Sujet élaboré par une cellule pédagogique nationale

EXAMEN PROFESSIONNEL D'AVANCEMENT DE GRADE D'ASSISTANT TERRITORIAL DE CONSERVATION DU PATRIMOINE ET DES BIBLIOTHÈQUES PRINCIPAL DE 2ème CLASSE

SESSION 2018

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'une note, à l'aide des éléments contenus dans un dossier portant sur la spécialité dans laquelle le candidat se présente.

Durée : 3 heures
Coefficient : 1

SPÉCIALITÉ : MUSÉE

À 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 initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- 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 27 pages.

Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.
S'il est incomplet, en avertir le surveillant.

Vous êtes assistant territorial de conservation du patrimoine et des bibliothèques principal de 2ème classe au musée de la commune de Cultureville, qui subit depuis plusieurs années une baisse du niveau des dotations de l'État.

Dans ce contexte budgétaire contraint, le directeur du musée, qui ne souhaite pas en modifier la tarification, vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur la diversification des modes de financement des musées.

Liste des documents :

Document 1 : « En 2015, la Fondation du Patrimoine voit exploser le nombre de ses dons en ligne » (extrait) - *www.club-innovation-culture.fr* - Février 2016 - 2 pages

Document 2 : « Loi n°2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations » - Exposé des motifs (extraits) - 2 pages

Document 3 : « Mise à disposition d'espaces de réception » (extraits) - *Musée de Cluny* - Consulté le 13 février 2018 - 2 pages

Document 4 : « Musées : la baisse des dotations de l'État inquiète » - L. Steen et B. Marsal - *www.ledauphine.com* - 16 mai 2015 - 1 page

Document 5 : « Les musées nationaux : quelles ressources pour quelles missions ? » (extraits) - Y. Gaillard - *Rapport d'information du Sénat* - Juin 2014 - 6 pages

Document 6 : « Le mécénat en nature ou en compétence » - *culturecommunication.gouv.fr* - Consulté le 31 octobre 2017- 1 page

Document 7 : « Guide Mécénat et collectivités territoriales » (extrait) - L. Exposito Del Rio, C. Allonier - *ADMICAL* - Consulté le 14 novembre 2017 - 6 pages

Document 8 : « Devenez mécène de votre histoire ! » - Appel aux dons (extrait) - *www.commeon.com* - Consulté le 31 octobre 2017 - 1 page

Document 9 : « Les musées fragilisés par le mécénat » - F. Evin - *Le Monde* - 17 juillet 2013 - 3 pages

Document 10 : « Crowdfunding, une stratégie payante pour les musées » - D. Hadni - *Les Echos* - 10 octobre 2015 - 1 page

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

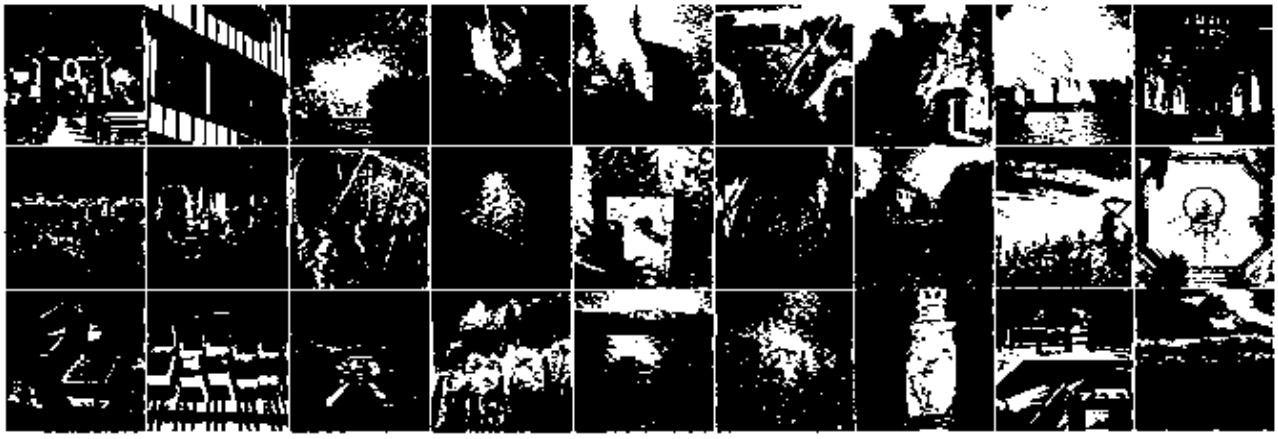
Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

DOCUMENT 1

En 2015, la Fondation du Patrimoine voit exploser le nombre de ses dons en ligne

www.club-innovation-culture.fr

A l'occasion de l'anniversaire de ses 20 ans, la Fondation du Patrimoine a rendu publics ses chiffres de collecte en ligne pour les années 2010-2015. Désormais, un don sur cinq a lieu sur internet. La Fondation compte bien accompagner cette évolution avec le lancement d'un nouveau site internet fin 2016 qui rendra le don en ligne « encore plus facile et accessible ».



La Fondation du patrimoine organise, avec les collectivités, les associations et quelques particuliers (sous certaines conditions), **des campagnes de mobilisation de mécénat populaire destinées à financer des travaux de sauvegarde et de valorisation d'un bien patrimonial qui leur appartient**. Ces souscriptions permettent à la société civile de s'investir dans les projets de son choix.

En fonction de l'engouement populaire qu'a suscité un projet, la Fondation peut décider de lui attribuer une aide financière supplémentaire (non comptabilisée dans les chiffres ci-dessous mais en moyenne le montant de collecte est doublé).

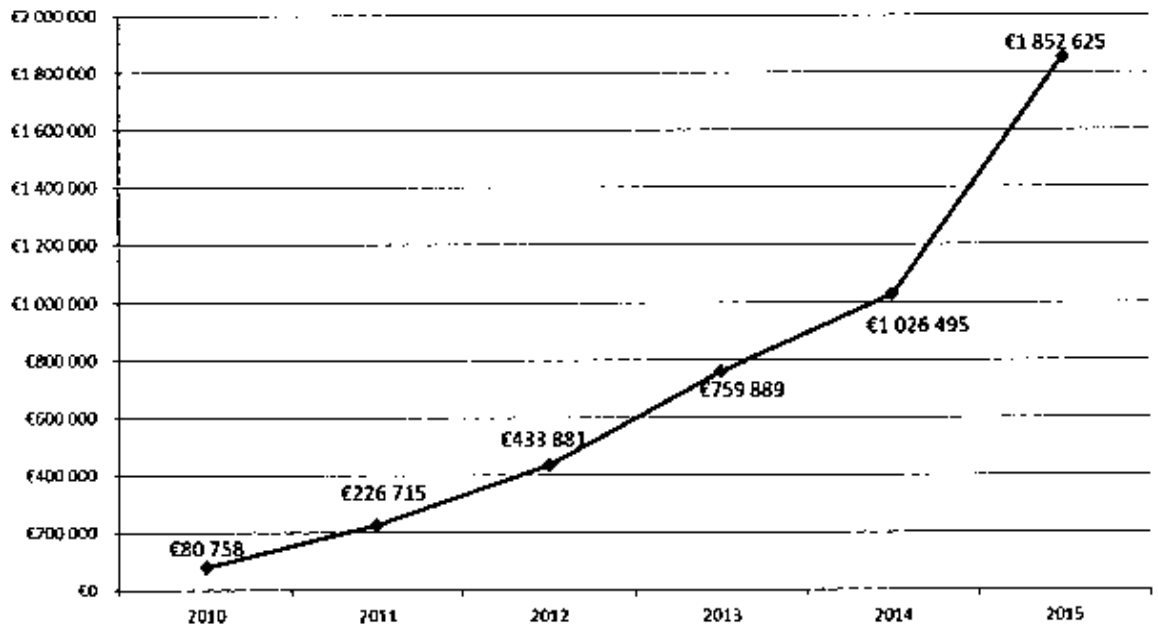
De 2010 à 2015, la Fondation du Patrimoine a récolté **un total de 68 082 056 €, soit une moyenne de 11 347 009 euros de dons chaque année**. L'année 2015 a été celle de la plus importante collecte avec la somme de 14 144 837€

Une augmentation des montants collectés en ligne de 2 194% en cinq ans

Depuis 2009, les internautes peuvent également faire des dons en ligne : la Fondation dédie, à chaque projet qu'elle accompagne, une page spécifique sur son site internet à partir de laquelle l'internaute peut donner par carte bancaire. Tous les dons reçus donnent droits aux donateurs à des réductions d'impôts et à des contreparties offertes par la Fondation et/ou par les porteurs de projet.

Les montants collectés en ligne sont ainsi passés de 80 758€ en 2010 (1% de la collecte globale) à 1 852 625€ en 2015 (13.1% de la collecte globale).

Cela représente une augmentation du montant collecté en ligne de 2 194% !



Evolution du montant collecté en ligne – Fondation du Patrimoine

1 don sur 5 se fait en ligne en 2015

En 7 ans, le paiement en ligne s'est popularisé et les porteurs de projet sont de plus en plus convaincus de la force de communication que représentent internet et les réseaux sociaux. Entre temps, la Fondation a facilité la démarche de don en ligne en développant, en décembre 2014, le **«don en 1 clic».**

Sur les 44 801 dons pour les projets portés par la Fondation du Patrimoine en 2015, 9 201, soit 20.5%, ont été effectués en ligne !

S'ils représentent une part toujours plus importante des collectes, les dons en ligne ont leur spécificités: ainsi en 2015 **un don en ligne est en moyenne de 201€ contre une moyenne de 316€ sur l'ensemble de la collecte, physique et en ligne réunis. Un chiffre à rapprocher au don moyen de 60 a 70 euros sur les plateformes généralistes de crowdfunding.**

Un nouveau site internet pour s'adapter aux nouveaux comportements

Comme l'explique la Fondation: « l'insertion des nouvelles technologies au sein de notre société et l'évolution des pratiques vers une mobilité toujours plus connectée modifie rapidement les comportements numériques de nos concitoyens ».

Consciente de ces évolutions, la Fondation du patrimoine a décidé de repenser en profondeur son écosystème digital. « Au-delà de la production à engager, c'est avant tout d'une problématique de marque et de médiation dont il est question : elle suppose une créativité et une inventivité en phase avec les usages digitaux contemporains ».

