

© Elsa Olu, *Philanthropie, mécénat, crowdfunding au prisme du PSC – Pour un changement de modèle économique des musées*, Ouvrage en cours d'Édition, à partir du Mémoire soutenu dans le cadre de l'EXECUTIV MASTER GESTION DU PATRIMOINE ARTISTIQUE PRIVÉ de l'Université Paris Dauphine, conduit sous la direction d'Amélie de Brayas et Frédéric Gonand

## Résumé

*Cercles d'amis, de mécènes, legs, crowdfunding... Quelles stratégies les musées publics de province peuvent-ils développer pour des modèles économiques plus équilibrés et quelle méthode pour garantir aux musées le maintien des priorités scientifiques et culturelles ?*

*La présente étude s'attache à considérer comment les musées, équipements publics, dans un contexte de crise qui pourrait les conduire doublement à faire évoluer leur modèle économique (crise financière, besoin d'implication plus forte des citoyens et d'inscription du musée dans la Cité), peuvent travailler le développement de fonds propres par l'apport de fonds privés. Il s'agit, après avoir brossé succinctement le paysage muséal actuel français, identification rapide du modèle économique en cours et balayage des principaux modes de gestion, de dessiner dans le détail le champ du don, d'exposer les outils mis à disposition des musées et de proposer une méthodologie pour entreprendre une démarche concrète.*

*En prenant le « Projet scientifique et culturel » (PSC), document-clef de tout musée, comme cadre structurant, nous proposons une méthodologie innovante en mesure de donner à la démarche du musée toutes les chances de son efficacité financière tout en garantissant que les intérêts suscités servent bien l'intérêt public et avant tout la démarche scientifique et culturelle.*

## Mots-clefs

*Musée, don, philanthropie, mécénat, crowdfunding, projet scientifique et culturel, modèle économique*

## Introduction

Depuis les années 1980, le monde des musées est appelé à faire cheminer son modèle économique et à développer la part de ressources propres alors que celle-ci repose essentiellement sur les dotations publiques. L'objectif jusque-là exprimé est essentiellement de gagner en autonomie individuelle et gestion financière, pour les collectivités publiques de faire baisser leur part... pour les musées d'essayer de compenser la baisse desdites dotations.

Si les évolutions sont nettes dans les grands musées parisiens, avec une billetterie et une part de mécénat qui pèsent de plus en plus dans les équilibres budgétaires, et si certains musées ont déjà très largement engagé un travail de structuration d'un dispositif efficace de « récolte » de fonds privés, les vellétés de changement ne semblent pas avoir révolutionné le paysage des musées de province et nombre de musées bataillent encore à s'y aventurer. Les points de résistance sont tour à tour là, le déficit de temps et une offre de services encore peu proposée, une ouverture pour des raisons économiques, mais... pas que, la crainte d'une mauvaise réception des publics, etc.

Plusieurs causes peuvent expliquer cette « lenteur » à la mise en œuvre, parmi lesquelles la difficulté à se positionner entre une vision de l'institution comme garante d'une indépendance scientifique et culturelle et « une logique de marché », une certaine crainte de perdre en pouvoir décisionnel au profit des donateurs et mécènes qui pourraient peser au détriment des décisions scientifiques et culturelles, et – mais c'est davantage là une conséquence des deux premières qu'une cause à part entière – une méconnaissance des outils et leviers et les faibles moyens qui sont consacrés à ces démarches techniques et chronophages pour lesquelles les personnels des musées sont rarement formés.

La crise sanitaire 2020-202... a montré en France l'avantage du modèle étatique qui a financièrement compensé les pertes de ses équipements culturels, ce qui ne fut pas le cas, et loin s'en faut, de nombreux pays ; cependant, le soutien fort de l'État s'est inscrit dans un temps court (trop long mais court), et il est permis de penser que ces engagements financiers pèseront nécessairement sur ses capacités d'engagement dans les années qui viennent. De la même façon, la pandémie et ce que la culture et chaque citoyen y a vécu, ne seront certainement pas sans conséquences sur des pratiques et, quoi qu'il en soit, on ne reviendra probablement pas aux équilibres précédents : ceux à venir seront probablement autres, et c'est peut-être là aussi l'opportunité d'engager au sein des musées un changement de posture qui accompagne les changements sociétaux. Car si la crise a vidé les musées de leurs ressources propres, elle a parallèlement donné des gages symboliques et dopé les élans philanthropiques.

À la croisée des deux semble donc pouvoir se dessiner un paysage différent, dans lequel la recherche de fonds privés d'un côté et le don de l'autre ne relèveraient plus seulement d'une logique de gain financier, dans l'idée que le champ culturel du mécénat peut devenir ce paysage dans lequel

pourraient converger des objectifs privés et publics en vue d'un même dessein, non exclusif mais déterminant : servir le projet du musée et la place du musée dans la société.

Si on fait ce pari-là d'un effet positif de toute crise, pour rendre effectif ce paysage et accompagner son dépli, il est alors nécessaire, d'une part d'accompagner cette pensée dans toute son amplitude, en soulignant ce que serait alors cet autre don partagé, d'autre part de donner au musée l'outillage pour son dépli, et plus encore, un cadre qui garantirait la priorisation de la dimension culturelle et scientifique, et des desseins culturels assignés à la culture et au musée sur tout intérêt particulier et une logique de marché.

On s'attachera donc, après avoir posé cette nouvelle dynamique d'intérêts, à considérer les conditions selon lesquelles le risque scientifique et culturel pourrait être minimisé au maximum. La proposition que nous ferons – qui permettra d'écarter l'essentiel des risques encourus – sera de prendre appui sur le Projet scientifique et culturel (PSC), document-clef de conduite des musées, pour faire de ce dernier le cadre structurant et encadrant de la démarche, évitant ainsi que ne se mêlent des desseins divergents. Nous verrons là comment, contre toute attente, ce qui apparaît toujours comme la part la plus durement scientifique des musées peut finalement être l'outil méthodologique par lequel l'équipement public pourra s'ouvrir aux partenariats privés, à de nouvelles formes d'échanges et de liens, enrichissants et porteurs.

Nous ferons ainsi la proposition d'une méthodologie qui prenne le PSC pour cadre à la définition d'une stratégie d'action, préalable pour cadrer, entreprendre, structurer la démarche de développement d'échanges avec le « champ du privé » (particuliers et entreprises), stratégie qui permettra d'avoir une vision claire de la ligne de conduite à suivre, des modalités d'empilement des outils, de la nature des contreparties à proposer, de la façon de communiquer autant en amont qu'en aval, etc.

Nous nous attacherons là tout particulièrement au cas des musées de province, souvent bien moins bien outillés et pour qui le défi semble toujours plus difficile à relever : nous veillerons à leur apporter une méthodologie adaptée à leurs idiosyncrasies, et autant à voir comment ils disposent peut-être paradoxalement, à l'issue de cette crise, d'atouts au moins aussi intéressants que ceux des grands musées parisiens.

Les objectifs poursuivis sont donc les suivants :

- dessiner à l'intention des responsables des institutions muséales le paysage du « don » sous lequel on regroupe toutes les actions dites philanthropiques, actions de mécénat en numéraire et dons de toute nature, afin d'en avoir une vision plus précise, voire plus juste ;
- aborder la question du financement privé sous une double problématique : nécessaire et responsable d'un côté (vue sous l'angle de la dépense publique), nouvelle et collaborative/collective/citoyenne de l'autre, en proposant une autre approche du mécénat et en envisageant sous l'angle « non comptable » la démarche de partage des ressources des musées ;

- partant, l'inciter et accompagner l'impulsion ;
- donner alors aux responsables des institutions muséales une méthodologie générale pour la définition d'un plan stratégique d'action ;
- leur proposer une véritable « boîte à outils » synthétisant les principales informations techniques, juridiques et pratiques relatives aux dons pour élaborer dans le détail une stratégie propre avec des répartitions proportionnées d'usage de chacun des outils selon les contextes, l'objet, les objectifs, les profils des donateurs, les cibles, etc.

Deux cas pratiques sont proposés pour permettre de se projeter : le cas du musée des Beaux-Arts de Lyon, emblématique d'une réussite en la matière, le cas du musée Faure d'Aix-les-Bains (Savoie), parfait exemple d'un « petit musée de province », en phase de re-reprogrammation architecturale et muséographique et de refonte de PSC, qui gagnerait à voir la part de mécénat gagner pour accompagner cette nouvelle impulsion et positionner l'équipement différemment au sein de la Ville, et qui a décidé d'engager une démarche : définition de plan stratégique et mise en œuvre.