

## 24<sup>e</sup> Sitem : « Pérenniser l'Agence France-Muséums même après le Louvre Abu Dhabi » (S.-A. Roisin)

Paris - Publié le lundi 3 février 2020 à 18 h 00 - Actualité n° 173720

« L'Agence France-Museums s'est structurée autour de quatre grandes missions : la définition du concept du musée du Louvre Abu Dhabi (Émirats arabes unis) et de ses axes programmatiques ; la conception du bâtiment et du parcours d'exposition ; la production d'expositions ; et l'accompagnement à l'exploitation. Cette histoire a une fin puisque le Louvre Abu Dhabi a vocation à devenir totalement autonome à l'horizon 2030. Notre position est claire : nous voulons pérenniser l'Agence, même après la fin de notre mission pour le Louvre Abu Dhabi, non pas car il s'agit d'une fin en soi, mais parce que nos collaborateurs ont acquis une expertise en termes d'ingénierie culturelle sur laquelle nous voulons capitaliser », déclare Stéphane Arnaud Roisin, secrétaire général de l'Agence France Museum, lors de la conférence « Ingénierie internationale des musées » organisée au Sitem au Carrousel du Louvre (Paris 1<sup>er</sup>) le 28/01/2020.

« Il y a deux sujets distincts : l'ingénierie culturelle et la valorisation des marques. La première recouvre les opérations de formation et de conseil. Il s'agit d'un secteur très concurrentiel. D'où l'idée du ministère de la Culture de coordonner les différents établissements culturels via la création d'un comité de pilotage conjoint entre le MC et le MEAE. Ce comité centralise et étudie les demandes en provenance de l'international, il sollicite ensuite les différents musées pour savoir qui veut participer à telle ou telle mission. Ce comité s'est déjà réuni de nombreuses fois. Pour la valorisation des marques, le choix a été de laisser les musées autonomes de leur stratégie », précise Christophe Chauffour, directeur général délégué adjoint de RMN-Grand Palais.

Hélène Szarzynski, auditrice à la Cour des comptes, présentait également les conclusions de son rapport « La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles » (2019) lors de cette conférence.

---

### « La formation des conservateurs émiriens est l'une des priorités de l'Agence France-Muséums aujourd'hui » (Stéphane Arnaud Roisin)

- « L'histoire de l'Agence France-Museums débute en 2007 après un accord intergouvernemental entre les Émirats arabes unis et la France autour du Louvre Abu Dhabi. Cette histoire a une fin puisque le Louvre Abu Dhabi a vocation à devenir totalement autonome à l'horizon 2030.

- Il s'agit d'un projet hors norme au niveau des budgets : 200 millions d'euros qui transitent par musées français participant à l'opération, 70 millions qui sont rétrocédés à ces mêmes musées titre des expositions.
- L'agence s'est structurée autour de quatre grandes missions :
  - la définition du concept du musée et de ses axes programmatiques,
  - la conception du bâtiment et du parcours d'exposition,
  - la production d'expositions,
  - l'accompagnement à l'exploitation.
- Les deux premières ont essentiellement concerné la période 2007-2017 avec le recrutement d'un nombre important de conservateurs pour la conception du parcours. À compter de l'inauguration du musée, en novembre 2017, nous nous sommes repositionnés sur l'accompagnement et la production de quatre expositions temporaires annuelles et des missions d'audit et conseil. La formation est une de nos priorités aujourd'hui, puisque nous voulons accompagner une nouvelle génération d'Émiriens à prendre en main le site.
- Nous sommes passés de 60 collaborateurs fin 2016 à 33 aujourd'hui. Ce qui fait la force de cette agence privée est sa flexibilité, mais aussi sa capacité à comprendre très tôt que nous devions avoir des personnes basées 7j/7 à Abu Dhabi (actuellement cinq collaborateurs), pour être au plus proche des préoccupations des Émiriens.
- Notre position est claire : nous voulons pérenniser l'Agence, même après la fin de notre mission pour le Louvre Abu Dhabi, non pas car il s'agit d'une fin en soi, mais parce que nos collaborateurs ont acquis une expertise en termes d'ingénierie culturelle, tant sur le plan artistique que juridique et financier.
- De fait, le Louvre Abu Dhabi est un succès puisqu'il a accueilli 1 million de visiteurs lors de sa première année d'exploitation et plus d'un million de visiteurs en 2019, bien qu'il soit dans un site isolé. Nous souhaitons capitaliser sur cette expérience pour continuer à promouvoir l'innovation dans le secteur muséal. »

*Stéphane Arnaud Roisin, secrétaire général de l'Agence France Museum*

### **« Le ministère de la Culture et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères ont créé un comité de pilotage pour centraliser les demandes relatives à l'ingénierie culturelle » (Christophe Chauffour)**

- « Il y a deux sujets distincts : l'ingénierie culturelle et la valorisation des marques.

