence ou, alternativement, s'il est d'une complexité telle que la personne publique n'est pas objectivement en mesure de définir seule et à l'avance les moyens techniques permettant de répondre à ses besoins", conditions qui n'étaient pas remplies en l'espèce.
Côté budgétaire, la fréquentation de la Cité de l'Océan n'est pas à la hauteur des attentes (350.000 visiteurs au lieu de 450.000) et laisse craindre un risque de dérapage des coûts à la charge de la ville. D'autant plus que la chambre régionale des comptes, dans un rapport de 2012, avait déjà estimé que la perte pour la ville - alors de 468.000 euros - risquait de s'accroître très fortement au fil des ans. Biarritz

étant passée en mars dernier de l'UMP Didier Borotra - le père du projet - au MoDem Michel Veunac, l'affaire est devenue hautement politique.

Futur musée à vendre à Montpellier

A Montpellier, le nouveau maire (divers Gauche) avait déjà annoncé, le 14 mai dernier, l'abandon du projet de musée de l'histoire de France en Algérie, alors même que le bâtiment destiné à l'accueillir était à moitié achevé (dix millions d'euros déjà dépensés sur les vingt millions prévus). Un projet remontant à 2002 - concrétisé par la délivrance du permis de construire en 2009 - et qui portait sur un thème toujours très sujet à polémique. Ce dossier - soutenu notamment par Georges Frêche - avait d'ailleurs connu diverses vicissitudes : opposition dès l'origine des Verts et du PC, démission du premier conseil scientifique du musée en 2005, manifestations contre le projet...

Les aspects budgétaires ont également eu leur part dans ces difficultés, avec en particulier de nombreux retards et la classique dérive des coûts initiaux. Philippe Saurel, le nouveau maire de Montpellier, a certes annoncé le remplacement du projet par la création d'un nouveau lieu d'art contemporain, mais le dossier semble aujourd'hui pour le moins hypothétique. Philippe Saurel cherche également un nouveau lieu pour accueillir le projet de musée de l'histoire de France en Algérie et des contacts ont été pris avec les villes de Marseille et Perpignan. Il est vrai que l'enjeu est aussi financier, puisque environ deux millions d'euros ont déjà été investis dans l'achat des collections.

Subvention contre programmation au Centre Pompidou Metz

Enfin, on peut conclure ce bref tour d'horizon par un dossier plus ancien : celui du Centre Pompidou Metz, lui aussi très largement financé par les collectivités territoriales et qui connaît aujourd'hui un net tassement de sa fréquentation. Lassée de devoir remettre au pot, la région Lorraine a décidé, au début de cette année, de ramener sa subvention de fonctionnement de quatre à trois millions d'euros (pour un budget total annuel de douze millions d'euros). Jean-Pierre Masseret - le président (PS) du conseil régional - avait même évoqué l'hypothèse d'une suppression pure et simple de l'ensemble de la subvention en cas d'absence de refonte de la politique du musée en matière d'expositions temporaires.

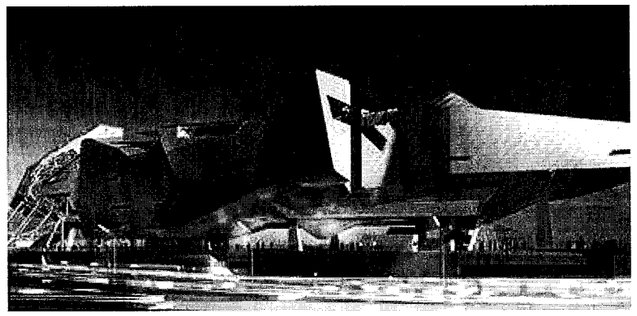
Jean-Noël Escudié / PCA

Publié le mercredi 27 août 2014

DOCUMENT 10

Musée des Confluences à Lyon : record de France du gaspillage d'argent public

04/12/14



Le musée des Confluences, qui sera inauguré le 19 décembre à Lyon, aura coûté 328,5 millions au lieu des 61 prévus.

Plus de cinq fois le budget initial. Le musée des Confluences, dans le deuxième arrondissement de Lyon, aura finalement coûté 328,5 millions d'euros au lieu des 61 millions prévus en 2000. A quelques jours de son inauguration, prévue pour le 19 décembre, la Canol, une association de contribuables lyonnais, a exhumé toutes les factures cachées dans les comptes des collectivités locales afin de dresser le bilan de ce sinistre financier.

A lui seul, le bâtiment, dessiné par l'architecte autrichien Coop Himmelb au, a coûté la bagatelle de 286,7 millions. Le fonctionnement devrait officiellement coûter 18 millions d'euros par an, mais ce budget semble très largement sous-évalué, selon la Canol. Pour un établissement de ce type, c'est un record de France du dérapage, loin devant le musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée, à Marseille, et devant le musée du Louvre de Lens.

A la fin des années 1990, Michel Mercier, le président (UDI) du conseil général du Rhône, avait fait voter la construction d'un nouvel édifice pour remplacer le vieux musée Guimet, qu'il avait décidé de ne pas rénover. L'ancien établissement avait été transmis en 1991 par la ville de Lyon au département du Rhône. Ironie de l'histoire : la propriété et la gestion du nouveau musée reviendra l'an prochain à la future métropole de Lyon.

Etienne Gingembre

© Capital.fr

CULTURE ET PATRIMOINE

Un vrai impact économique

Selon une étude publiée en janvier 2014* sur l'apport de la culture à l'économie, le Produit Intérieur Brut (PIB) du secteur de la culture s'élève en France à 57,8 milliards d'euros, soit 3,2% du PIB national. Le secteur culturel contribue ainsi autant à la production de richesse en France que l'agriculture et les industries alimentaires (60,4 M€), sept fois plus que l'industrie automobile (8,6 M€ en 2011) et quatre fois plus que l'industrie chimique (14,8 M€).