DOCUMENT 2

LOI n° 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations

Exposé des motifs

Le Gouvernement a fait de la promotion des initiatives, du mécénat et des fondations, une priorité de sa politique et une composante de la réforme de l'Etat.

L'implication de tous les citoyens dans des actions d'intérêt général est plus que jamais nécessaire dans notre société, afin de renforcer le lien social et la solidarité. Il faut valoriser l'envie de créer et la générosité de nos concitoyens.

En soutenant le mécénat, le gouvernement souhaite encourager le travail des associations et des fondations, favoriser les initiatives prises par les particuliers et les entreprises dans les domaines qui touchent à l'intérêt général. L'action de la société civile est indispensable aux côtés des politiques publiques.

De plus, le cadre juridique et fiscal du mécénat est un élément essentiel de l'attractivité de notre pays et de son rayonnement dans le monde, notamment dans les domaines de la culture, de la recherche, de la santé, du sport et de la solidarité.

L'essor du mécénat en France date du début des années soixante. Il a été favorisé, sous l'influence d'André Malraux, par la création de la Fondation de France ainsi que par l'introduction de mécanismes d'incitations fiscales. Après une nouvelle impulsion donnée à la fin des années 1980, à la faveur de la loi du 23 juillet 1987 sur le mécénat et de la loi du 4 juillet 1990 sur les fondations d'entreprise, la comparaison avec les autres pays occidentaux montre que le régime français du mécénat reste, peu avantageux, compliqué, et donc au total peu incitatif. En particulier, les réductions d'impôt sur le revenu ou les sociétés sont moins favorables que dans d'autres pays et notre droit des fondations demeure complexe.

Il en résulte une certaine stagnation du mécénat en France, de la part des particuliers comme des entreprises.

Le faible nombre de fondations montre également le manque d'attrait de nos dispositifs réglementaires et fiscaux. (...)

Une relance du mécénat et des fondations apparaît donc nécessaire, surtout au regard des réformes opérées récemment par nos partenaires (Royaume Uni et Allemagne en 2000) ou en cours (Espagne). Il faut également faire évoluer les esprits pour améliorer l'image du mécénat chez nos concitoyens.

Dans cet esprit, l'objectif du projet de loi proposé à la représentation nationale est de favoriser une plus grande implication des citoyens, des entreprises et de l'ensemble de la société civile, dans l'exercice de missions d'intérêt général, aux côtés de l'Etat et des autres pouvoirs publics.

Pour cela, il est proposé d'améliorer très significativement les avantages fiscaux destinés à encourager la générosité publique, dans le respect de la philosophie des dispositifs actuels, avec le souci de simplifier les textes et les procédures.

Les avantages fiscaux proposés bénéficieront à l'ensemble des citoyens et des entreprises ainsi qu'à l'ensemble des causes d'intérêt général - culturelles, sociales, environnementales, etc...

La réforme des articles 200 et 238*bis*du Code général des impôts, prévue par les **articles 1er et 3**, permet de consacrer une règle simple et efficace : chaque citoyen et chaque entreprise bénéficiera d'une réduction d'impôt de 60 %. Pour les particuliers il s'agira d'une réduction de l'impôt sur le revenu, et pour les entreprises d'une réduction d'impôt sur les sociétés (ou de l'impôt sur le revenu, en fonction du statut fiscal de l'entreprise).

Pour les particuliers, le plafond de la réduction fiscale sera porté à 20 % du revenu imposable, contre 10 % actuellement, avec une possibilité de reporter l'excédent de la réduction fiscale sur cinq ans.

Pour les entreprises, la réduction fiscale sera plafonnée à 5 $^{0}/_{00}$du chiffre d'affaires dans tous les cas, contre 2,25 et 3,25 $^{0}/_{00}$actuellement en fonction du statut du bénéficiaire.

L'article 2 double l'abattement au titre de l'impôt sur les sociétés dont bénéficient les fondations reconnues d'utilité publique, qui est porté de 15 à 30 000 €.

L'article 4 permet aux héritiers, donataires et légataires de déduire de l'assiette des droits de succession le montant de leurs dons aux fondations reconnues d'utilité publique.

L'article 5 autorise les fondations d'entreprise à recevoir les dons effectués par les salariés de l'entreprise fondatrice. Actuellement, cette catégorie de fondations ne peut recevoir aucun don ou libéralité en dehors des apports que lui consent l'entreprise fondatrice. Or les salariés sont déjà associés au fonctionnement de la fondation par l'intermédiaire de leurs représentants au conseil d'administration de celle-ci. Il est apparu utile de leur permettre de participer encore davantage à l'action philanthropique de la fondation de leur entreprise par des dons volontaires bénéficiant de l'avantage fiscal prévu à l'article 1er .

DOCUMENT 3

Brochure "mise à disposition d'espaces de réception" - Musée de Cluny

MUSÉE DE CLUNY
le monde médiéval

MANIFESTATIONS PRIVÉES

Les espaces de réception

La salle Notre-Dame de Paris

Capacité d'accueil :
Debout : 140 p.
Repas assis : 85 p.
Réunion/concert : 180 p.

Surface disponible :
171 m²

Dominée par la présence majestueuse des vestiges des statues des rois de Juda provenant de la cathédrale Notre-Dame, cet espace peut recevoir vos invités à l'occasion d'un cocktail, d'un repas assis ou d'une réunion.

musee-moyenage.fr
@museeclunyl

Le *frigidarium* des thermes de Cluny

Capacité d'accueil :
Debout : 300 p.
Repas assis : 150 p.
Réunion/concert : 270 p.

Surface disponible :
350 m²

Rouvert au public en 2009, le *frigidarium* était la salle froide des thermes de Cluny. Sa voûte restaurée culmine à 14 mètres de hauteur.
Cet espace peut recevoir vos invités à l'occasion d'un cocktail, d'un repas assis, d'une réunion ou d'un concert.
Les espaces souterrains des thermes sont accessibles uniquement en visite privée, un moment unique pour vos invités.

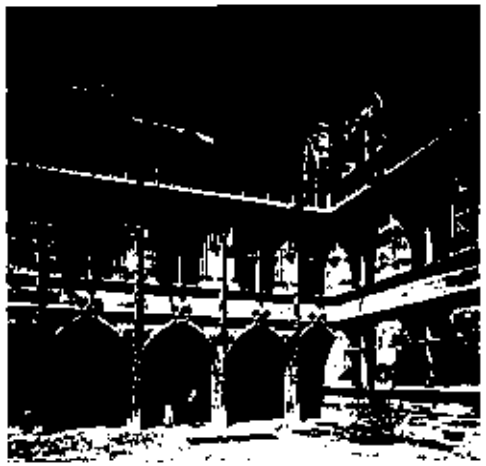
Capacité d'accueil :
Debout : 200 p

Surface disponible :
400 m²

La cour d'honneur

Pavée et fermée, la cour d'honneur de l'hôtel particulier des abbés de Cluny est un joyau de l'architecture gothique flamboyante.
L'espace situé sous la galerie d'arcades peut recevoir une centaine de personnes pour un cocktail.

Attention : en raison du plan Vigipirate, la cour accueille actuellement et pour une durée indéterminée, une tente 5x5 qui permet aux agents de procéder aux consignes Vigipirate magnétomètre et ouverture de sacs à main.



LES DIFFÉRENTES FORMULES DE RÉCEPTION

De la visite privilège jusqu'à la grande réception avec un cocktail salle Notre-Dame suivi d'un dîner avec dans le frigidarium, plusieurs formules peuvent vous être proposées pour vos manifestations privées.

Le musée est accessible tous les jours à partir de 18h, et le mardi toute la journée.

Salle Notre-Dame :
Cocktail jusqu'à 150 personnes : 8 000 € HT
Conférence de presse ou réunion jusqu'à 130 personnes : 8 000 € HT
Repas assis jusqu'à 85 personnes : 8 000 € HT

Frigidarium :
Cocktail jusqu'à 300 personnes : 10 000 € HT
Repas assis jusqu'à 150 personnes : 10 000 € HT
Conférence de presse ou réunion jusqu'à 270 personnes : 10 000 € HT

Cour d'honneur :
Cocktail jusqu'à 200 personnes : 5 000 € HT

Visite privilège :
Le soir de 18h30 à 20h30 et le mardi toute la journée par tranches de 2 heures.
Tarifs en fonction du nombre de personnes (Jusqu'à 200 personnes : 2 000 € HT ; 350 personnes : 3 500 €, etc.)

Des frais techniques (surveillance, conférenciers, nettoyage) sont à prévoir en sus du tarif forfaitaire de location et sont établis sur devis.

Votre contact :
Élise Grousset
Responsable communication et partenariats
+33 (0) 1 53 73 79 04
elise.grousset@culture.gouv.fr

Musée de Cluny – Musée national du Moyen Âge.
6 place Paul Painlevé 75005 Paris. Tél. 01 53 73 78 00

Musées : la baisse des dotations de l'État inquiète

Par Laura STEEN et Baptiste MARSAL | Publié le 16/05/2015

Plus de 1300 établissements ouvrent leurs portes aujourd'hui à l'occasion de la Nuit des musées. Si les « gros » attirent toujours plus de monde, ceux de petite taille perdent en fréquentation.

La 11e édition de la Nuit européenne des musées se déroule aujourd'hui. L'occasion pour les petits établissements d'être mis en lumière.

Si les Français ne sont jamais autant allés au musée qu'en 2014, les grandes institutions, tels que le Louvre, Orsay, ou encore le quai Branly, cachent la forêt. Car dans le même temps, les « petits » musées sont de moins en moins visités. Soutenus financièrement, pour la plupart, au niveau communal ou départemental, leur pérennité est mise à l'épreuve avec la réduction progressive de la dotation globale de fonctionnement (DGF), accordée par l'État aux collectivités locales. Parfois raillés pour leur manque de modernité ou leur image poussiéreuse, ils peinent à exister. Et la Nuit des musées ne peut pas à elle seule résoudre les maux de ces petites structures.