#### **Ingénierie culturelle**

- Elle recouvre les opérations de formation et de conseil. Il s'agit d'un secteur très concurrentiel avec notamment le musée du Louvre, le musée d'Orsay ou encore le Centre Pompidou qui proposent leurs services. On a très bien vu que dans les secteurs tels que le nucléaire ou l'armement ce type de compétition entre industriels français avait plusieurs fois conduit à la perte du marché au profit d'un autre pays
- D'où l'idée du ministère de la Culture de coordonner les différents établissements culturels via

création d'un comité de pilotage conjoint entre le MC et le MEAE. Ce comité centralise et étudie les demandes en provenance de l'international, il sollicite ensuite les différents musées pour savoir lequel veut participer à telle ou telle mission.

- Pour l'instant, le comité s'est réuni deux fois et a réussi à fédérer des établissements qui parlent rarement voire jamais autour de quatre projets : au Bénin, au Cameroun, en Tunisie et Éthiopie. La RMN-Grand Palais participe à la mission "Bénin" pour son expertise sur les boutiques de musées, aux côtés du MuCEM, du musée du quai Branly - Jacques Chirac et de la Chambre des métiers et de l'artisanat de Loire-Atlantique.
- Se pose encore la question du rôle de l'AFM dans la structuration de cette offre de formation.

## Valorisation des marques

- Nous voyons les initiatives se multiplier comme avec l'innovant Centre Pompidou x West Bund Museum Project à Shanghai (Chine) ou la coopération entre le Musée national Picasso et Fondation Giacometti et le musée 798 à Pékin (Chine). Mais cela reste des exceptions qui ne sont pas sans risque notamment financier, car il est très dur de prévoir à l'avance la fréquentation de ces établissements.
- Le plus facile et le moins risqué reste donc l'organisation d'expositions temporaires. Et compte tenu de la fragilité des œuvres et de l'empreinte carbone générée par leur transport, nous nous orientons de plus en plus vers les expositions numériques telle "Virtually Versailles", co-réalisée par l'EPV et l'Essec Business School pour le public asiatique. De son côté, la RMN-Grand Palais prépare, en partenariat avec le musée du Louvre, une exposition virtuelle autour de "La Joconde" de Léonard de Vinci qui permet à la fois de valoriser la marque "Louvre" et la marque "Joconde".
- Le troisième axe de la valorisation des marques est celui des produits culturels. Il est important de pouvoir maîtriser l'ensemble de la chaîne de diffusion et c'est pour cela que l'EPV nous a par exemple demandé de fabriquer des produits et de les vendre en direct pour son exposition à la Cité interdite à Pékin, prévue en juillet 2020. Actuellement, le e-market explose avec une augmentation de 60 % des ventes par an.
- Les livres apparaissent aussi comme un vecteur privilégié : 10 % du chiffre d'affaires des éditions de la RMN-Grand Palais viennent de l'international. Nous avons largement vendu en Espagne le catalogue de l'exposition "Vampires" organisée à la Cinémathèque française, et en Finlande celui de l'exposition "Kupka", présentée initialement aux Galeries nationales du Grand Palais. Mais mis à part ces quelques exceptions, notre stratégie en la matière est davantage la cession de droits d'où notre présence à la Foire du livre de Francfort (Allemagne).
- Les Ateliers d'art des musées nationaux constituent également une source non négligeable de revenus, avec la vente des moulages et chalcographies. Notre premier client est la Chine dont les commandes représentent selon les années entre 50 % et 75 % de notre chiffre d'affaires total. Les demandes viennent de musées, d'écoles d'art, mais aussi fait plus étonnant de salles de sport qui veulent afficher des sculptures au corps musculeux dans leur hall. Aux États-Unis, ce sont davantage les artistes qui nous commandent des moulages, dans l'optique de réaliser à partir d'eux une nouvelle œuvre.
- Plusieurs défis sont à prendre en compte :
  - il ne faut pas toujours valoriser les mêmes marques, car sinon il y a risque de surfréquentation de ces établissements. Le Gouvernement français a d'ailleurs plus ou moins abandonné l'idée de faire venir 100 millions de visiteurs étrangers en France à l'horizon 2020. Les directives que nous

recevons actuellement sont de davantage valoriser les musées territoriaux, par exemple en organisant des expositions destinées à l'international avec uniquement des œuvres issues de le fonds.