22 000 emplois dans le patrimoine en Midi-Pyrénées

Le secteur du patrimoine (musées et monuments historiques) représente à lui seul 8,1 milliards d'euros, loin devant le cinéma par exemple (3,6 milliards).
Selon une autre étude qui s'est intéressée uniquement aux retombées économiques et sociales du patrimoine, ce dernier génère en Midi-Pyrénées près d'1 milliard d'euros de recette chaque année et fournit 22 000 emplois, dont 1 550 emplois directs. Ainsi, en Midi-Pyrénées, la création d'un emploi direct dans le patrimoine entraîne la création de 14 emplois indirects ou induits (restauration du patrimoine, tourisme, recherche, formation...)
Toujours selon cette étude, 1 euro investi dans le patrimoine génère entre 32 et 36 euros de retombées économiques pour Midi-Pyrénées. L'étude démontre par ailleurs que « l'impact économique du patrimoine est ainsi plus de 20 fois supérieur à ce qu'il mobilise comme dépense publique (Europe, Etat, Régions, Départements, Communes) ».

**Rapport IGF-IGAC Culture et économie, 3 janvier 2014. *Etude nationale des retombées économiques et sociales du patrimoine, mars 2009, Agence régionale du Patrimoine de la Région Provence-Alpes Côte-d'Azur*

Le plus grand musée de Midi-Pyrénées

Créé par l'association régionale des conservateurs de musée avec le soutien financier de la Région, le site internet des musées de Midi-Pyrénées affiche depuis son lancement en 2009 une fréquentation en hausse constante.

Avec près de 190 000 visites en 2013 (plus 18 % en 1 an), il est même en passe de devenir le « musée » le plus fréquenté de la région. Bien plus qu'une simple vitrine, le site des musées de Midi-Pyrénées permet de découvrir 77 musées et de rentrer dans le détail de 242 collections regroupant 2341 œuvres. C'est en effet une véritable encyclopédie qui se déroule sous les yeux de l'internaute, constituée par exemple de 648 biographiques sur des artistes exposés en Midi-Pyrénées, de 35 fiches thématiques faisant la synthèse sur un thème majeur des collections de la région (ex : les ateliers de potiers de la Graufesenque, les armures japonaises, etc.). L'agenda du site est à l'image du dynamisme des musées de Midi-Pyrénées. En 2013, il a présenté 511 manifestations dont en moyenne 39 expositions par mois. Bref, si vous n'avez pas prévu de visiter un musée prochainement, vous pourriez changer d'avis en le consultant.

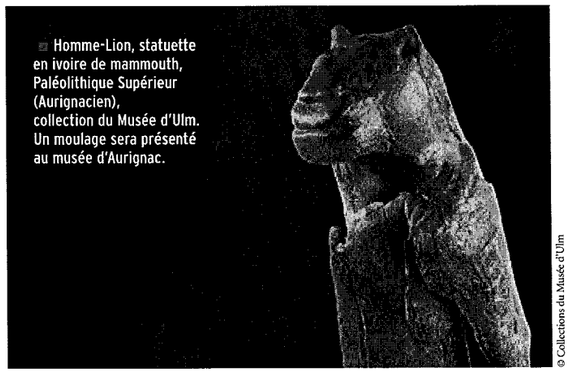
Rendez-vous sur www.musees-midi-pyrenees.fr

Le musée-forum d'Aurignac ouvre en novembre

Le musée-forum de l'Aurignacien ouvrira ses portes aux prochaines vacances de la Toussaint.

Cofinancé par la Région Midi-Pyrénées, ce bâtiment de 750 m² à l'architecture contemporaine servira d'écrin aux objets issus des fouilles de la grotte (voir ci-contre) située à un kilomètre de là et reliée au musée par un sentier pédestre. Il abritera également de nombreuses pièces issues des plus grands musées nationaux consacrés à la préhistoire. Des supports multimédia, des expositions temporaires et des animations pour tous les publics, permettront d'aller à la rencontre des aurignaciens, premiers hommes modernes qui vécurent en Europe il y a environ 35 000 ans.

Plus d'infos sur www.musee-aurignacien.com



Homme-Lion, statuette en ivoire de mammouth, Paléolithique Supérieur (Aurignacien), collection du Musée d'Ulm. Un moulage sera présenté au musée d'Aurignac.

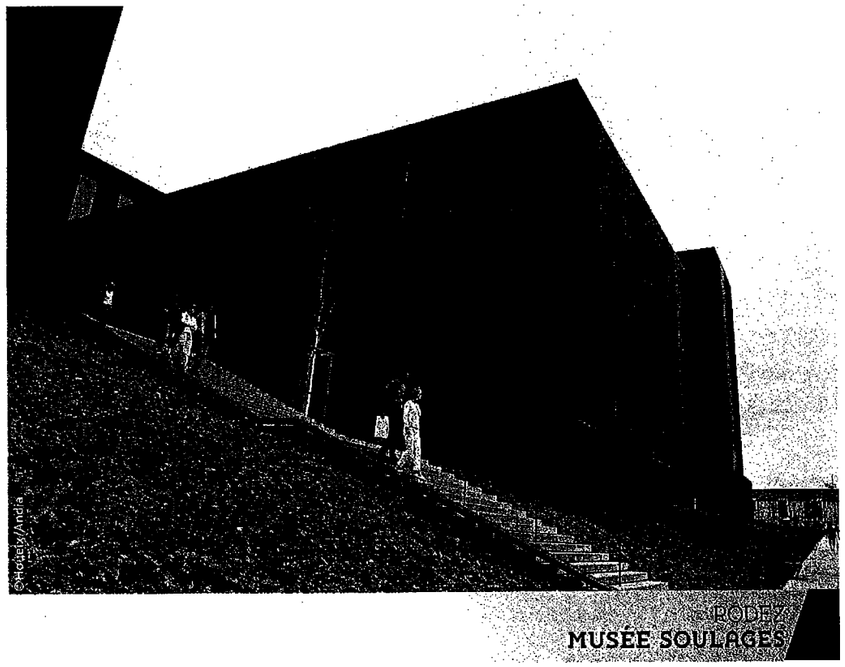
© Collections du Musée d'Ulm

Le saviez-vous?

La préhistoire est née à Aurignac dans le Comminges grâce à la découverte en 1852 de l'abri-grotte d'Aurignac. Lors de fouilles entreprises en 1860 par le paléontologue gersois Edouard Lartet, ce dernier met au jour des outils, mais aussi des ossements d'animaux (mammouth, grand ours des cavernes, rhinocéros laineux, hyène des cavernes...). C'est la preuve que l'homme moderne a bel et bien été le contemporain d'espèces animales disparues. Cette découverte permettra non seulement de fonder la science de la préhistoire mais aussi de faire connaître Aurignac dans le monde entier en donnant à cette période le nom d'aurignacien (- 38 000 - 28 000 ans).. C'est notamment de cette « culture » aurignacienne que datent les plus anciennes peintures pariétales comme celles de la grotte de Chauvet en Ardèche.

DOCUMENT 12

Inauguré le 30 mai 2014, le musée a été conçu par les architectes catalans RCR arquitectes en collaboration avec l'agence Passelac & Roques Architectes et le scénographe Philippe Maffre (MAW)



/ Un succès à inscrire dans la durée

La communauté d'agglomération du Grand Rodez a le souci de pérenniser la forte fréquentation du Musée Soulages par une programmation ambitieuse d'expositions temporaires et par sa complémentarité avec les autres musées.

Pour son premier anniversaire, le Musée Soulages la joue modeste. Alors que les chiffres de fréquentation sont excellents – plus de 250 000 visiteurs en un an –, l'institution créée dans la ville natale du plus grand peintre français vivant a simplement organisé une matinée de débat, le samedi 30 mai, dans un amphithéâtre de l'université voisine, en présence de Pierre Soulages. Pourtant la révolution culturelle[1] que constitue l'ouverture de ce musée dans cette ville moyenne peu connue, préfecture d'un département resté rural, est bien à l'œuvre. Il suffit pour cela de se promener dans le centre-ville où plusieurs galeries ont ouvert[2], où cafés et boutiques ont repensé leur décor, où les visiteurs s'égaillent nombreux, même un dimanche, un plan à la main. Lors de la « Nuit des musées », le 16 mai dernier, ce sont plusieurs milliers de personnes qui passaient d'un lieu à l'autre dans une ambiance décontractée de vive curiosité. Il faut dire que la nouvelle exposition temporaire du Musée Soulages confiée au plasticien Claude Lévêque[3] a également installé ses néons dans la vitrine d'un magasin d'une vieille rue piétonne et dans la cour du Musée Fenaille, celui dont les statues menhirs fascinaient tant le jeune Pierre Soulages. Quant au Musée Denys-Puech, le traditionnel Musée des beaux-arts, il accueillait une partie de la collection de Daniel Cordier[4]. Cette mise en synergie des différents musées du Grand Rodez est au cœur de la stratégie de Benoît Decron, leur directeur *(cf. entretien, page 61)*. Et elle a déjà porté ses fruits puisque le Musée Fenaille a enregistré en 2014 une hausse spectaculaire de fréquentation : + 340 % avec 38 729 entrées, celle du musée Denys-Puech est plus limitée, mais fort honorable, + 23 % (10 000 entrées). Il faut préciser qu'un billet unique permet l'entrée dans les trois musées.

UNE RÉALISATION SUR-MESURE

Mais la réalisation d'un tel musée dans une ville plutôt administrative et commerçante avec une composante industrielle[5] n'avait rien d'évident. Comme le rappelait Marc Censi, ■■■

▪▪▪ ancien maire (UMP) de Rodez et initiateur du projet, un sondage publié en 2009 dans le quotidien départemental *Centre Presse* révélait que 85 % des Ruthénois étaient *hostiles au musée*. C'est finalement la première donation d'œuvres effectuée par Pierre Soulages, en septembre 2005, et la conviction des élus, dans une remarquable continuité républicaine, qui ont permis d'aller jusqu'au bout du projet. L'autre date importante est celle du 2 janvier 2008 avec le choix à l'unanimité du jury présidé par Paul Chemetov du projet des architectes catalans de RCR parmi les quatre finalistes (avec Marc Barani, Paul Andreu, et Kengo Kuma) sur 98 candidats.

L'architecture du musée est sans conteste un de ses atouts majeurs. Il ne s'agit pas ici d'un objet célibataire tombé du ciel mais d'une réalisation très pensée, habilement posée en bordure d'un jardin public sur le talus qui domine la vallée, offrant ainsi des vues sur les paysages lointains au Nord, l'Aubrac en particulier. Le Corten, *« matériau vivant qui porte la trace de son vieillissement et se patine au fil du temps »*, selon les mots de l'architecte français Gilles Trégouët, associé à RCR, contribue à l'insertion dans le site. Il n'est pas sans évoquer les brous de noix du peintre et a séduit les habitants d'une cité dont l'emblème patrimonial est une cathédrale gothique de grès rose bâtie sur un piton rocheux. Le défi était de trouver le rapport entre l'œuvre de Pierre Soulages, l'espace du musée et la ville, selon les mots de Carme Pigem, une des trois architectes associés de RCR. L'idée du *« musée dans le parc »* a permis de trouver le bon emplacement. Puis la conception d'un long socle duquel émergent cinq volumes répondait précisément au programme, qui demandait des traitements volumétriques variés selon les types d'œuvres exposées : de grandes salles pénétrées de lumière naturelle indirecte pour les huiles sur toile, des salles plus intimes pour les œuvres graphiques.

Le défi était de trouver le rapport entre l'œuvre de Pierre Soulages, l'espace du musée et la ville

C'est en effet une réalisation sur-mesure, unique en son genre. Comme l'expliquait, le 30 mai, Estelle Pietrzyk, la conservatrice qui a élaboré le projet scientifique et culturel, *« il n'y avait pas d'expérience comparable »*. Ce qui a complexifié la programmation du bâtiment. Mais deux composantes confortent sa singularité : un espace de 500 m² pour les expositions temporaires, voulu par Pierre Soulages pour accueillir les œuvres d'autres artistes et le café Bras, créé par Michel et Sébastien Bras, qui propose un lieu de restauration accessible avec des horaires adaptés. Ce dernier rencontre d'ailleurs un vif succès, de même que la brasserie Le Kiosque située un peu plus loin dans le parc. Le musée bénéficie également aux autres restaurants et aux hôtels de Rodez, qui ont vu les nuitées augmenter de 30 % (pour la période du 1er avril au 30 novembre, entre 2013 et 2014).

LE GRAND RODEZ EN CHIFFRES
- 11 communes
- 57 000 habitants (2012)
- dont 23 744 pour Rodez
- 256,02 km²

AU CŒUR D'UN PROJET URBAIN

Pour le maire (PS) actuel et président de la communauté d'agglomération, Christian Teyssèdre, le musée a permis d'apporter l'attractivité recherchée depuis des années. Et sert d'amorce à un ambitieux projet urbain sur le site Combarel voisin, qui comporte notamment les bâtiments d'un ancien hôpital et d'une ancienne prison. Pour cette dernière, dont les murs seront démolis, l'Agglomération va lancer un appel à projets à vocation culturelle. Par ailleurs, la Ville a racheté la maison natale de Pierre Soulages, située rue Combarel, et va impliquer l'association des amis du musée Soulages dans sa gestion.

Dans la proximité immédiate du musée, deux équipements ont pris place : une salle des fêtes et un multiplexe de huit salles de cinéma (Emmanuel Nebout, arch.). Leur implantation et leur architecture ne font pas l'unanimité. Mais la création de l'esplanade des Rutènes (sur l'ancien Foirail, face au multiplexe) et le réaménagement du jardin public sur lequel s'ouvre le musée fournissent *« un espace de promenade et de lien social »*, selon l'expression de Benoît Decron, qui y observe les idylles naissantes des élèves du lycée voisin.

UN ENJEU FINANCIER ET CULTUREL RÉGIONAL

Tout irait donc pour le mieux dans le meilleur des mondes culturels ? Lors du débat du 30 mai, Christian Teyssèdre n'a pas caché que les frais de fonctionnement du Musée Soulages – 1,1 million d'euros chaque année (1,8 million pour les trois musées ruthénois) – reposaient uniquement sur la communauté d'agglomération. Mais il reconnaissait que le niveau de recettes atteint – 1,5 million d'euros, entre la billetterie (870 000 euros) et la boutique du musée (636 000 euros en onze mois) – n'avait pas été prévu. Ce qui n'a pas empêché une augmentation du prix du billet, passé de 7 à 9 euros en avril dernier. Les élus s'affirment prêts à maintenir leur effort financier, notamment dans la perspective d'une expo « Picasso » pour l'été 2016, qui verrait la présentation d'œuvres choisies par Pierre Soulages dans les trois musées Picasso existants (Antibes, Barcelone et Paris). Ce qui occasionnera des frais de transport et d'assurances relativement élevés. Mais, lors des débats du 30 mai, Jean-Louis Chauzy, président du Conseil économique, social et environnemental régional (CESER) de Midi-Pyrénées, n'a pas hésité à poser la question de l'implication de la Région dans le fonctionnement voire la gestion du Musée Soulages, et ce en présence de la ministre Carole Delga, candidate pour le parti socialiste à la présidence de la future Région Midi-Pyrénées - Languedoc-Roussillon. L'enjeu n'est pas que financier mais tient aussi à la capacité de cette grande Région de valoriser son patrimoine culturel, dont l'œuvre de Pierre Soulages, également exposée pour une part au Musée Fabre à Montpellier[6], devient un des emblèmes./ **Antoine Loubière**

① Cf. notre article « Le musée Soulages à Rodez : une révolution culturelle ? », *Urbanisme*, n° 373, juillet-août 2010.
② Dont une en face du musée lui-même, ouverte par le photographe sétois de Pierre Soulages, Vincent Cunillère.
③ Claude Lévêque, né en 1953, a représenté la France à la biennale de Venise en 2009. Un de ses matériaux de création préférés est le néon.
④ Prêtée par le musée des Abattoirs à Toulouse qui conserve une partie de la donation Cordier au Centre Pompidou.
⑤ *Élu en 2008 et réélu en mars 2014.*
⑥ En 2014, le Musée Fabre a enregistré une baisse de sa fréquentation (216 839), qui le place potentiellement derrière le Musée Soulages. Il accueille plusieurs salles consacrées aux toiles de l'outrenoir de Pierre Soulages.