La culture en difficulté

La culture en général est affectée par la baisse des dotations. Plusieurs festivals ont ainsi été réduits, annulés ou supprimés. Philippe Laurent, de la commission des finances de l'Association des maires de France, le regrette : « Il y a forcément des choix politiques contraints faits par les élus locaux. Nous pensions que la culture était un marqueur fort, d'autant plus que l'enveloppe dédiée ne pèse pas bien lourd dans les budgets des communes. » Désormais, les subventions allouées permettent de payer le fonctionnement des structures, et prennent le pas sur la programmation. « Les départements n'ont globalement pas baissé leur crédit accordé à la culture. Mais avec le gel de la DGF, les arbitrages vont se faire en faveur des compétences obligatoires, lourdes, au détriment des optionnelles, comme la culture », estime-t-on à l'Association des départements de France (ADF).

Le pessimisme est de rigueur pour Philippe Laurent : « Nous craignons que le travail de décentralisation et d'éducation culturelles, engagé depuis 30 ans, ainsi que la diversité qu'offrent les petits musées, soient mis à mal. »

« Faire le dos rond »

Si les petits musées sont pour l'instant peu touchés par le gel de la DGF, ils le seront à l'avenir prophétise Philippe Laurent. Des collectivités ont déjà anticipé en développant une offre de « pass » culturel qui permet de visiter plusieurs structures pour un prix attractif. Autre possibilité : la mutualisation des moyens, notamment en termes de communication, pour dégager une plus grande marge de manœuvre pour la scénographie ou l'organisation d'événements.

D'autres enfin, font appel à des partenariats avec des entreprises privées pour sponsoriser des événements culturels. Pour Philippe Laurent, il faut attendre et « faire le dos rond » : « L'outil doit rester en état de marche. Les bâtiments construits dans les années 1980 doivent être rénovés. Pour cela, il faut une volonté politique forte. »

Une volonté qui semble faire défaut aujourd'hui. Et qui devrait être mise en question lors du prochain festival d'Avignon puisque, promet Philippe Laurent, « il devrait y avoir de nombreux débats ».

DOCUMENT 5

N° 574

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2013-2014

Enregistré à la Présidence du Sénat le 4 juin 2014

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

au nom de la commission des finances (1) sur les **musées nationaux,**

Par M. Yann GAILLARD,

Sénateur.

(1) Cette commission est composée de : M. Philippe Marini, *président* ; M. François Marc, *rapporteur général* ; Mme Michèle André, *première vice-présidente* ; Mme Marie-France Beaufils, MM. Jean-Pierre Caffet, Yvon Collin, Jean-Claude Frécon, Mmes Fabienne Keller, Frédérique Espagnac, MM. Albéric de Montgolfier, Aymeri de Montesquiou, Roland du Luart, *vice-présidents* ; MM. Philippe Dallier, Jean Germain, Claude Haut, François Trucy, *secrétaires* ; MM. Philippe Adnot, Jean Arthuis, Claude Belot, Michel Berson, Éric Bocquet, Yannick Botrel, Joël Bourdin, Christian Bourquin, Mme Nicole Bricq, MM. Jacques Chiron, Serge Dassault, Vincent Delahaye, Francis Delattre, Mme Marie-Hélène Des Esgaulx, MM. Éric Doligé, Philippe Dominati, Jean-Paul Emorine, André Ferrand, François Fortassin, Thierry Foucaud, Yann Gaillard, Charles Guené, Edmond Hervé, Pierre Jarlier, Roger Karoutchi, Yves Krattinger, Dominique de Legge, Gérard Miquel, Georges Patient, François Patriat, Jean-Vincent Placé, Jean-Marc Todeschini, Richard Yung.

UNE ADAPTATION NÉCESSAIRE DU MODÈLE MUSÉAL CLASSIQUE QUI PASSE PAR UNE DIVERSIFICATION DES RESSOURCES PROPRES DES MUSÉES NATIONAUX ET PAR UN RENFORCEMENT DE LA TUTELLE

A. LA NÉCESSAIRE DIVERSIFICATION DES RESSOURCES PROPRES

Le quatrième comité interministériel pour la modernisation de l'action publique (CIMAP) de janvier 2014 fixe aux établissements publics culturels de l'État un **objectif de développement des ressources propres**. Cela concerne donc les musées nationaux. **Cette évolution apparaît en effet nécessaire dans le contexte budgétaire actuel**. Elle est d'autant plus impérative et légitime que les musées constituent des opérateurs économiques solides, qui disposent de marges de manœuvre. (...)

Le secrétariat général du ministère de la culture et de la communication, en lien avec les services du Premier ministre, réfléchit à l'installation d'une mission de pilotage sur cette question. D'après les informations transmises à votre rapporteur spécial, « *des groupes de travail avec les principaux opérateurs intéressés devraient être mis en place.* ***Toutes les pistes possibles seront envisagées dans la limite des efforts déjà réalisés*** *en la matière par les établissements et au regard de leurs missions statutaires (présentation, conservation et acquisition des collections) et des politiques publiques poursuivies en matière de démocratisation culturelle. Cette mission devra* ***favoriser une approche large et innovante des leviers de ressources propres*** *afin d'éviter toute pression excessive vis-à-vis du seul levier tarifaire* »[2].

Un groupe de travail sur la valorisation des marques par les établissements culturels, qui ne concerne pas seulement les musées, a été lancé.

Avec un taux moyen de ressources propres des musées nationaux de l'ordre de 40 %, on pourrait se heurter bientôt à un effet de seuil difficile à surmonter. C'est d'ailleurs ce que l'on peut constater à la lecture des documents budgétaires relatifs à la mission « Culture »[1]. Malgré un résultat général supérieur à la prévision actualisée pour 2013[2], qui s'explique notamment par la très bonne fréquentation des musées, **la cible pour 2015 est stabilisée à 43 %**.

En revanche, on constate que le mécénat accuse une baisse par rapport à 2012. La cible pour 2015, volontariste, est pourtant maintenue au niveau de 2012. Le ministère indique aussi que l'évolution de ce sous-indicateur est variable d'un établissement à l'autre.

Taux de ressources propres des musées nationaux

	2011	2012	2013[3]	cible 2015
Taux de ressources propres des musées nationaux provenant des activités	38,39 %	40,76 %	42,32 %	> 43 %
Taux de ressources propres des musées nationaux provenant du mécénat, de partenariats et de parrainages	3,75 %	4,00 %	3,75 %	> 4,00 %

Source : projet annuel de performances de la mission « Culture » annexé au projet de loi de finances pour 2014 et rapport annuel de performances de la mission « Culture » annexé au projet de loi de règlement pour 2013

Dans tous les cas, il ne faut pas oublier que **les musées exercent une mission de service public**, ce qui les distingue fondamentalement d'entreprises commerciales. Par ailleurs, comme le souligne l'économiste Françoise Benhamou, « *lorsque la part des apports privés, plus sensibles à la conjoncture, augmente, l'équilibre du musée devient fragile* »[4].

Malgré tout, **plusieurs pistes de renforcement des ressources propres des musées nationaux existent**, certes imparfaites et pas forcément envisageables pour l'ensemble des établissements, qui ne jouissent pas tous du même rayonnement.

[1] *Source : projet annuel de performances de la mission « Culture » annexé au projet de loi de finances pour 2014 et rapport annuel de performances de la mission « Culture » annexé au projet de loi de règlement pour 2013.*
[2] *Celle-ci était de > 41 %.*
[3] *La prévision initiale du projet annuel de performances pour 2013 de la mission « Culture » annexé au projet de loi de finances pour 2013 était respectivement de > 37 % et > 4 %.*
[4] *Source : Françoise Benhamou, « Économie de la culture », éditions La Découverte, 2011.*

1. La billetterie et les activités annexes

La billetterie constitue bien sûr un levier fondamental de développement des ressources propres pour les musées. À cet égard, les expositions peuvent jouent un rôle important pour les grands établissements en particulier (cf. *supra*).

Par exemple, le Centre Pompidou réalise des expositions en période estivale, contrairement à la plupart des établissements : cela lui donne un avantage comparatif qui peut lui faire espérer des recettes supplémentaires sur cette période.

S'agissant des activités annexes aux musées, afin d'augmenter ses ressources propres, le musée du Quai Branly a souhaité en 2012 ouvrir ses espaces à la location directe pour les entreprises. A l'inverse, en 2006, il avait fait le choix d'une politique sélective de location de ses espaces, réservant cette possibilité à ses seuls mécènes. Cette évolution s'est accompagnée d'une **réflexion sur l'optimisation de l'utilisation des espaces pour les activités du musée** afin de pouvoir proposer de nouveaux créneaux à la location, notamment pour le théâtre Claude Lévi-Strauss.

À une autre échelle, le plus petit musée national sous statut d'établissement public, le musée Henner, a élaboré des grilles pour les locations d'espaces et les tournages afin de valoriser ses actifs immatériels.

Toutefois, **le développement des activités annexes devrait rester limité**. En effet, **elles ne constituent pas le cœur des métiers des musées et entrent dans une logique commerciale qui peut paraître contradictoire avec leurs missions de service public**.

2. Le mécénat

Le mécénat constitue bien sûr l'une des pistes les plus porteuses en termes de développement des ressources propres des musées, bien que le contexte économique actuel y soit moins favorable qu'il y a quelques années, la crise rendant **plus difficile la recherche de partenaires potentiels**.

Le mécénat a par exemple permis de financer la rénovation des salles du mobilier XVIIIe siècle du Louvre, pour un coût de 25,5 millions d'euros, ainsi que la restauration de la Victoire de Samothrace, pour un coût de 4 millions d'euros[1].

Toutefois, d'un point de vue purement budgétaire, cette ressource présente aussi des limites, relevées par exemple par l'économiste Françoise Benhamou[2] : « *particulièrement recherché en période de restriction*

[1] *Le mécénat n'a pas financé l'intégralité de cette dépense, le complément ayant été apporté par des dons de particuliers dans le cadre d'une opération de souscription.*
[2] *Françoise Benhamou, « Économie du patrimoine culturel », éditions La Découverte, 2012.*

budgétaire, le mécénat constitue pour une large part une ***subvention déguisée****, puisque compensée à plus des deux tiers par la puissance publique ; son affectation n'est pas décidée par les administrations ou les instances culturelles et politiques, mais par des agents privés. Il ne saurait donc être pensé comme un substitut à l'argent public, mais comme une forme complémentaire de l'effort collectif dont le déclenchement échappe aux décideurs publics. (...)* ***Le mécénat constitue donc en termes économiques un complément de financement dont la charge est assumée en large partie par l'État****. Il permet de fait aux établissements de « forcer » les pouvoirs publics à un effort qu'ils ne fournissent plus tout à fait, mais au risque de l'affaiblissement de la maîtrise de l'affectation des budgets consacrés aux expositions et aux acquisitions ».*

3. L'ingénierie culturelle et la valorisation des marques

Une autre piste d'avenir pour le développement des ressources propres des musées nationaux est **l'ingénierie culturelle**, alors que de plus en plus de pays émergents souhaitent se doter de musées prestigieux. Pour cela, ils sont désireux de faire appel aux compétences des grands musées français.

C'est bien le cas du **Louvre Abu Dhabi** : issu de l'accord intergouvernemental entre les Émirats arabes unis et la République française du 6 mars 2007, le futur musée, implanté dans le district culturel de l'île de Saadiyat, est un gigantesque espace de 24 000 m² couvert d'une coupole ajourée de 180 mètres de diamètre, imaginée par les Ateliers Jean Nouvel à Paris.

La ministre de la culture et de la communication s'est beaucoup impliquée dans la relance de ce projet qui a connu un blocage en 2012. L'accord prévoit notamment un **certain nombre de retours financiers au profit des musés nationaux français**. C'est ainsi que les crédits du Louvre Abu Dhabi permettent entre autres de financer la part du musée du Louvre pour le centre de réserves à proximité du Louvre-Lens, en partenariat avec la région Nord-Pas-de-Calais. On peut également citer la restauration du théâtre du château de Fontainebleau, inauguré le 30 avril dernier par la ministre.

Au cours d'une audition devant la commission de la culture du Sénat en mars 2013, Alain Seban, président du Centre Pompidou, avait clairement exprimé l'intérêt de l'ingénierie culturelle réalisée par les grands musées nationaux pour les pays émergents : « *les* ***partenaires étrangers constituent des interlocuteurs essentiels pour le rayonnement international des collections publiques mais aussi de l'expertise, du savoir-faire, du savoir scientifique de nos musées****. Pour les grandes institutions patrimoniales, ces partenaires étrangers sont une manière de diffuser la culture, l'image, la marque de la France. Au-delà des expositions, il existe des champs nouveaux en matière d'expertise et d'ingénierie pour les pays émergents qui souhaitent concevoir des*

lieux culturels et des parcours de médiation pour des publics novices. Ce sont de nouveaux territoires à conquérir.» [1]

4. La location des œuvres et les expositions itinérantes clé en main

Dans un contexte budgétaire difficile, le musée d'Orsay entend développer des ressources à l'étranger, en proposant des expositions clé en main. Initiée pour aider au financement du « Nouvel Orsay»[2] , à un moment où une partie du musée avait dû être fermée pour travaux, **cette politique de prêts à l'étranger, qui consiste à faire voyager les collections du musée dans différents pays, moyennant une contrepartie numéraire, se poursuit**.

Entendu par votre rapporteur spécial, Guy Cogeval a indiqué que ce type d'expositions est susceptible de rapporter au musée **plusieurs millions d'euros par an**. C'est assurément une **source de ressources propres en progression depuis quelques années**.

À titre d'exemple, la conception d'expositions internationales a représenté, en 2012, 7 % des recettes propres du musée d'Orsay.

De même, **la rénovation du musée Picasso a pu être financée grâce à une telle politique de locations d'œuvres**. En effet, fermé en 2009 pour rénovation, sa directrice a organisé une exposition de chefs-d'œuvre dont la tournée mondiale a permis de recueillir 31 millions d'euros, contribuant à financer 60 % du coût des travaux.

Enfin, le Centre Pompidou recourt aussi à ce type d'activités, comme l'a indiqué Alain Seban devant la commission de la culture, de l'éducation et de la communication du Sénat : *« quand on parle de valoriser nos collections nationales, il ne faut pas être timide, cette valorisation étant également financière. Les grands musées nationaux présentent des expositions « hors les murs » qui sont un moyen de pénétrer des territoires nouveaux et d'attirer un large public.* ***En 2012, les expositions à l'étranger du Centre Pompidou ont attiré 800 000 visiteurs et généré des revenus de l'ordre de 3,2 millions d'euros, soit 10 % de ses recettes propres***[3] *».*

À plus petite échelle, le musée Gustave Moreau entretient des partenariats avec des musées étrangers par le biais d'expositions clé en main. L'organisation d'expositions hors les murs lui procure ainsi des ressources supplémentaires.

---

[1] *Source : compte-rendu de l'audition d'Alain Seban par la commission de la culture, de l'éducation et de la communication du Sénat le 11 mars 2013.*

[2] *Le « Nouvel Orsay », qui a rouvert ses portes en 2011, a contribué à accroître la fréquentation du musée.*

[3] *Source : compte-rendu de l'audition d'Alain Seban par la commission de la culture, de l'éducation et de la communication du Sénat le 11 mars 2013.*

Le mécénat en nature ou en compétence

www.culturecommunication.gouv.fr

Une des possibilités offertes à un mécène entreprise consiste à apporter non pas des financements en numéraire mais des moyens (produits ou services) à la cause qu'elle entend soutenir. Il s'agit ici, d'un « mécénat en nature ou de compétence ».

Les critères d'éligibilité à cette forme de mécénat sont exactement les mêmes que ceux prévus pour une contribution en numéraire.

Principes d'évaluation :

Les textes disposent que l'apport de l'entreprise devra être valorisé au prix de revient, ou à la valeur nette comptable pour les éléments inscrits à l'actif de l'entreprise.

Comment valoriser une prestation au titre d'un mécénat de compétence ?

- Dans le cas d'une contribution d'une entreprise par « prêt de main d'œuvre » : c'est le cas de société de conseil, de prestation de service etc... il convient de considérer l'ensemble des coûts salariaux (salaires + charges) des personnels qui auront œuvré au titre du mécénat de compétence (...)
- Afin de pouvoir permettre un contrôle de cette contribution, il est conseillé de faire en sorte que le mécène et la structure bénéficiaire du mécénat se concertent sur une procédure claire et contrôlable. A cette fin, il est recommandé que les parties s'entendent sur une liste de personnes, un détail nominatif des jours travaillés par les personnes au service du projet de mécénat. Ces listes nominatives et la validation de la présence de ces personnes étant assurées conjointement entre les deux parties de la convention.
- Pour les produits livrés la valorisation correspond (...) :
  - A la valeur du bien en stock (c'est-à-dire compte tenu d'éventuelles provisions pour dépréciation) si la marchandise provient du stock de l'entreprise.
  - Au prix de revient de la prestation s'il s'agit d'une prestation achetée. A la moins-value à court terme constatée, s'il s'agit d'un élément d'actif pour un bien inscrit dans le compte d'immobilisation. Si le bien est totalement amorti, l'entreprise donatrice ne pourra prétendre utiliser ce don au titre des réductions d'impôts de l'article 238 bis (la valeur de ce bien étant comptablement et fiscalement nulle).

Précautions à observer pour les deux parties concernées à la convention de mécénat (mécène et « mécéné ») :

- tout d'abord s'entendre sur la contribution « de compétence », il convient ainsi de :
- définir avec le maximum de précision les caractéristiques techniques de l'action de mécénat de compétence. Selon les projets objets de la convention, et de leur degré de complexité. Un cahier des charges, le plus complet possible, sera annexé à la convention afin de détailler les caractéristiques techniques des produits ou services livrés.
- De faire stipuler un échéancier de livraison des biens ou services, de valoriser la contribution de l'entreprise mécène, au prix de revient, à la valeur nette comptable (pour les éléments de stock) ou à la valeur d'actif,
- Enfin de porter attention aux éventuelles garanties contractuelles ou réglementaires (par exemple garantie décennale) qui devront être rappelées dans le document contractuel.

Un point doit également faire l'objet d'une attention particulière, la valorisation de la contribution de l'entreprise. Les textes de procédure fiscale disposent (art L 80C) qu'il est recommandé de procéder à un rescrit fiscal auprès des services fiscaux compétents. Cette procédure est à considérer quand un doute se fait jour quant à la valorisation des biens ou services livrés au titre d'un mécénat de compétence.

(...)

DOCUMENT 7

« Guide Mécénat et collectivités territoriales » (extrait) - ADMICAL

(...)

Gestion indirecte du mécénat par la collectivité

On entend par gestion indirecte du mécénat lié à une collectivité, la prise en charge de la démarche par une structure autonome qui prend généralement la forme d'une association, d'un fonds de dotation ou d'une fondation[1].

Bon nombre de collectivités, à travers leurs régies directes comme les musées, bénéficient du soutien d'associations d'amis ou cercle de bienfaiteurs qui peuvent être constitués en association ou sous une autre forme juridique.

Un club de mécènes autour de la collectivité ?

Le club de mécènes est une forme courante de réunion de mécènes, entreprises et/ou particuliers, autour d'un projet. Il est souvent informel, c'est-à-dire qu'il n'est pas constitué juridiquement. La Ville de Reims a par exemple constitué un réseau de 200 entreprises mécènes depuis 2010 sans que celui-ci soit structuré juridiquement. Pour autant, il fait l'objet d'une animation par la Mission mécénat, service de la collectivité. La question de l'animation du réseau des mécènes est sans doute plus importante à ce stade que la seule structuration juridique.

Ville de Reims - Porte de Mars

L'expérience du Musée des Beaux-arts de Lyon, régie de la Ville de Lyon, présente un certain nombre de particularités intéressantes à développer en lien avec la notion de club de mécènes. Deux structures de gestion du mécénat existent pour ce Musée et sont nées avec l'élan de l'acquisition du Trésor National de Poussin, La Fuite en Egypte, en 2009. Il s'agit du Club d'entreprises du Musée Saint-Pierre et du Cercle Poussin dédié au mécénat de particuliers. Agnès Cipriani, Responsable du mécénat pour le Musée explique qu'en 2009 pour la création du Club d'entreprises deux options juridiques sont envisageables : l'association ou le fonds de dotation. Avec l'accompagnement d'un cabinet d'avocats, c'est finalement le fonds de dotation qui est choisi pour les possibilités qu'il offre en termes de gouvernance par les entreprises. Dans cet exemple, la collectivité n'est pas représentée dans le Conseil d'administration du Fonds. Les membres, au nombre de quinze à ce jour, sont intégrés par cooptation. Ce fonds a pour objet d'accompagner des acquisitions d'œuvres pour le Musée, aux côtés de la collectivité. Le Fonds n'a en effet pas vocation à se substituer aux pouvoirs publics. Il fonctionne sur la base d'un système de cotisations : un engagement à hauteur de 50 000 euros par an pendant trois ans.