• les licences de marque doivent être pensées et encadrées en amont pour que le musée ne perde pas le contrôle sur son image et sa valeur et que son positionnement reste toujours clair aux yeux des potentiels diffuseurs. »

*Christophe Chauffour, directeur général délégué adjoint RMN-Grand Palais*

## « Privilégier la construction d'une stratégie partagée sans structure surplombante » (Hélène Szarzynski)

● « La Cour des comptes a été saisie par la commission des Finances du Sénat pour réaliser un rapport sur "La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles" en se basant sur l'étude d'une vingtaine de musées nationaux. Le rapport a été remis en mars 2019 et rendu public le 12/06/2019. Notre étude s'articulait autour de trois questions :

- Quel est l'état de la demande et de l'offre en ingénierie culturelle ?
  - Le marché s'est cristallisé au début des années 2000 et s'inscrit dans un marché concurrentiel en pleine évolution. Les demandes émanent en particulier de Chine et du Moyen-Orient. Les établissements privés comme publics s'exportent bien (Versailles, Culturespaces avec son Bund des Lumières en Corée du Sud, etc.). L'enjeu était de savoir si ces grands musées valorisaient suffisamment leurs marques. Et nous avons buté sur une absence de données en la matière. D'où la nécessité selon la Cour de cartographier la demande mondiale dans le domaine de l'ingénierie culturelle.
- Comment les musées nationaux positionnent leur marque ?
  - Les musées sont les principaux acteurs de la valorisation de l'ingénierie culturelle en France. Ils ont deux niveaux de valorisation.
    - En premier lieu, on trouve le flux d'activités récurrentes. Ces dernières se construisent dans une logique de réciprocité, de mutualisation des coûts (prêts d'œuvres, expositions itinérantes, prestations de conseil et de formation, produits dérivés, etc.). Elles génèrent un chiffre d'affaires modeste qui reste limité au sein des ressources propres d'un musée (entre 1 % et 16 %). Cette limite est inhérente au cœur de mission des musées qui réside avant tout dans la conservation et la diffusion sur le territoire national.
    - En deuxième lieu figurent les opérations exceptionnelles comme les Centre Pompidou prosoires ou le Louvre Abu Dhabi. Ce dernier est un succès, tant sur le plan de la fréquentation que sur le plan financier, puisque la France a enregistré un retour de 1 milliard d'euros dans le cadre de cet accord, dont 400 millions d'euros fléchés pour le musée du Louvre.
- Quelle structuration face à la demande internationale ?
  - Dans ses six préconisations, la Cour a privilégié la construction d'une stratégie partagée, pilotée par le MC et le MEAE, sans structure surplombante, car les musées doivent pouvoir conserver leur souplesse et leur autonomie. Elle appelait aussi à avoir le plus souvent recours au mode projet. Deux initiatives vont en ce sens aujourd'hui. Outre la création du comité de pilotage sur l'ingénierie culturelle, une mission d'expertise sur la valorisation culturelle internationale a également été mise en place. La création et l'animation d'un réseau autour de ces questions, notamment

la constitution d'un annuaire numérique de l'expertise disponible, seront assurées par cette nouvelle mission. »

*Hélène Szarzynski, auditrice à la Cour des comptes*

## Sitem



- **Salon des musées, des lieux de culture et de tourisme organisé par Museumexperts**
- À destination des professionnels des musées (58,90 %), des professionnels du patrimoine (5,14 %) et des archives, médiathèques et bibliothèques (4,93 %)
- **24<sup>e</sup> édition du 28 au 30/01/2020 au Carrousel du Louvre (Paris 1<sup>er</sup>)**
- **Fréquentation 2019** : 2 800 visiteurs, 156 exposants
- Propose des ateliers, des conférences et des conférences-chantiers
- **PDG-Commissaire général** : Jean François Grunfeld
- **Tél** : 01 77 35 80 66

### Sitem

18 rue de la Michodière  
75002 Paris - FRANCE



Fiche n° 3221, créée le 01/04/15 à 11:56 - MàJ le 27/11/19 à 17:05

© News Tank 2020 - Code de la propriété intellectuelle : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »