

N° 568

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2018-2019

Enregistré à la Présidence du Sénat le 12 juin 2019

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

au nom de la commission des finances (1) sur l'enquête de la Cour des comptes sur la valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles,

Par MM. Vincent ÉBLÉ et Julien BARGETON,

Sénateurs

(1) Cette commission est composée de : M. Vincent Éblé, président ; M. Albéric de Montgolfier, rapporteur général ; MM. Éric Bocquet, Emmanuel Capus, Yvon Collin, Bernard Delcros, Mme Fabienne Keller, MM. Philippe Dominati, Charles Guené, Jean-François Husson, Georges Patient, Claude Raynal, vice-présidents ; M. Thierry Carcenac, Mme Nathalie Goulet, MM. Alain Joyandet, Marc Laménie, secrétaires ; MM. Philippe Adnot, Julien Bargeton, Jérôme Bascher, Arnaud Bazin, Yannick Botrel, Michel Canevet, Vincent Capo-Canellas, Philippe Dallier, Vincent Delahaye, Mme Frédérique Espagnac, MM. Rémi Féraud, Jean-Marc Gabouty, Jacques Genest, Alain Houpert, Éric Jeansannetas, Patrice Joly, Roger Karoutchi, Bernard Lalande, Nuihau Laurey, Mme Christine Lavarde, MM. Antoine Lefèvre, Dominique de Legge, Gérard Longuet, Victorin Lurel, Sébastien Meurant, Claude Nougein, Didier Rambaud, Jean-François Rapin, Jean-Claude Requier, Pascal Savoldelli, Mmes Sophie Taillé-Polian, Sylvie Vermeillet, M. Jean Pierre Vogel.

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
AVANT-PROPOS	5
LES PRINCIPALES OBSERVATIONS DES RAPPORTEURS SPÉCIAUX.....	7
1. <i>La confirmation de l'existence d'une demande croissante sur le marché mondial de l'ingénierie culturelle</i>	<i>7</i>
2. <i>La diversification du champ des activités internationales des musées peut encore être renforcée.....</i>	<i>8</i>
3. <i>L'expérience du Louvre Abou Dhabi constitue un succès, même si des points de vigilance demeurent</i>	<i>10</i>
4. <i>La coopération entre les ministères de culture et de l'Europe et des affaires étrangères se développe et se structure dans le domaine de la valorisation de l'ingénierie culturelle.....</i>	<i>11</i>
TRAVAUX DE LA COMMISSION : AUDITION POUR SUITE À DONNER	13
ANNEXE : COMMUNICATION DE LA COUR DES COMPTES À LA COMMISSION DES FINANCES	29

Mesdames, Messieurs,

En application de l'article 58, paragraphe 2° de la loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances (LOLF), la commission des finances a confié à la Cour des comptes, par un courrier en date du 8 décembre 2017 une **enquête sur la valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles**.

À l'occasion du travail de contrôle qu'ils ont conduit au début de l'année 2017 sur l'Agence France-Muséums, structure dédiée mise en place dans le cadre du projet ayant abouti à la création du musée universel portant le nom de Louvre à Abou Dhabi, MM. Vincent Eblé et André Gattolin, rapporteurs spéciaux de la mission « Culture », ont formulé une série de recommandations qui visaient à renforcer la stratégie de valorisation des marques culturelles des grands musées français. Ils avaient en effet estimé que *« ce projet exceptionnel invite à reconsidérer la politique française de valorisation de notre expertise culturelle. S'il serait vain de chercher à multiplier de tels projets (...), les enseignements tirés de l'expérience du Louvre Abou Dhabi doivent être mis à profit pour que la France tire pleinement parti du potentiel que représentent ses marques culturelles et son savoir-faire en matière d'ingénierie patrimoniale. »*

Afin d'approfondir la réflexion sur ce point, la commission des finances a demandé à la Cour des comptes de réaliser une enquête portant sur la valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles des musées nationaux. La demande de la commission visait à déterminer si une demande existe sur le marché muséal mondial et si les établissements culturels français avaient les moyens, juridiques et matériels, de répondre à cette demande, dans un contexte où le développement et la diversification des ressources propres des musées apparaissent inévitables.

L'enquête réalisée par la Cour des comptes confirme l'appréciation portée par les rapporteurs spéciaux à l'occasion de leur travail sur l'Agence France Muséums : il existe bien une demande mondiale d'ingénierie culturelle, en développement. Cette demande implique une diversification de la réponse des musées nationaux, ainsi qu'un meilleur accompagnement des structures ministérielles dont leur activité relève, qu'il s'agisse du ministère de la culture ou du ministère de l'Europe et des affaires étrangères.

La commission avait notamment interrogé la Cour des comptes sur le point de savoir si une structure telle que l'Agence France-Muséums devait être pérennisée et généralisée, en ayant vocation à connaître de l'ensemble

des actions de valorisation de l'ingénierie et des marques des musées nationaux. La réponse apportée par la Cour confirme à nouveau clairement l'hypothèse formulée par les rapporteurs spéciaux dans le cadre de leur contrôle sur le Louvre Abou Dhabi : une telle structure nuirait à la souplesse nécessaire au développement de l'activité internationale des établissements concernés.

Selon l'usage, les travaux de la Cour des comptes ont donné lieu, mercredi 12 juin 2019, à une audition pour « suite à donner » au Sénat, dont le compte rendu est annexé au présent rapport. Elle a mis en présence Mme Laurence Auer, directrice de la culture, de l'enseignement, de la recherche et du réseau à la direction générale de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, M. Philippe Barbat, directeur général des patrimoines du ministère de la culture, Mme Agnès Saal, haute fonctionnaire à l'égalité, la diversité et la prévention des discriminations auprès du secrétaire général du ministère de la culture, chargée d'une mission sur l'expertise culturelle internationale et Mme Sophie Moati, présidente de la troisième chambre de la Cour des comptes.

LES PRINCIPALES OBSERVATIONS DES RAPPORTEURS SPÉCIAUX

1. La confirmation de l'existence d'une demande croissante sur le marché mondial de l'ingénierie culturelle

La première interrogation qui découlait de la demande d'enquête formulée à la Cour des comptes par la commission des finances consistait à déterminer s'il existe véritablement une demande internationale qui justifie une attention particulière portée sur la politique de développement des activités de valorisation du patrimoine culturel à l'étranger pour les musées nationaux. La réponse apportée par l'enquête confirme le sentiment qui était celui des rapporteurs à la suite du travail mené sur l'Agence France-Muséums : **il existe bien un véritable marché muséal mondial**. Sophie Moati rappelait ainsi à la commission des finances que les travaux menés par la Cour des comptes avaient démontré que : *« le marché de l'ingénierie culturelle, qui s'est cristallisé au début des années 2000, est concurrentiel et en évolution. Les musées français doivent donc développer une stratégie entrepreneuriale adaptée pour répondre à une demande renouvelée, publique et privée, émanant notamment des pays émergents. »*

L'enquête de la Cour des comptes identifie trois grandes zones correspondant aux pays émergents qui constituent l'origine de la majorité des demandes d'ingénierie culturelle : le Moyen-Orient, l'Asie et l'Afrique. Néanmoins, cette identification reste insuffisante pour permettre de mesurer l'adéquation de l'offre des musées français à la demande internationale : *« il nous est difficile de savoir si ces musées maximisent la part qu'ils prennent sur ce marché du fait de l'absence d'évaluation précise et partagée de la demande correspondante. Une cartographie mondiale de cette demande devrait être réalisée. Il est pourtant indéniable que cette demande est réelle. »*¹ Il paraît donc nécessaire **d'établir une cartographie détaillée de cette demande**, c'est le sens de la première recommandation formulée par les auteurs de l'enquête et à **laquelle vos rapporteurs spéciaux souscrivent pleinement**. Interrogée sur la méthode à laquelle le ministère des affaires étrangères a recours pour parvenir à réaliser cet état des lieux précis de la demande internationale, Laurence Auer indiquait à la commission des finances que : *« nous disposons d'un réseau culturel international impressionnant : 162 ambassades ont un conseiller culturel qui mène des activités de valorisation et va à la recherche de projets. L'Institut français est également incontournable. L'Allemagne a créé à Berlin une Agence de coopération internationale des musées, avec un budget de 8 millions d'euros, mais elle ne dispose pas de représentation culturelle dans ses postes diplomatiques. »*

¹ Sophie Moati, commission des finances du Sénat – 12 juin 2019.

Il convient néanmoins de bien **distinguer**, au sein de l'activité internationale des institutions muséales françaises, en réponse à la demande internationale, **ce qui relève de l'activité valorisable et ce qui**, dans la lignée d'une tradition bien établie, **s'inscrit dans le cadre de la coopération internationale** avec des partenaires africains ou asiatiques notamment. C'est la raison pour laquelle Philippe Barbat précise : *« Un marché existe, mais il reste relativement atypique. En effet, il existe une tradition de coopération internationale sans valorisation économique. De nombreuses organisations internationales non lucratives jouent depuis longtemps un rôle de rouage non marchand entre acteurs. »*

2. La diversification du champ des activités internationales des musées peut encore être renforcée

L'enquête de la Cour des comptes montre **l'évolution des modes d'intervention des musées nationaux** en réponse à la demande internationale d'ingénierie culturelle. Les activités traditionnelles des établissements français correspondent en la matière à des prêts d'œuvres à titre gracieux, qui reposent sur le principe de réciprocité. Avec le développement des expositions temporaires dans les années 1990, la coproduction d'expositions entre musées de nationalités différentes a permis de mutualiser certains coûts. Il s'agit donc désormais d'une activité récurrente des musées qui disposent de collections ouvertes, tandis que les musées monographiques n'en réalisent que très peu.

Désormais, les musées proposent la vente d'expositions clés en mains, qui constitue une source de développement de leurs ressources propres. Ces expositions rémunérées peuvent correspondre à des reprises à l'étranger d'expositions temporaires déjà présentées dans le musée, il s'agit alors d'itinérance. L'organisation d'expositions sur mesure à l'étranger peut être envisagée et découle généralement de la notoriété des établissements et de la reconnaissance du savoir-faire de leurs équipes, avec une négociation des conditions de vente au cas par cas.

Vos rapporteurs spéciaux soulignent **l'imprévisibilité de l'organisation des expositions internationales**, dont le nombre peut varier d'une année à l'autre et souscrivent à l'analyse de la Cour des comptes qui estime dans son enquête que **ces expositions constituent donc une ressource additionnelle des musées français**, davantage qu'un substitut à la subvention pour charge de service public que ces opérateurs reçoivent chaque année.

À côté de ces activités récurrentes et désormais habituelles des grands musées nationaux, **des champs peu explorés restent à développer davantage**. Il s'agit notamment des prestations de conseil et de formation, qui relèvent principalement encore aujourd'hui du domaine de la coopération. Si ces activités contribuent davantage à améliorer ou renforcer

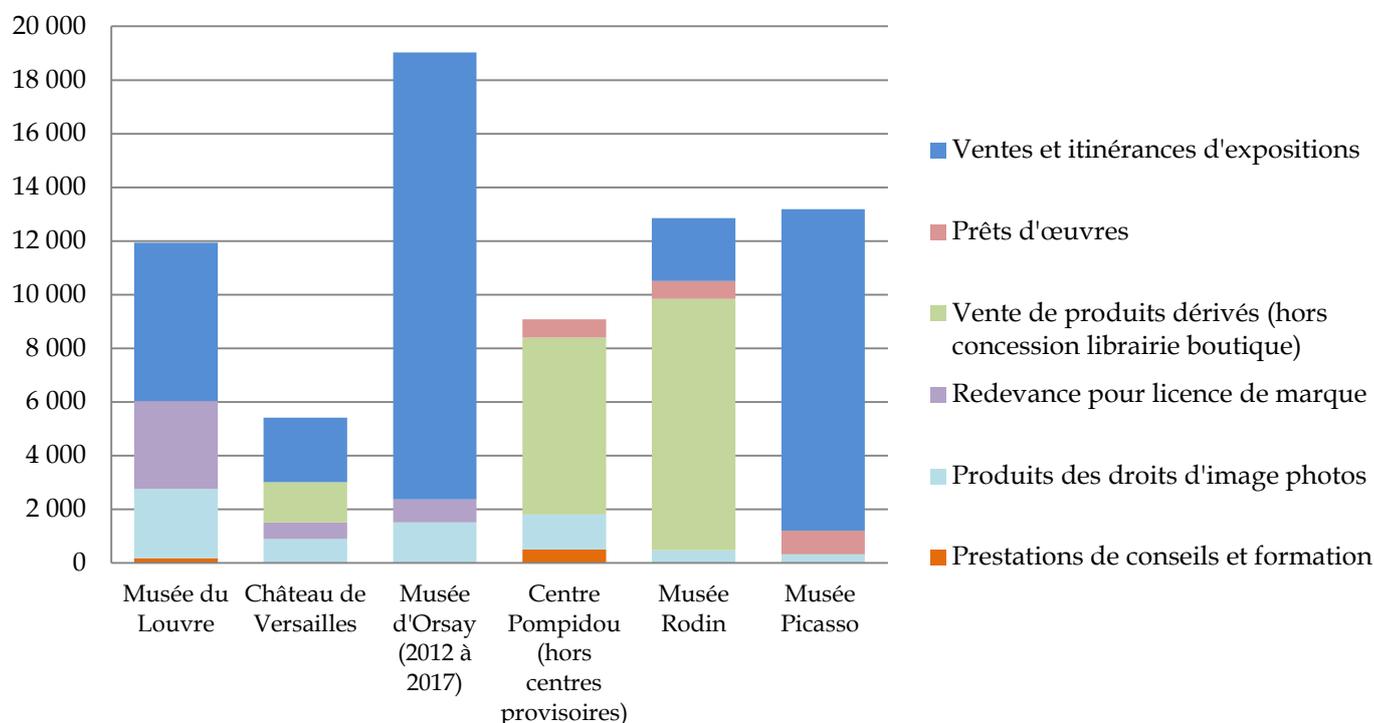
l'image et le rayonnement des établissements qu'à renforcer leurs ressources propres, elles peuvent néanmoins conduire à l'organisation d'expositions à la demande des partenaires étrangers.

Parmi les activités qui mériteraient d'être davantage développées, l'enquête de la Cour des comptes relève que les partenariats de marque ou le *cobranding* restent peu utilisés, à l'exception par exemple du partenariat entre le Château de Versailles et la marque Ladurée.

Au cours de l'audition pour suite à donner, Sophie Moati résumait ainsi le potentiel de développement des activités récurrentes des musées nationaux : « *Les activités récurrentes se sont développées et diversifiées. On observe des logiques de réciprocité, de coopération, de mutualisation des coûts et de croissance des ressources. Elles portent sur les prêts d'œuvres, les coproductions d'expositions, la vente d'expositions « clef en main », des prestations de conseil et la vente de produits dérivés. Les ressources qu'elles génèrent demeurent limitées, tout comme leur potentiel de croissance.* »

Répartition des recettes issues des activités liées à la valorisation de l'ingénierie et de la marque des musées cumulées de 2012 à 2018, hors Louvre Abou Dhabi et Centres Pompidou provisoires

(en milliers d'euros)



Source : commission des finances, d'après l'enquête de la Cour des comptes

À côté de ces activités récurrentes, des opérations internationales de plus grande ampleur peuvent voir le jour. Elles restent peu nombreuses mais s'inscrivent généralement dans la durée. Dans le paysage muséal français, il s'agit à ce jour des centres Pompidou provisoires, dont le premier a été créé à Malaga en 2015, et du Louvre Abou Dhabi.

3. L'expérience du Louvre Abou Dhabi constitue un succès, même si des points de vigilance demeurent

Vos rapporteurs spéciaux partagent le point de vue de la Cour des comptes, tel qu'exprimé par Sophie Moati qui affirmait devant la commission des finances : « *La forte mobilisation des musées français et le travail de l'agence ont fait de l'opération un succès, qui contribue à la reconnaissance de la qualité de l'offre des établissements français, au rayonnement du Louvre et à l'influence de la culture française.* ». Ils considèrent que l'opération réalisée à Abou Dhabi, si elle présente un caractère exceptionnel par son ampleur et par les enjeux financiers qu'elle implique, est un **exemple réussi de mise en valeur à l'international du savoir-faire des musées français**.

L'enquête de la Cour des comptes analyse les conditions de mise en œuvre des accords conclus entre les partenaires français et émiriens. Elle relève que la signature d'un contrat global spécifique de licence pour les produits commerciaux n'est intervenue qu'un an après l'ouverture du Louvre Abou Dhabi, le 8 novembre 2018, en raison notamment de longues négociations sur le choix du logo. Ce contrat prévoit que les redevances sont arrêtées à 8 % des recettes brutes encaissées par le Louvre Abou Dhabi en cas d'exploitation directe et à 16 % en cas d'exploitation indirecte. Il fixe la liste détaillée des produits autorisés à être fabriqués, distribués et vendus.

Pour la Cour, plusieurs éléments de ce contrat sont en net retrait par rapport à l'accord intergouvernemental du 6 mars 2007 et au contrat de licence du 5 avril 2007 :

- le taux de redevance aurait pu être différencié selon les produits, sans être inférieur à 8 %. Des possibilités de rémunération supplémentaires ont été non exploitées en raison du choix d'un taux unique ;

- la Cour constate que le Louvre Paris est privé par le contrat de 2018 de la possibilité de négocier sa rémunération pour les contrats de sous-licence ;

- elle relève que le Musée du Louvre n'a pas été préalablement informé du partenariat entre le Louvre Abou Dhabi et la compagnie aérienne Etihad, conclu en 2017, et que le contrat n'a pas été transmis au Louvre Paris pour des raisons « *strictes de confidentialité attachées aux entités gouvernementales* ». Elle estime que ce défaut d'information est contraire aux dispositions de l'accord intergouvernemental et du contrat de licence et

appelle le Louvre à davantage de vigilance à l'avenir, notamment lors de la renégociation en 2021 du taux de rémunération des sous-licences de marque.

Vos rapporteurs spéciaux considèrent qu'une **attention particulière devra être portée** sur la poursuite de la mise en œuvre des relations contractuelles entre le Louvre et ses partenaires émiriens. Néanmoins, ils estiment qu'il s'agit en l'espèce **d'ajustements nécessaires et non exceptionnels dans le cadre d'une relation contractuelle de cette nature**, au vu notamment des enjeux financiers en question. Ils s'associent donc au **bilan global positif de l'opération** dressé par la Cour des comptes dans son enquête. Celle-ci souligne en effet que le Louvre Abou Dhabi s'est imposé d'emblée comme **un lieu phare, véhiculant une image très forte du rayonnement culturel de la France**.

4. La coopération entre les ministères de culture et de l'Europe et des affaires étrangères se développe et se structure dans le domaine de la valorisation de l'ingénierie culturelle

L'une des recommandations formulées dans le rapport sur l'Agence France-Muséums visait à : *« renforcer le dialogue entre le ministère de la culture et celui des affaires étrangères et impliquer plus étroitement les services diplomatiques culturels français à l'étranger afin que les projets des opérateurs du ministère de la culture bénéficient de relais jouissant d'une bonne connaissance du terrain et des acteurs locaux. »* En réponse à cette préoccupation des rapporteurs, l'enquête de la Cour des comptes montre que **la relation entre les administrations des deux ministères a commencé à se structurer** afin de mieux accompagner les opérateurs nationaux d'une part et de mieux relayer la demande internationale d'autre part, **même si la coordination stratégique au niveau de l'État reste encore lacunaire**.

Afin d'améliorer cette coordination de l'action de l'État et de ses opérateurs, un comité conjoint de pilotage de l'expertise culturelle a été créé à l'initiative des ministères de l'Europe et des affaires étrangères et de la culture. Il associe non seulement les représentants de ces deux ministères, mais également de l'Agence française de développement, d'Expertise France, de l'Institut français, d'Atout France, de Business France, de la Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales et de Cités unies France. Vos rapporteurs spéciaux **saluent cette initiative, qui répond à un besoin** qu'ils avaient mis en évidence dans leurs travaux antérieurs.

Par ailleurs, une mission d'expertise culturelle internationale a été créée au ministère de la culture. Elle a vocation à constituer un point d'entrée dédié pour les interlocuteurs étrangers concernant des demandes relatives à l'ingénierie culturelle, tout en cherchant à rendre l'offre française plus intéressante pour eux. À cette fin, elle doit jouer un rôle de mise en commun des expertises et des moyens humains disponibles chez les opérateurs nationaux. Agnès Saal, chargée au sein du secrétariat général du ministère

de la culture de conduire cette mission, précise que celle-ci « *s'intéresse exclusivement à la demande solvable, c'est-à-dire aux prestations rémunérées distinctes de la coopération culturelle traditionnelle, et ce dans l'ensemble du champ culturel, au-delà du patrimoine et des musées.* »

TRAVAUX DE LA COMMISSION : AUDITION POUR SUITE À DONNER

Réunie le mercredi 12 juin 2019, sous la présidence de M. Vincent Éblé, président, la commission a procédé à l'audition pour suite à donner à l'enquête de la Cour des comptes, transmise en application de l'article 58-2° de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), sur la valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles.

M. Vincent Éblé, président. – Nous procédons à une audition pour suite à donner à l'enquête réalisée par la Cour des comptes à la demande de la commission des finances, en application de l'article 58, alinéa 2, de la loi organique relative aux lois de finances. Cette enquête portait sur la valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles, et plus précisément sur le cas des musées nationaux.

Je salue la présence de Mme Sophie Moati, présidente de la troisième chambre de la Cour des comptes, accompagnée de M. Olivier Mousson, conseiller maître, ainsi que de Mme Hélène Szarzynski, auditrice.

Je souhaite également la bienvenue à Mme Laurence Auer, directrice de la culture, de l'enseignement, de la recherche et du réseau à la direction générale de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, à M. Philippe Barbat, directeur général des patrimoines du ministère de la culture, et à Mme Agnès Saal, haute fonctionnaire à l'égalité, la diversité et la prévention des discriminations auprès du secrétaire général du ministère de la culture, chargée d'une mission sur l'expertise culturelle internationale. Ils pourront nous apporter les éclairages nécessaires et leurs réactions sur le travail réalisé par la Cour.

Après la présentation de l'enquête par Mme Moati, je vous livrerai mon analyse, en tant que rapporteur spécial ; nos invités pourront ensuite réagir aux conclusions de l'enquête et à ces observations. Je vous prie à ce titre d'excuser mon collègue rapporteur spécial Julien Bargeton, qui n'a pu se joindre à cette audition.

À l'issue de nos débats, je demanderai aux membres de la commission des finances leur accord pour publier l'enquête remise par la Cour des comptes.

Mme Sophie Moati, présidente de la troisième chambre de la Cour des comptes. – Je suis heureuse de pouvoir vous présenter les conclusions de l'enquête que nous avons menée, à la demande de votre commission, sur la valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles. Nous avons étudié ces opérations de valorisation, dans leur diversité, et les enjeux qui y sont associés.

Notre rapport avait pour objet de répondre à trois questions. Quel est l'état de l'offre et de la demande sur le marché de l'ingénierie culturelle ? Comment les musées nationaux se positionnent-ils pour valoriser leurs marques face à la concurrence ? Quelle doit être la structuration de la réponse publique à la demande internationale ?

En premier lieu, notre enquête a montré que le marché de l'ingénierie culturelle, qui s'est cristallisé au début des années 2000, est concurrentiel et en évolution. Les musées français doivent donc développer une stratégie entrepreneuriale adaptée pour répondre à une demande renouvelée, publique et privée, émanant notamment des pays émergents.

Les grands musées nationaux et les musées châteaux contribuent à la diplomatie d'influence et au rayonnement de la France. Ce sont des acteurs majeurs du marché muséal mondial, dont les marques sont reconnues grâce à leur notoriété, à la richesse de leurs collections et à leur expertise.

Toutefois, il nous est difficile de savoir si ces musées maximisent la part qu'ils prennent sur ce marché du fait de l'absence d'évaluation précise et partagée de la demande correspondante. Une cartographie mondiale de cette demande devrait être réalisée. Il est pourtant indéniable que cette demande est réelle.

Les besoins évoluent sur ce marché, à la suite, notamment, de changements de pratiques des musées vis-à-vis de leur public et de leurs collections. Le recours aux outils numériques doit être encouragé. Les musées doivent déployer des stratégies entrepreneuriales pour soutenir leur compétitivité sur une scène culturelle concurrentielle et mondialisée. Il faut renforcer le suivi des pratiques des musées en matière de marques, mais aussi étudier les modalités d'une protection de l'image de marque des musées nationaux.

En réponse à la deuxième question, il nous est apparu que les musées nationaux sont les principaux acteurs de la valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles, grâce à une offre de services variée, à même de répondre aux besoins divers qui s'expriment. Deux niveaux peuvent être distingués : d'une part, les flux d'activités devenues récurrentes ; d'autre part, les opérations exceptionnelles, telles que le Louvre Abou Dhabi.

Les activités récurrentes se sont développées et diversifiées. On observe des logiques de réciprocité, de coopération, de mutualisation des coûts et de croissance des ressources. Elles portent sur les prêts d'œuvres, les coproductions d'expositions, la vente d'expositions « clef en main », des prestations de conseil et la vente de produits dérivés.

Les ressources qu'elles génèrent demeurent limitées, tout comme leur potentiel de croissance. Entre 2012 et 2018, la moyenne annuelle des recettes ainsi générées s'établit ainsi : 500 000 euros pour le musée du Quai Branly-Jacques Chirac, 800 000 euros pour le château de Versailles,

1,7 million d'euros pour le Louvre, 1,8 million d'euros pour le musée Rodin, 3,1 millions d'euros pour le musée d'Orsay, 3,7 millions d'euros pour le centre Pompidou. Globalement, ces recettes représentent, suivant les musées, 1 % à 16 % de leurs ressources propres.

Quant aux opérations internationales de plus grande ampleur, s'inscrivant dans la durée, elles sont encore peu nombreuses : on peut citer l'ouverture de centres Pompidou provisoires à Malaga, Bruxelles et Shanghai, mais surtout le Louvre Abou Dhabi.

Ce dernier est un projet hors normes par sa durée, le montant des retours financiers - environ 1 milliard d'euros, dont 400 millions d'euros pour le Louvre -, le portage politique important et la mobilisation conjointe des musées français au service du projet. La Cour a prêté une attention particulière aux conditions contractuelles qui se rapportent à l'utilisation de la marque « Louvre » par le Louvre d'Abou Dhabi. Nous avons mis le Louvre en alerte sur la nécessité de clarifier et d'approfondir certains points. Le rapport revient sur le rôle de l'agence France-Muséums dans la réalisation du projet et la coordination du travail des différents établissements publics participants. La forte mobilisation des musées français et le travail de l'agence ont fait de l'opération un succès, qui contribue à la reconnaissance de la qualité de l'offre des établissements français, au rayonnement du Louvre et à l'influence de la culture française.

J'en viens à la troisième question, sur la structuration de la réponse française à la demande d'ingénierie. Nous avons conclu que les musées, mais aussi d'autres acteurs, doivent être mobilisés au service d'une stratégie partagée pour consolider la position de la France sur ce marché. Au premier rang de ces acteurs figurent le ministère de la culture et celui de l'Europe et des affaires étrangères.

Nous avons écarté l'idée de constituer un grand opérateur consacré à cette valorisation. Nous constatons que cette activité repose presque exclusivement sur les musées. La demande mondiale s'adresse en effet directement à ces opérateurs, du fait de leur notoriété. Ce sont eux qui ont les compétences et les moyens pour y répondre ; ils doivent conserver souplesse et autonomie pour ce faire. Il serait bon qu'ils s'inscrivent dans des réseaux afin d'accroître leur notoriété. Si de nouvelles opportunités majeures se présentent, l'agence France-Muséums montre que la création d'une structure *ad hoc* peut être pertinente.

Cela dit, un resserrement des coopérations entre les différentes parties prenantes apparaît nécessaire pour saisir au mieux les opportunités et assurer une circulation de l'information et un partage des connaissances.

Deux initiatives complémentaires récentes constituent un début de réponse à ce besoin : d'une part, la relation entre le ministère de l'Europe et des affaires étrangères et celui de la culture se structure, par la formation d'un comité conjoint de pilotage de l'expertise culturelle qui rassemble les

différents opérateurs ; d'autre part, une mission d'expertise culturelle internationale a été créée au ministère de la culture, qui constituera un point d'entrée dédié. Le travail d'animation du vivier d'expertise disponible devrait être assuré par cette nouvelle mission. Un réseau numérique partagé serait un outil utile, qui pourrait être ouvert à l'expertise culturelle en général, au-delà des musées.

L'analyse faite par la Cour des comptes du renouvellement du marché considéré et de la part prise par les grands opérateurs muséaux nous conduit à formuler des propositions pragmatiques : pas de création de structure surplombante, mais un recours au cas par cas à des agences de projet pour des opérations d'ampleur ; des instances de régulation douces et d'échanges en réseau ; une mobilisation de toutes les parties prenantes, privilégiant le management des connaissances plutôt que des reconstitutions systémiques redondantes.

M. Vincent Éblé, président, rapporteur spécial des crédits de la mission « Culture ». – Je remercie la Cour des comptes pour son enquête, qui nous éclaire sur l'activité internationale des musées nationaux et sur le potentiel de développement de cette activité.

Nous avons commandé cette enquête à la suite du rapport qu'André Gattolin et moi-même avons réalisé, en 2017, sur l'Agence France-Muséums. Nous avons estimé qu'une opération de cette ampleur était difficilement reproductible, mais nous nous étions interrogés sur les conditions dans lesquelles les établissements culturels français pouvaient développer leur activité à l'international.

Le contexte budgétaire appelle inévitablement à la recherche de nouvelles ressources propres pour les musées nationaux, puisque la subvention pour charges de service public qu'ils reçoivent est de moins en moins à même de répondre à l'ensemble de leurs besoins.

Dans l'ensemble, le rapport que vous nous présentez confirme le sentiment qui était le nôtre il y a deux ans. Un marché international de l'ingénierie culturelle se développe, mais une opération telle que celle du Louvre Abou Dhabi reste exceptionnelle, tant par son ampleur que par ses conséquences financières. Le ministère de la culture estime-t-il que le potentiel financier à retirer d'une politique de valorisation à l'international est marginal ou limité, même si cette politique venait à se développer ?

Parmi les recommandations formulées par la Cour figure la nécessité de cartographier la demande mondiale dans le domaine de l'ingénierie culturelle. Le ministère des affaires étrangères a-t-il pu progresser sur une évaluation de la demande mondiale ? Pouvez-vous nous éclairer sur les points forts et les carences des musées français par rapport à nos voisins européens et aux grands établissements américains ?

Le rapport souligne que le renforcement de l'activité internationale des musées implique une mobilisation de moyens humains dédiés, souvent difficile dans le contexte budgétaire actuel. Quelles sont les préconisations du ministère de la culture pour surmonter cette difficulté ? Comment mettre en place davantage de mutualisations entre les établissements sans leur enlever leur nécessaire autonomie ?

J'ai relevé dans l'enquête que la part de visiteurs étrangers dans la fréquentation de certains musées pouvait être renforcée. Cela contribuerait à leur rayonnement à l'international. De quels leviers disposent ces musées pour travailler dans ce sens ?

Le rapport n'évoque pas la question de la politique de restitution d'œuvres d'art, mais cette question me semble indissociable de celle de l'action internationale des musées français ; le rôle de l'Agence allemande de coopération internationale des musées a été évoqué de ce point de vue. Quelles sont les grandes lignes de la politique de restitution des œuvres d'art, à la suite du rapport qui a été remis au Président de la République en fin d'année dernière ? Comment s'articulent les deux pans de la politique de coopération culturelle que sont les restitutions d'œuvres et l'offre d'ingénierie culturelle de musées nationaux ?

Les musées français ont besoin, pour valoriser leur savoir-faire à l'international, d'être accompagnés et suivis par les deux ministères concernés. Nous recommandions déjà un meilleur dialogue entre ces deux administrations dans notre rapport de 2017. Je constate à la lecture de l'enquête que des équipes ont d'ores et déjà été créées. Pouvez-vous nous en dire davantage sur ces structures et nous expliquer comment elles peuvent jouer un rôle dans l'accompagnement et le suivi de l'activité des établissements culturels nationaux à l'international ?

Concernant le Louvre Abou Dhabi, il semble que la mise en œuvre de l'accord intergouvernemental du 6 mars 2007 et du contrat de licence du 5 avril 2007 soulève quelques difficultés. Le rapport souligne notamment le défaut d'information du Louvre sur le partenariat conclu entre le Louvre Abou Dhabi et la compagnie aérienne Etihad, ou encore le fait que le contrat global spécifique de licence conclu en 2018 s'avère en deçà du potentiel financier que le musée du Louvre aurait pu retirer de l'exploitation des produits commerciaux en application des engagements initiaux. La Cour des comptes peut-elle nous en dire davantage à ce sujet ? Faut-il appeler le Louvre à davantage de vigilance ?

Je veux enfin ouvrir le champ du rapport dont nous discutons ce matin, qui était centré sur le cas des musées nationaux. En avril 2018, la France et l'Arabie Saoudite ont signé un accord prévoyant l'association de l'Opéra national de Paris à la création d'un opéra et d'un orchestre national en Arabie Saoudite. Au-delà de ce cas particulier, estimez-vous qu'il existe

également un potentiel de valorisation internationale de notre savoir-faire culturel dans le domaine du spectacle vivant ?

M. Philippe Barbat, directeur général des patrimoines du ministère de la culture. – La question du potentiel financier de cette valorisation est fondamentale. Le ministère de la culture se la pose depuis 2014, quand un rapport a été demandé à M. Jean Musitelli pour évaluer l'ampleur de ce marché. Ce rapport, remis en 2015 à Mme Fleur Pellerin, ministre de la culture et de la communication, a connu des suites concrètes, notamment une première formalisation de l'offre des opérateurs culturels, au-delà des musées. Dans le secteur du patrimoine aussi, les musées ne sont pas les seuls acteurs : nous disposons d'opérateurs très réputés pour l'archéologie, l'expertise scientifique patrimoniale, ou encore la formation. Tous ces acteurs font l'objet de nombreuses demandes d'expertise internationale.

Concernant les musées, le présent rapport rejoint complètement notre analyse. Un marché existe, mais il reste relativement atypique. En effet, il existe une tradition de coopération internationale sans valorisation économique. De nombreuses organisations internationales non lucratives jouent depuis longtemps un rôle de rouage non marchand entre acteurs.

La question des restitutions fait l'objet d'une approche globale, suivant une politique, voulue par le Président de la République, de coopération avec les pays africains en matière culturelle. Si nous voulons progresser, il faudra que l'État assume d'agir dans une logique coopérative, en aidant nos partenaires, de manière classique, à développer leurs institutions muséales. Un chemin remarquable a déjà été tracé dans ce sens en Afrique, mais il nous faut rester présents.

Les musées et le patrimoine se caractérisent par une dimension politique forte. Le lien entre le patrimoine et l'identité d'un territoire est très fort. Pour des opérations telles que le Louvre Abou Dhabi, un investissement politique sera toujours nécessaire. Une très belle relation a été construite avec les Émirats arabes unis autour de ce projet, qui est un immense succès et un très bel exemple de coopération internationale ; l'enrichissement mutuel se poursuit. Ce dialogue entre deux cultures, deux approches de l'art et de la représentation est fondamental.

Quant à la Chine, la dimension politique est là aussi cruciale : il faut construire une relation de confiance, préalable indispensable avant d'envisager des retours financiers.

Le potentiel financier n'est donc pas marginal ; il a vocation à se développer. La France est universellement reconnue comme ayant la meilleure expertise culturelle au monde. Nous sommes encore en deçà de ce que nous pourrions faire.

Mme Agnès Saal, haute fonctionnaire à l'égalité, la diversité et la prévention des discriminations auprès du secrétaire général du ministère de la culture. – Je veux décrire les enjeux et l'ambition de la mission qui m'a été confiée sur l'expertise culturelle internationale. Elle s'intéresse exclusivement à la demande solvable, c'est-à-dire aux prestations rémunérées distinctes de la coopération culturelle traditionnelle, et ce dans l'ensemble du champ culturel, au-delà du patrimoine et des musées. L'expertise française peut en effet être valorisée dans d'autres domaines : l'archéologie, l'inventaire, l'architecture, le spectacle vivant, les arts visuels, le cinéma, ou encore l'audiovisuel et les archives. Notre gouvernance culturelle et son cadre juridique peuvent aussi servir de modèles à l'étranger, notamment en matière de propriété littéraire et artistique.

Le ministère de la culture a un rôle à jouer, d'abord, pour une meilleure prospection de l'offre. Jusqu'à présent, nos opérateurs se contentaient de réagir à des demandes. Or nous sommes convaincus que, en liaison avec nos postes diplomatiques et nos grands bailleurs, nous pouvons identifier en amont des projets culturels où notre expertise serait la bienvenue.

Nous pouvons, ensuite, constituer un point d'entrée et de dialogue avec nos interlocuteurs étrangers, de manière à définir les contours d'un projet donné et à l'enrichir.

Enfin et surtout, le ministère peut jouer un rôle d'ensemblier, ce qui répond en partie au problème des moyens humains disponibles chez nos opérateurs. Il faut mettre en commun un ensemble d'expertises et de savoir-faire présents dans différents services, mais aussi dans les collectivités territoriales et le secteur privé, des cabinets d'architecture aux start-ups numériques. C'est ainsi qu'on peut rendre l'offre française encore plus pertinente, séduisante et rentable.

La mission que j'anime a donc un rôle de coordination, d'homogénéisation et d'accompagnement de nos opérateurs et de toutes structures ayant vocation à développer une expertise culturelle qui pourrait être mise à disposition de partenaires étrangers.

Mme Laurence Auer, directrice de la culture, de l'enseignement, de la recherche et du réseau à la direction générale de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international du ministère de l'Europe et des affaires étrangères. – Nous souscrivons pleinement au constat et aux recommandations de la Cour des comptes. Elle propose à juste titre de commencer par la valorisation des marques, avant d'élargir la réflexion à l'ingénierie culturelle dans son ensemble. La demande internationale est toujours plus importante, depuis le projet Louvre Abou Dhabi, en reconnaissance de cette coopération exemplaire.

Comment faire une cartographie mondiale de cette demande ? Nous disposons d'un réseau culturel international impressionnant : 162 ambassades ont un conseiller culturel qui mène des activités de valorisation et va à la recherche de projets. L'Institut français est également incontournable. L'Allemagne a créé à Berlin une Agence de coopération internationale des musées, avec un budget de 8 millions d'euros, mais elle ne dispose pas de représentation culturelle dans ses postes diplomatiques.

La demande dans ce domaine est principalement étatique et patrimoniale. Il ne s'agit pas forcément de la création d'un musée : je pense ainsi aux missions archéologiques, qui jouent un rôle important en Arabie Saoudite.

Il faut distinguer entre les demandes solvables, qu'on observe surtout en Asie et en Europe, les projets non solvables, et de grands projets où le rôle d'ensemblier est complexe. La France a récemment été sollicitée en Égypte et en Éthiopie ; nous mettons en place de tels projets patrimoniaux dans une dizaine de pays.

Un espace numérique permanent de dialogue avec le ministère de la culture est souhaitable. Le potentiel d'un tel outil est très important, tant pour la coopération technique que pour nos missions de recherche déployées dans le monde, ou encore pour des projets de restauration patrimoniale, comme nous en avons à Angkor, en lien avec l'Unesco : quand nous rassemblons nos efforts, nous répondons mieux aux besoins des pays étrangers.

L'agence France-Muséums est un excellent exemple de cette coopération. Certes, des discussions sont encore en cours pour la valorisation de la marque Louvre. Le musée d'Abou Dhabi n'a ouvert qu'il y a quelques mois, les transferts sont en cours ; il faut laisser les accords se mettre en œuvre, petit à petit. Les expositions se succèdent déjà à un rythme soutenu, sans difficulté, et elles rencontrent l'adhésion du public. Cela peut servir d'exemple également pour des opérations triangulaires à prévoir, notamment en Afrique.

Mme Sophie Moati. - Je veux vous répondre sur les conditions d'utilisation commerciale de la marque Louvre. Nous avons procédé sur ce point à des auditions approfondies ; nous sommes parvenus à la conclusion qui vous est présentée dans ce rapport après une instruction à charge et à décharge et une délibération collégiale, selon les procédures en vigueur. Nous avons en effet statué en tant que juridiction financière.

Le dispositif régissant les conditions d'utilisation de la marque est formé de trois textes : l'accord intergouvernemental du 6 mars 2007, qui prévoit, en contrepartie de l'usage du nom pour trente ans et six mois, le versement de 400 millions d'euros par la partie émiratie au musée du Louvre ; le contrat de licence de marque conclu le 5 avril 2007, qui permet aux Émiratis de nommer le musée, de l'identifier et de le promouvoir dans le

monde entier, et de mener des activités et services commerciaux à définir ultérieurement en commun accord ; enfin, le contrat d'exécution du contrat de licence de marque pour les produits commerciaux, qui a été signé à la fin de l'an dernier.

Nous portons une appréciation critique sur trois points. Tout d'abord, nous nous interrogeons sur la fixation, par le contrat d'exécution de 2018, du taux de rémunération pour l'ensemble des produits commerciaux au taux plancher de 8 %. Le Louvre aurait pu mieux exploiter les possibilités de rémunération supplémentaires.

Ensuite, nous avons relevé, concernant le régime applicable aux sous-licences de marque, que le contrat d'exécution a fixé un taux uniforme de 16 % sur la redevance perçue par le Louvre Abou Dhabi. Il nous semble que cela peut priver le Louvre, virtuellement, de la possibilité de négocier sa rémunération pour des contrats de sous-licences au cas par cas. Le Louvre doit pleinement faire valoir son pouvoir d'autorisation ; il doit pouvoir tenir compte de toutes les informations sur l'équilibre économique de ces contrats en vue de la renégociation de ces conditions de rémunération, qui doit intervenir, au plus tard, en 2021.

Enfin, concernant le partenariat entre le Louvre Abou Dhabi et la compagnie aérienne Etihad, le Louvre n'a pu disposer d'une complète information. Contrairement aux dispositions du contrat de licence de marque, le Louvre n'a pas été informé préalablement de l'opération, qui a vu les avions de cette compagnie arborer le nom du musée. En outre, il n'a pas pu avoir communication du contrat conclu ; il lui a été répondu qu'il s'agissait d'une opération publicitaire n'ayant pas généré de recettes. Toutefois, seule une complète transparence des opérations tant promotionnelles que commerciales peut permettre leur qualification et, partant, le champ d'intéressement du Louvre. Ce dernier doit se montrer plus exigeant et utiliser pleinement les prérogatives qu'il tire du dispositif en vigueur. C'est ainsi qu'il pourra garantir les conditions de la protection de son image et la valorisation de sa marque.

Le Louvre devrait tirer parti de la renégociation prévue pour aborder, clarifier et approfondir tous les points à même de renforcer la protection de ses intérêts. On disposera alors des informations économiques et juridiques nécessaires. Rappelons tout de même qu'il s'agit d'une opération absolument inédite.

M. Vincent Éblé, président. – Ce sujet est en effet délicat. Vos précisions nous permettent de mieux comprendre la position de la Cour. Il demeure une marge de redynamisation des intérêts nationaux mais on ne constate pour autant pas de catastrophe. Il est normal que des espaces de tension demeurent dans un contrat de cette importance.

M. Michel Canévet. – La France a un potentiel important à valoriser, du fait de sa diversité culturelle. L'opération emblématique qu'est le Louvre Abou Dhabi constitue un point fort. D'autres musées ne valorisent pas suffisamment encore leur potentiel.

La Cour des comptes souligne que l'offre française d'expertise patrimoniale internationale souffre d'une forte dispersion et d'une faible structuration, en dépit de quelques évolutions récentes. Le ministère de la culture compte-t-il se doter d'un service international spécifique pour une meilleure valorisation du savoir-faire français dans ce domaine ?

Quant à un annuaire numérique partagé de l'offre française d'expertise, quels en seraient les contours ? L'action culturelle est un écosystème, au-delà de l'action des pouvoirs publics. L'agence Business France pourrait jouer un plus grand rôle, afin d'associer des acteurs privés capables de mettre en œuvre de tels projets.

Enfin, ne faudrait-il pas doter de moyens permanents le comité conjoint de pilotage de l'expertise culturelle ? Aura-t-il réellement les moyens de conduire une action structurée ?

M. Jérôme Bascher. – Combien d'établissements publics du ministère de la culture sont-ils valorisables en tant que marques ? C'est le cas du Louvre et, avant lui, de la Sorbonne, marque internationale de l'université française, qui a elle aussi été exportée à Abou Dhabi. A-t-on cherché à valoriser notre expertise en matière de bibliothèques et d'archives ?

Ne devriez-vous pas faire piloter les projets avec des gouvernements étrangers par de très hauts fonctionnaires, ayant dirigé de grands établissements ou occupé de grands postes au ministère des affaires étrangères ? Ils seraient utiles pour négocier à l'international – le ministère de la culture est mal équipé pour cela – ou par leur connaissance de la culture – qui fait parfois défaut au ministère des affaires étrangères.

Je m'interroge aussi sur notre réseau culturel à l'étranger. A-t-il pour mission de valoriser la France, ou se contente-t-il de faire de l'animation culturelle française à l'étranger ? Mes déplacements m'ont donné l'impression qu'il s'agit surtout de centres d'animation culturelle, ce qui est très bien pour les Français établis à l'étranger et pour tous ceux qui aiment la culture française, mais ne correspond pas du tout à une valorisation du savoir-faire français à l'étranger. Les conseillers en affaires économiques peuvent aussi participer, car il y a beaucoup de projets privés culturels français.

Vous avez souligné, madame la présidente, que la valorisation de la marque Louvre à 400 millions d'euros est une bonne valorisation : je ne peux que m'en réjouir, c'est votre serviteur qui l'a faite !

M. Gérard Longuet. - Cette audition est passionnante. Vous évoquez la dimension économique de l'action culturelle internationale. Cela n'aurait-il pas justifié que nous invitions la commission des affaires culturelles et la commission des affaires économiques à cette audition ? Le produit culturel devient, *volens nolens*, un produit commercial, support d'activités considérables.

Un allié objectif, qui est en même temps une menace permanente, est le transport aérien. Visiter un musée en France à certains moments de l'année, dans certaines conditions, vous conduit à être emporté par des flots de touristes, venus particulièrement du continent asiatique, ce qui fait que vous ne pouvez consacrer que quelques secondes à la contemplation d'un tableau. Et il n'y a pas de raison que les choses s'arrangent... Vous avez évoqué Angkor, où les perspectives sont également catastrophiques. Outre le transport aérien, il y a l'hôtellerie et toutes les prestations de service qui vivent dans le sillage de l'offre culturelle par la vente de produits connexes, pour un chiffre d'affaires très largement supérieur à celui de l'offre culturelle proprement dite.

Il y a également un allié, qui peut être aussi un adversaire et n'est pas encore complètement exploré : le numérique. Vous avez entendu le président de Culturespaces, qui a fait le choix du numérique à Paris après une expérience dans le Sud de la France ayant débouché sur un vrai succès commercial. Évidemment, cela peut inquiéter ou mécontenter les partisans d'une offre culturelle traditionnelle, sincère, authentique, le numérique étant à mi-chemin entre l'offre audiovisuelle et l'offre culturelle proprement dite.

Un troisième partenaire est le concept d'image de marque. Combien d'établissements en ont ? Tous ceux qui investissent. La première grande opération muséale totalement artificielle, bâtie *ex nihilo* à Bilbao autour d'une réussite architecturale et d'une volonté, est un succès. Pourquoi pas ? Je dis simplement qu'une marque, c'est un investissement. Et un investissement, cela s'entretient : il faut investir, d'abord, puis amortir, entretenir et développer.

Il serait bon d'avoir une réflexion d'économie globale sur la nouvelle offre culturelle en segmentant la demande, qui est extraordinairement différenciée, et qui a des exigences assez distinctes, depuis les couples asiatiques qui cherchent à se photographier dans un cadre historique à l'occasion de leur mariage, parce que l'image de marque fait partie de l'image qu'ils ont de leur vie, jusqu'aux passionnés de musique ou d'architecture qui vont chercher une valeur ajoutée très spécifique sur un produit parfaitement authentique. Est-ce bien à l'État à répondre à cette infinie diversité, à cette segmentation de la demande culturelle ? Sans parler de la segmentation de l'offre. Une exposition récente à Metz portait sur les musées créés en France depuis 50 ans : il n'y a pas une sous-préfecture qui n'ait créé son musée ! Résultat : les collectivités territoriales se retrouvent avec des investissements assez lourds et coûteux à gérer, qui peuvent certes

imposer une image de marque, à condition que l'investissement suive - et c'est un investissement considérable.

Parallèlement, on voit des outils culturels basculer dans l'économie de marché, comme vous le signalez très bien dans votre rapport. Les coproductions, qui étaient autrefois des échanges de grands monuments culturels, au bilan carbone excellent - mieux vaut transporter quelques tableaux que des millions de touristes - deviennent similaires à des opérations de production d'un opéra, d'un congrès, ou d'un film. Au bois de Boulogne, nous avons un formidable bâtiment qui soutient une image de marque dont nous avons évidemment tous une immense fierté - mais cela reste du *business*, face auquel certaines de nos institutions traditionnelles sont assez largement désarmées.

Une réflexion globale sur l'économie internationale de l'offre culturelle et de la demande culturelle, et sur leur gestion, serait donc sans doute la prochaine étape pour valoriser nos atouts.

Comme président de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques, et à la demande de mon excellent collègue M. Cédric Villani, j'ai invité les agences que vous évoquiez à parler de ce qu'est une restauration. Nous avons été impressionnés par la qualité de nos interlocuteurs mais, au vu de leurs moyens, on a le sentiment qu'ils sont en marge du torrent d'offre culturelle qui est en train de balayer le monde, et dont le seul adversaire aujourd'hui est le bilan carbone.

M. Vincent Éblé, président. - Nous avons invité le rapporteur de la commission de la culture mais il n'a pu se joindre à nous. C'est le propre de notre commission des finances de toucher à des sujets qui concernent d'autres commissions... Au regard des multiples facettes du sujet que nous traitons aujourd'hui nous aurions même pu proposer au Président du Sénat une séquence de travail dans l'hémicycle !

Mme Laurence Auer. - Cette année, nous avons mis en place une structure permanente, et les deux ministres ont fixé comme priorité à ma direction la valorisation du potentiel économique de tout le secteur culturel. Comme directrice du réseau culturel, je demande aux cinémas des instituts français de présenter les films français, et pas seulement de faire la promotion des avant-premières, des festivals, ou des cultures locales. Les instituts et les alliances françaises sont financés à 70 % - 78 % en Europe - par des partenariats.

En Afrique, nous préparons une saison *Africa 2020*, dans 54 pays, dont nous venons de dévoiler le logo et qui reflète la priorité donnée par le ministère à l'Afrique et au réseau culturel africain. C'est qu'en Afrique, nous sommes souvent lieu prescripteur pour la culture. À Addis-Abeba, à Accra, dans la plupart des capitales, même dans les pays non francophones, même au Sénégal ou en Côte-d'Ivoire, l'Institut français ou l'Alliance française est le seul lieu qui dispose d'une scène pour présenter le spectacle vivant. Nous

avons de nouveaux attachés « industries culturelles et créatives » qui, outre le cinéma patrimonial, s'occupent de plus en plus de la question des nouveaux marchés.

Dans mon portefeuille, j'ai aussi le dossier de la marque Sorbonne : nous essayons de mettre en place des structures de formation à l'étranger venant des universités françaises. Les campus franco-sénégalais, franco-ivoirien ou franco-tunisien qui vont ouvrir à la rentrée ont pour but de valoriser le secteur culturel et l'histoire de l'art en tant que master d'enseignement fondamental, mais aussi tout ce qui est lié aux écoles de commerce. L'opérateur Campus Art ne s'occupe que de ça.

L'ingénierie de l'expertise culturelle est transversale. Plutôt qu'un énième opérateur permanent, nous préférons travailler avec les établissements publics de la culture et avec le ministère – et, parfois, avec Expertise France et l'Agence française de développement, dont le mandat pour la culture date de 2016 et a été réaffirmé deux fois depuis. L'Institut français, lui, porte une marque et, depuis 2010, il a une politique de marque, notamment au travers des plateformes numériques. En juillet, les Journées du réseau culturel rassembleront tout le réseau culturel à Paris.

M. Philippe Barbat. – La question de la structuration de l'offre française a été évoquée. D'une certaine manière, nous sommes victimes de ce qui fait notre force, c'est-à-dire de la diversité et de la puissance de nos acteurs, dont il faut mieux fédérer l'action. Cette fédération existe déjà par des initiatives de terrain. Tout ne passera pas par l'État central. La fondation des sciences du patrimoine, en grande proximité avec l'université de Cergy-Pontoise, a une grande capacité de fédération des acteurs publics et privés du patrimoine pour intervenir sur des terrains internationaux. De très beaux projets sont menés en Chine dans ce cadre. Au-delà des initiatives de terrain, nous pouvons encore progresser en matière de structuration de l'offre.

Sur la question du nombre de marques valorisables, je crois que tout a été dit dans les questions : il faudra du temps pour élargir le champ de ces marques. En Chine, l'image de Rodin est extrêmement forte. Cela simplifie la réalisation de projets s'appuyant sur cette marque, qui est aussi le nom d'un artiste mondialement connu.

Sur le Louvre, les remarques qui ont été faites par Mme la présidente et qui figurent dans le rapport de la Cour seront naturellement considérées avec la plus grande attention par le ministère de la culture et par le musée.

La négociation pour mettre en place le Louvre Abou Dhabi et l'accord de 2007 ont été largement pilotés par le ministère de la culture, et notamment par le ministre Renaud Donnedieu de Vabres. En sept ans, près de 250 millions d'euros sont entrés dans les caisses du Louvre, et c'est notamment grâce à cet argent que nous pouvons construire le centre de

Liévin, qui correspond à une priorité absolue de politique publique puisque les réserves du Louvre sont actuellement situées en zone inondable.

Je souhaite aussi saluer le travail de Jean-Luc Martinez, le président-directeur du Louvre, de ses équipes, du ministère de la culture et bien sûr du ministère de l'Europe et des affaires étrangères pour faire vivre cet accord et pour poursuivre avec nos partenaires et amis émiriens une discussion qui doit reposer sur des bases de confiance et sur l'apport fondamental que constitue cet accord pour nos deux pays.

Sur le numérique, une disposition a été introduite dans la loi relative à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine sur l'image des domaines nationaux. Le numérique est à la fois un allié et un facteur de risque. Le mouvement de l'*open data* pose la question de la valorisation des images face à la propagation de leur gratuité. Le Conseil constitutionnel a atténué la portée de la protection en disant que, dès lors que la réutilisation commerciale était faite à des fins d'intérêt culturel et artistique, les domaines nationaux ne pouvaient pas s'y opposer. Il y a toutefois de très belles réalisations des musées français en matière de numérique : ainsi, il y a quelques années, le Centre Pompidou virtuel.

La formation est aussi un aspect fondamental, quoique moins directement lié à des questions de valorisation économique. Avec l'Institut national du Patrimoine, nous avons déjà accumulé 30 années d'investissement constant de l'État et des collectivités territoriales pour former chaque année des promotions de dizaines de conservateurs et de restaurateurs. Ces opérateurs de formation doivent tenir toute leur place dans les dispositifs de rayonnement international.

Le tourisme de masse rejaillit sur la qualité de la visite, en effet, et la sur-fréquentation va finir par poser problème. Par ailleurs, la demande internationale est en train de s'affiner et de se préciser. Les touristes multiplient les expériences de visite et les attentes vont monter : beau défi à relever pour nos musées, nationaux et territoriaux ! On ne pourra pas concentrer l'afflux touristique dans quelques lieux seulement.

Mme Agnès Saal. – La structuration des compétences en matière d'exportation de notre expertise culturelle est trop faible, comme le constatent les deux ministères et la Cour des comptes. Nous devons avant tout consolider et asseoir dans la durée les structures que nous avons mises en place conjointement avec le Quai d'Orsay.

Vous avez demandé quel était le nombre de marques valorisables. Il faut sans doute distinguer plus finement entre les grandes marques, justifiables d'une valorisation quasi instantanée, comme le Louvre, le Centre Pompidou ou l'Opéra de Paris, et l'expertise et les compétences techniques présentes au sein de nos différents établissements et, au-delà, dans l'ensemble des structures ou entités culturelles, qui méritent d'être davantage mises en valeur.

Ainsi, l'opéra-comique est appelé par le Grand Théâtre de Rabat pour concevoir sa programmation ; Universcience et la Cité des enfants sont également interpellés par beaucoup de partenaires internationaux ; et le festival d'Avignon, le festival d'Aix sont aussi appelés, de façon encore timide et insuffisamment structurée, à intervenir en exportant leur expertise culturelle à l'étranger. Il y a là une masse de compétence, d'expérience et de savoir-faire qui méritent d'être mieux mises en lumière, et d'être employées au service de projets par nature pluridisciplinaires.

Mme Sophie Moati. – La valorisation culturelle repose sur un écosystème, dont il ne revient pas à la Cour, mais à la mission « expertise culturelle », de dessiner les contours. Cette mission pourrait constituer le soutien opérationnel et le secrétariat général permanent du comité de pilotage entre les deux ministères. La demande que nous faisons d'une cartographie est à comprendre au sens profond du terme. Nous voulons une analyse en profondeur de la demande, qui la segmente et la qualifie. Ce ne sont pas les simples capteurs mobilisés par telle ou telle instance qui peuvent en tenir lieu.

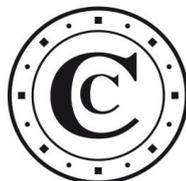
Dans le domaine de la valorisation et de l'ingénierie des marques culturelles, on revient tout de même de loin... Les logiques de coopération qui prédominaient complètement il y a vingt ans persistent, mais le scepticisme qui régnait alors n'est plus de mise. Les instances de régulation et de pilotage que nous mentionnons et dont nous appelons la consolidation ont vocation à s'élargir à un ensemble beaucoup plus diversifié. Enfin, certains établissements d'enseignement supérieur, sans donner lieu à une marque, ont un savoir-faire valorisable. Qu'on pense aux Arts du feu à Limoges...

M. Vincent Éblé, président. – Je remercie tous les intervenants pour ces échanges.

La commission a autorisé la publication de l'enquête de la Cour des comptes ainsi que du compte rendu de la présente réunion en annexe à un rapport d'information de MM. Vincent Éblé et Julien Bargeton, rapporteurs spéciaux des crédits de la mission « Culture ».

**ANNEXE :
COMMUNICATION DE LA COUR DES COMPTES
À LA COMMISSION DES FINANCES**

Cour des comptes



LA VALORISATION INTERNATIONALE DE L'INGÉNIERIE ET DES MARQUES CULTURELLES

Le cas des musées nationaux

Communication à la commission des finances du Sénat

Mars 2019

Sommaire

AVERTISSEMENT	5
SYNTHÈSE	7
RECOMMANDATIONS	13
INTRODUCTION	15
CHAPITRE I LA NÉCESSITÉ D'UNE STRATÉGIE ENTREPRENEURIALE SUR LE NOUVEAU MARCHÉ MONDIAL DE L'INGÉNIERIE CULTURELLE	17
I - L'ÉMERGENCE RÉCENTE D'UN VÉRITABLE MARCHÉ MUSÉAL MONDIAL	17
A - Un contexte porteur mais une demande potentielle difficilement mesurable	18
B - L'émergence de nouvelles pratiques face à la multiplication d'acteurs divers et aux évolutions technologiques	21
C - Des enjeux importants pour les grands musées.....	25
II - LES GRANDS MUSÉES, ENTREPRISES CULTURELLES SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE	28
A - La gestion des marques, un enjeu primordial.....	29
B - Le développement d'une stratégie de présence et de partenariat à l'international	35
C - Disposer de moyens dédiés à cette stratégie internationale.....	37
D - Une coordination stratégique au niveau de l'État encore lacunaire	39
CHAPITRE II DES ACTIVITÉS RÉCURRENTES QUI SE DIVERSIFIENT, DES OPÉRATIONS GLOBALES QUI DEMEURENT DES CAS EXCEPTIONNELS	45
I - L'EXTENSION PROGRESSIVE DU CHAMP DES ACTIVITÉS RÉCURRENTES À L'INTERNATIONAL	45
A - Prêts d'œuvres et expositions coproduites	45
B - La vente d'exposition clés en main, outil de valorisation de l'image, des collections et de l'expertise des musées	49
C - Des prestations de conseil demeurant limitées à une logique de coopération et d'aide au développement	57
D - Une valorisation des collections <i>via</i> les reproductions et productions d'œuvres d'ampleur variable	59
E - La faible progression des ventes de produits conçus à partir des collections.....	62
II - LE DÉVELOPPEMENT D'UNE OFFRE PLUS GLOBALE PORTANT SUR DES OPÉRATIONS SINGULIÈRES	69
A - L'émergence progressive d'un nouveau modèle de délocalisation muséale	69
B - Les Centres Pompidou provisoires (CPP) à l'étranger : un concept innovant.....	72
C - Le Louvre Abou Dabi, un projet exceptionnel.....	73
CONCLUSION GÉNÉRALE	91
LISTE DES ABRÉVIATIONS	93
ANNEXES	95

Avertissement

En application du 2° de l'article 58 de la loi organique n° 2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances (LOLF), la Cour des comptes a été saisie par le président de la commission des finances du Sénat, par lettre du 8 décembre 2017, d'une demande d'enquête portant sur la valorisation de l'ingénierie et des marques culturelles. Cette demande a été acceptée le 20 décembre 2017 par le Premier président qui, par une lettre datée du 16 mai 2018, a précisé les modalités d'organisation des travaux demandés à la Cour.

En accord avec les représentants de la commission des finances du Sénat, l'enquête a été principalement centrée sur l'action internationale des établissements muséaux et opérateurs d'expositions. Une liste d'établissements retenus pour l'enquête a été arrêtée tenant compte de la portée internationale de leur champ d'activité, de l'importance de leurs collections et de la notoriété de leur marque.

Conformément au courrier du Premier président en date du 16 mai 2018, l'enquête avait notamment pour objectif de procéder à une analyse de la situation actuelle des opérations de valorisation sur la scène internationale des savoir-faire que détiennent les musées et opérateurs d'exposition en matière d'ingénierie culturelle, ainsi que des activités de valorisation des marques et de l'image de ces établissements au service notamment de leur rayonnement international.

Le lancement des travaux de la Cour a été notifié aux administrations et organismes publics concernés par lettres en date des 1^{er} juin, 29 juin et 2 octobre 2018. Les données qui figurent dans les documents budgétaires ne comportent pas de chiffrage des recettes provenant de la valorisation de l'ingénierie et des marques culturelles. La Cour a alors adressé aux établissements muséaux, châteaux et opérateurs d'expositions inclus dans le périmètre de l'enquête un questionnaire permettant de recueillir des données sur leurs pratiques dans le domaine en cause sur la période 2012-2018 (valorisation de leur expertise, circulation des œuvres et des expositions au niveau international, recettes issues de la valorisation de l'ingénierie et des marques, etc.). Pour les autres organismes inclus dans le périmètre (ministères, Expertise France, APIE, Agence française de développement, Institut français), la Cour a cherché à recueillir des données permettant d'éclairer les conditions dans lesquelles ceux-ci accompagnent les opérateurs culturels dans leurs activités internationales et dans leurs démarches de valorisation de leur marque. Enfin, *via* le ministère de l'Europe et des affaires étrangères, la Cour a adressé des questionnaires aux services culturels à l'étranger en Afrique, en Asie et au Moyen-Orient, en vue d'apprécier la réalité de la demande d'expertise et d'ingénierie culturelle susceptible d'être adressée à des opérateurs français par des institutions ou autorités publiques des pays et zones correspondants. Les réponses reçues au titre de cet ensemble de questionnaires ont permis de nourrir les investigations.

La Cour a également conduit une quarantaine d'entretiens avec les représentants des administrations et organismes publics concernés, ainsi qu'avec ceux d'acteurs privés compétents dans le domaine muséal. Elle a intégré, dans ses constats et orientations pour l'avenir, une analyse des pratiques de grands établissements muséaux à l'étranger. Elle s'est

appuyée pour ce faire notamment sur les rapports d'activité de ces musées et des données disponibles sur leurs sites internet, et sur les informations recueillies grâce aux questionnaires adressés aux services culturels aux États-Unis, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Italie et en Espagne par le ministère de l'Europe et des affaires étrangères. Pour enrichir les appréciations contenues dans le rapport, des experts du domaine des marques ont également été entendus.

L'enquête a été réalisée par la troisième chambre de la Cour des comptes. Après avoir été approuvé le 6 décembre 2018, un relevé d'observations provisoires a été adressé le 21 décembre au secrétaire général du ministère de la culture, au directeur général des patrimoines, au secrétaire général du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, au directeur général de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international et à la directrice du budget. En outre, ont été invités à contredire sur les parties du relevé d'observations provisoires les concernant le président-directeur du musée du Louvre, le président du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou, la présidente de l'établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie, la présidente de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles, le président de l'établissement public du château de Fontainebleau, le président du musée du quai Branly-Jacques Chirac, le président de l'établissement public du musée national Picasso-Paris, le président d'Universcience, le président de l'Institut du monde arabe, la présidente du musée des arts asiatiques Guimet, le président de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées, la directrice du musée Rodin, la directrice générale du musée des arts décoratifs, le président de l'Agence française de développement, la directrice générale de l'Agence pour le patrimoine immatériel de l'État, le directeur général d'Expertise France, la présidente du conseil d'administration de l'Agence France-Muséums et le directeur général du domaine national de Chambord.

En application de l'article L. 143-0-2 du code des juridictions financières, il a par ailleurs été procédé aux auditions du secrétaire général du ministère de la culture, du directeur général des patrimoines, du directeur général de la mondialisation, du président-directeur du Louvre, du président de la Réunion des musées nationaux-Grand Palais et de la présidente du conseil d'administration de l'Agence France-Muséums.

Le présent rapport, qui constitue la synthèse définitive de l'enquête menée par la Cour, a été délibéré, les 25 et 27 février 2019, par la troisième chambre présidée par Mme Moati, présidente de chambre, et composée de Mme Riou-Canals et MM. Barbé, Bouvard, Durrleman, Glimet, Potton, Samaran, conseillers maîtres, Mme Revel et MM. Blanchard-Dignac et Delbourg, conseillers maîtres en service extraordinaire, ainsi que, en tant que rapporteurs, M. Olivier Mousson, conseiller maître, et Mme Hélène Szarzynski, auditrice, et, en tant que contre-rapporteur, M. Jacques Tournier, conseiller maître¹.

Il a ensuite été examiné et approuvé le 19 mars 2019 par le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de M. Migaud, Premier président, M. Briet, Mme Moati, M. Morin, Mme Pappalardo, rapporteure générale du comité, Mme de Kersauson, M. Andréani et M. Terrien, présidents de chambre, et M. Johanet, procureur général, entendu en ses avis.

¹ Ce dernier s'étant déporté lors des délibérés et des auditions s'agissant des passages du rapport concernant le musée du Louvre.

Synthèse

À l'instar de ce qui s'est produit dans d'autres domaines tels que l'enseignement supérieur, la mondialisation des échanges et l'apparition d'une demande en provenance des pays émergents ont donné naissance à un marché international ouvert pour l'essentiel aux grandes institutions muséales des pays occidentaux : celles-ci sont sollicitées par des pays, collectivités locales ou acteurs privés pour fournir des prestations mettant en œuvre leurs compétences en matière d'ingénierie culturelle ; ces prestations peuvent inclure le prêt à titre onéreux d'œuvres ressortissant de leurs collections et une concession de l'usage de leur nom considéré dans ce cas comme une marque commerciale.

Compte tenu de leur notoriété à l'étranger, assise sur la richesse et l'intérêt de leurs collections, et que renforce souvent le prestige ou la visibilité du bâtiment qu'ils occupent, les grands musées français susceptibles d'opérer sur ce marché ont commencé à développer une activité visant à répondre à cette demande internationale émergente, dont, bien entendu, la création du musée du Louvre Abou Dabi constitue une réussite emblématique.

Une demande en croissance sur le marché mondial de l'ingénierie culturelle

L'existence d'une demande d'ingénierie culturelle forte et en croissance au niveau international fait consensus. Les investigations menées par la Cour permettent de confirmer que les pays émergents sont demandeurs de l'expertise et des collections des musées français pour assurer la « montée en gamme » de leur propre potentiel muséal. Pour autant, aucune évaluation précise de cette demande n'a jusqu'à présent été réalisée par les acteurs du secteur. Une cartographie de cette demande apparaît donc indispensable pour que les musées français puissent en tirer pleinement partie.

Ces musées interviennent sur un marché international dont les acteurs ne sont plus seulement les grands musées européens, américains et japonais. Aux modalités traditionnelles d'échanges et de concurrence entre ces derniers, viennent s'ajouter des interventions en direction de nouveaux intervenants, qu'ils soient issus des pays émergents ou du secteur privé. En outre, l'avènement des outils numériques ouvre de nouvelles possibilités d'amplifier la notoriété des musées et de valoriser leurs collections à l'échelle internationale, à travers l'organisation d'expositions multimédia et/ou virtuelles, ou encore par la vente de produits dérivés *via* leurs sites internet. Les attentes et les besoins sur le marché de l'ingénierie culturelle n'en sont pas moins évolutifs, ne serait-ce que par la place grandissante qu'y jouent les technologies numériques et leur impact sur les usages culturels. Les établissements culturels se doivent donc d'adapter et de renouveler leur offre en conséquence.

La nécessité pour les musées d'y répondre par une stratégie entrepreneuriale

La cristallisation d'un marché international et la formation d'une demande principalement adressée aux grandes institutions muséales des pays les plus avancés représentent pour ces dernières de nouveaux défis. Elles doivent non seulement veiller à entretenir leur réputation sur une scène culturelle désormais mondialisée, aux fins d'attirer un public toujours plus nombreux

de visiteurs étrangers et de susciter l'intérêt de mécènes enclins à privilégier les retombées de la renommée internationale sur l'origine nationale des institutions auxquelles ils destinent leurs contributions financières. Il leur faut également s'employer à capter à leur profit les recettes que les pays, collectivités locales ou acteurs privés étrangers sont disposés à leur verser en contrepartie des différents types de prestations qu'en fonction de leurs possibilités et de leurs spécificités, elles sont à même de leur fournir.

Pour assumer leur présence sur ce nouveau marché, les acteurs français – musées, musées-châteaux et opérateurs d'exposition disposant de la taille critique ou situés sur un créneau artistique particulièrement sollicité – doivent conforter, sous ses différents volets, la dimension internationale de la stratégie « d'entreprise culturelle » dans laquelle ils sont engagés depuis le début des années 2000.

Le premier de ces volets concerne la protection juridique de leurs actifs contre le risque de pillage par la concurrence, préalable indispensable pour garder la maîtrise exclusive de leur politique de valorisation. À cet effet, ils doivent accomplir des démarches exigeantes pour le dépôt et l'enregistrement de leur marque, leur assurer une extension internationale suffisante pour être prémunis contre son utilisation induue ou frauduleuse à l'étranger, et mettre en place les dispositifs de veille appropriés.

La diversité des approches que révèle le recensement des différentes pratiques en matière de dépôt de marque traduit le fait que chaque établissement mène une politique qui lui est spécifique. Le ministère de la culture n'a pas élaboré à cet effet de doctrine servant de cadre de référence, pas plus qu'il ne s'assure, par un suivi approprié, que l'étendue et le niveau de protection de ces marques sont cohérents avec les risques encourus.

Par ailleurs, il apparaît que les droits afférents à l'image extérieure des musées, notamment de leur bâtiment, souvent prestigieux ou emblématique au plan architectural, relèvent d'un cadre juridique insuffisamment protecteur, alors même que les possibilités d'usage commercial de cette image par des tiers sont démultipliées avec la diffusion de celle-ci sur Internet. Venant compléter la protection des domaines nationaux instituée par la loi relative à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine du 7 juillet 2016, une réforme des dispositions aujourd'hui en vigueur mériterait ainsi d'être engagée.

Le développement d'une stratégie de présence et de partenariat à l'international constitue le second volet de la démarche entrepreneuriale que la nouvelle donne culturelle pousse les musées à adopter. Il passe par la mise en œuvre d'une véritable politique de promotion de leur marque, reflétant les valeurs constitutives de leur identité et traduite dans leur politique de communication aussi bien qu'à travers le déploiement de leur politique d'animation culturelle, politiques auxquelles leur visibilité internationale confère désormais une très large puissance de rayonnement.

Le troisième volet de l'action internationale des musées et établissements assimilés consiste dans la mobilisation de leurs ressources humaines à cet effet. Au-delà de la renommée de leur marque et de leurs collections, ce sont les compétences et savoir-faire de leurs agents qui les disposent à fournir des prestations d'ingénierie culturelle, dont l'éventail va du simple conseil à la prise en charge directe d'un projet culturel de plus ou moins grande ampleur. Si les institutions concernées ont généralement constitué des cellules consacrées à cette activité internationale, la prospection et la représentation à l'étranger reposent, pour l'essentiel, sur l'implication personnelle des équipes de direction.

Enfin, en complément de l'action qu'ils développent en propre, ces opérateurs sont appuyés, mais de façon variable et inégale, par les différentes administrations de l'État qui, en France ou à l'étranger, concourent à aider l'ensemble des acteurs nationaux dans leur stratégie de présence à l'international. Le développement et l'intensification des liens que les institutions muséales entretiennent au sein des réseaux auxquelles elles sont parties et le resserrement de leur maillage avec les services étatiques d'accompagnement et de soutien des opérateurs nationaux comptent parmi les objectifs dont la poursuite doit être encouragée.

Une extension progressive du champ des activités récurrentes

Au-delà de l'usage entre grands musées du monde consistant à se prêter réciproquement des œuvres à titre gracieux, les institutions françaises susceptibles de répondre à une demande internationale en la matière ont développé, depuis une vingtaine d'années, une activité de coproduction d'exposition et de vente d'exposition clés en main à l'étranger, qu'elles soient itinérantes ou sur mesure.

Si les coproductions comme la vente d'exposition assurent aux musées une notoriété accrue auprès du public étranger et participent ainsi de leur rayonnement international, ces deux types d'opérations obéissent à des rationalités économiques différentes. Les coproductions permettent une mutualisation des coûts d'organisation d'expositions temporaires en associant surtout des musées qui disposent d'un levier d'œuvres et des conservateurs correspondant à la thématique envisagée. Quant à la vente d'expositions à l'international, que celles-ci soient itinérantes ou sur mesure, elle présente pour les musées prestataires l'opportunité de dégager des ressources propres additionnelles, parfois très significatives comme cela a été le cas pour le musée Picasso-Paris avant sa réouverture. Cette activité a pris de l'ampleur avec la demande venant de nouveaux acteurs qui disposent souvent d'infrastructures et de moyens financiers mais pas de collections. Ils souhaitent donc avoir recours à des prestations des musées français qui mettent à disposition des œuvres assorties d'une compétence curatoriale et d'ingénierie des projets d'expositions.

Se développent également, mais dans une moindre mesure et pour des retours financiers relativement faibles, les prestations ponctuelles de conseil et de formation. Celles-ci s'inscrivent plutôt dans une logique de coopération avec des institutions relevant de pays encore en développement, ou détruits par des conflits, et font rarement l'objet d'une tarification commerciale.

Participant à titre accessoire de la valorisation des collections, la vente des droits photographiques sur les œuvres des musées nationaux reste assez marginale dans les ressources des établissements et présente des marges de développement incertaines, notamment au vu des enjeux liés à l'ouverture de l'accès gratuit aux données que l'usage d'Internet tend à encourager.

Par ailleurs, la vente de produits dérivés, qui représente la pratique la plus évidente de valorisation directe par les musées de leurs marques, ne fait pas l'objet de développements spécifiques à l'international, en dehors des expositions montées à l'étranger. En pratique, la vente de produits dérivés à une clientèle étrangère est essentiellement le fait des visiteurs étrangers des musées et de leurs librairies-boutiques, la vente à distance par Internet restant encore marginale en terme de chiffre d'affaires. De manière générale la vente de produits dérivés rapporte un montant limité mais assez stable de ressources propres, lié à la fréquentation des musées.

Deux pratiques viennent compléter l'offre de produits dérivés vendus par les concessionnaires des boutiques de musées : les licences de marque et le *cobranding* ou partenariat de marques. Très exigeantes, ces pratiques demandent aux établissements de bien veiller à l'adéquation entre les produits développés et l'image qui est attachée aux partenaires choisis. Elles n'ont pas de dimension spécifiquement internationale, mais elles offrent de réels leviers de rayonnement global pour les marques des musées. Ces pratiques de licence et de *cobranding* restent aujourd'hui limitées mais peuvent constituer une source de recettes intéressante pour les musées, qui devraient être encouragés à y recourir.

Le bilan de cet ensemble de pratiques devenues, pour la plupart, relativement courantes montre qu'elles permettent aux grands musées français d'être reconnus comme des acteurs majeurs de la scène culturelle internationale, tout en constituant un supplément modéré de ressources, variable selon les années, provenant pour l'essentiel de la vente d'expositions. Ces recettes de valorisation de l'ingénierie et des marques culturelles restent minoritaires dans le total des ressources propres, dont elles représentent entre 1 % (Château de Versailles, musée du Louvre) et 16 % (musée Rodin) en moyenne sur la période 2012-2018. Les recettes annuelles moyennes des activités de valorisation de l'ingénierie et des marques culturelles, hors Louvre Abou Dabi, pour la période 2012-2018 sont ainsi de 0,5 M€ pour le musée du quai Branly-Jacques Chirac, 0,8 M€ pour le Château de Versailles, 1,7 M€ pour le musée du Louvre, 1,8 M€ pour le musée Rodin, 3,1 M€ pour le musée d'Orsay et 3,7 M€ pour le Centre Pompidou.

La tarification de ces prestations reste encore décidée au cas par cas et pourrait faire l'objet d'une formalisation plus poussée, de même que le suivi des ressources nettes apportées par les expositions.

Le développement d'une offre globale circonscrite à des opérations singulières

En parallèle de ces pratiques devenues habituelles se développe un nouveau type d'offre. L'ouverture du musée Guggenheim de Bilbao en 1998 a marqué le départ d'une nouvelle forme d'activité internationale, réservée à quelques institutions muséales de réputation mondiale, consistant à participer ou même à initier la création *ex nihilo* d'établissements à l'étranger en y présentant, dans un bâtiment emblématique construit à cet effet, des œuvres issues de leurs fonds patrimoniaux.

Pour prometteurs que soient de tels projets – ne serait-ce que du point de vue du montant des ressources qu'ils amènent dans certains cas à capter –, leur occurrence reste relativement ponctuelle, ce qui conduit à les distinguer du flux plus courant des activités précédemment décrites. S'agissant de la France, seuls deux musées ont jusqu'à présent été en mesure de se positionner sur ce genre d'opération globale, dans des conditions qui diffèrent néanmoins du tout au tout : d'une part, le Centre Pompidou avec les Centres Pompidou provisoires et, d'autre part, le Louvre avec la création du Louvre Abou Dabi.

S'appuyant sur l'existence d'une collection importante dont seule une petite partie est exposée, la démarche du Centre Pompidou vise à substituer aux expositions temporaires vendues clés en main la réitération à l'étranger, considérée comme plus rémunératrice, du projet déjà expérimenté en France des « Centres Pompidou provisoires ».

Projet en bien des points exceptionnel, le Louvre Abou Dabi représente sans conteste l'exemple jusqu'à ce jour le plus abouti de valorisation de l'ingénierie culturelle des musées français : assis sur la notoriété de la marque Louvre, réalisé sur la base d'un accord

intergouvernemental traduisant la mobilisation des autorités française et émirienne au plus haut niveau, il mobilise l'expertise des musées français pendant une très longue durée avec des contreparties financières très importantes, à hauteur d'1 Md€ sur 30 ans, grâce à un organisme dédié, l'Agence France-Muséums (AFM).

Des acteurs à mobiliser pour consolider la position de la France sur le marché de l'expertise culturelle

Tant l'expérience de l'AFM et du Louvre Abou Dabi que, de manière générale, les constats qui peuvent être faits sur la réalité du marché international de l'ingénierie culturelle incitent à écarter l'idée de constitution d'une grande agence généraliste dédiée à l'exportation de l'ingénierie culturelle qui risquerait de venir brider la nécessaire autonomie d'action des musées. En revanche, la création de structures *ad hoc* apparaît indispensable à la bonne réalisation de projets de très grande ampleur, nécessitant une mobilisation conjointe de plusieurs établissements sur la durée.

La création récente d'un comité conjoint de pilotage de l'expertise culturelle associant les ministères de la culture et de l'Europe et des affaires étrangères ainsi que les opérateurs de soutien² doit permettre d'instituer la pratique d'un dialogue régulier entre ces acteurs et de développer entre eux une vision transversale et exhaustive des projets en cours. Ce comité de pilotage devrait également concourir à la définition d'axes stratégiques présidant aux actions à conduire, en lien avec la cartographie de la demande qu'il importe de réaliser.

L'animation du réseau des établissements et du vivier d'expertise disponible pour constituer une offre susceptible de répondre aux besoins exprimés par les partenaires étrangers devrait être assurée par la nouvelle mission Expertise culturelle internationale du ministère de la culture de manière conjointe et complémentaire au travail du comité de pilotage dont elle pourrait constituer le bras opérationnel. Ce travail pourrait être soutenu par la mise en place d'un réseau numérique partagé qui constituerait à la fois un annuaire de l'offre d'expertise disponible et un espace de partage des ressources méthodologiques, des expériences et des bonnes pratiques entre les établissements culturels nationaux et territoriaux. Il pourrait être ouvert à l'expertise culturelle en général et non au seul champ muséal.

Au vu de ces constats, la Cour formule les recommandations suivantes.

² Agence française de développement, Expertise France, Atout France, Business France, Institut français, Cités unies France, Délégation à l'action extérieure des collectivités territoriales.

Recommandations

Développer une stratégie de valorisation de l'ingénierie et des marques culturelles à l'international

1. (Ministère de la culture, ministère de l'Europe et des affaires étrangères) cartographier la demande mondiale dans le domaine de l'ingénierie culturelle ;
2. (Ministère de la culture, ministère de l'Europe et des affaires étrangères) doter le comité conjoint de pilotage de l'expertise culturelle d'un secrétariat permanent ;

Protéger les actifs des musées face à la concurrence

3. (Ministère de la culture) assurer un recensement des marques déposées par les musées sous la tutelle du ministère et élaborer une stratégie pour pallier les manques éventuels ;
4. (Ministère de la culture) étudier la possibilité de créer un régime juridique propre à la protection de l'image des musées nationaux face à des utilisations commerciales par des tiers.

Disposer de moyens dédiés à l'activité internationale de valorisation et à son suivi

5. (Musées) assurer les conditions d'un meilleur suivi économique des expositions internationales, assis notamment sur une comptabilité analytique ;
6. (Ministère de la culture, ministère de l'Europe et des affaires étrangères) mettre en place un réseau numérique partagé autour de l'expertise culturelle, ouvert à l'ensemble des opérateurs nationaux et territoriaux, afin de recenser l'offre d'expertise disponible et de partager les bonnes pratiques et les ressources méthodologiques.

Introduction

Facteur important d'attractivité de notre pays, notamment en direction des touristes étrangers, les grands établissements culturels français – et en particulier les grands musées nationaux et les musées-châteaux inclus dans le périmètre du présent rapport³ – contribuent de façon significative à la diplomatie d'influence et au rayonnement de la France sur la scène internationale.

D'une part, véhiculée tant par leur nom et le prestige des bâtiments auxquels ils sont souvent identifiés, que par la richesse de leurs collections et la qualité de leurs activités culturelles, leur notoriété participe pleinement de l'image de la France dans le monde. Pour chacun de ces établissements, elle est à ce titre constitutive d'une véritable marque, au sens où elle représente un patrimoine immatériel de grande valeur, susceptible, en tant que tel, d'être exploité à des fins commerciales ou pour accroître le rayonnement culturel de notre pays.

D'autre part, lesdits établissements ont accumulé au fil du temps un capital de compétences de très haut niveau que ne cessent d'entretenir et de développer leurs agents dans les domaines de l'expertise scientifique et culturelle, de la production de manifestations culturelles de grande ampleur et de la gestion au quotidien d'établissements ouverts à de vastes publics.

Forts de l'autonomie qu'ils ont acquise lors de leur transformation en établissements publics dans les années 1990 et 2000, les grands musées et les musées-châteaux ont, pour la plupart, engagé des politiques très dynamiques de développement sur tout le spectre de leurs activités dont il est résulté un incontestable accroissement de leur visibilité sur la scène mondiale. De surcroît, intervenant au moment où la globalisation des échanges ouvrait, dans le champ culturel, des possibilités amplifiées d'action à l'international, ces politiques ont été peu à peu complétées par la mise en œuvre de stratégies spécifiques, dépassant le cadre classique des coopérations bilatérales entre établissements similaires et visant à leur permettre de tirer profit de ce contexte nouveau.

Pour l'essentiel, ces stratégies de développement à l'international ont emprunté deux voies complémentaires et même, à bien des égards, étroitement dépendantes l'une de l'autre : d'une part, l'exportation de prestations intégrant autant que possible une forte composante d'ingénierie culturelle (prêts d'œuvres, expositions, conseil et formation, association à l'ouverture de nouveaux établissements, etc.) ; d'autre part, la valorisation de leurs marques, associée au rayonnement de leur image et de leurs collections (licences de marque, *cobranding*,

³ Le périmètre du rapport inclut des très grands musées français qui figurent parmi les premiers musées mondiaux en terme de fréquentation et de collection (musée du Louvre, Centre Pompidou, musée d'Orsay), des châteaux-musées (Versailles, Fontainebleau), des musées thématiques (musée du quai Branly-Jacques Chirac, musée des arts asiatiques Guimet, Institut du monde arabe), des musées monographiques autour d'artistes très célèbres (musée Picasso-Paris, musée Rodin) et des opérateurs d'expositions (Réunion des musées nationaux-Grand Palais, Universcience).

produits dérivés, droits photos, etc.). Critiquées à leurs débuts par certains acteurs du secteur culturel, ces pratiques sont désormais entrées dans les habitudes des musées et musées-châteaux, pour qui elles sont un instrument de rayonnement scientifique et culturel tout autant qu'un levier de développement des ressources propres, au demeurant nécessaire dans un contexte budgétaire contraint, même si les ressources tirées des activités récurrentes de valorisation de l'ingénierie et des marques culturelles représentent une part marginale des budgets de ces établissements.

Les recettes annuelles moyennes de ces activités représentent ainsi pour la période 2012-2018 : 0,8 M€ pour le Château de Versailles, 1,7 M€ pour le musée du Louvre, soit 0,8 % de leurs recettes totales pour la période, 0,5 M€ pour le musée du quai Branly-Jacques Chirac (0,9 %), 0,6 M€ pour le musée Guimet (0,9 %), 2,1 M€ pour le musée des arts décoratifs (1,2 %), 3,1 M€ pour le musée d'Orsay (7,1 %) ou encore 3,7 M€ pour le Centre Pompidou (3,5 %). Ces montants sont à mettre en regard des recettes perçues par les musées dans le cadre de l'opération du Louvre Abou Dabi. Le Louvre, en plus des 400 M€ dus au titre de la dénomination du musée du Louvre Abou Dabi, a touché 58,8 M€ de recettes entre 2007 et 2017. Les recettes perçues par les autres musées entre 2007 et 2017 sont de 5,3 M€ pour le Château de Versailles, 11,3 M€ pour le musée du quai Branly-Jacques Chirac, 7,1 M€ pour le musée Guimet, 0,5 M€ pour le musée des arts décoratifs, 12 M€ pour le musée d'Orsay et 14,5 M€ pour le Centre Pompidou.

Ainsi, la constitution progressive d'un nouveau marché mondial de l'ingénierie et des transferts culturels appelle les établissements muséaux, avec le soutien des ministères et des structures d'appui, à conforter, dans ce domaine, leur stratégie entrepreneuriale (chapitre I). Toutefois, sur cette nouvelle scène mondiale, une ligne de partage assez nette distingue les activités récurrentes des musées, lesquelles se développent et se diversifient, et les opérations globales encore exceptionnelles de participation à l'ouverture d'établissements culturels à l'étranger, dont le Louvre Abou Dabi constitue aujourd'hui l'exemple le plus abouti (chapitre II).

Chapitre I

La nécessité d'une stratégie entrepreneuriale sur le nouveau marché mondial de l'ingénierie culturelle

Par l'effet de l'importance des collections d'œuvres d'art dont ils ont la charge, de l'ampleur du public, notamment étranger, qu'ils drainent et, souvent, du prestige ou de l'architecture emblématique des bâtiments qu'ils occupent, les grands musées français bénéficient d'un rayonnement de portée mondiale. Ayant donc naturellement pris rang parmi les acteurs susceptibles d'intervenir sur le marché international de l'économie muséale qui a commencé de se former au début des années 2000, ils se sont adaptés à cette nouvelle donne en mettant en œuvre la démarche entrepreneuriale qu'implique pour eux la perspective d'en tirer le meilleur parti.

I - L'émergence récente d'un véritable marché muséal mondial

L'existence d'un marché mondial de l'ingénierie culturelle dans le domaine muséal est désormais unanimement reconnue. Situé pour l'essentiel dans les pays émergents, ce marché repose sur la demande adressée aux grandes institutions occidentales par les États, les collectivités locales ou les acteurs privés aux fins de leur fournir des prestations d'ingénierie culturelle pouvant inclure le prêt à titre onéreux d'œuvres ressortissant de leurs collections et une concession de l'usage de leur nom considéré, dans ce cas, comme une marque commerciale. La présence sur ce marché des grands musées français et établissements assimilés constitue aujourd'hui pour eux des enjeux importants : faire rayonner leur marque, conforter leur place sur la scène muséale internationale, soutenir leur attractivité pour attirer du public et des mécènes et, enfin, capter des ressources additionnelles pour financer leur développement.

A - Un contexte porteur mais une demande potentielle difficilement mesurable

1 - Un consensus autour de l'existence d'une demande

L'existence d'une demande extérieure, qui plus est croissante, à laquelle les musées sont invités à répondre, est une donnée partagée par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés dans le cadre de l'enquête.

En effet, les possibilités de valorisation du patrimoine culturel font l'objet, dans les pays émergents, d'un intérêt croissant à l'échelle internationale dans la mesure où celle-ci est reconnue comme un enjeu de développement, un facteur d'identité et un levier d'attractivité. Les opérations d'aménagement urbain ou de promotion de nouvelles destinations touristiques, auxquelles ces pays consacrent désormais des moyens financiers importants, incluent souvent des projets d'équipements culturels, notamment des musées. Lorsque tel est le cas, le défaut de compétences nécessaires pour construire, agencer et gérer des musées répondant à des standards de qualité ambitieux, voire l'insuffisance des collections patrimoniales susceptibles d'y être présentées se traduisent par une demande adressée aux cabinets d'architecture, institutions muséales et culturelles ou même aux États susceptibles de fournir les prestations permettant d'y remédier. Dans certains cas, ces demandes d'expertise culturelle en provenance de l'étranger peuvent être articulées à des appels à projets lancés par les bailleurs de fonds internationaux qui proposent de financer des projets de développement pouvant inclure une composante culturelle ou patrimoniale.

Pour autant, au-delà du consensus général sur la réalité de ce marché, les données disponibles pour pouvoir évaluer précisément la volumétrie de cette demande et son potentiel de développement sont très insuffisantes. Les réponses fournies aux questionnaires transmis par la Cour aux services de coopération et d'action culturelle (SCAC) en Afrique, au Proche et au Moyen-Orient et en Asie témoignent que l'activité de veille et de remontée d'informations sur ce type de demande est loin d'être systématique, pas plus que ne l'est le partage des données avec le ministère de la culture. En conséquence, ni le ministère de l'Europe et des affaires étrangères ni le ministère de la culture ne disposent à ce jour, de données de synthèse ou d'études prospectives relatives au marché de l'ingénierie culturelle à l'étranger.

Compte tenu du potentiel d'intervention que recèlent les grandes institutions muséales françaises et de l'intérêt qu'elles ont à être des protagonistes actifs de ce marché, il apparaît nécessaire de corriger ces lacunes. Déjà, la thématique de la valorisation à l'international de l'expertise culturelle française fait partie des instructions données aux ambassadeurs avant leur prise de poste et a fait l'objet d'une table ronde lors des Journées du réseau, la réunion annuelle des agents des SCAC, en 2017. Ce premier niveau de sensibilisation devrait être renforcé par la diffusion de consignes du MEAE concernant la collecte d'informations sur le terrain par les SCAC. Le MEAE a indiqué à la Cour qu'il allait envoyer une note circulaire à l'ensemble de son réseau diplomatique et culturel soulignant l'importance d'une veille active dans le domaine de l'expertise culturelle.

En parallèle, les administrations centrales de ce ministère et de celui de la culture devraient se coordonner pour mettre en forme et synthétiser les signaux recensés, afin de disposer d'un état précis de la demande actuelle et potentielle, pour fournir aux opérateurs

concernés une vision plus élaborée et plus précise des possibilités qui s'ouvrent à eux de se positionner dans une perspective d'offre de services.

2 - Des pays émergents qui renouvellent la demande d'ingénierie culturelle

Si la circulation des œuvres et des expositions se pratique de longue date entre pays européens et avec les États-Unis et le Canada, l'entrée des pays émergents sur le marché de l'ingénierie culturelle suscite un renouvellement de la demande.

Les réponses à la Cour des SCAC des ambassades ont corroboré les grandes tendances du marché de l'ingénierie culturelle internationale, telles qu'elles ressortent de ce qui a pu d'ores et déjà être observé lors des années passées. Trois grandes zones sont principalement concernées : le Moyen-Orient, l'Asie et l'Afrique.

a) La demande provenant du Moyen-Orient se manifeste sous deux formes :

- D'une part, celle qui procède du développement d'une offre muséale dans les pays dont le PIB par habitant est élevé (Arabie Saoudite, pays du Golfe) et qui cherchent à prendre position dans les domaines du tourisme et de la culture en créant, sous le patronage des pouvoirs publics locaux et avec des moyens conséquents, de grandes infrastructures patrimoniales.

Le Louvre Abou Dabi (cf. *infra*) constitue à cet égard un cas emblématique de projets en cours de développement ou encore en gestation tels que l'ouverture annoncée pour mars 2019 du musée national du Qatar dont le bâtiment de 40 000 m² a été conçu par Jean Nouvel, ou le projet d'un musée Guggenheim Abou Dabi dessiné par l'architecte Frank Gehry dont la construction devrait démarrer en 2019 ; de même, l'Arabie Saoudite vient de lancer sur le site d'Al Ula un projet de complexe culturel et touristique comprenant au moins un musée, projet pour lequel un accord intergouvernemental a été signé avec la France en 2018 et qui devrait donc se traduire par la sollicitation de l'expertise française⁴.

- D'autre part, celle qui, relevant du registre de la coopération, conduit la France à aider des pays sinistrés (Irak) à restaurer leur patrimoine culturel, ou qui l'amène à insérer un volet culturel dans les initiatives de nature diplomatique (exposition du Louvre en Iran).

b) S'agissant de l'Asie, le Japon est de longue date un pays où les musées français trouvent de nombreux partenaires, que ce soient des mécènes ou des musées ou lieux d'exposition qui les sollicitent pour l'organisation d'expositions clés en mains sur des

⁴ Cette tendance porte également sur des projets d'ampleur plus limitée en Arabie Saoudite :

- la signature d'un accord de coopération entre Ithra (branche culturelle de Saudi Aramco) et le Centre Pompidou pour le partage d'expertise et l'organisation de programmations culturelles ;
- la signature d'un accord entre l'Institut du monde arabe et Ithra, pour un projet d'exposition sur le patrimoine en péril en 2019 ;
- la signature d'un accord entre le musée du Louvre et la Fondation MiSK du prince-héritier ;
- la consultation par l'Autorité de développement de la Porte de Diriyah de l'expertise de l'Institut du monde arabe, ainsi que celle du Département des Arts de l'Islam du musée du Louvre, pour la réalisation d'un musée de civilisation islamique de Diriyah, en 2018 ;
- la signature d'un contrat d'exposition entre l'Institut du monde arabe et la Commission Royale d'Al Ula, pour la réalisation d'une exposition sur Al Ula dans la programmation de l'IMA en 2019.

thématiques de l'art occidental appréciées par les Japonais (impressionnisme, Picasso, etc.). Il en est de même, dans une moindre mesure, pour Singapour et la Corée du Sud.

Compte tenu de l'expansion de la demande culturelle que provoque le niveau de développement qu'elle a désormais atteint, la Chine est en passe de devenir un acteur important de la scène muséale internationale. Outre l'effort de rénovation ou de « montée en gamme » qui est engagé pour les musées publics, de nombreux musées privés y ouvrent régulièrement leurs portes, nés du désir d'un collectionneur, d'une fondation ou d'un groupe privé de s'investir dans l'art contemporain⁵. Les musées français ont commencé de se positionner sur ce marché dès le milieu des années 2000⁶, l'ambassade de France en Chine étant sollicitée sur différents projets d'accompagnement en matière d'ingénierie et de valorisation. Pour autant, à la différence des grands projets de la zone du Golfe, la demande chinoise, qui s'appuie sur la préexistence de fonds patrimoniaux et de pratiques culturelles déjà soutenues, porte sur la fourniture de prestations qui, prises individuellement, sont de moindre ampleur. Il n'en reste pas moins que, selon le SCAC, le potentiel de développement de l'offre culturelle française en Chine et de demande d'expertise à titre onéreux apparaît très important, tant pour les institutions publiques que les entreprises privées. Ainsi, avec un réseau qui comptait 4 600 musées en 2016, il ne paraît guère surprenant que la demande d'expositions françaises soit en croissance continue.

La Chine devient donc une zone prioritaire pour l'action des musées français : le musée du Louvre et le château de Versailles souhaitent y développer davantage d'expositions ; le musée d'Orsay cherche à étendre sa communication vers les publics chinois ; Paris-Musées s'est engagé dans une politique d'expositions itinérantes, comme l'exposition du musée Bourdelle au Musée académique d'art de l'université de Tsinghua ; l'Institut du monde arabe (IMA) va organiser une exposition en 2020 sur les routes de la soie en partenariat avec le musée national chinois, le Louvre (département des arts de l'islam) et les musées de Venise. La part des ventes en Chine de l'atelier de moulage de la RMN-GP représente quant à elle plus de 40 % du chiffre d'affaires de l'atelier en commandes spéciales en 2018. Enfin, le musée national des arts asiatiques-Guimet (MNAAG) développe un partenariat avec les musées chinois de Shanghai et de Shenyang qui conduira à présenter en Chine, en 2020 et 2021, une exposition itinérante coproduite présentant une restitution 3D du plafond historique d'un salon du palais Dos Santos à Lisbonne⁷, orné de céramiques chinoises d'exportation des XVI^{ème} et XVII^{ème} siècles.

c) À l'exception de l'Égypte, du Maroc et de la Tunisie, les pays d'Afrique comptent encore peu d'infrastructures muséales. Les missions d'ingénierie culturelle sont rares et passent par des financements de bailleurs internationaux.

⁵ Exemples : K11 Art Foundation, Hong-Kong ; Red Brick Art Museum, Pékin ; Minsheng Art Museum, Long Museum, Rock Bund Museum, Shanghai.

⁶ L'ouverture d'une antenne du Centre Pompidou à Shanghai avait ainsi été annoncée fin octobre 2006, lors de la visite en Chine du ministre de la culture, M. Renaud Donnedieu de Vabres, mais des difficultés internes à la partie chinoise avaient finalement conduit, courant 2007, à l'abandon du projet.

⁷ Le palais Dos Santos est l'actuel siège de l'ambassade de France au Portugal.

Le projet de rénovation du musée national de Yaoundé

Ce projet a pour finalité de favoriser la promotion du patrimoine historique et culturel du Cameroun. Il vise à renforcer les capacités du musée national en matière de gestion, de conservation et de promotion de ses collections muséographiques et permettra à terme de mieux valoriser les pièces et les œuvres, de renforcer la programmation, de diversifier les collections exposées et d'attirer un public plus large. Il a également pour objectif d'affirmer le rôle de « référence » du musée vis-à-vis des autres musées camerounais, de l'arrimer plus étroitement aux standards muséaux internationaux et de l'inscrire au sein des réseaux de coopération entre musées de différents pays.

Ce projet s'appuie sur l'expertise du ministère de la culture français qui a mis à disposition des experts du musée du quai Branly et des musées nationaux lors d'une mission de diagnostic qui a eu lieu en mai 2018. Il est financé par l'AFD à hauteur de 1M€ *via* un contrat de désendettement et de développement (C2D).

La Tunisie et le Maroc marquent une volonté de mettre en valeur leur patrimoine, notamment pour renforcer leur attractivité touristique, cette politique donnant lieu, en particulier au développement d'infrastructures muséales.

En particulier, le Maroc s'est doté depuis 2012 de cinq nouveaux musées⁸ pour lesquels il a fait appel à des experts étrangers ainsi qu'à un accompagnement en termes de formation initiale et continue dans le domaine de la muséographie. Afin de répondre à ces besoins, une convention cadre regroupant six partenaires dont l'Institut français du Maroc et la Fondation nationale des musées du Royaume du Maroc, a été signée lors de la rencontre de haut niveau qui s'est déroulée en novembre 2017⁹. Des coopérations ont également eu lieu à l'occasion d'expositions. Ainsi, lors des expositions « Face à Picasso » en 2017 (avec les collections du musée Picasso) et « La Méditerranée et l'art moderne » en 2018 (co-organisée avec le Centre Pompidou) au musée Mohammed VI de Rabat, des missions ont été mises en place afin que les équipes et conservateurs des différents musées marocains puissent développer leurs compétences en matière de conditionnement des œuvres.

B - L'émergence de nouvelles pratiques face à la multiplication d'acteurs divers et aux évolutions technologiques

En sus des possibilités qu'elle ouvre à l'action des grands musées, dont l'assise ancienne a établi la réputation, la scène muséale mondiale est marquée par deux phénomènes récents : l'émergence et la concurrence de nouveaux acteurs privés ; l'usage du numérique permettant de présenter des œuvres sans avoir à assurer leur circulation matérielle.

⁸ Le musée des Sciences de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, 2013 ; le musée Mohammed VI d'art moderne et contemporain, à Rabat, 2014 ; le musée Mohammed VI de la civilisation de l'Eau au Maroc, Marrakech, 2017 ; le musée Yves Saint-Laurent, à Marrakech, 2017 ; le musée des Confluences, à Marrakech, 2018.

⁹ Les autres parties prenantes à la convention sont l'université Mohammed V de Rabat, l'Institut national des sciences de l'archéologie et du patrimoine du Maroc, le MuCEM et l'Institut national du patrimoine (INP).

1 - La diversification des acteurs sur un marché concurrentiel

Le paysage muséal mondial a longtemps été dominé par la présence massive de grandes institutions, pour la plupart occidentales, caractérisées par des collections très vastes et de très grande qualité, une fréquentation considérable de visiteurs nationaux aussi bien qu'étrangers, et une renommée qui en ont fait des musées de référence. Face aux établissements de cette catégorie que sont par exemple, le British Museum, la National Gallery de Londres, la Tate Modern ou le Victoria and Albert Museum pour la Grande Bretagne, le musée de l'Ermitage à Saint Pétersbourg, le Rijksmuseum à Amsterdam, ou encore les grands musées américains comme le Metropolitan Museum of Art de New York, le MoMA, ou encore la National Gallery of Art de Washington, la France peut, de son côté, se prévaloir du musée du Louvre – premier musée mondial en termes de collections et de fréquentation –, ainsi que, notamment, du Centre national d'art contemporain - Georges Pompidou et du musée d'Orsay qui figurent aux treizième et seizième rang du classement mondial des musées selon leur fréquentation en 2016¹⁰.

Comme en témoignent l'existence de classements internationaux des musées, ces institutions tendent à s'inscrire dans une logique de plus en plus concurrentielle qu'attisent le développement exponentiel du tourisme mondial et les enjeux de rayonnement auxquels l'extension continue des technologies de communication confère une portée toujours plus importante.

Tandis qu'émergent de nouveaux musées de nature le plus souvent publique qui, pour certains, ont vocation à prendre rang parmi ces institutions de référence¹¹, se développe également une offre privée qui revêt deux aspects :

- d'une part, à l'instar de ce qui existe de longue date aux États-Unis et sous l'effet du développement des dispositifs fiscaux relatifs au mécénat, des propriétaires d'entreprises ou des détenteurs de très grandes fortunes acquièrent des collections de très haut niveau qu'ils logent dans des structures de type fondation et viennent à vouloir présenter au public en érigeant à cet effet des bâtiments qui n'ont parfois plus rien à envier à ceux de musées prestigieux¹² ;
- d'autre part, se constituent des entreprises désormais capables, surtout dans le domaine des expositions, de se positionner sur des créneaux de niche où elles sont susceptibles d'intervenir sur une activité qui participe traditionnellement du développement et du rayonnement des grandes institutions.

Si à quelques exceptions près, ces nouveaux acteurs ne sont sans doute pas appelés à rejoindre la « cour des grands », ils n'en constituent pas moins une source de concurrence accrue dans le jeu auquel ces derniers se livrent pour affirmer leur présence sur la scène mondiale et capter une part du marché qui en résulte. Ainsi, ceux qui disposent de collections ou de moyens financiers importants et peuvent de ce fait organiser des expositions de haut

¹⁰ Source : Observatoire économique du tourisme parisien, *Enquête de fréquentation des sites culturels parisiens en 2016*, 2017.

¹¹ Par exemple, le Louvre Abou Dabi.

¹² Pour la France : la Fondation Cartier, la Fondation Louis Vuitton, la Fondation Pinault, etc.

niveau renforcent la demande de prêts dont font l'objet les œuvres qui s'échangent entre les musées. Accessoirement, ils peuvent détourner sur les expositions qu'ils présentent des touristes étrangers qui suppriment de ce fait de leur programme une visite prévue dans un musée traditionnel¹³. Surtout, les compétences qu'ils développent dans un cadre qui obéit par nature à une logique d'entreprise les met en position de proposer une offre d'ingénierie culturelle à l'international dont on peut certes concevoir qu'elle vient compléter celle des grandes institutions ayant déjà « pignon sur rue »¹⁴, mais dont on ne peut exclure que, dans certains cas, elle puisse rivaliser avec celles-ci.

2 - De nouvelles pratiques de rayonnement grâce aux outils numériques

Ouvrant de nouvelles perspectives au concept de « musée imaginaire », dont André Malraux avait formulé la vision, Internet et les outils numériques qui lui sont associés offrent aux institutions muséales de nouvelles possibilités de développer leurs modes d'interaction avec leur public potentiel et de toucher des publics qui n'inclinent pas spontanément à les fréquenter.

Il devient ainsi possible d'organiser des expositions numériques qui permettent d'accéder aux œuvres sans avoir à se déplacer, ce qui évite en retour d'avoir à gérer et supporter les contraintes inhérentes à leur circulation (notamment les risques d'endommagement, et les coûts de transport et d'assurance). Dans la même veine, peuvent être organisés des événements virtuels, qui, participant de la politique d'animation culturelle d'un musée, concourent à mettre en valeur sa collection et constituent autant de relais de sa stratégie de marque.

Certains musées étrangers sont très avancés sur l'utilisation du numérique dans des événements au service du rayonnement de leur nom et de leur collection, comme le montre l'exemple du musée Van Gogh.

Le recours au numérique par le musée Van Gogh

Bien qu'il s'agisse de la plus grande collection d'œuvres de Van Gogh dans le monde, le nombre d'œuvres détenues par le musée Van Gogh d'Amsterdam n'en est pas moins limité (205 peintures incluant certaines des plus connues, 500 dessins et presque toutes ses lettres – plus de 800, ainsi que des œuvres de ses contemporains), ce qui, avec la fragilité de certaines d'entre elles, réduit les possibilités de faire circuler les œuvres pour organiser des expositions à l'étranger.

Pour contourner cette difficulté, le musée Van Gogh s'est récemment lancé dans une politique de diffusion numérique qui a déjà connu deux événements marquants :

- le lancement à Pékin, en juin 2016, d'une exposition exclusivement numérique *3D Meet Vincent Van Gogh Experience*, conçue pour faire découvrir la vie et l'œuvre de Van Gogh, tout en générant des recettes pour le musée ;

¹³ Cf. récemment l'exposition *Chtchoukine* (automne 2016-printemps 2017) présentée par la Fondation LVMH qui a drainé 1,2 million de visiteurs.

¹⁴ Cf. par exemple l'exposition en 2018 par la Fondation Cartier d'une partie de sa collection à Shanghai au Power Station of Art, le premier musée d'art contemporain en Chine, ouvert en 2012.

- l'organisation, avec quatre musées partenaires, d'un évènement Facebook Live autour des cinq peintures des « Tournesols ». Partant du constat que la fragilité, la valeur et la popularité des cinq tableaux appartenant à autant de musées répartis sur trois continents¹⁵ ne permettrait jamais l'organisation d'une exposition les réunissant, il a été décidé d'organiser une exposition virtuelle permettant d'opérer ce regroupement. L'évènement Facebook Live, diffusé le 14 août 2017, a réuni les directeurs et conservateurs de ces musées, chacun présentant son exemplaire des Tournesols en lien avec les autres. Willem van Gogh, arrière petit-neveu du peintre, a réalisé une présentation dans la galerie virtuelle de l'ensemble des peintures pour le compte du musée Van Gogh. Cet évènement entièrement virtuel a permis d'atteindre 50 millions de « followers » et 13,3 millions de vues sur Facebook, un succès d'ampleur pour le premier évènement de ce type¹⁶.

S'ils se sont équipés de l'environnement numérique désormais inhérent à toute institution publique ou privée (sites internet, achats de billets et ventes de produits dérivés à distance, etc.), les grands musées français n'ont pas encore véritablement investi ce nouveau champ d'activités que leur ouvrent les technologies numériques, à quelques exceptions près.

Ainsi, pour la saison 2018-2019, l'Institut du monde arabe (IMA) a présenté une exposition numérique *Cités millénaires* qui a été pensée pour pouvoir ensuite être louée clés en main à l'étranger (matériel, fichiers numériques, contenus scientifiques, adaptation des contenus scénographiques) au prix de 500 000 €. Produite par l'IMA qui dispose des droits, cette exposition numérique a été développée, pour un coût global de 1,3 M€ avec la start-up française Iconem, spécialisée sur la cartographie des sites menacés et un scénographe.

Le château de Versailles et celui de Fontainebleau, dont les collections sont relativement limitées ou attachées à leur site, ont développé des pratiques hybrides mêlant expositions numériques et visites virtuelles.

En particulier, le château de Versailles a réalisé plusieurs visites virtuelles d'expositions présentées physiquement par ailleurs¹⁷, ainsi qu'une expérience de réalité virtuelle *Vivez Versailles*¹⁸ ; de même, des expositions originales réalisées sur la plateforme Google Arts & Culture sont diffusées sur le site internet du château de Versailles¹⁹ ; enfin, le château de Versailles et l'Association Groupe ESSEC ont co-organisé à Singapour une exposition sous la forme d'un parcours numérique *Virtually Versailles, a digital experience* avec le soutien de la Fondation Michelin.

Dans un registre un peu différent, Universcience a créé un espace Science Actualités conçu par la rédaction de journalistes de la Cité des sciences et de l'industrie en partenariat avec l'association des journalistes scientifiques de la presse d'information (AJSPI) en direction des musées scientifiques, des bibliothèques, des établissements d'enseignement scolaire et universitaire ou du réseau culturel français à l'étranger. Constitués comme des décryptages de

¹⁵ La National Gallery de Londres, la Neue Pinakothek de Munich, le Philadelphia Museum of Art et le Seiji Togo Memorial Sompo Japan Nipponkoa Museum of Art de Tokyo.

¹⁶ Source : musée Van Gogh, rapport annuel 2017.

¹⁷ <http://www.chateauversailles.fr/actualites/vie-domaine/realite-virtuelle-vivez-versailles>.

¹⁸ Trois visites virtuelles ont été créées jusqu'à présent : Les Carrosses ; Le Roi est mort ; et La visite des Grands appartements.

¹⁹ À la table des rois ; Louis XIV/Nicolas Fouquet ; Immortaliser Versailles ; Louis XIV ; La mode à Versailles.

l'actualité à connotation scientifique et technologique, ses contenus sont mis à disposition gratuitement sous leur forme numérique auprès de ces structures d'intérêt général.

Enfin, la RMN-GP, forte de l'expérience de l'exposition *Sites éternels* coproduite avec le Louvre sur le patrimoine menacé, travaille, dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt du Programme des investissements d'avenir (PIA 3), à la création d'une filiale de production d'expositions numériques visant principalement l'itinérance internationale. À cet égard, son fonds photographique constitué au titre de sa mission de « photothèque universelle » (cf. chapitre II) représente un actif majeur pour la conception et la réalisation de telles expositions.

Le recours aux expositions numériques est également un vecteur de développement de l'activité de certains acteurs privés. Après le succès de la Carrière des Lumières située aux Baux de Provence, Culturespaces a ouvert en 2018 à Paris un espace d'exposition numérique, l'Atelier des Lumières. Tenant autant du spectacle que de l'exposition de peinture, la première de ces expositions, autour de l'œuvre de Klimt, connaît un succès public important²⁰. Culturespaces propose la vente de ces expositions numériques à des partenaires étrangers, notamment à des structures commerciales voulant développer une offre culturelle sur leurs sites.

C - Des enjeux importants pour les grands musées

Dans ce contexte qui confronte les musées à l'ouverture croissante d'une scène culturelle désormais mondialisée, les possibilités d'y développer une politique de présence et des activités plus ou moins rémunératrices ne sont pas les mêmes pour chacun d'eux. Toutefois, les tensions qui pèsent sur leurs ressources budgétaires constituent pour eux une incitation puissante à s'engager sur cette voie : en sus des ressources qu'ils peuvent directement récolter en paiement des prestations sollicitées par des opérateurs étrangers (cf. chapitre II), les retombées indirectes de ces actions sont loin d'être négligeables, qu'il s'agisse du surplus de visiteurs étrangers qu'ils parviennent de la sorte à attirer dans leurs murs ou de leur capacité à lever des fonds auprès de mécènes étrangers sensibles à leur notoriété et à leur image.

1 - Un positionnement qui reflète la physionomie spécifique de chaque musée

Bénéficiant d'une visibilité et d'une réputation mondiales, disposant d'importants moyens pouvant être mobilisés au service d'une stratégie internationale, les grands musées que sont le Louvre, le Centre Pompidou, le Château de Versailles et le musée d'Orsay sont sans conteste les acteurs privilégiés de l'implication de la France sur la scène internationale.

S'appuyant sur la notoriété universelle des artistes dont ils portent le nom, les musées monographiques, de plus petite taille, principalement le musée Picasso-Paris et le musée Rodin, se situent davantage sur un créneau de valorisation commerciale de l'œuvre dont ils ont la garde et ne participent qu'indirectement à des opérations requérant de pouvoir couvrir un large spectre en matière d'ingénierie culturelle.

²⁰ La clôture de cette exposition numérique, initialement prévue le 11 novembre 2018, a été repoussée à janvier 2019.