Le Cercle Poussin qui regroupe les particuliers mécènes est créé peu après le Club d'entreprises. Le choix de la structure a été dicté en grande partie par la volonté de pouvoir collecter des dons ouvrant droit à une réduction d'ISF. C'est donc la Fondation qui a été choisie. Pour plus de souplesse dans la création et le fonctionnement, le Cercle est une Fondation abritée par la Fondation Bullukian qui prélève des frais de fonctionnement mais ne prélèvera finalement pas le pourcentage initialement prévu sur les dons captés. L'assurance donc pour les 120 contributeurs que leur don est entièrement affecté à l'acquisition d'œuvre qui est soutenue. Le système retenu est également la cotisation, à raison de 1000, 2000 ou 3000 euros par an.

On notera que pour ces deux structures autonomes, la Responsable du mécénat du Musée des Beaux-arts de Lyon joue un rôle essentiel de Déléguée afin d'animer, de créer du lien et de fidéliser les mécènes.

La création d'une fondation abritée : l'exemple du patrimoine[1]

Créée par la loi du 2 juillet 1996, la Fondation du Patrimoine est un organisme privé indépendant à but non lucratif, dont la vocation est de défendre et de valoriser un patrimoine rural de proximité en voie de disparition et non protégé par l'État, c'est-à-dire, non classé ou inscrit (maisons, églises, ponts, lavoirs, moulins, patrimoine industriel, mobilier, naturel, entre autres). La Fondation du Patrimoine est reconnue d'utilité publique par le décret du 18 avril 1997. Il s'agit également d'une fondation abritante aux termes de la loi du 23 juillet 1987, modifiée par la loi du 4 juillet 1990.

A ce jour, on dénombre deux Fondations abritées par la Fondation du Patrimoine à l'initiative de collectivités territoriales : la Fondation « Belfort, Ville Patrimoine » créée en 2012 et la Fondation « Tulle un musée de la mémoire et du savoir-faire » née en mai 2013. Compte tenu de leur création récente, le recul manque pour évaluer ce type de mode de gestion du mécénat pour une collectivité territoriale.

Ces collectivités ont fait le choix de la création d'une Fondation abritée par la Fondation du Patrimoine dès lors qu'elles ont axé leur démarche de mécénat sur la conservation, la restauration et la valorisation du patrimoine de leur territoire. La Ville de Belfort développe un projet plus large que celui de Tulle dédié à un musée. Le souhait de la Ville de Belfort, à travers ce mode de gestion, est de constituer une dotation pérenne au regard de l'ampleur du patrimoine dont elle a la charge. Les fonds collectés permettront d'aider, en premier lieu, au financement de la restauration du patrimoine protégé (inscrit ou classé), mais également d'édifices qui, bien que non protégés au titre des monuments historiques, méritent d'être préservés. Les avantages d'un tel mode de gestion sont les suivants : accompagnement par la Fondation du Patrimoine, gestion administrative et financière des levées de fonds moyennant des frais de gestion et de fonctionnement, représentation de l'Exécutif de la collectivité au sein du Conseil d'administration et donc une maîtrise sur les projets, entre autres. La Fondation abritée ne dispose pas de personnalité juridique propre. Sa constitution est beaucoup plus souple que celle d'une Fondation car elle ne nécessite qu'une dotation initiale de 150 000 euros minimum contre un million et demi d'euros pour la création d'une Fondation reconnue d'utilité publique constituée par ailleurs par décret en Conseil d'Etat. Un tel mode de gestion semble adapté lorsque la collectivité fait le choix de concentrer sa démarche sur une thématique en particulier. Thématique pour laquelle elle identifie une Fondation susceptible de l'accompagner dans la réalisation de ce projet et sa mise en œuvre administrative et financière. Il n'en reste pas moins que les levées de fonds doivent être animées par les collectivités elles-mêmes et qu'une personne référente devra être identifiée en interne bien que l'essentiel de la gestion s'effectue en externe.

[1] [illegible]

Le Fonds de dotation, une opportunité pour la collectivité ?

Dans cet article, nous développerons deux exemples d'initiatives : la Cité des Civilisations du Vin et le Fonds de dotation Bordeaux Solidaire.

La Cité des Civilisations du Vin constitue une expérience extrêmement intéressante en termes de modes de gestion innovants. Deux structures juridiques liées au mécénat sont à l'épreuve pour ce projet : une Fondation pour la Culture et les Civilisations du Vin créée en décembre 2014 et un Fonds de dotation pour le soutien de la Cité des Civilisations du Vin qui a vu le jour en novembre 2011. Cette imbrication prend tout son sens à la lumière du projet et des objectifs poursuivis avec chacune des structures. La Ville de Bordeaux est membre fondateur du Fonds de dotation, aux côtés de l'Association de préfiguration de la Cité des Civilisations du Vin. Le Fonds de dotation est la structure juridique choisie pour collecter les dons des mécènes dits « bâtisseurs », autrement dit, ceux qui soutiennent la construction de la Cité. Il a pour objet la collecte des fonds privés, leur capitalisation et leur redistribution à la Ville de Bordeaux, maître d'ouvrage de l'équipement. Ils seront affectés exclusivement par la collectivité au financement de la construction des espaces culturels et non lucratifs du bâtiment. Le fonds finance également la Fondation d'utilité publique de la Cité des Civilisations du Vin. Cette dernière se voit mettre à disposition par la Ville de Bordeaux 85% des surfaces de la Cité qui lui appartient. C'est cette fondation qui a pour objet le fonctionnement du lieu, c'est-à-dire, la valorisation du vin comme patrimoine culturel, mais aussi l'aménagement et la gestion de ses parties non-lucratives du lieu. A ce titre, elle peut recevoir des financements du Fonds de dotation. On peut penser que le choix d'affecter l'exploitation non-lucrative du lieu à une fondation d'utilité tient en partie à la capacité de cette structure de recevoir des financements publics, contrairement au Fonds de dotation. La responsable mécénat de la Fondation, Géraldine Clerc, explique cependant que le Fonds de dotation a bien été pensé avec durée de vie illimitée de manière à soutenir d'éventuels renouvellements d'investissements tout au long de la vie de la Cité.

Initié en 2013 par la Mairie de Bordeaux, le Centre communal d'action sociale et le Crédit municipal, le Fonds de dotation Bordeaux Solidaire a pour objet de :

- Fédérer les énergies et compétences dans la réflexion et dans l'action, pour l'innovation sociale.
- Financer l'impact social sous toutes ses formes, sans distinction de statut juridique ou fiscal, de projet existant ou à créer.

Au final, il s'agit de lutter contre les inégalités et les précarités, de développer les liens d'entraide et le mieux vivre ensemble sur le territoire bordelais. Selon les mots de Véronique Fayet, vice-présente du Fonds de dotation Bordeaux Solidaire, qui s'exprime dans Le Monde des Fondations : « Ce fonds permet aux particuliers, aux commerçants et aux entreprises de devenir partenaires de l'action sociale. Ils peuvent faire des dons financiers ou en nature permettant de contribuer à la lutte contre les exclusions et au bien vivre ensemble.

L'idée est aussi de créer une dynamique, en faisant rencontrer le monde économique et les associations. C'est véritablement, selon nous, une opération gagnant-gagnant. Vous savez, les structures de taille importante ont déjà la capacité d'aller chercher du mécénat. Ce fonds va surtout aider les petites associations locales qui n'ont pas ces moyens… ». On comprend ici que la volonté de la collectivité n'est pas de récolter des fonds pour les actions qu'elle porte en propre, comme c'est le cas pour les collectivités qui choisissent la gestion directe, mais de formuler une réponse aux demandes d'associations en recherche de financement privé sur le territoire et pour le champ de la solidarité.

Cette expérience est en fait très proche du système des Fondations territoriales que nous décrivons maintenant.

La Fondation dite « territoriale » au service d'un projet de développement du mécénat sur le territoire

Proche du modèle anglo-saxon des Community-Foundation, les Fondations territoriales sont de véritables passerelles entre initiatives philanthropiques et acteurs de l'intérêt général favorisant l'expression de solidarités au sein des communautés locales. Selon le Centre Français des Fondations, une Fondation territoriale mobilise les énergies et les ressources philanthropiques locales pour les attribuer à des projets à caractère culturel, social ou environnemental répondant aux besoins spécifiques du territoire validés par un groupe d'experts indépendants et de figures locales.

La Fondation de Lille initiée il y a près de vingt ans par son fondateur Pierre Mauroy est un exemple de Fondation territoriale pionnière en la matière. Elle correspond donc à une initiative privée qui pour autant reste très liée aux collectivités locales présentes sur le territoire. Avant la structuration de la Fondation et sa reconnaissance d'utilité publique en 1997 par le Conseil d'Etat, il existe une Association pour la Fondation de Lille, association de préfiguration destinée à réunir le capital nécessaire à la création. Elle est composée d'élus et de personnalités de la société civile. L'objectif est de créer un outil fédérateur pour collecter des fonds et réaliser des actions d'intérêt général dans des domaines très variés tels que l'action sociale de proximité, la culture, le patrimoine, l'humanitaire. Aujourd'hui, deux personnes salariées et environ cinquante bénévoles dynamisent la Fondation.

Quatre collectivités, la Ville de Lille, Le Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais, Le Conseil Général du Nord, et la Métropole Européenne de Lille, financent le programme d'activités à hauteur de 50%. Les autres revenus de la Fondation sont essentiellement liés à des prestations de services, des legs, des produits de gestion courante ou encore la rémunération du capital de la Fondation. Les collectivités peuvent s'appuyer sur la Fondation pour des actions très concrètes. Par exemple, dans le cadre de la Semaine de la Solidarité Internationale, la Fondation porte l'action afin de coordonner les projets portés par de nombreuses associations. La collectivité dispose ainsi d'un interlocuteur unique pour la gestion du projet et son financement. Ce montage offre une certaine souplesse, dès lors que la Fondation est capable de procéder à des avances de trésorerie pour des petites associations et de les financer sur la base de présentation de factures. Delphine Vandevoorde, Directrice de la Fondation de Lille, décrit cet outil comme un facilitateur, un trait d'union entre les acteurs publics, les acteurs économiques et le monde associatif sur le territoire.