DOCUMENT 13

Françoise Benhamou, « Economie du patrimoine culturel », La Découverte, 2012

[…]

Le multiplicateur, miroir aux alouettes ?

Savoir mettre en valeur le patrimoine sans en surévaluer les retombées, tel est le défi que doivent affronter les défenseurs du patrimoine s'ils souhaitent justifier la dépense publique et privée sans pour autant réduire les stratégies patrimoniales à leur dimension économique. Les effets du tourisme sur le reste de l'économie sont plus ambivalents qu'on ne le présente généralement. S'il crée des emplois, il engendre une hausse des prix de certains biens de consommation (cafés, restaurants, hôtels, parking, etc.) et un attrait pour des activités éventuellement moins productives ou socialement moins utiles que d'autres. En ce sens, l'argument des retombées via le tourisme culturel doit être affiné.

Toujours séduisantes car en faveur d'une relation vertueuse entre croissance et culture, les études d'impact ont été sévèrement critiquées du point de vue de la faible fiabilité des données comme de la méthode tendant à la surestimation des résultats. La concentration des dépenses des visiteurs sur un lieu ou un territoire produit un effet d'éviction pour d'autres lieux et territoires, de sorte que l'effet final est faible ou nul. La venue de touristes ne conduit pas à de la création nette de richesses : le touriste n'est pas plus riche, il déplace sa dépense d'une activité vers une autre. Du point de vue de la collectivité, le bien-être ne s'accroît donc pas. Il y a confusion entre un effet microéconomique positif et un effet macroéconomique nul [Seaman, 1997]. On peut même avancer que la dépense au profit d'autres activités aurait pu générer plus de revenus ou de création d'emplois. A l'effet d'éviction s'ajoute alors un coût d'opportunité. Par exemple, le bilan en termes de retombées d'un parc d'attraction peut être largement supérieur à celui du patrimoine [de Montgolfier, 2010].

La surestimation s'atténue en revanche pour un pays donnée si le patrimoine exerce une force d'attraction pour les touristes internationaux. La dépense se déplace d'un pays vers un autre ; il faut toutefois en évaluer l'effet net des coûts induits (détérioration, encombrement, sécurité, gardiennage).Afin d'améliorer l'évaluation de l'effet net, Nicolas [2007] propose de déduire les dépenses des résidents locaux de l'impact estimé, car elles représentent une remise en circulation de sommes qui existaient déjà dans la zone de l'étude d'impact.

Si les études d'impact sont intéressantes pour telle collectivité locale qui souhaite faire de la culture un levier de la croissance de son territoire, elles sont fragiles. Elles éclairent mal les choix alternatifs et ne prennent pas en considération les coûts d'opportunité de la dépense patrimoniale. Elles justifient l'action publique par ses effets sur l'économie plutôt qu'à partir des défaillances de marché (voir chapitre V). Elles omettent de stipuler que l'effet positif de la dépense patrimoniale sur la croissance est tributaire de la disponibilité d'une main d'œuvre formée aux différentes compétences patrimoniales.

Les études d'impact portent en elles le risque d'instrumentalisation de la culture. Gianfranco Mossetto [1992] pointe le renversement de la relation, telle qu'elle est appréhendée par les

acteurs publics, entre économie et culture. Tandis que la Renaissance italienne est permise par la croissance t l'enrichissement des mécènes, qui s'emploient à financer la construction de palais et de châteaux, et à rémunérer les artistes qui les décorent, la période contemporaine voit dans la culture la possibilité de relancer la croissance en berne, de créer des emplois et de revitaliser les villes et les régions ayant souffert de la désindustrialisation. La valeur du patrimoine ne doit pas être rapportée à des retombées ; elle renvoie au maintien de compétences, à son impact sur d'autres industries culturelles, aux transferts intergénérationnels de richesse et aux valeurs d'existence ou d'option des biens culturels [Seaman, 1997 ; Vivant, 2007].

Des externalités négatives ? Le patrimoine entre muséification et destruction à des fins de modernisation

Si la conservation est généralement souhaitable, elle implique des coûts sociaux et pose la question du compromis qu'il faut trouver entre modernisation et respect du passé ? « On ne peut pas vouloir en même temps construire une société nouvelle et reconstruire les bâtiments anciens », déclarait l'architecte allemand Haus Sharoun (1893 – 1972), qui construisit un bâtiment emblématique de Berlin, la Philarmonie (cité *in* François, 1998, p. 313].

Lorsque la Chine obtient l'organisation des Jeux Olympiques de 2008, elle décide une destruction accélérée du vieux Pékin afin de faire place nette pour de grands travaux commandés à des architectes de renom : terminal de l'aéroport confié à Norman Foster, centre de natation (le « Cube ») dessiné par l'agence australienne PTW et l'architecte chinois Zheng Pang, grand stade pensé par Herzog et de Meuron, opéra de Jean Nouvel etc.

Le souci de conserver doit composer avec celui de répondre aux besoins de développement de la ville. D'un côté, le patrimoine perd une part d'authenticité du fait du besoin de construction et de modernisation. D'un autre côté, la politique de conservation constitue un frein au développement urbain, l'abus de monuments se traduisant par une muséification des centres villes, au risque de l'abandon des périphéries à un processus non maîtrisé d'extension urbaine. Dans ce dernier cas, la ville-musée chasse ses habitants les moins aisés. A Vézelay, commune de 480 habitants en 2007 qui reçoit chaque année 800 000 visiteurs, au pied de la basilique classée par l'UNESCO en 1979, les commerces de proximité disparaissent au profit des boutiques d'artisanat et des restaurants. La défense du patrimoine aliment alors les processus de *gentrification*, c'est-à-dire d'embourgeoisement des quartiers anciens, qui se nourrit de la montée des prix de l'immobilier. […]

DOCUMENT 14

Comment le Guggenheim a transformé Bilbao

Il y a tout juste dix ans, un vaisseau de titane atterrissait sur les berges de la métropole basque Bilbao. Le Musée Guggenheim, dessiné par l'Américain Frank Gehry, venait de voir le jour. Majestueux, cet édifice aux formes ondulées trônait à l'époque au milieu d'une immense friche industrielle. Une décennie plus tard, il brille au cœur d'un paysage urbain d'avant-garde et soigné, devenu le lieu de promenade favori des Bilbotarrak, les habitants de Bilbao. Avec l'inauguration du Guggenheim le 17 octobre 1997, Bilbao sonnait le glas de son passé industriel pour devenir une **ville attrayante et dynamique**. Cette mutation porte désormais un nom dans les écoles d'architecture : l'effet Guggenheim. Ancienne cité industrielle, marquée par la sidérurgie et la chimie, la capitale de la région Biscaye était plongée dans une grisaille sinistre avant l'arrivée de ce nouveau temple de l'architecture. Encastrée entre sept collines et parcourue par le fleuve Nervion, aux eaux polluées et nauséabondes, Bilbao faisait fuir les visiteurs. Les touristes se cantonnaient à la chic et romantique cité balnéaire de Saint-Sébastien et délaissaient la « déprimante Bilbao ».

Sur les berges, où l'architecte américain décide de poser la première pierre du futur Musée d'art contemporain, s'étendait une zone délaissée. Une sorte de terrain vague, où cohabitaient des entrepôts en ruine, des hauts fourneaux en panne et des usines vétustes. Dans cette immense friche industrielle vivaient des squatters et des drogués. Cette image d'une ville, transformée en pôle industriel à l'abandon, illustrait les états d'âme de l'économie du Pays basque. La région était plongée dans une profonde crise sociale, touchée de plein fouet par la reconversion de l'industrie lourde. **Un million de visiteurs par an.** Pour faire face à ce marasme, le gouvernement nationaliste basque (PNV) au pouvoir voulut parier sur un **projet phare afin de relancer la région**. Même si l'idée de contacter la Fondation Guggenheim ne faisait pas l'unanimité, celle **d'utiliser la culture comme moteur économique** a en revanche séduit toutes les autorités. Passées les critiques du monde de la culture espagnole contre *« l'invasion du modèle culturel américain »*, le projet fut accepté et financé à 100 % par les caisses publiques basques. Le gouvernement régional et la province de Biscaye déboursèrent au total 150 millions d'euros, les œuvres d'art restant à la charge de la fondation américaine.

En six ans, l'investissement de départ a été remboursé. Mieux encore, selon la région basque**, le musée contribue à hauteur de 1,57 milliard d'euros au PIB régional. En outre, 45 000 emplois ont vu le jour** grâce cette construction futuriste. Le musée connaît, en effet, un succès croissant. Depuis trois saisons, le cap du million de visiteurs annuel est franchi. Rien d'étonnant à ce que l'apport du Guggenheim à l'économie locale fasse l'objet d'étude dans les universités. À l'école de design de Harvard, on parle même désormais de l'« effet Guggenheim ». Car le Guggenheim **a servi de locomotive urbaine pour remodeler le paysage industriel** de la ville. Dès l'inauguration du musée, les autorités lancent l'« opération Bilbao ». Il s'agit de **reconstruire 345 000 m² de terrain autour du musée**. L'effort financier est une nouvelle fois à la hauteur des ambitions : 735 millions d'euros. La note supplémentaire sera de contacter des architectes prestigieux : Norman Foster se chargera du **métro**, le Valencien Santiago Calatrava du **pont** qui unira les rives du Nervion, les **tours bureaux** seront dessinées par le Japonais Arata Isozaki... Certains parleront d'architecture-marketing pour évoquer les projets. Or, depuis dix ans, Bilbao accumule les prix d'urbanisme. En 2004, la ville a ainsi été désignée, lors de la Biennale de Venise, **meilleur projet urbain au monde**. Depuis, d'autres villes espagnoles et européennes cherchent à reproduire l'effet Guggenheim. La ville de Léon en Castille a inauguré son Musée d'art contemporain (Musac) en septembre 2005. Construit par le cabinet d'architecture madrilène Mansilla et Tuñon, cet édifice étonne par sa dimension et surtout sa façade polychrome, composée de vitraux de 42 teintes différentes. L'objectif non caché est de **redynamiser cette ville endormie** de la plaine castillane. On retrouve les mêmes intentions à Lens, portée par le projet d'un futur Louvre. L'an dernier, une équipe de 120 élus de la région Nord-Pas-de-Calais s'est rendue dans la métropole basque pour y découvrir les clefs du « miracle Bilbao ». En attendant l'ouverture du Louvre de Lens prévue en 2010.

Diane Cambon, lefigaro.fr, 22 octobre 2007

Lamontagne.fr, Daniel Petitbon, 08/09/14

Aubusson travaille sans relâche pour atteindre les sommets de l'art et de la culture

Tout comme les grandes villes de France, Aubusson, sous la houlette du directeur de La Cité a décidé de s'ancrer (un peu plus) au cœur de l'art et de la culture.

Rodez, et son musée Soulages à l'architecture innovante, Lens-Louvre, construit sur une ancienne fosse de mine, Marseille, et son musée des civilisations Europe-Méditerranée à cheval sur un fort et le port… Autant de villes qui ont fait le choix de s'appuyer sur un ancrage ancien pour faire venir les visiteurs, avec au bout, le succès au rendez-vous.

« Repositionner Aubusson dans le champ de la création contemporaine »

C'est bien dans ce même mouvement, que s'inscrit la création de la Cité internationale de la tapisserie et de l'art tissé sur le site de l'ancienne ENSA à Aubusson, qui fait le pari de placer la culture et l'art comme élément décisif de développement de la ville, du pays sud creusois. Avec comme objectifs affichés au-delà de la « conservation, de l'exposition, de la préservation d'un savoir-faire vivant, reconnu par l'Unesco comme patrimoine culturel immatériel de l'humanité, de repositionner Aubusson dans le champ de la création contemporaine ».

« Pour mettre en 'œuvre les moyens de cette ambition, explique Emmanuel Gérard, directeur de La Cité, et préparer cette ouverture sans attendre la fin des travaux immobiliers ». Le comité de pilotage du projet, présidé par Michel Moine, a lancé une « étude-action » de mobilisation des acteurs touristiques, « de façon à maximiser l'impact de cette création en terme d'économie touristique ». Recrutés à cet effet en février, le cabinet d'ingénierie touristique, Espitalié consultant, associé à François Perroy, directeur de l'agence Émotio tourisme plus axé sur le marketing, rendent compte d'un premier état des lieux. Et des stratégies proposées.

Marc Espitalié détaille. Il s'agit d'analyser les clientèles actuelles qui fréquentent Aubusson et Felletin « pour anticiper aussi sur les clientèles futures. Elles sont régionales, peu d'étrangère, de passage, et consomment relativement peu sur place, d'âge mûr, composées principalement de couples qui connaissent déjà la Creuse, qui ont une image de la tapisserie très traditionnelle. Se pose clairement la question d'ouvrir très largement le spectre des clientèles à des catégories de public très différentes, qui vont être séduites par la modernité, par la création contemporaine, par le dynamisme généré par cette opération-là. Une autre image doit être communiquée au public : la Cité n'est pas seulement un simple musée de la tapisserie, elle s'inscrit dans un parcours incontournable de découvertes artistiques en France ».

Ce travail sur le renouvellement des clientèles suppose d'associer les Offices de tourisme, près de quatre-vingt dans la région, aux premières loges pour informer et convaincre les touristes de visiter la Cité. Et aussi les partenaires économiques. François Perroy analyse : « Sur l'axe Felletin-Aubusson-Guéret, on se retrouve avec un certain nombre d'opérateurs touristiques hébergeurs, hôtels, gîtes, campings…, des restaurateurs, qui devraient bénéficier de cet apport de clientèles nouvelles et de la même manière pour les commerçants. Pour cela il faut qu'en amont tous ces acteurs locaux soient sensibilisés sur ce qu'ils peuvent apporter au projet et recevoir dans cette démarche. Finalement, c'est un cercle vertueux : un investissement public dynamise une économie locale pour peu que les professionnels locaux s'en emparent également. Une collaboration où chacun sort gagnant.

DOCUMENT 16

François Mairesse

"Trop de musées tue les musées ?"

Bulletin des chercheurs de Wallonie
2005

Le maintien du patrimoine suppose des sacrifices, avant tout financiers (bien qu'à terme, ces sacrifices puissent aussi s'exprimer en terme d'espaces constructibles, aménageables ou transformables). C'est à ce niveau que l'équation patrimoniale semble nettement plus difficile à compléter ; si, dans les années 1970, on pouvait encore envisager l'intervention publique comme logique et nécessaire, le désengagement opéré par la plupart des Gouvernements dès les années 1980 puis, de manière plus radicale, à partir des années 1990, a sensiblement changé la donne. Mais si les pouvoirs publics — soit toute la population, par voie d'impôt — ne souhaitent plus de sacrifices, qui va payer pour le patrimoine ? La réponse réside-t-elle dans le marché ? Le marché n'est jamais prêt à faire des sacrifices ; il investit et agit dans une logique de profit. Le patrimoine, par le biais du tourisme et du développement économique, entend jouer cette logique du profit, profitant des quelques succès de fréquentation amenés par l'agrandissement ou les transformations des Louvre, Metropolitan ou British Museum, sans parler des différents musées Guggenheim. Cette réponse parie sur la réaction des visiteurs qui, venant toujours plus nombreux, contribuent ainsi financièrement (directement ou indirectement) à la préservation du patrimoine.

Il apparaît cependant que si la fréquentation des musées est en augmentation depuis de nombreuses années, le développement des musées eux-mêmes s'est produit de manière encore plus rapide. Le marché peut-il financer cette augmentation de la prise en charge du patrimoine ? En ce qui concerne les pouvoirs publics, force est de constater que les budgets qui sont dévolus aux différents secteurs du patrimoine, s'ils ne diminuent pas, sont loin de répondre aux demandes sans cesse accrues des acteurs du secteur. Conséquence logique de ce constat : à moins que le contexte social, économique ou politique ne se modifie radicalement dans les prochaines années, il y a de fortes chances pour que chaque musée soit de plus en plus souvent confronté à des difficultés de gestion, de fréquentation ou de financement. Les sacrifices dont parlent Babelon et Chastel devraient-ils d'abord être réalisés au sein même du secteur muséal ?

Plusieurs réactions sont possibles par rapport à ce constat qui n'augure pas de période facile pour le développement du patrimoine muséal. Un certain nombre d'établissements peuvent considérer comme inéluctable une telle évolution, se contentant d'en subir les conséquences. Selon le principe que « trop de musées tue les musées », il est en effet à craindre que nombre d'établissements ferment leurs portes, soit parce qu'ils n'auraient pas réussi à atteindre les objectifs pour lesquels ils auraient été récemment construits (selon la logique économique classique[5]), soit parce que trop mal armés face à cette situation, ils ne pourraient convaincre les autorités, les visiteurs ou les mécènes que leur mission vaut la peine d'être poursuivie. Certes, un musée existant depuis de nombreuses années et disposant d'une collection reconnue, financé depuis de nombreuses décennies par les pouvoirs publics, encourt moins de risques de devoir fermer ses portes qu'une nouvelle institution muséale sans réelles collections et inaugurée depuis moins d'une génération. La remise en cause de quelques institutions célèbres, par exemple en France (le Musée national des Arts et Traditions populaires, le Musée de l'Homme ou le Musée des Arts d'Afrique et d'Océanie, pour ne citer que quelques exemples actuels) confirme cependant que nulle institution n'est à l'abri d'une remise en question complète, impliquant même jusqu'à sa disparition totale.

Lutter plutôt que disparaître

La plupart des établissements choisissent cependant, au moins dans un premier temps, de se battre afin de garantir leur existence. Cette volonté d'affronter les obstacles peut se traduire de plusieurs manières différentes, bien qu'elle passe

[5] Certains musées ou centres de sciences britanniques, dont les plans comptables s'appuyaient sur une forte fréquentation publique, ont été contraints de fermer leurs portes parfois une ou deux années après leur ouverture ; voir notamment les articles publiés ces derniers mois dans *Museums Journal*, faisant état de la situation précaire de nombreux établissements.

irrémédiablement par un même principe : celui de traiter les autres musées comme des concurrents. Un certain nombre d'établissements ont décidé de concurrencer leurs adversaires sur leur propre terrain, celui des loisirs. Puisqu'il est reconnu que le nombre de visiteurs potentiels n'est pas indéfiniment extensible et que le temps dévolu aux loisirs demeure également limité, attirer un visiteur dans son musée revient à le détourner d'une autre institution muséale, voire d'autres organisations travaillant dans le secteur des loisirs : parcs d'attractions, théâtres, cinémas, télévision, piscine, etc. C'est dans cette optique qui revient à considérer Disney comme concurrent, qu'un certain nombre de musées ont décidé de se positionner sur le terrain du divertissement, avant celui de la préservation du patrimoine. L'objectif, clairement inscrit dans une logique commerciale (même si elle ne prétend pas au profit), vise à récupérer des parts de marché, que celles-ci proviennent du secteur muséal ou patrimonial. Bien que les deux stratégies ne soient pas incompatibles, ce positionnement qui fait des autres musées des concurrents questionne et divise l'ensemble du champ muséal.

Dans cette même optique, une autre alternative consiste, plutôt que de s'attaquer à la demande, à réduire l'offre en tentant de disqualifier certains de ses adversaires : c'est le principe des procédures d'accréditation ou d'agrément, même si celles-ci entendent atteindre des objectifs de qualité et d'amélioration de l'ensemble de la communauté muséale. Par son verdict, c'est l'ensemble de la communauté qui décide ou non d'accepter (ou de rejeter) en son sein un nouvel élu. En ce sens, l'objectif de l'accréditation vise la séparation du bon grain de l'ivraie, la récompense se calculant en potentiel de subventions futures. Puisque le musée ne peut prétendre, actuellement, à un système d'appellation contrôlée comme celui utilisé pour le Beaujolais ou le Comté, c'est vers un système moins protecteur mais visant aux mêmes objectifs que tend l'accréditation ou procédure d'agrément. Car si celle-ci, jugement traditionnellement rendu par la communauté muséale elle-même (comme aux États-Unis ou au Québec), permet à l'établissement élu d'obtenir des subventions ou de garantir un label de qualité (comme les étoiles du Michelin dans le domaine culinaire), c'est au détriment de l'ensemble des établissements non-élus qui ne bénéficieront pas des subventions publiques. Tant mieux, se réjouiront les musées sélectionnés, ravis de ne plus être devancés par des institutions muséales dont ils considèrent la concurrence comme parfois déloyale. Tant pis, pourront regretter les autres institutions, regrettant que celles qui les jugent comme « n'étant pas des musées » ne présentaient parfois pas non plus, quelques décennies auparavant, toutes les caractéristiques des musées telles qu'elles les exigent maintenant de leurs pairs.

La décision de concurrencer ses adversaires, soit sur le terrain de la demande et des parts de marché, soit sur le plan de l'offre (en réduisant le nombre de musées), permet au moins une alternative à la politique attentiste voire passive que peuvent adopter les musées souhaitant juste poursuivre leurs activités « comme avant ». Car il n'est probablement plus possible de revenir vers un contexte muséal tel qu'il se déclinait encore à l'aube des années 1980. Tant le nombre d'institutions que les moyens nécessaires à leur financement ou l'attente des visiteurs ont totalement bouleversé la donne. De même, il peut sembler quelque peu aléatoire de prétendre que l'État « n'a qu'à » financer de manière plus importante le secteur des musées, tant le contexte politique global semble peu propice à ce type d'éventualité. Mais la seule alternative consiste-t-elle à « se battre », en sachant pertinemment que cette lutte risque d'être fatale à nombre d'établissements et que le patrimoine, dans sa totalité, risque d'en souffrir ?

Vers de possibles réseaux ?

L'alternative qui peut être évoquée face à ces différentes attitudes — sans pour autant les remplacer totalement — consiste à organiser le secteur en le fédérant, par une politique active de réunion, d'association, voire dans certains cas, de fusion. Si, pour les entreprises, l'heure est à la fusion et aux acquisitions — dans le contexte de globalisation mondialiste qui nous caractérise — il semble que le monde des musées échappe totalement (ou presque) aux raisonnements qui amènent les organisations commerciales à se regrouper pour affronter, ensemble, les difficultés du marché.