Conclusion :

La gestion indirecte peut paraître séduisante au regard de la souplesse qu'elle semble offrir par rapport à ce que certains qualifient de lourdeurs administratives au sein des collectivités. Il convient d'insister en revanche sur différentes limites à ce mode de gestion. Notamment, la gestion de fait[1] est une situation dans laquelle peuvent rapidement se trouver les associations ou les fonds de dotation créés à l'initiative de collectivités. Par ailleurs, la gouvernance de ces organes est à penser avec justesse afin que les deniers publics soient bien affectés aux projets prioritaires pour le développement du territoire et que la puissance publique conserve un regard sur l'action menée.

Pour conclure, il est important d'indiquer qu'une organisation doit avant tout être fonctionnelle, modulable, et adaptable au gré des priorités politiques et du projet d'administration. Il n'y a en effet pas de bons ou de mauvais modèles de gestion mais bien des modèles au service de la réalisation d'un projet. En ce sens, on pourra citer l'exemple de l'évolution de la Mission mécénat de Reims. Créée en 2010 à la Direction de la Culture et du Patrimoine avec un rattachement thématique fort, celle-ci évolue rapidement vers une logique transversale et est rattachée à la Direction Générale des Services. Plus récemment, elle répond à une volonté de l'administration qui consiste à développer le mécénat comme outil d'ingénierie financière de projet et rejoint ainsi la Direction des Finances du Pôle Ressources de la collectivité.

[illegible]

PORTRAIT

Christophe Allonier

Chef de service financements extérieurs mécénat de la ville du Havre

A la suite de ses études à Sup de Co et après une première expérience professionnelle en Nouvelle-Calédonie, il intègre les services de la Ville du Havre comme chargé du développement touristique. Il rejoint ensuite le projet d'aménagement du littoral de cette ville sur les questions de relations avec les acteurs économiques puis prend la direction de la pépinière et des hôtels d'entreprises et accompagne ainsi pendant une dizaine d'années les créateurs d'entreprises. Rejoignant la direction financière de la ville du Havre en 2009, il propose la mise en œuvre d'une stratégie de développement du mécénat d'entreprise, effective dès 2010.

Créée par la loi du 2 juillet 1996, la Fondation du Patrimoine n'a cessé de renforcer ses actions en faveur des projets de restauration et de sauvegarde portés par les collectivités territoriales. En 2014, près de 4200 communes et plus de 100 groupements de communes sont adhérents de la Fondation.

Depuis sa création, 23 000 projets ont pu bénéficier d'un financement par la Fondation. Le bilan global de l'an passé est particulièrement flatteur : 2500 projets soutenus, plus de 21 millions d'euros collectés par souscription ou reçus en donation, 41 000 donateurs dont l'action a permis d'engager un montant de travaux de 230 millions d'euros ce qui correspond à environ 6700 emplois créés ou maintenus dans le secteur du bâtiment.

Ses modes d'actions principaux en faveur des projets des collectivités sont :

- les souscriptions publiques,
- le partenariat avec les mécènes nationaux de la Fondation,
- les produits-partage,
- les fondations abritées.

FONDATION
DU PATRIMOINE
EN 2014

- **2500** projets soutenus
- **21** millions d'euros collectés
- **6700** emplois créés

Les souscriptions publiques

Pionnier du financement participatif, puisque les premières campagnes de souscription ont été lancées en 1999, le mécénat populaire par le biais de souscription reste au cœur des actions de la Fondation (avec 800 nouvelles souscriptions en 2013). 38 000 particuliers ont répondu avec un don moyen de 140 €. La majorité de ces souscriptions a été faite au profit de projets de restauration entrepris par des collectivités. Il est à noter qu'à l'heure où l'on évoque le recours au mécénat populaire via le financement participatif ou crowdfunding, la souscription réalisée via la Fondation du Patrimoine conserve des avantages inégalés. Le tout premier réside dans la prise en charge totale par la Fondation de la collecte des fonds et de l'émission des reçus fiscaux pour les donateurs : en effet, pour ne pas déroger aux règles de la comptabilité publique, la collectivité qui souhaiterait gérer en direct une souscription publique devrait en l'état créer une régie, ce qui pour une opération limitée dans le temps peut s'avérer lourd et contraignant. La même obligation s'impose, en l'absence de précision de Bercy, dans le cas où une collectivité recourrait au service d'une plate-forme de collecte de dons en ligne (comme par exemple My Major Company, Ulule ou Culture Time). Par ailleurs, pour ce travail important et chronophage, la Fondation du Patrimoine ne prélèvera que 3% des sommes collectées au titre des frais de gestion là où les autres acteurs du financement participatif demandent entre 6 et 8%.

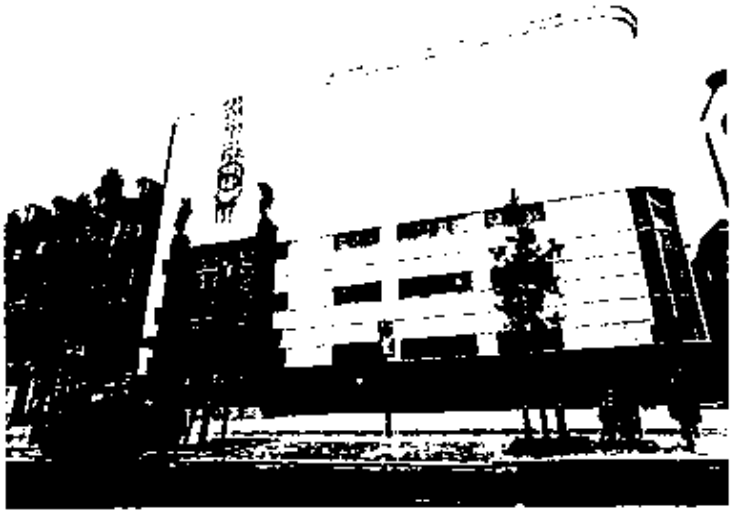
Grâce à ses outils de communication, la Fondation permet en outre à de petites collectivités qui lancent une souscription publique de décupler la notoriété de l'appel au don et de le faire connaître largement jusqu'au niveau national. Avantage ultime : la Fondation récompense les souscriptions qui atteignent leurs objectifs en versant une subvention complémentaire grâce au produit des successions en déshérence : 4,55 millions d'euros ont été versés en 2013 dont 72% a bénéficié à des collectivités territoriales.

Quels sont les facteurs clés de succès d'une souscription publique ?

Le premier est bien évidemment de faire connaître la souscription par le plus grand nombre de personnes potentiellement intéressées ; un dépliant de souscription doit être bien sûr conçu mais il importe ensuite de veiller à une diffusion de l'information optimale. Article de presse, magazine et bulletins municipaux, sites internet, bâchage des travaux, compteur de souscription : tous les moyens doivent être mobilisés pour orchestrer la communication du projet. En second lieu la crédibilité de la souscription est déterminante : le public suivra s'il est persuadé de l'enjeu (d'où le choix soigneux qui doit être apporté avant de lancer la souscription) pour le patrimoine du territoire. Ce qui est proposé doit être emblématique ou du moins se rattacher fortement à l'histoire et au patrimoine local. Ceci explique d'ailleurs le succès souvent disproportionné des souscriptions « coup de cœur » dans l'espace rural. Pour renforcer cette appartenance, le relais d'une association restera aussi déterminant tout comme peut l'être celui des élus qui sont les premiers ambassadeurs d'une souscription et qui doivent être exemplaires sur ce point.

Ville du Havre - Réfonte de deux statues devant la piscine municipale grâce à une souscription publique organisée avec la Fondation du Patrimoine

Enfin, le choix judicieux de contreparties données aux souscripteurs se révèle un point capital : là, également la concurrence des plateformes de crowdfunding a changé la donne. Il faut faire preuve d'imagination et proposer de petites récompenses originales et ludiques pour les donateurs : certificat de don, visites de chantier de restauration, affichage ou « trace » originale des noms des donateurs et mécènes.
Dernier point technique : faciliter le geste du don. La Fondation du Patrimoine essaie là également de rendre le plus simple possible l'action. Le don « en un clic » est depuis quelques mois une possibilité qu'offre leur site et qui rencontre un réel succès. Ainsi, en passant devant un édifice où une affiche mentionne une restauration soutenue par la Fondation, avec un smartphone, il suffit de flasher le QR code et automatiquement l'on est dirigé vers la page consacrée au projet, ne reste alors plus à indiquer le montant du don et à valider !



Ville du Havre - Réfection d'une piscine municipale, opération soutenue par la Fondation du Patrimoine et la Fondation Total

Le partenariat avec les mécènes nationaux

Depuis 2003, la Fondation a proposé à d'autres fondations et à de grandes entreprises de s'associer à son action dans le cadre d'accords de partenariat nationaux. Plus de 600 projets ont été ainsi soutenus par de cette démarche. Il s'agit alors de subventions consenties via une convention tripartite (porteur de projet – Fondation du Patrimoine – Fondation ou entreprise mécène) qui peut être accompagnée ou non du lancement d'une souscription publique.
Les principaux mécènes de ce cadre sont : la fondation d'entreprise Total avec un budget de vingt millions d'euros sur huit ans, la société d'assurance mutuelle CGPA, la fondation Bettencourt-Schueller, Motul, JC Decaux, la fondation du Crédit Coopératif, Lafarge, la fondation SEB. Chacun concentre son action sur des domaines en lien avec l'histoire et l'activité de l'entreprise. Ainsi, le patrimoine industriel est privilégié par la fondation Total, le patrimoine motorisé par Motul, alors que le patrimoine lié à l'économie sociale et solidaire est soutenu par la fondation du Crédit Coopératif.

Les produits-partage

Venu du monde anglo-saxon le « cause related marketing », traduit par produit-partage est un concept simple : pour chaque produit ou service vendu, l'entreprise partenaire s'engage à reverser à la Fondation une partie de sa marge pour contribuer à la réalisation d'un projet le plus souvent situé dans sa région d'implantation. La consommation devient ainsi un acteur solidaire sans coût supplémentaire pour le client. Une trentaine de produits-partage sont actuellement actifs en France avec des idées toujours plus originales de produits ou service supports : vins, fromages, gâteaux mais aussi abonnements énergie ou vente immobilière.
L'intérêt pour les collectivités de promouvoir ces initiatives est double puisqu'il permet outre la contribution à la souscription, de mettre en valeur savoir-faire, produits et entreprises locales et de mobiliser celles-ci sur une thématique de mécénat de proximité.

Les fondations abritées

Dans le cadre des lois du 23 juillet 1987 et du 2 juillet 1996, la Fondation du Patrimoine comptait en son sein fin 2013, treize fondations sous égide intervenant de façon complémentaire en faveur du patrimoine. Parmi celles-ci quatre sont spécifiquement dédiées à un territoire précis. Ainsi « Belfort, Ville patrimoine » créée en 2012 à l'initiative de la ville de Belfort a pour objet d'apporter un soutien financier aux actions de restauration et de mise en valeur du patrimoine de cette cité. Les actions destinées à améliorer l'accessibilité du patrimoine de la ville et l'accueil du public sont également éligibles aux interventions de cette fondation abritée. De même, a été créée la fondation « Sèvres, patrimoine et culture » qui soutient les actions des actions de restauration et de valorisation du patrimoine de cette ville.

Peuvent également être citées les fondations « Tulle, un musée de la mémoire et du savoir-faire » dédié à la mise en valeur des collections du musée d'histoire de la ville et la fondation Lotharingie qui a pour objet de soutenir les actions de restauration, de préservation et de mise en valeur de plusieurs ensembles architecturaux lorrains : le palais ducal de Nancy, la chartreuse de Bosserville à Art-sur-Meurthe, le parc de la pépinière à Nancy.

Créer une fondation abritée est une solution avantageuse pour une collectivité qui souhaite fédérer l'action de mécènes et d'entreprises de son territoire : La Fondation du Patrimoine apporte à ses fondations sous égide une gamme de services clés en main et sur mesure. C'est elle, par exemple, qui assure la gestion juridique, fiscale et les démarches administratives de la fondation qu'elle abrite. Elle conseille et accompagne la fondation abritée dans le choix de ses projets. Elle a également pour rôle de garantir que les actions menées par la fondation abritée sont bien d'intérêt général. Libérée des charges administratives, la fondation abritée peut ainsi se consacrer pleinement à sa mission. C'est ainsi un choix tout à fait alternatif à la création d'un fonds de dotation qui peut être totalement envisagé.

Devenez mécène de votre histoire !

Le musée des Beaux-Arts d'Orléans figure parmi les plus riches et les plus anciens musées français.

29% 4 345€ sur un objectif de 15 000*

> JE FAIS UN DON

42 Jours Restants 30 mécènes

DÉCOUVREZ JEAN-MARIE LAPERCHE, L'UN DES GRANDS ARTISTES DE L'AUBE ROMANTIQUE ET CONTRIBUEZ À L'ACQUISITION D'UN FONDS DE 90 DESSINS D'UNE FORCE INSOUPÇONNÉE !

QUAND UN GÉNIE SORT DE L'OMBRE...

Né à Orléans en 1771, **Jean-Marie Laperche (ou Delaperche)** s'initie à l'art auprès de ses parents. Sa mère est pastelliste et son père, bonnetier, commercialise des produits pour les artistes.

Orléans est alors une ville culturelle florissante sous l'impulsion du collectionneur **Aignan-Thomas Desfriches** et du peintre **Jean Bardin**. Il part à Paris suivre l'enseignement du peintre néoclassique **Jacques-Louis David** (comme son frère Constant qui s'oriente quant à lui vers la sculpture), avant de continuer sa carrière en Russie.

UN ORLÉANAIS AU DESTIN TRAGIQUE...

Alors que son frère Constant devient précepteur des enfants de Rohan-Chabot à La Roche Guyon, Jean-Marie s'installe durablement en Russie où il fonde une famille. L'aîné de ses quatre enfants, Stanislas, naît en 1796. Lorsque l'armée napoléonienne entre dans Moscou en 1812, en pleine campagne de Russie, le général de Rohan-Chabot (dont les enfants ont Constant Laperche comme précepteur) lui apporte son aide et enrôle ses deux fils aînés comme traducteurs (l'aîné parle russe, polonais et français).

Il ne les reverra jamais : quelques mois plus tard, tous deux sont retrouvés morts de froid sur le bord d'une route. Les frères Laperche retirent de ce triste destin une particule (ils s'appellent désormais Delaperche) et une rente versée par la famille de Rohan-Chabot auxquels ils restent liés jusqu'à leur mort en 1843.

Jean-Marie Delaperche se plonge durant les trois ans qui suivent dans **une production fiévreuse dont témoignent les 90 dessins récemment réapparus**. Il s'agit du plus grand ensemble connu de cet artiste de génie au destin dramatique. Plusieurs sont signés et localisés à Moscou, ce qui est une chance pour la redécouverte de cet artiste : à présent que son style très reconnaissable est identifié, il sera possible de lui attribuer des dessins qui seraient anonymes dans des musées ou des collections particulières. Son corpus, jusqu'ici inconnu, va pouvoir être reconstitué !

RÉSURRECTION D'UN ARTISTE ORLÉANAIS...

Le nom de Jean-Marie Delaperche était connu jusqu'ici par les érudits orléanais, grâce aux sources historiques (comme les mémoires de Chabot et celles de son fils le cardinal de Rohan) et grâce à un somptueux dessin acquis par le musée de l'Ermitage à Saint Pétersbourg en 1941.

Cet ensemble de 90 dessins remet au jour l'œuvre habitée de ce dessinateur orléanais qui s'impose comme **une des grandes mains de son temps**, évoquant ses plus illustres compagnons de l'atelier de David, comme Anne-Louis de Girodet-Trioson, autre grand artiste du Loiret né à peine 4 ans avant lui. Son style est toutefois très imprégné d'influences anglaises, inconnues en France, qui le rendent absolument unique dans le panorama des artistes préromantiques.

ENSEMBLE, MOBILISONS-NOUS POUR RASSEMBLER LES FONDS NÉCESSAIRES À CETTE ACQUISITION UNIQUE !

Le musée des Beaux-Arts d'Orléans fait aujourd'hui appel à votre générosité pour compléter le financement de l'acquisition de ce fonds de 90 dessins.

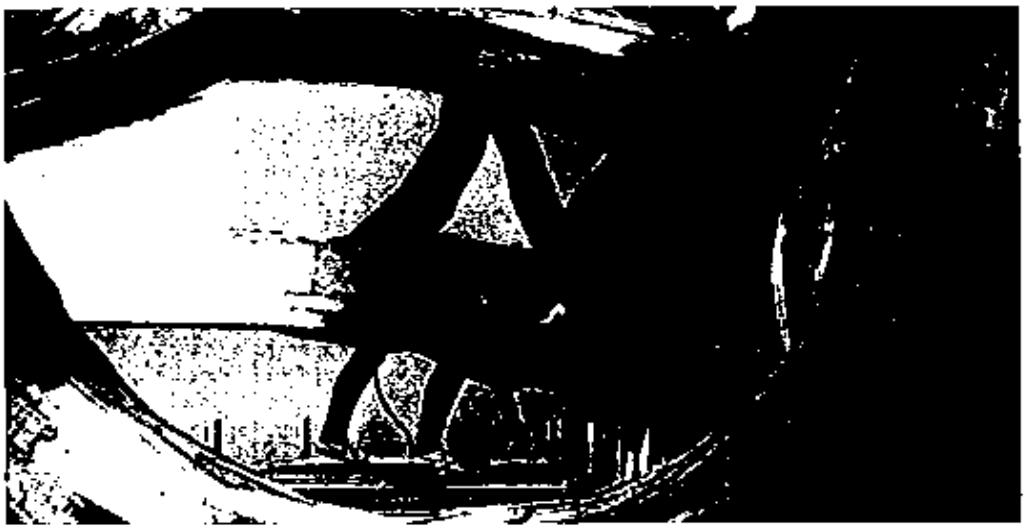
Estimé à 100 000€, 85% du financement est assuré par le Fonds du patrimoine et par la Ville d'Orléans. Les 15 000€ de cette campagne de financement participatif viendront ainsi compléter le budget nécessaire à cette acquisition !

Une exposition sera organisée après l'acquisition de ces dessins pour faire connaître cet artiste génial au destin tragique, injustement oublié de l'histoire.

Les musées fragilisés par le mécénat

L'argent privé dans l'art est en baisse. Et les donateurs, qui créent leurs propres fondations, sont plus exigeants.

LE MONDE | 17.07.2013 à 14h02 • | Florence Evin



Construction du BAITOGOGO, de HENRIQUE OLIVEIRA.

Au Palais de Tokyo, à Paris, scène phare de l'art contemporain, Jean de Loisy met les pieds dans le plat. Le président d'un lieu dont l'Etat est l'unique actionnaire avance franchement sur un terrain où les musées se risquent avec précaution. Il est le seul à accepter que des entreprises privées tiennent une place importante dans ce centre d'art public, allant à jusqu'à faire participer des mécènes au choix des expositions et de la programmation. Ancien directeur de la Fondation Cartier, il sait de quoi il parle, bien décidé à faire tomber les murs entre ces deux mondes qui, selon lui, ont besoin l'un de l'autre.

"On est un lieu un peu pilote dans ce domaine, lance Jean de Loisy. *Nous considérons que nous ne sommes pas une institution comme les autres, mais une post-institution qui expérimente des modèles."* Le Palais de Tokyo, *"antimusée par excellence"*, comme il l'affirme, *"friche rebelle dans le 16e arrondissement de Paris "*, est-il le modèle à suivre ? Non, répondent les musées qui, au contraire, freinent des quatre fers.

Car les entreprises mécènes, qui soutiennent la programmation des musées, souvent par le biais de fondations, sont de plus en plus gourmandes. Le chèque en blanc qui finance une exposition contre un logo sur l'affiche, un cocktail et des visites qui leur sont réservées, c'est fini. En tout cas, ce n'est pas suffisant. Désormais, les mécènes revendiquent un vrai partenariat. Voilà le dilemme auquel sont confrontés les centres d'art ou musées publics qui les démarchent pour compenser le financement défaillant de l'Etat.

Le cas du Palais de Tokyo, qui n'a pas de collection, et a besoin d'argent pour remplir ses 20 000 mètres carrés, est exemplaire. L'Etat prend en charge la moitié du budget, le reste dépend de ses ressources - dont 49 % proviennent des partenariats qui, avec 3,1 millions d'euros, ont presque couvert le coût de sa programmation.

"On travaille par exemple avec le responsable d'une exposition sur la manière de raconter l'histoire de l'entreprise pour donner un sens artistique à son activité, plaide Jean de Loisy. Les artistes sont totalement disposés à travailler dans ce cadre." N'est-ce pas jouer avec le feu ? Cette *"infiltration du monde de l'art sur le monde réel et réciproquement n'est pas un jeu dangereux*, répond Jean de Loisy. *J'ai choisi de travailler avec la Fondation Hermès car ils font un travail unique avec les métiers d'art. Ils ont tout payé et choisi un très bon curateur, Gaël Charbau"*.

Dans la galerie haute du Palais de Tokyo, sur 500 mètres carrés, sont exposées les oeuvres de seize jeunes artistes, fruits d'un travail en résidence dans les manufactures du Groupe Hermès avec les artisans. Pour Pierre-Alexis Dumas, président de la Fondation Hermès, *"la reconnaissance du Palais de Tokyo est la cerise sur le gâteau"*.

Une initiative public-privé que les musées comme le Louvre, le Quai Branly ou le Centre Pompidou refusent : seul le choix des conservateurs maison doit dicter la programmation. *"On devrait travailler main dans la main, revendique pourtant Catherine Tsekenis, directrice de la Fondation Hermès. Il faut un mécénat de collaboration. Pas question de savoir qui prend le pouvoir. Nous aussi on est des passeurs."*

Face à cette situation, Fabrice Hergott, directeur du Musée d'art moderne de la Ville de Paris (MAMVP), campe sur une position claire : *"On ne choisit pas une exposition sur un soutien financier. Tous les choix sont nos choix."* Le patron du MAMVP reconnait cependant une complicité avec Guillaume Houzé, directeur de l'image et du mécénat du groupe Galeries Lafayette. *"On a été d'accord sur les mêmes artistes, Mathieu Mercier, Didier Marcel, qu'il avait envie de voir exposer et moi aussi. On partageait les mêmes intérêts."*

Au Quai Branly, Elvire de Rochefort, directrice du mécénat, l'avoue : *"Le professionnalisme des fondations les rend plus exigeantes, elles ont une stratégie sur plusieurs années et si on ne propose pas un thème qui les accroche, on ne les intéresse pas. Par ailleurs, les mécènes sont très à cheval sur la liste des oeuvres retenues pour une exposition."*

Le problème est que les mécènes sont plus gourmands et l'argent qu'ils donnent est en baisse. En 2010, Carmignac Gestion finançait à lui tout seul le tiers de l'exposition Basquiat au Musée d'art moderne de la ville de Paris, soit 370 000 euros. Aujourd'hui, dans ce même musée, pour financer l'exposition Keith Haring, il a fallu quatre mécènes pour réunir 440 000 euros. Et il manquait encore 1 million d'euros, donnés par la Ville de Paris.

A Versailles, Vinci avait offert 12 millions d'euros, en 2007, pour restaurer la galerie des Glaces. C'est aujourd'hui impensable. Catherine Pégard, la présidente, a décidé de prendre son bâton de pèlerin pour convaincre les mécènes chinois de participer à la sauvegarde du domaine royal.

Au Grand Palais, en 2009, LVMH, mécène de l'exposition "Picasso et les maîtres", a donné 500 000 euros. *"Aujourd'hui, l'engagement maximal est de 100 000 à 200 000 euros"*, note Jean-Paul Cluzel, président du Grand Palais. 17 millions ont bien été offerts par un prince saoudien pour ouvrir le département des arts de l'islam, au Louvre, mais Christophe Monin, directeur du développement et du mécénat, en parle comme d'une *"exception"*.

En 2012, le mécénat culturel s'élevait à 494 millions d'euros, contre 975 millions en 2008, note l'Admical, "carrefour du mécénat d'entreprise". Sa secrétaire générale, Bénédicte Menanteau, constate que les entreprises donnent moins mais elles *"s'impliquent davantage, cherchant de vrais partenariats, qui ont du sens et croisent d'autres enjeux de société"*.

Ainsi la Fondation Total cultive un volet social, éducatif, dans "le dialogue des cultures", selon la logique de son implantation en Afrique, et soutient les expositions "africaines" au Quai Branly, au Louvre, à l'Institut du monde arabe. Tandis que la Fondation BNP Paribas privilégie les programmes de restauration, comme celui des masques kanak qui seront exposés au Quai Branly.

Un autre sujet inquiète les musées. Les fondations artistiques se multiplient, souvent portées par des lieux d'exposition. Ces mécènes vont-ils, en conséquence, réduire un peu plus leur soutien financier aux musées publics ? François Pinault s'est déjà en partie retiré du jeu financier, même s'il prête ses oeuvres, comme actuellement au Depoland, à Dunkerque, et en octobre à la Conciergerie, à Paris.

La Fondation Louis-Vuitton va s'installer, à l'automne 2014, au bois de Boulogne dans un bâtiment spectaculaire signé Frank Gehry. Jean-Paul Claverie, conseiller de Bernard Arnault, se montre rassurant : *"Le président de LVMH veut un engagement continu. Ce qui est important, c'est la pérennité de ce mécénat qui fait la popularité du groupe et une partie de sa réussite. Il peut se poursuivre, peut-être différemment, à côté de la fondation."*

Guillaume Houzé, qui prépare, lui aussi, le lancement de la Fondation des Galeries Lafayette, est dans le même état d'esprit. *"Forcément il y a des arbitrages qui vont être faits. J'ai obtenu de ma*

famille [propriétaire du groupe] *de continuer à accompagner les grandes institutions publiques qui ont peur qu'on les laisse tomber."* A 30 ans passés, l'héritier du fleuron de la distribution, féru d'art contemporain, n'a pas dit son dernier mot : *"On aura tout à gagner à maintenir une relation de confiance privé-public : prêter des oeuvres, coproduire des expositions, des projets. . Ce sera une concurrence saine."*

Le 1er août 2003. Jean-Jacques Aillagon avait mis en place la loi sur le mécénat : déduction fiscale de 60 % pour l'entreprise, contrepartie en nature, etc. Ce qui signifie que l'Etat perd de l'argent avec le mécénat. Mais dix ans après, l'ancien ministre de la culture, maintient sa position : *"Le mécénat doit venir en plus, il ne faut pas que ce soit un substitut de l'action publique."*

Reste que dans un contexte économique tendu, avec les subventions qui fondent, les coûts qui explosent, la course aux mécènes et leurs diktats, il sera difficile pour les musées de ne pas franchir la ligne jaune.

DOCUMENT 10

Crowdfunding : une stratégie payante pour les musées

DOUNIA HADNI – PUBLIE LE 10/10/2015

Le Louvre vient de faire appel au public pour acheter " Amour ", une sculpture d'une valeur de 5,5 millions d'euros. Loin d'être une première, ce moyen de financement est de plus en plus prisé par les musées. Les raisons sont multiples.

L'Amour ne s'achète pas sauf quand on s'appelle Le Louvre. Le musée aimerait beaucoup pouvoir s'offrir " Amour ", une sculpture en marbre du XVIIIeme siècle réalisée par Jacques Saly, le sculpteur du roi Louis XV. Mais sur les 5,5 millions que le musée doit débourser pour acquérir cette sculpture issue des collections de la marquise de Pompadour, il lui reste 600.000 euros à réunir. Le Louvre a donc à nouveau choisi de faire appel aux dons de son public.

C'est la sixième fois que le musée recourt à cette méthode dite de financement participatif (« crowdfunding ») qui consiste à faire appel aux dons de tout un chacun. La première, c'était en 2010 alors qu'il lui manquait un million d'euros pour acquérir un tableau marquant de la Renaissance, "les Trois Grâces" de Lucas Granack : objectif qu'il a atteint en moins d'un mois grâce à 7.000 donateurs.

Mais est-ce le meilleur moyen pour un musée de se payer les oeuvres de ses rêves lorsque le financement de l'Etat ne suffit pas ? Pour la coordinatrice générale de Finance Participative (FPF), association des professionnels du crowdfunding, cela ne fait aucun doute même si "frapper à la porte des grands mécènes peut se révéler plus fructueux et facile".

D'après elle, recourir aux crowdfunding se révèle particulièrement rentable à long terme puisqu'il permet de fidéliser ses donateurs et donc d'élargir son public: "Il faut partir du principe qu'un donateur se rendra le plus souvent au musée pour admirer l'oeuvre dont il a été mécène".

Arme puissante de communication

Au delà d'un outil de financement, le crowdfunding s'affirme comme une arme puissante de communication mise au service de la démocratisation de la culture. Le Louvre revendique également ce point de vue : "Plus qu'une simple opération de financement, il s'agit d'un rendez-vous privilégié avec le grand public", souligne le musée, l'oeuvre doit "raconter une histoire".

Par ailleurs, les campagnes menées par les musées utilisent tous les outils modernes. Pour faire un don à "Amour", il est possible d'utiliser sa tablette ou son smartphone. Le musée d'Histoire naturelle de Lille a choisi de lancer sa campagne à coup de hashtag, #Adopteunanimal. Le but était de restaurer sa Grande Verrerie, fermée au public depuis un dégât des eaux survenu en 2002.

Le muséum d'histoire naturelle de Toulouse a manifesté le même désir en baptisant son opération #TouspourTwiga, en septembre 2015, alors qu'il lui manquait 15.000 euros pour naturaliser sa girafe africaine dénommée Twiga. L'opération est toujours en cours mais l'objectif est presque rempli. En ayant recours au crowdfunding, les musées ne se fixent plus simplement comme objectif d'acquérir une œuvre d'art mais aussi d'élargir leur public tout en modernisant leur image.