En revanche, il est manifeste que les musées couvrant des domaines qui ressortissent à des cultures non spécifiquement « occidentales » (le musée du quai Branly, le musée Guimet, l'IMA) ont plus de mal à exister sur le plan international, bien que couvrant des aires de civilisation importantes, et voient de ce fait leurs possibilités d'action limitées à des projets très circonscrits, répondant souvent à une logique de coopération en direction de pays dont proviennent leurs collections.

De son côté, compte tenu des savoir-faire qu'il a acquis dans le genre particulier des expositions scientifiques et techniques, Universcience, qui regroupe la Cité des sciences et de l'industrie et le Palais de la découverte se trouve en mesure de proposer dans ce domaine une offre à l'international dont il parvient à tirer un flux régulier de ressources.

Hors quelques exceptions ponctuelles²¹ ou sauf s'ils sont sollicités, comme cela a été le cas pour le Louvre Abou Dabi, de concourir en tant que prestataires à une opération plus vaste, les autres musées ne sont guère outillés pour agir à l'international : leur absence de visibilité à l'échelle mondiale, l'insuffisance de leurs moyens humains et financiers les cantonnent à une activité de prêts d'œuvres à titre gracieux ou de commissariats *intuitu personnae* au profit d'expositions produites par d'autres.

On notera enfin que l'activité à l'international de la RMN-GP demeure relativement modeste si l'on en exclut la coproduction de certaines des grandes expositions des Galeries nationales du Grand Palais. Au-delà du chiffre d'affaires dégagé par la vente de photographies ou de produits dérivés *via* Internet, cette activité n'a jamais en effet porté que sur l'exploitation de librairies-boutiques à l'étranger²². La RMN-GP pourrait cependant profiter de la période de fermeture du Grand Palais pour saisir l'opportunité de créer une nouvelle offre d'ingénierie culturelle. Ne possédant pas de collections en propre, la RMN-GP s'inscrit dans un réseau d'établissements muséaux (services à compétence nationale et établissements publics) qui lui offre un spectre d'intervention très large. Elle possède des compétences en matière de gouvernance, de gestion et d'animation d'un écosystème muséal qui lui permettraient de diversifier son offre de services en réponse aux besoins des nouvelles structures culturelles qui naissent dans les pays émergents et grâce à certains acteurs privés. La RMN-GP pourrait ainsi saisir l'opportunité de se positionner comme un acteur reconnu du marché de l'ingénierie culturelle.

2 - Conforter l'attractivité auprès du public

Les grands établissements muséaux français dépendent, dans des proportions certes diverses, de la fréquentation des visiteurs étrangers. La maximisation de cette fréquentation est essentielle pour les recettes de billetterie, qui constituent une part importante des ressources propres des musées. Elle repose sur l'image de marque des musées français, qui doivent apparaître comme des lieux incontournables de la culture française et mondiale, détenteurs de collections inestimables et d'un savoir-faire reconnu.

²¹ Par exemple, le musée des Arts Décoratifs a pu produire, depuis 2012, un petit nombre d'expositions internationales sur mesure sur sollicitations d'institutions extérieures, comme *Fashion icons* en Australie et *Art de vivre à la française* à Séoul.

²² Dont seule demeure à ce jour la librairie-boutique du Louvre Abou Dabi, les quelques tentatives passées s'étant soldées par de complets échecs commerciaux.

Pour autant, le public des visiteurs étrangers est aujourd'hui très concentré sur les trois grands musées que sont Versailles (79 % de visiteurs étrangers), le Louvre (70 %) et le musée d'Orsay (68 %), où il représente plus de la moitié du très grand nombre de visiteurs que drainent ces musées en 2017. Les autres musées se situent derrière ces établissements de premier plan au niveau international : le musée Rodin (60 %) et le musée Picasso (55 %) accueillent une proportion importante de visiteurs étrangers par rapport à leur fréquentation totale, mais un nombre plus limité en valeur absolue, tout comme le MAD (47%) ; le Centre Pompidou et le château de Fontainebleau, en position intermédiaire, ne comptent respectivement que 40 % et 24 % de visiteurs étrangers, alors que les scores du musée du quai Branly-Jacques Chirac (19 %) et du musée Guimet (18 %) témoignent que des marges de progrès sont sans conteste envisageables.

Tableau n° 1 : part des visiteurs étrangers sur la fréquentation totale des établissements (2017)

	Nombre de visiteurs étrangers	Nombre total de visiteurs	Part des visiteurs étrangers
<i>Château de Versailles</i>	6,4 millions	7,7 millions	79 %
<i>Musée du Louvre (y compris Musée Eugène Delacroix)</i>	5,7 millions	8,1 millions	70 %
<i>Musée d'Orsay</i>	2,2 millions	3,2 millions	68 %
<i>Musée Rodin</i>	345 000	576 000	60 %
<i>Musée Picasso</i>	336 000	612 000	55 %
<i>Centre Georges-Pompidou, Musée national d'Art moderne</i>	1,4 million	3,4 millions	40 %
<i>Château de Fontainebleau</i>	120 000	500 000	24 %
<i>Musée du quai Branly – Jacques Chirac</i>	228 000	1,2 million	19 %
<i>Musée Guimet</i>	57 000	318 000	18 %

Source : Cour des comptes à partir des rapports d'activité et des réponses des établissements

Pour les musées français qui souffrent d'un déficit de notoriété à l'étranger, le développement d'une stratégie internationale vise donc tout autant, et parfois même d'abord à attirer des visiteurs en France, afin d'accroître leurs recettes de billetterie, avant de vendre des prestations à l'étranger.

3 - Susciter l'intérêt des mécènes étrangers

Avec l'émergence des fondations privées et l'évolution des pratiques en matière de mécénat²³, le modèle traditionnel de recherche de ressources propres par le mécénat dans les établissements culturels s'essouffle. Pour tenter de remédier à cette situation, les musées

²³ Comme le souligne le rapport de la Cour des comptes à la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale sur *Le soutien public au mécénat des entreprises, un dispositif à mieux encadrer*, novembre 2018, disponible sur www.ccomptes.fr les secteurs d'intervention du mécénat connaissent une diversification, avec une progression des secteurs social, éducatif et de la santé.

français s'emploient à rechercher de nouveaux mécènes, notamment à l'étranger. Dans ce cadre, le rayonnement de leur image de marque constitue un élément stratégique d'attractivité.

Les plus grands musées français ont développé, de longue date, une politique de recherche de donateurs étrangers (donateurs individuels et/ou entreprises) pour lever des fonds privés de mécénat : ainsi le Louvre avec l'*American Friends of the Louvre* et les *International Friends*, le Château de Versailles, le musée d'Orsay ou le MAD²⁴.

Engagée désormais par les autres musées, la recherche de fonds s'oriente vers certains nouveaux pays émergents prometteurs (Chine, Inde, Brésil). Les musées essaient notamment d'approcher les mécènes chinois, encore peu nombreux en France. L'IMA a ainsi obtenu le soutien de l'homme d'affaires hongkongais Jonathan Choi à hauteur de 500 000 € pour l'exposition numérique « Cités millénaires ». De son côté, le Centre Pompidou a commencé à développer une recherche de mécénat en Chine, et compte déjà une vingtaine de donateurs sur la base d'un ticket d'entrée de 11 000 € par an²⁵. Le musée Guimet quant à lui a bénéficié en 2016 de 100 000 € de la fondation japonaise Kinoshita Holdings pour la rénovation du jardin japonais de l'hôtel Heidelbach, en 2017 de 460 000 € de la part d'un industriel japonais, M. Isé, pour financer les installations muséographiques et une exposition de céramiques chinoises. Le MNAAG bénéficie également de financements de partenaires originaires d'Asie pour ses expositions d'art contemporain²⁶.

II - Les grands musées, entreprises culturelles sur la scène internationale

Si la richesse de son patrimoine et de son activité culturelle confère à la France, dans ce domaine, une place privilégiée sur la scène internationale, la renommée de ses grands musées et la qualité des savoir-faire qui leur sont, à bon escient, imputés n'empêchent pas pour autant que leur capacité à valoriser leur marque à l'étranger et à être sollicités pour fournir des prestations d'ingénierie culturelle suppose, de leur part, de se mettre en situation d'agir dans cette perspective. Car, au-delà de quelques opérations singulières qui s'insèrent dans le cadre de négociations diplomatiques dont ils n'ont pas l'initiative, les musées se retrouvent, sur ce plan, comme des acteurs intervenant sur un marché où ils sont en concurrence avec leurs homologues étrangers, principalement les grandes institutions muséales occidentales.

Dans ce contexte où il leur faut rechercher les moyens de valoriser à l'étranger leur capital matériel et immatériel, capter une demande qu'ils doivent déjà détecter et proposer des offres pour la provoquer ou y répondre, les musées sont confrontés à la nécessité d'agir comme des entreprises cherchant à conquérir des marchés à l'exportation. Depuis qu'ils ont acquis leur autonomie avec leur transformation en établissements publics, et qu'ils sont contraints de pourvoir par eux-mêmes à une part croissante de leur financement, les principaux musées

²⁴ Le mécénat international des mécènes de l'*American Friends of New-York* du MAD a permis de financer la rénovation d'une partie du musée (4,5 M€ récoltés avec une moyenne de 25 000 \$ par donateur).

²⁵ « Les musées français cherchent à profiter des largesses des mécènes chinois », Roxana Azimi, *Le Monde*, 17 octobre 2018.

²⁶ Le MNAAG a ainsi reçu 40 000 € de la China Trust Bank en 2017 pour l'exposition consacrée à Jiang Dahai, 25 000 € en 2018 de la galerie coréenne Johyung pour la carte blanche à l'artiste Kim Chong Hak.

nationaux ont désormais bien investi cette dimension entrepreneuriale. Il convient à cet égard d'évoquer les spécificités et les modalités qu'elle revêt s'agissant de leur activité internationale, mais aussi les conditions dans lesquelles les ministères et structures étatiques concernés l'accompagnent ou la cadrent.

A - La gestion des marques, un enjeu primordial

La notoriété des grandes institutions muséales confère au nom qu'elles portent la dimension d'une marque mondiale, qui constitue de ce fait un patrimoine immatériel dont la valeur économique et culturelle participe de la capacité des institutions concernées à drainer, à l'échelle internationale, des visiteurs et des ressources monétaires. Compte tenu des enjeux qui y sont attachés, ce patrimoine immatériel doit faire l'objet, de la part des établissements concernés, d'une gestion spécifique qui implique d'en assurer la protection et de développer les potentialités qui y sont désormais attachées afin de multiplier les retombées dont leur rayonnement est porteur.

1 - La nécessité pour les musées de protéger leur marque

Partie intégrante de l'ensemble des ressources dont disposent les grands musées pour déployer leur activité, la marque dont ils sont l'incarnation constitue pour eux une propriété qui doit être juridiquement protégée, non seulement pour prévenir toute concurrence liée à son utilisation non autorisée, mais également pour asseoir les possibilités de valorisation fondées sur son usage (produits dérivés, licences, etc.). S'il apparaît que les musées sollicités dans le cadre de la présente enquête ont tous accompli des démarches de protection de leur marque, l'intervention du ministère de la culture pour s'assurer que soient bien et suffisamment protégés l'ensemble des droits patrimoniaux qui appartiennent en dernier ressort à l'État, en formulant en tant que de besoin un cadre doctrinal à cet effet, semble en l'occurrence très limitée.

a) Des démarches exigeantes à accomplir par les musées pour la protection de leurs marques

Les démarches juridiques à accomplir pour protéger une marque peuvent présenter une certaine complexité pour les établissements culturels.

Le premier écueil rencontré par certains établissements culturels tient à l'exigence d'un caractère distinctif pour le signe déposé en tant que marque²⁷, qui peut poser des difficultés pour les musées et châteaux, leur nom étant souvent lié à un lieu géographique et étant de nature descriptive sans spécificité.

La seconde source de complexité pour les établissements peut venir de l'application du principe de territorialité en droit des marques. Celui-ci implique que l'enregistrement d'une marque ne vaut que pour le pays ou la zone géographique pour laquelle il est réalisé. Ainsi, en France l'enregistrement de la marque auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), à la suite de son dépôt, confère à la marque une protection d'une durée de 10 ans sur le territoire français. Le coût et la difficulté augmentent lorsque les établissements souhaitent

²⁷Article L. 711-2 du code de la propriété intellectuelle.

étendre la protection de leur marque hors du territoire français, ce qui peut être nécessaire face à un risque de concurrence ou de détournement de la marque, ou en cohérence avec la stratégie internationale de l'établissement.

Dans l'Union européenne (UE), une procédure de dépôt et d'examen unique permet un enregistrement de la marque valable sur l'ensemble du territoire de l'UE, pour une durée de dix ans.

Lors du dépôt d'une marque à l'international, deux options s'ouvrent aux établissements : soit le dépôt de la marque comme marque internationale, soit le dépôt en tant que marque nationale dans le ou les pays choisis. Dans les deux cas, des frais doivent être payés pour chacun des pays dans lequel il est choisi de faire enregistrer la marque. Le recours à un mandataire local est obligatoire dans certains pays, comme en Chine. Toutefois, même lorsqu'il est facultatif, comme aux États-Unis, il s'avère souvent nécessaire compte tenu de la complexité des procédures à gérer localement.

Enfin, la troisième source de complexité pour les établissements concerne les formalités nécessaires après l'enregistrement de la marque. En effet, l'établissement détenteur de la marque doit opérer une veille sur sa marque pour s'assurer qu'il n'en est pas fait usage par un autre organisme dans les zones géographiques dans lesquelles sa marque est protégée. Les établissements assurent cette veille en combinant un travail interne et le recours à des cabinets de conseil spécialisés, notamment lorsque la marque a une portée internationale. Cette veille représente pour eux un coût annuel non négligeable²⁸.

b) Des musées qui protègent au minimum leur marque sur le territoire français

Les stratégies des musées sont très variées en matière de dépôt et d'enregistrement de leurs marques²⁹. Certains établissements, comme Universcience, le château de Versailles, le musée du quai Branly Jacques Chirac, ont déposé un grand nombre de marques, aussi bien en France que dans l'UE et au niveau international. Ces dépôts de marques reflètent la diversité de leur activité et leur capacité de rayonnement international. Pour le Louvre et le Centre Pompidou, ce constat est partagé et accentué par l'implantation de musées sous la marque de ces établissements à l'international³⁰.

Le musée d'Orsay et la RMN-GP ont, quant à eux, fait le choix de se concentrer sur une zone géographique prioritaire hors de France, à savoir le Japon.

Les établissements de plus petite taille, dont le champ d'action internationale et les moyens sont plus limités, ont effectué des dépôts uniquement en France (musée Guimet), en Europe (MAD) ou sur un nombre restreint de zones géographiques prioritaires, comme la

²⁸ Par exemple, pour le musée du quai Branly-Jacques Chirac, le suivi des marques et des noms de domaine est réalisé par un cabinet spécialisé pour une dépense annuelle moyenne de 43 000 €. Pour le château de Versailles, le suivi est assuré conjointement par les services de l'établissement et par un cabinet d'avocat, pour un coût de 20 000 € annuel.

²⁹ Cf. le tableau en annexe n° 3.

³⁰ Ainsi, le Louvre a déposé sa marque aux Emirats Arabes Unis pour l'opération Louvre Abou Dabi, tandis que le centre Pompidou a fait enregistrer sa marque en Chine pour son projet de Centre Pompidou provisoire à Shanghai.

Russie et la Chine pour le château de Fontainebleau, au motif que la majorité de ses visiteurs étrangers sont originaires de ces deux pays.

Enfin, le musée Picasso présente un cas particulier, sa marque n'étant pas déposée. En effet, tous les droits relatifs à l'artiste et à son œuvre sont détenus et gérés par les héritiers de celui-ci à travers la structure Picasso Administration qui en assure la protection pour son propre compte.

c) L'APIE, un rôle utile de cadrage et de conseil en stratégie de marque

Créée en 2007³¹ à la suite du rapport Lévy-Jouyet³², l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE) a compétence pour le dépôt, l'enregistrement et la veille sur les marques des ministères et des services de l'État³³ depuis le décret n° 2015-716 du 23 juin 2015. À ce titre, elle assure la gestion juridique de la marque des musées services à compétence nationale, comme le musée de Cluny qu'elle a accompagné dans la redéfinition de sa marque. En revanche, pour les établissements publics, l'APIE n'assure pas la gestion de leurs portefeuilles de marques et n'exerce vis-à-vis d'eux qu'un rôle de prestataire de services.

L'APIE peut, en tant que conseil, accompagner les établissements publics dans la définition de leur stratégie de marque et l'appréhension des pratiques qui y sont associées. Elle a ainsi participé au groupe de travail sur les marques, organisé par le ministère de la culture en 2014. Elle a également travaillé avec la Cité de la céramique-Sèvres et Limoges sur sa stratégie de marque et sa stratégie digitale ou avec le Centre des monuments nationaux.

L'APIE assure enfin un rôle de diffusion de l'information et des bonnes pratiques, *via* des publications en ligne accessibles à tous, comme les *Ressources de l'immatériel*. Ce rôle passe également par l'organisation d'ateliers thématiques auxquels participent certains établissements publics culturels.

L'APIE est donc un acteur important pour soutenir les établissements culturels dans la conduite de leur stratégie de marque mais au vu de ses moyens contraints, il ne paraît pas envisageable de lui confier la gestion des marques de ces établissements qui nécessiterait une forte mobilisation.

d) Une absence de suivi de la tutelle

Si le ministère de la culture a mené un travail de partage de bonnes pratiques entre les établissements culturels concernant la gestion des marques, le suivi mené par ses services sur la protection des marques culturelles demeure insuffisant.

En 2014, à la demande de la ministre de la culture et de la communication, le secrétariat général a mené un travail sur la gestion des marques avec les directions générales du ministère

³¹ Arrêté du 23 avril 2007 portant création d'un service à compétence nationale dénommé « Agence du patrimoine immatériel de l'État ».

³² Commission sur l'économie de l'immatériel, *L'économie de l'immatériel, La croissance de demain*, M. Lévy, J.-P. Jouyet, novembre 2006.

³³ Au 31/12/2017, l'APIE gère 889 marques.

et les établissements publics. Un groupe de travail associant l'APIE a été réuni³⁴. Ses travaux sur la stratégie de défense et l'action de valorisation des marques ont donné lieu à la production de documents recensant des bonnes pratiques en matière de stratégie de marque, diffusés aux dirigeants d'établissements publics et aux chefs des services à compétence nationale³⁵. Ce groupe de travail a poursuivi ses réunions de manière informelle une à deux fois par an depuis 2015, afin de permettre des partages d'expériences entre les différents acteurs.

En dehors de cette initiative, la politique en matière d'accompagnement des établissements publics dans leur stratégie de marque par le ministère reste limitée. La compétence est partagée entre le secrétariat général, avec un bureau de la propriété intellectuelle au sein du service des affaires juridiques et internationales et les directions générales, avec le service juridique pour la direction générale des patrimoines.

La direction générale des patrimoines gère les demandes de dépôts de marque pour ses services et les services à compétence nationale qui lui sont rattachés³⁶. Cependant, ni cette direction, ni le secrétariat général n'assurent de recensement des marques déposées par les établissements muséaux sur lesquels le ministère exerce la tutelle. Ils ne disposent donc pas d'une vision exhaustive des établissements ayant procédé au dépôt de leur marque, des signes qui ont fait l'objet de dépôt ou des zones géographiques concernées. La politique des établissements publics en matière de licence de marque ne fait pas non plus l'objet d'un suivi ou d'un cadrage, alors même qu'elle emporte parfois des enjeux significatifs, qui justifieraient dans certains cas que le conseil d'administration et la tutelle en soient informés (cf. chapitre II, II, C, 3).

Le dépôt des marques n'est d'ailleurs jamais mentionné dans les contrats d'objectifs et de performance signés avec les musées et châteaux étudiés dans le cadre de la présente enquête, que ce soit dans le projet d'établissement constituant le corps de ces contrats ou à travers les objectifs et indicateurs associés.

Un recensement des marques des établissements publics par les services du ministère permettrait de disposer d'un état des lieux exhaustif et d'évaluer ainsi, avec le soutien de l'APIE, la solidité du dispositif mis en place par l'ensemble des musées aux fins de pouvoir y apporter les corrections nécessaires.

2 - Le cas particulier de la protection de l'image extérieure des musées

Des images des bâtiments des grands musées, de leurs locaux ou des abords dont ils sont propriétaires sont susceptibles d'être utilisées par des tiers à des fins commerciales, notamment pour de la publicité, sachant que les outils numériques facilitent ces utilisations et leur diffusion à l'échelle de la planète. La question se pose dès lors des conditions dans lesquelles les musées

³⁴ Ont participé à ce groupe de travail notamment le musée du Louvre, la RMN-GP, Universcience, le musée du quai Branly-Jacques Chirac, le château de Versailles, le musée Guimet, le château de Chambord et le musée Picasso.

³⁵ Note de la ministre de la culture et de la communication aux dirigeants d'établissements publics et de services à compétence nationale du 4 août 2014.

³⁶ Note du directeur général des patrimoines au secrétaire général du 11 octobre 2016 relative aux demandes de dépôt de marques.

sont en mesure de gérer la valorisation de cette image et d'y trouver une source de recettes potentielles.

L'image extérieure d'un bien public ne pouvant faire l'objet d'un droit de propriété, comme l'a rappelé le Conseil d'État en 2018 dans sa décision *Établissement public du domaine national de Chambord*³⁷, celle des établissements culturels, notamment des musées, n'est, en principe, pas juridiquement protégée contre son utilisation par des tiers. Il existe néanmoins deux exceptions à ce principe.

La première concerne les bâtiments des établissements culturels protégés au titre du droit d'auteur. En application du code de la propriété intellectuelle, la conception par un architecte d'un bâtiment est une œuvre de l'esprit, protégée par le droit d'auteur. Dans sa composante patrimoniale, celui-ci octroie à l'architecte un droit d'exploitation comprenant *le droit de représentation et le droit de reproduction* en application de l'article L. 122-1 du CPI, droit qui se poursuit au bénéfice de ses ayants-droits pendant 70 ans après son décès³⁸. Les contrats conclus entre les établissements culturels et leurs architectes peuvent prévoir une cession des droits d'auteur de l'architecte à l'établissement ou un partage des recettes liées à l'image du bâtiment et de son architecture au titre du droit d'auteur. C'est le cas par exemple pour le Louvre avec la pyramide dessinée par Ieoh Ming Pei, inaugurée en 1988 : les recettes tirées de l'utilisation de son image à des fins commerciales par des tiers, par exemple dans des publicités, sont partagées à hauteur de 50 % entre le Louvre et l'architecte. Il en est de même pour le bâtiment du Centre Pompidou, conçu par les architectes Renzo Piano et Richard Rogers et inauguré en 1977.

La seconde exception porte sur l'article L. 621-42 du code du patrimoine³⁹. Issu de la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, cet article instaure une protection de l'image des domaines nationaux, dont l'utilisation à des fins commerciales est soumise à autorisation et peut faire l'objet du paiement d'une redevance tenant compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation. La liste des domaines nationaux est fixée par le décret n° 2017-720 du 2 mai 2017 à l'article R. 621-98 du code du patrimoine. Elle comprend six domaines nationaux dont celui de Chambord et celui de

³⁷ CE, ass., 13 avril 2018, *Établissement public du domaine national de Chambord*, n° 397047.

L'image des biens publics ne bénéficie pas du régime de la domanialité publique, Frédéric Lombard, RTD Com 2018, p.628.

³⁸ Art. L. 123-1 du code de la propriété intellectuelle : *L'auteur jouit, sa vie durant, du droit exclusif d'exploiter son œuvre sous quelque forme que ce soit et d'en tirer un profit pécuniaire. Au décès de l'auteur, ce droit persiste au bénéfice de ses ayants droit pendant l'année civile en cours et les soixante-dix années qui suivent.*

³⁹ Article L. 621-42 du code du patrimoine : *L'utilisation à des fins commerciales de l'image des immeubles qui constituent les domaines nationaux, sur tout support, est soumise à l'autorisation préalable du gestionnaire de la partie concernée du domaine national. Cette autorisation peut prendre la forme d'un acte unilatéral ou d'un contrat, assorti ou non de conditions financières.*

La redevance tient compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation.

L'autorisation mentionnée au premier alinéa n'est pas requise lorsque l'image est utilisée dans le cadre de l'exercice de missions de service public ou à des fins culturelles, artistiques, pédagogiques, d'enseignement, de recherche, d'information et d'illustration de l'actualité.

Louvre et des Tuileries⁴⁰. Le critère fixé pour la détermination des domaines nationaux est un lien exceptionnel avec l'histoire de la Nation⁴¹.

Le Conseil constitutionnel a précisé la portée de cette disposition⁴², considérant que l'autorisation préalable du gestionnaire du domaine national n'était pas requise lorsque l'image est utilisée à des fins commerciales et qu'est également poursuivie une finalité culturelle, artistique, pédagogique, d'enseignement, de recherche, d'information, d'illustration de l'actualité ou liée à l'exercice d'une mission de service public. Il a également jugé que l'autorisation d'exploitation commerciale de l'image des domaines nationaux ne pouvait être refusée que si elle portait atteinte à l'image du bien. Dans le cas contraire, l'autorisation doit être accordée et le cas échéant assortie de conditions financières.

La réglementation relative aux domaines nationaux depuis la loi du 7 juillet 2016 offre une protection intéressante à l'image des domaines nationaux. Permettant donc aux domaines nationaux figurant à l'article R. 621-98 du code du patrimoine d'exiger une contrepartie financière à l'exploitation de leur image à des fins commerciales, cette réglementation devrait, selon le ministère de la culture, être étendue prochainement à d'autres domaines nationaux.

De la combinaison du principe d'absence de droits et de ses deux exceptions, il résulte que certains musées ne sont pas susceptibles de bénéficier d'un régime de protection de leur image extérieure contre des utilisations commerciales. En particulier le musée d'Orsay ou le Grand palais échappent en l'état actuel à toute protection, leur admission au bénéfice de la réglementation relative aux domaines nationaux n'étant pas assurée du fait de la difficulté de remplir le critère du « lien exceptionnel avec l'histoire de la Nation » permettant leur protection au titre des domaines nationaux.

La question se pose donc de savoir s'il ne convient pas de pallier cette lacune en envisageant la création d'un régime juridique *ad hoc* pour les musées les plus importants (circonscrit par exemple aux musées nationaux⁴³), inspiré de la jurisprudence du Conseil constitutionnel sur les domaines nationaux. Un tel régime permettrait aux musées de ne pas se voir priver des ressources liées à l'exploitation de leur image extérieure dès lors que celle-ci est utilisée par un tiers à des fins uniquement commerciales.

⁴⁰ Les autres domaines bénéficiant du statut de domaine national sont le Domaine de Pau (Pyrénées-Atlantiques), le Château d'Angers (Maine-et-Loire), le Palais de l'Élysée (Paris) et le Palais du Rhin (Bas-Rhin). Suite à des difficultés de délimitation de son domaine, le château de Versailles ne bénéficie pas de ce statut pour le moment. Cette question devrait être réglée à l'occasion d'une prochaine liste. La RMN-GP demande l'inscription du Grand Palais sur cette liste.

⁴¹ Article L. 621-34 du code du patrimoine : *Les domaines nationaux sont des ensembles immobiliers présentant un lien exceptionnel avec l'histoire de la Nation et dont l'État est, au moins pour partie, propriétaire.*

⁴² Cons. const., 2 février 2018, *Assoc. Wikimedia France et a.*, 2017-687 QPC.

⁴³ La liste des musées nationaux figure aux articles R. 421-2 à R. 421-4 du code du patrimoine.

B - Le développement d'une stratégie de présence et de partenariat à l'international

1 - La stratégie de marque au service du rayonnement à l'international

Les marques culturelles, en particulier pour les musées, présentent des points communs avec les marques du luxe dans leur perception par le public⁴⁴ et dans leur contribution au rayonnement de la « marque France ». Les musées apparaissent comme des vecteurs de la culture française par leur travail de présentation de leur collection et comme les gardiens d'un patrimoine exceptionnel. La stratégie de marque n'a donc pas pour seule fonction de répondre à un objectif de valorisation monétaire mais sert également le rayonnement international des établissements concernés.

Pour les musées dont l'activité est essentiellement circonscrite à l'attraction de visiteurs dans leurs murs, l'avènement d'Internet et des réseaux sociaux a complètement transformé les potentialités d'impact international des stratégies de communication institutionnelle ou événementielle qui contribuent à faire connaître les marques et à susciter l'adhésion du public. De grands événements organisés autour des œuvres ou des artistes du musée, avec une communication large *via* les médias traditionnels et sur les réseaux sociaux, permettent de donner une visibilité forte à l'image du musée, tout en restant en cohérence avec les missions de diffusion de la connaissance assignées aux établissements muséaux.

Le centenaire de la disparition de Rodin⁴⁵

Le musée Rodin a organisé tout au long de l'année 2017 la célébration du centenaire de la disparition de Rodin, avec deux objectifs : d'une part, participer à la notoriété de Rodin et de son œuvre et, d'autre part, renforcer l'image du musée Rodin. Le bilan de cet événement présenté au conseil d'administration du 27 novembre 2017 souligne que *ces deux axes interconnectés sont essentiels au développement de l'image de marque du musée Rodin, préalable essentiel au développement économique du musée.*

Ces objectifs ont été mis en œuvre par le biais de l'organisation d'une quarantaine d'expositions en France et dans le monde, des productions audiovisuelles consacrées à Rodin, la création d'un site internet rodin100.org, d'un mot-dièse #rodin100 pour assurer la visibilité sur les réseaux sociaux et d'un logo spécifique pour le centenaire. Ces actions ont suscité de bonnes retombées médiatiques nationales et internationales, mais aussi une forte diffusion sur les réseaux sociaux. Plus d'un million de personnes ont vu le mot-dièse #rodin100 sur Twitter entre le 1^{er} et le 22 novembre 2017.

Cet événement a donc permis au musée Rodin de renforcer sa notoriété et d'accroître sa visibilité internationale, grâce à la mobilisation de divers canaux au service de l'image de marque du musée.

⁴⁴ Voir par exemple Gwennaëlle de Kerret, *Identité visuelle de musées à Paris et à New York : approche croisée en sociosémiotique et en recherche-action* (Thèse, Université Paris 8, 2016).

⁴⁵ Source : Musée Rodin, Centenaire de la disparition de Rodin, Bilan pour le conseil d'administration du 27 novembre 2017.

La présence sur les réseaux sociaux est désormais une pratique bien ancrée dans la communication des musées ; l'ensemble des établissements consultés disposent d'un ou plusieurs comptes et suivent attentivement leur fréquentation. L'effet d'Internet et des réseaux sociaux, en termes de promotion des musées et de leur marque, peut être très fort et ouvre la possibilité d'atteindre des publics hors de portée du champ habituel de la communication institutionnelle des musées. La diffusion du clip de la chanson *Ape***** de Beyonce et Jay-Z tourné au Louvre moyennant contrepartie financière constitue à cet égard l'exemple le plus remarquable du retentissement planétaire que peuvent provoquer des opérations de cette nature : montrant une dizaine d'œuvres emblématiques du musée, cette vidéo totalisait en décembre 2018 plus de 141 millions de vues sur Youtube, une audience que n'aurait jamais atteint une publication institutionnelle sur le site internet du Louvre.

2 - L'investissement dans les réseaux internationaux d'institutions muséales

Le travail de prospection de partenaires passe par une participation active aux structures internationales et événements (colloques, congrès, etc.) qui réunissent les professionnels du monde entier dans leurs domaines respectifs, culturels et scientifiques et facilitent l'échange d'expertise, parmi lesquels l'*International Council of Museums* (ICOM), qui a même un comité destiné aux expositions itinérantes, lequel se réunit une fois par an⁴⁶.

Dans un univers artistique international multipolaire, certains musées ont développé leur propre réseau comme les musées Picasso et Rodin.

Les liens tissés entre les acteurs de la communauté picassienne (musées monographiques et institutions d'art moderne) contribuent à faire émerger des projets inédits et innovants qui dépassent les frontières et les capacités individuelles de chacun des partenaires, par la mise en commun des œuvres et des compétences. Le musée Picasso a réuni et fédéré une soixantaine d'institutions, ce qui a permis de faire 40 expositions entre 2007 et 2019 sur le thème de la Méditerranée.

Dans le même esprit, le musée Rodin a labellisé pour le centenaire de l'artiste 19 expositions à l'international (dont 4 en Europe) et 21 en France.

Le château de Versailles préside l'Association européenne des résidences royales (ARRE), qui constitue un réseau coopératif international de châteaux-musées royaux et permet de partager des expériences comme de nouer des partenariats en vue d'itinérances et/ou de coproductions.

Cette politique de tissage de liens avec la communauté internationale muséale dans son domaine culturel spécifique peut également être favorisée par le recrutement de conservateurs étrangers, notamment dans l'art contemporain. Les équipes des conservateurs du Centre Pompidou sont constituées d'étrangers pour moitié. Cette nécessité d'internationaliser les équipes se retrouve au *MoMa* et dans les grands musées internationaux.

⁴⁶ On peut également citer la biennale *Global Museum Leaders Colloquium* destinée aux directeurs de musées du monde entier dans un objectif de partage d'idées sur la gestion des musées ou, dans le domaine spécifique des musées scientifiques (Universcience), le congrès de l'association européenne des sites de sciences.

On peut en revanche regretter qu'il n'existe pas d'évènement de type salon de l'offre commerciale des musées en matière d'ingénierie et de valorisation de leur marque. Un tel évènement permettrait aux établissements de faire connaître l'étendue et la variété de leurs métiers et savoir-faire, et de trouver de nouveaux partenaires au-delà de leur réseau habituel.

C - Disposer de moyens dédiés à cette stratégie internationale

Le développement de l'activité internationale des musées nécessite que des moyens spécifiques y soient consacrés, pour répondre au besoin de la prospection, de la structuration de l'offre, et de la participation à la réalisation des projets.

1 - Des organisations internes qui se professionnalisent

a) Une maîtrise d'ouvrage qui se structure

De manière générale, quelle que soit leur taille, dans l'ensemble des établissements examinés au titre de la présente enquête, ce sont les équipes dirigeantes des musées qui portent l'activité à l'international. Au titre de leurs fonctions de représentation de leur établissement à l'extérieur, il leur incombe d'en assurer la promotion auprès des partenaires ou des mécènes étrangers potentiels, de prospecter les demandes de prestation ou de les susciter, etc. Pour autant, les conservateurs y contribuent grandement, leur activité les conduisant souvent à se déplacer à l'étranger.

Les perspectives ouvertes par l'activité internationale et ses retombées financières conduisent les musées – et surtout les plus grands d'entre eux – à constituer en leur sein des cellules spécialisées ayant généralement une fonction de veille, voire de prospection, et d'intermédiation entre la demande extérieure et les équipes internes susceptibles d'y répondre. Pour la plupart de création récente, souvent situées au sein d'un département chargé de la politique générale de développement du musée concerné⁴⁷, ces cellules sont par nature de taille réduite (une à trois personnes).

Ainsi, le Louvre a créé Louvre Conseil courant 2014, une cellule constituée de deux personnes⁴⁸ chargée de coordonner les demandes de coopération et de transmission des savoir-faire exprimées par les institutions à l'international. Louvre Conseil instruit les demandes d'expertise, conçoit l'ingénierie de formation ou de conseil, mobilise et accompagne les experts du musée⁴⁹ dans leurs missions, organise la logistique des formations au Louvre, recherche des financements extérieurs dans le cadre de coopérations, valorise les prestations à titre onéreux, et effectue un travail de veille et de prospection.

⁴⁷ Le musée Rodin a créé en 2017 un département communication, publics et développement. Un département mécénat et développement international a été également créé au musée d'Orsay.

⁴⁸ Une chef de service et un chef de projet (arrivé en mars 2018).

⁴⁹ Louvre Conseil a également comme partenaires pour les prestations de conseil et de formation l'École du Louvre et l'Institut national du patrimoine.

Universcience a développé une politique commerciale pour les expositions itinérantes à l'international en créant une cellule chargée de la prospection, ainsi que la gestion de projet et de la relation client.

Au Centre Pompidou, de nombreuses prospections ont été engagées par les présidents successifs depuis 2009, année de mise en place d'une politique active d'expositions itinérantes. Il n'existait cependant pas d'équipe unique vouée à l'international jusqu'en 2018, mais plusieurs acteurs dans les directions en fonction des projets : deux personnes à la direction générale pour la mise en œuvre et le suivi des Centres Pompidou provisoires ; un suivi des itinérances internationales par le chef de service des expositions au sein de la direction de la production ; le délégué aux relations internationales pour les expositions hors-les-murs. La direction de la communication et des partenariats du Centre Pompidou vient de créer un poste en 2018 de directeur adjoint en charge du mécénat en vue de développer les partenariats internationaux. Le Centre Pompidou réfléchit également à une nouvelle organisation pour accompagner les Centres Pompidou provisoires.

La RMN-GP a créé en 2012 une cellule de développement chargée à la fois de la gestion des expositions internationales et des missions de conseil. Elle comprend un chargé de mission, sous l'autorité du directeur de la stratégie et du développement⁵⁰. La direction de la stratégie et du développement (DSD) et la direction scientifique (DS) développent une action de prospection auprès de partenaires potentiels.

Enfin, le musée Guimet dispose d'un service en charge du mécénat et des partenariats internationaux qui comporte deux agents.

Les établissements muséaux français de taille moyenne n'ont pas pour la plupart de service de développement international et se reposent sur les équipes de conservation et de direction qui assurent des missions ponctuelles de prospection et de gestion des expositions.

b) La disponibilité contrainte des ressources humaines en charge d'exécuter les projets

La principale difficulté identifiée dans la mise en place d'une politique internationale de valorisation de l'ingénierie culturelle à l'international porte sur la gestion des ressources humaines, déjà très mobilisées par l'activité muséale *in situ*. La mise à disposition des personnels pour les prestations d'ingénierie culturelle à l'international s'effectue sur la base du volontariat⁵¹. Elle se programme en amont afin de permettre aux agents d'anticiper leur charge de travail et de la rendre compatible avec leur activité courante. Sur ce point, il faut noter que les expositions vendues clés en main, qui constituent une part importante de l'activité récurrente des musées à l'international (cf. chapitre II) demandent une mobilisation importante de personnels relevant de corps de métiers différents (conservation, régie). Ces circonstances rendent d'autant plus nécessaires l'existence de cellules internationales pour gérer l'organisation en interne des projets, les conditions de leur exécution et les relations avec les clients.

⁵⁰ Le chiffre d'affaires de cette cellule est de 680 000 € en 2016, 880 000 € en 2017 et a inscrit en prévisionnel 500 000 € en 2018.

⁵¹ Hors les *per diem* couvrant les frais de missions, ces activités ne donnent pas lieu à rémunération complémentaire pour les agents qui y participent.

Il faut néanmoins signaler que la circulaire du 11 juin 2010 relative aux modalités de fixation du plafond des autorisations d'emplois des opérateurs de l'État prévoit la possibilité de recrutements hors plafond pour des projets à durée limitée et sous réserve d'un financement intégral par des ressources propres résultant d'un acte contractuel entre le financeur et l'opérateur. Cette solution n'est toutefois adaptée que pour les projets de très grande ampleur nécessitant la mobilisation de personnels à temps plein pour leur mise en œuvre.

2 - Le besoin croissant d'une structuration de l'offre

Compte tenu de ses développements et de la concurrence à laquelle elle est confrontée, la vente de prestations à l'étranger – en premier, lieu la fourniture d'expositions clés en main –, requiert de plus en plus de structurer une offre *ex ante*, ce qui en facilite la promotion. Certains établissements disposent désormais de catalogues présentant leur offre aux fins de servir de support aux démarches de prospection, éventuellement accessibles sur leur site internet.

Ainsi Universcience vend des expositions temporaires itinérantes de petits, moyens et grands formats. Chaque exposition fait l'objet d'une fiche descriptive promotionnelle spécifique sur un catalogue accessible en ligne. L'établissement effectue également des démarches de prospection et présente l'offre d'expositions itinérantes dans des salons professionnels comme ceux du congrès d'ECSITE (réseau européen des musées et centres de sciences) ou de son homologue américain ASTC ou en encore du SCWS (*Science centers world summit*).

Le musée du quai Branly-Jacques Chirac développe également une politique active de prospection, par le biais d'un catalogue d'expositions destinées à l'itinérance, et par l'envoi de dossiers de prospection adressés à un réseau de partenaires potentiels. Certains partenaires contactent par ailleurs directement le musée du quai Branly-Jacques Chirac, notamment après le succès d'expositions *in situ*.

Le site internet du Victoria and Albert Museum (V&A) dispose d'une page dédiée à l'offre d'expositions à la vente à l'international, qui présente notamment un catalogue d'expositions disponibles, sur son site internet, dans l'espace *V&A Commercial* qui regroupe la boutique, les locations d'espace, les droits photos et les licences de marque.

D - Une coordination stratégique au niveau de l'État encore lacunaire

1 - Les débuts d'une stratégie de valorisation de l'expertise patrimoniale internationale au ministère de la culture

L'offre d'expertise est riche dans le champ patrimonial, au sein du ministère de la culture et chez ses opérateurs, incluant les musées, mais elle souffre d'une forte dispersion, d'un manque de stratégie et d'une faible structuration.

À la suite du rapport remis par Jean Musitelli à la ministre de la culture et de la communication en janvier 2015⁵², le ministère a lancé un chantier autour de la valorisation de l'expertise patrimoniale française à l'international. Piloté par la direction générale des patrimoines, ce chantier a donné lieu à la nomination d'un chef de projet « Expertise patrimoniale à l'international ». Celui-ci a notamment élaboré un catalogue de l'offre française d'expertise patrimoniale⁵³. Un travail de veille sur la demande d'expertise est également mené dans ce cadre, centré sur la demande publique d'expertise, notamment les appels d'offres émanant d'acteurs internationaux et de partenaires publics à l'étranger.

Le ministère a reconnu la nécessité de mobiliser une ingénierie de projet au service des opérations mobilisant l'expertise patrimoniale française à l'étranger, comme en témoigne la signature d'une convention-cadre avec Expertise France en mai 2017 (voir *infra*).

L'action du ministère demeure marquée par la dispersion du fait d'une organisation « en tuyaux d'orgues » entre le secrétariat général et les directions générales, en particulier la direction générale des patrimoines pour les musées.

La nouvelle mission sur l'expertise culturelle internationale, annoncée dans un communiqué de presse du 1^{er} octobre 2018, paraît constituer l'ébauche d'une réponse à cette difficulté. Placée auprès du secrétaire général du ministère, elle compte trois membres : deux issus du secrétariat général et le chef de projet « Expertise patrimoniale à l'international », qui conserve son rattachement à la direction générale des patrimoines. Elle a pour rôle d'être le point d'entrée des demandes internationales, de constituer des viviers d'experts et de mobiliser l'ensemble des forces disponibles en réponse aux demandes d'expertise culturelle internationale, établissements publics culturels, réseau des postes diplomatiques, collectivités territoriales et structures privées. Son champ de compétences dépasse l'expertise patrimoniale et s'étend à l'ensemble de l'expertise culturelle.

Cette mission présente l'avantage d'être une structure souple, pouvant fonctionner en mode projet, avec un rattachement à haut niveau, directement auprès du secrétaire général du ministère, et une lettre de mission de la ministre au secrétaire général fixant des objectifs et un champ d'action clairs⁵⁴. Toutefois, le souci de fonctionner à moyens constants limite fortement la taille de cette structure et l'on peut craindre que ses membres, qui occupent par ailleurs d'autres fonctions, ne puissent pleinement s'investir sur le cœur d'activité de cette mission, malgré leur forte volonté de mobilisation. L'évaluation du fonctionnement et des résultats après un an d'exercice, à l'automne 2019, prévue par la lettre de mission, est indispensable pour pouvoir adapter, le cas échéant, le périmètre, le fonctionnement et les objectifs de cette mission sur l'expertise culturelle internationale.

Le ministère pourrait aller plus loin dans le renforcement de sa capacité d'action sur les sujets internationaux par le rapprochement des différents services internationaux des directions générales et du secrétariat général. Il pourrait aller jusqu'à se doter d'un service international

⁵² Jean Musitelli, Esther de Moustier, *La valorisation du savoir-faire patrimonial français à l'international : une stratégie, un outil*, rapport à Madame la ministre de la culture et de la communication, janvier 2015.

⁵³ Sébastien Zonghero, secrétaire général adjoint de l'Institut national du patrimoine, rapport à Madame la ministre de la culture et de la communication, *Catalogue d'offres d'expertise patrimoniale proposées à l'international par le ministère de la culture et de la communication et ses opérateurs*, décembre 2015.

⁵⁴ La lettre de mission sur le pilotage stratégique de l'expertise culturelle a été adressée au secrétaire général par la ministre de la culture le 12 octobre 2018.

unique, avec des pôles compétents pour chacune des directions générales, afin d'avoir une unité d'action tout en conservant les compétences spécifiques nécessaires au bon exercice des métiers de chaque direction générale.

2 - Expertise France, une compétence en ingénierie de projet centrée sur des actions de coopération ou d'aide au développement

En application du décret n° 2014-1656 du 29 décembre 2014 relatif à l'Agence française d'expertise technique internationale, Expertise France⁵⁵ a pour mission de concourir à la promotion de l'assistance technique et de l'expertise publique française à l'étranger. Elle assure des missions d'ingénierie et de mise en œuvre de projets de coopération centrées sur le transfert de savoir-faire et les échanges entre professionnels. Son décret constitutif ne lui donne pas de compétence dans le domaine de la culture mais prévoit qu'Expertise France peut passer des conventions pour l'exercice de ses missions.

Le ministère de la culture et Expertise France ont conclu une convention cadre le 9 mai 2017 pour la valorisation et la mobilisation à l'international de l'expertise publique française dans le domaine du patrimoine historique et culturel. La convention prévoit un financement de 50 000 € par an sur trois ans.

L'intervention d'Expertise France est centrée sur la réponse aux appels à projets de bailleurs internationaux, sur lesquels elle fait un travail de veille puis assure la coordination de la réponse et l'ingénierie de projet lorsque la réponse française est retenue. Elle est ainsi intervenue sur le projet de jumelage avec la Tunisie portant sur l'appui au ministère des affaires culturelles dans la mise en place de sa politique, et sur le projet de jumelage avec le Maroc portant sur le renforcement institutionnel du ministère de la communication et de ses partenaires de la communication et de l'audiovisuel. En raison du prisme qui sous-tend son mode d'intervention, les opérations pour lesquelles Expertise France a été mobilisée n'ont pas concerné les musées français à ce stade.

L'intégration d'Expertise France au sein du groupe AFD prévue pour la mi-2019 devrait conduire à un élargissement de ses champs d'intervention : l'ingénierie de projets requérant la coordination de différentes expertises, l'intervention au soutien de projets demandant la mobilisation de fonds publics, soit par la réponse à des appels d'offres de bailleurs internationaux, soit directement par la mobilisation de financements de l'AFD. En outre, au terme d'une année complète de mise en œuvre de cette convention, le ministère de la culture souhaiterait étendre son champ à l'ensemble de l'expertise culturelle et non plus au seul champ patrimonial, en cohérence avec la création de la mission sur l'expertise culturelle internationale.

L'alliance des ressources financières et de la capacité d'orchestration de l'expertise pourrait être un atout à l'avenir au service de certains projets nécessitant un recours à l'expertise culturelle française, même si en tout état de cause, ces projets resteront plutôt dans une logique de coopération en réponse à une demande publique à l'étranger ou d'aide au développement.

⁵⁵ Issu de la fusion de six opérateurs publics de coopération technique internationale dont France expertise internationale et l'Adetef (GIP Assistance au développement des échanges en technologies économiques et financières), Expertise France est un établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle du ministre des affaires étrangères et du ministre chargé de l'économie.

La réponse à des demandes s'inscrivant dans des logiques lucratives, voire purement commerciales ne paraît pas vraiment relever, en l'état, de la compétence d'Expertise France ni de l'AFD.

3 - Une implication limitée du ministère des affaires étrangères

Les musées peuvent compter sur le soutien des postes diplomatiques, en particulier des services de coopération et d'action culturelle (SCAC), que ce soit pour de la prospection, la mise en relation avec les acteurs locaux, ou lors de la réalisation des prestations à l'étranger.

S'agissant des administrations centrales, si le ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE) travaille depuis 2010 sur la question de la valorisation de l'expertise française à l'international en général⁵⁶, la reconnaissance des enjeux économiques liés à l'expertise patrimoniale a été plus tardive, tandis que ses relations avec le ministère de la culture en la matière sont demeurée, jusqu'à récemment, peu structurées.

Au regard de cette situation et à la suite de l'audition sur l'expertise culturelle conduite par la mission d'information sur la diplomatie culturelle de l'Assemblée nationale en mars 2018, le MEAE et le ministère de la culture ont décidé de créer un comité de pilotage « Expertise culturelle française à l'international » pour coordonner l'action de l'État et de ses opérateurs. Ce comité de pilotage s'était réuni une première fois le 6 juin 2018 et a associé des représentants du MEAE, du secrétariat général et de chacune des directions générales du ministère de la culture, de l'Agence française de développement, d'Expertise France et de l'Institut français.

La création, peu de temps après, de la mission sur l'expertise culturelle internationale du ministère de la culture a conduit les secrétaires généraux du MEAE et du ministère de la culture et leurs équipes à se réunir pour déterminer l'articulation optimale de cette mission avec le réseau diplomatique et culturel à l'étranger. Il a alors été décidé de renforcer l'activité du comité de pilotage précédemment évoqué, renommé « comité conjoint de pilotage de l'expertise culturelle » et auquel ont été adjoints des représentants d'Atout France, de Business France, de la Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales et de Cités unies France. Il est désormais prévu que ce comité se réunira au moins trois fois par an pour passer en revue l'ensemble des projets en cours dans le domaine de l'ingénierie culturelle. Ce travail régulier sera complété par la tenue d'une réunion annuelle à haut niveau présidée par les deux secrétaires généraux jouant le rôle de comité stratégique de valorisation de l'ingénierie culturelle à l'international.

La création d'une telle instance apparaît opportune pour assurer une coordination jusqu'alors très lâche de l'ensemble des parties prenantes à la stratégie d'exportation de l'expertise culturelle française.. Cette instance de mise en relation des acteurs gagnerait sans doute à être confortée par l'adjonction d'une petite cellule jouant le rôle de secrétariat exécutif du comité – ce rôle pouvant assez naturellement être confié à la Mission sur l'expertise

⁵⁶ La loi du 27 juillet 2010 sur l'action culturelle extérieure de l'État a créé Expertise France (l'agence française d'expertise technique internationale) et l'Institut français, outil de promotion, de coopération, d'expertise et de conseil pour le réseau culturel français à l'étranger. Toutefois, l'Institut français n'a pas de compétence en matière patrimoniale.

culturelle internationale du ministère de la culture, complétée, le cas échéant d'un représentant du MEAE.

L'activité de ce comité de pilotage devrait également faire l'objet d'une évaluation de ses réalisations après un an d'exercice, tant en matière de veille sur l'offre que sur la demande d'expertise culturelle, afin d'ajuster si besoin les conditions d'exercice de sa mission.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'existence d'une demande d'ingénierie culturelle forte et en croissance au niveau international fait consensus, même si aucune évaluation précise de cette demande n'a été réalisée par les acteurs du secteur. Les investigations menées au titre de la présente enquête permettent de confirmer que les pays émergents sont des nouveaux acteurs crédibles dans le domaine culturel et qu'ils sont demandeurs de l'expertise et des collections des musées français pour assurer la « montée en gamme » de leur propre potentiel muséal.

Les musées français s'inscrivent donc sur un marché international dont les acteurs ne sont plus circonscrits à la communauté que forment les grands musées européens, américains et japonais. Aux modalités traditionnelles d'échanges et de concurrence entre ces derniers, viennent s'ajouter les pratiques de nouveaux intervenants, qu'ils soient issus des pays émergents ou du secteur privé. En outre, l'avènement des outils numériques ouvre de nouvelles possibilités d'amplifier la notoriété des musées et de valoriser leurs collections à l'échelle internationale, notamment à travers l'organisation d'expositions multimédia et virtuelles.

La cristallisation d'un marché international et la formation d'une demande principalement adressée aux grandes institutions muséales des pays les plus avancés représentent pour ces dernières de nouveaux défis. Elles ne doivent pas seulement veiller à entretenir leur réputation sur une scène culturelle désormais mondialisée, aux fins d'attirer un public toujours plus nombreux de visiteurs étrangers et de susciter l'intérêt de mécènes enclins à privilégier les retombées de la renommée internationale sur l'origine nationale des institutions auxquelles ils destinent leurs contributions financières. Il leur faut également s'employer à capter à leur profit les recettes que les pays, collectivités locales ou acteurs privés étrangers sont disposés à leur verser en contrepartie des différents types de prestations qu'en fonction de leurs possibilités et de leurs spécificités, elles sont à même de leur fournir.

Pour assumer leur présence sur ce nouveau marché, les acteurs français – musées, musées-châteaux et opérateurs d'exposition disposant de la taille critique ou situés sur un créneau artistique particulièrement sollicité – doivent conforter, sous ses différents volets, la dimension internationale de la stratégie « d'entreprise culturelle » dans laquelle ils sont engagés depuis le début des années 2000.

Le premier de ces volets concerne la protection juridique de leurs actifs, marque et image extérieure, contre le risque de pillage par la concurrence, préalable indispensable pour garder la maîtrise exclusive de leur politique de valorisation de ces actifs.

Le développement d'une stratégie de présence et de partenariat à l'international constitue le second volet de la démarche entrepreneuriale que la nouvelle donne culturelle pousse les musées à adopter. Il passe par la mise en œuvre d'une véritable stratégie de promotion de leur marque.

Le troisième volet de l'action internationale des musées et établissements assimilés consiste dans la mobilisation de leurs ressources humaines à cet effet. Au-delà de la renommée de leur marque et de leurs collections, ce sont les compétences et savoir-faire de leurs agents qui les disposent à fournir des prestations d'ingénierie culturelle, dont l'éventail va du simple conseil à la prise en charge directe d'un projet culturel de plus ou moins grande ampleur. Si les institutions concernées ont généralement constitué des cellules dédiées à cette activité internationale, la prospection et la représentation à l'étranger reposent, pour une grande part, sur l'implication personnelle des équipes de direction.

Enfin, en complément de l'action qu'ils développent en propre, ils n'en sont pas moins appuyés, mais de façon variable et inégale, par les différentes administrations de l'État qui, en France ou à l'étranger, concourent à aider les acteurs nationaux dans leur stratégie de présence à l'international. Le développement et l'intensification des liens que les institutions muséales entretiennent au sein des réseaux auxquelles elles sont parties et le resserrement de leur maillage avec les services étatiques d'accompagnement et de soutien comptent parmi les objectifs dont la poursuite doit être encouragée.

Au vu de ces constats, la Cour formule les recommandations suivantes :

- 1. (Ministère de la culture, ministère de l'Europe et des affaires étrangères) cartographier la demande mondiale dans le domaine de l'ingénierie culturelle ;*
 - 2. (Ministère de la culture) assurer un recensement des marques déposées par les musées sous la tutelle du ministère et élaborer une stratégie pour pallier les manques éventuels ;*
 - 3. (Ministère de la culture) étudier la possibilité de créer un régime juridique propre à la protection de l'image des musées nationaux face à des utilisations commerciales par des tiers ;*
 - 4. (Ministère de la culture, ministère de l'Europe et des affaires étrangères) doter le comité de pilotage « Expertise culturelle française à l'international » d'un secrétariat permanent.*
-

Chapitre II

Des activités récurrentes qui se diversifient, des opérations globales qui demeurent des cas exceptionnels

Les quelques grandes opérations d'appel à l'ingénierie étrangère pour construire de toutes pièces de nouvelles institutions muséales – dont le Louvre Abou Dabi représente l'exemple à ce jour le plus visible – ne doivent pas masquer le fait que l'activité internationale des musées porte surtout sur des projets de nature plus modeste, mais dont la récurrence est corrélée à un développement régulier. Constituant en réalité le principal « fonds de commerce » de la vente, par les musées, de prestations d'ingénierie culturelle, celles-ci seront d'abord examinées avant de s'intéresser aux grands projets qui, pour être sans doute plus rémunérateurs, n'en sont pas moins exceptionnels.

I - L'extension progressive du champ des activités récurrentes à l'international

Alors que l'activité internationale traditionnelle des musées consistait à se prêter gracieusement entre eux des œuvres dans une logique de réciprocité, à organiser des coproductions d'exposition dans une logique de partage des coûts et à fournir des prestations de conseil et de formation dans une logique de coopération scientifique et diplomatique, les musées français, mais aussi l'ensemble des musées publics en Europe et aux États-Unis ont créé une nouvelle activité rémunérée de ventes d'expositions, soit en itinérance, soit sur mesure, faisant naître un nouveau marché concurrentiel.

A - Prêts d'œuvres et expositions coproduites

La pratique de prêts d'œuvres à titre gracieux est longtemps demeurée la principale activité internationale des musées, puis ceux-ci se sont ouverts à la coproduction, entre musées de nationalités différentes, d'expositions pour nourrir leurs programmes d'expositions temporaires. Si des objectifs de coopération scientifique participent de cette tendance, la baisse des coûts de production de ces expositions en est un motif puissant.

1 - Les prêts et emprunts d'œuvres à titre gracieux

L'article D. 423-6 du code du patrimoine dispose que *Les œuvres appartenant aux collections confiées à la garde des musées nationaux dont la liste est fixée à l'article R. 421-2 peuvent être prêtées pour des expositions temporaires à caractère culturel organisées, en France ou à l'étranger, par des personnes publiques ou des organismes de droit privé à vocation culturelle, agissant sans but lucratif.*

Suivant en cela un usage très généralement partagé par les institutions muséales du monde entier et fondé sur un principe de réciprocité⁵⁷, les musées nationaux français ne pratiquent pas la location d'œuvres à titre onéreux à l'endroit de leurs homologues étrangers, mais leur consentent des prêts gratuits pour des expositions temporaires, en escomptant, lorsqu'ils en auront besoin à leur tour, le même service de la part de ceux-ci. Les principales conditions pour ces prêts/emprunts entre organismes sont matérielles et relèvent de la nécessité de garantir la conservation des œuvres ainsi prêtées. Sont de ce fait exclues de cette pratique de prêt les œuvres considérées comme trop fragiles pour être déplaçables, voire certaines œuvres emblématiques dont la valeur interdit en principe d'envisager de prendre le moindre des risques qu'implique leur circulation.

Les décisions de prêts à des institutions tierces, tant françaises qu'étrangères, dépendent principalement de l'avis des conservateurs des musées, responsables des fonds concernés. Ceux-ci sont en droit de préconiser le refus de prêt d'œuvres trop fragiles ou d'émettre des préconisations quant aux dispositions qui doivent être prises pour garantir que les œuvres soient en état de voyager (éventuelle restauration préalable, mode de transport, modalités de conditionnement, etc.).

Les avis favorables de prêts de l'établissement sont ensuite soumis au service des musées de France du ministère de la culture pour être présentés à la commission scientifique des musées nationaux (CSMN) prévue à l'art. D. 422-4 du code du patrimoine⁵⁸, réunie en commission des prêts et dépôts, sauf pour le musée du quai Branly-Jacques Chirac et le Centre Pompidou, qui disposent de leur propre commission interne⁵⁹. Cette commission nationale vérifie l'état de conservation des biens ainsi que les garanties de sécurité prévues pour le transport et le lieu d'exposition (articles R. 423-7 et R. 451-26 du code du patrimoine). Elle n'est en revanche pas juridiquement compétente pour évaluer l'opportunité de ces prêts ni les contrats passés à cet égard, même si elle peut en être informée. Si l'avis consultatif de la commission est favorable, la décision de prêt est prise par arrêté du ministre de la Culture.

⁵⁷ Rassemblement informel d'une douzaine de musées parmi les plus grands de la planète, et considéré à ce titre comme une institution de référence, le groupe Bizot, fondé en 1992 à l'initiative de la RMN, a sur ce sujet formulé la recommandation suivante : « *Les prêts, d'une façon générale, sont accordés à titre gratuit aux autres institutions en vue de promouvoir une meilleure connaissance et une plus grande diffusion des arts et du patrimoine culturel (...) Les institutions doivent éviter de louer des œuvres ou de les faire circuler trop fréquemment, à seule fin d'en retirer un bénéfice financier* ».

⁵⁸ Elle se réunit 10 fois par an. Elle est constituée par les chefs des grands départements patrimoniaux (art. R. 422-1 du code du patrimoine).

⁵⁹ En vertu de leur décret constitutif et ainsi que le prévoient respectivement les articles R. 421-3 et R. 421-4 du code du patrimoine. La procédure apparaît tout aussi stricte (cf. annexe n° 5).

Ces prêts autorisés par arrêté font ensuite l'objet d'un contrat de prêt, précisant les conditions de conservation, de présentation et d'assurance imposées par l'établissement. Des constats d'état sont dressés au départ, à l'arrivée et au retour des œuvres, lesquelles ne peuvent voyager qu'accompagnées par des convoyeurs agréés par le musée prêteur. Les frais de transport et d'assurance « clou à clou » sont systématiquement à la charge du musée emprunteur, qui prend également en charge l'emballage, les *per diem* pour le convoyeur et les éventuels coûts de restauration et d'encadrement ou encore de soclage. Les emprunteurs peuvent proposer leurs prestataires, qui sont le plus souvent acceptés, s'ils satisfont aux normes d'usage. Pour les expositions à l'étranger, les musées exigent généralement que les démarches auprès des douanes soient assurées par un transitaire français reconnu.

Certains musées, comme le musée national Picasso-Paris, peuvent demander le règlement de frais administratifs lorsque des prêts se font à l'étranger. Il en va de même, pour certaines institutions américaines à hauteur de 500 dollars environ par œuvre prêtée.

La Tate, qui prête plusieurs centaines d'œuvres chaque année en Grande-Bretagne et à l'étranger, demande également le paiement par l'emprunteur d'une contribution pour la gestion administrative du prêt de 250 £ par œuvre. Son conseil d'administration a par ailleurs défini une politique limitant les prêts à cinq catégories :

- les expositions faisant preuve d'inventivité dans la médiation de l'art au grand public ;
- les expositions faisant preuve d'un travail de recherche inédit et faisant avancer la connaissance en histoire de l'art ;
- les expositions monographiques qui approfondissent la connaissance générale du travail d'un artiste ;
- les expositions circulant entre deux à quatre établissements au Royaume-Uni ;
- les prêts sur une période de un à cinq ans permettant de compléter des collections.

2 - Le développement des expositions coproduites

Depuis les années 1990, les musées ont fortement développé les expositions temporaires qui leur servent à la fois de levier pour attirer les visiteurs dans leurs enceintes⁶⁰ et de vitrine culturelle. En raison de l'importance prise par l'organisation de ces manifestations, mais aussi du fait de leurs coûts croissants⁶¹, la coproduction d'expositions entre institutions muséales de nationalités différentes est devenue une pratique de plus en plus répandue.

Facilitant la mise à disposition d'œuvres par les musées participants qui sont appelés à accueillir successivement l'exposition concernée, la coproduction permet de réduire certains postes de coûts dont ceux-ci auraient supporté le montant intégral s'ils en avaient été l'unique producteur (mutualisation des négociations avec les prêteurs tiers, conditionnement unique pour les œuvres qui circulent plusieurs fois, frais de scénographie, frais d'impression des

⁶⁰ Au Louvre par exemple, les espaces consacrés aux expositions temporaires ont plus que doublé entre 1989 (834 m²) et 2000 (2412 m²).

⁶¹ En raison, notamment, du montant des assurances lié à l'augmentation ininterrompue de la valeur des œuvres.

catalogues⁶², etc.). En retour, chaque musée coproducteur à qui incombent les frais liés à la production sur son site et le risque d'exploitation correspondant, conserve l'intégralité des recettes qu'il encaisse lorsqu'il héberge l'exposition.

Les coproductions d'expositions avec les grands musées publics étrangers sont désormais une activité courante des musées disposant de collections ouvertes :

- le musée du Louvre a coproduit 21 expositions à l'international entre 2012 et 2018. Ces coproductions sont faites principalement avec des musées américains (10), de l'UE (5), d'autres pays d'Europe (Russie (1), Bulgarie (1), Chypre (1), Ukraine (1)), du Mexique (1) et du Maroc (1)⁶³ ;
- le musée d'Orsay a coproduit 21 expositions entre 2012 et 2017⁶⁴ à l'international, dans 28 sites principalement avec des musées européens (15), d'Amérique du Nord (8 américains et 2 canadiens) et japonais (3) ;
- depuis 2012, 5 expositions ont été coproduites par le Centre Pompidou avec 6 institutions partenaires étrangères, réparties dans 6 pays (États-Unis, Grande-Bretagne, Espagne, Allemagne, Suisse et Danemark)⁶⁵ ;
- depuis 2012, 7 expositions ont été également coproduites par le musée du quai Branly-Jacques Chirac avec 13 institutions partenaires étrangères, réparties dans 6 pays (États-Unis, Espagne, Allemagne, Suisse, Pays-Bas et Canada) ;
- Universcience développe également depuis longtemps des coproductions d'exposition avec des partenaires étrangers⁶⁶ ;
- en 2018, le musée Guimet a coproduit 2 expositions⁶⁷.

En revanche, les musées monographiques ne font pas ou peu de coproduction :

- depuis 2012, le musée Picasso n'a coproduit qu'une seule exposition avec un partenaire étranger, *Picasso 1932*, avec la Tate Modern à Londres ;
- le musée Rodin n'a pas fait de réelle coproduction internationale sur la période⁶⁸.

⁶² La mutualisation des coûts peut concerner également la fabrication des catalogues d'exposition, en imprimant en simultané des versions en différentes langues dans le cadre d'une itinérance.

⁶³ 6 en 2012, 5 en 2013, 2 en 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018.

⁶⁴ 5 en 2012, 4 en 2013, 4 en 2014, 4 en 2015, 3 en 2016 et 3 en 2017.

⁶⁵ La liste des expositions coproduites et principalement initiées par le Centre Pompidou sur la période 2012-2017 est la suivante : *Gerhard Richter* au Centre Pompidou, puis à la Tate Londres /National galerie Staatliche Museen Berlin ; *Salvador Dali* au Centre Pompidou, puis au Musée National Centre d'Art Reina Sofia de Madrid ; *Henri Matisse* au Centre Pompidou puis à la National gallery of Denmark/MET Metropolitan museum of art New-York ; *Cubisme* au Centre Pompidou, puis au Kunstmuseum Bâle ; *Franz West* au Centre Pompidou, puis à la Tate Londres.

⁶⁶ Parmi les dernières coproductions internationales : les trois expositions *Viral*, *Mental Désordre* et *Risque* coproduites avec Cienca Viva (Portugal) et Heureka (Finlande) ; l'exposition *Léonard de Vinci* coproduite avec le musée des sciences et techniques Leonardo da Vinci de Milan ; l'exposition *Chiens et Chats* coproduite avec le musée de la Civilisation de Québec.

⁶⁷ En 2018, le MNAAG a coproduit l'exposition *Japon, l'empreinte de l'eau* avec la principauté d'Andorre et *Angkor : Exploring Cambodia's sacred city* en partenariat avec le musée de la civilisation d'Asie à Singapour.

⁶⁸ Une seule coproduction nationale avec la RMN en 2017 pour l'exposition du Centenaire au Grand Palais.

B - La vente d'exposition clés en main, outil de valorisation de l'image, des collections et de l'expertise des musées

Tirant profit de leur notoriété et de la qualité de leurs collections, les grands musées français ont développé depuis une dizaine d'années la pratique d'expositions rémunérées, ceci dans le but d'accroître leurs ressources propres pour faire face à la baisse relative des subventions publiques et à la croissance des besoins de financement de travaux de rénovation. Ces opérations de valorisation des collections nationales sont autorisées voire encouragées par le ministère de la culture, dès lors que les contreparties en termes d'échanges de réciprocité n'existent pas comme pour les prêts d'œuvres⁶⁹.

Ces expositions clés en main revêtent deux formes, celle de l'itinérance lorsque l'exposition a déjà été montrée en France et celle de l'exposition sur mesure qui n'a pas vocation à être présentée en France.

1 - Le développement des itinérances à l'étranger d'expositions temporaires

Les expositions itinérantes sont des reprises à l'étranger d'expositions temporaires déjà présentées dans les murs du musée concepteur de l'exposition. Cette pratique s'est beaucoup développée dans le monde parallèlement aux expositions temporaires. Tant les musées que les acteurs privés recourent à l'achat d'expositions pour pouvoir proposer une offre dépassant les limites de leur collection ou pour contenir les sollicitations de leurs équipes par le recours à une expertise extérieure. L'achat d'expositions clés en main permet aux institutions étrangères de réduire le coût de ces expositions temporaires, qu'elles auraient dû sans cela produire par elles-mêmes.

Certains musées français pratiquent une politique d'itinérance d'expositions à l'étranger :

- le Centre Pompidou⁷⁰ met par exemple à disposition de partenaires étrangers diverses expositions contre refacturation de frais, dont notamment des versions remaniées

⁶⁹ La position du ministère sur cette question a été abordée dans une circulaire du 26 avril 2007 portant sur la charte de déontologie des conservateurs du patrimoine et autres responsables scientifiques des musées de France pour l'application de l'article L. 442-8 du code du patrimoine et dans sa réponse aux analyses de la Cour présentées dans son rapport public thématique « Les musées nationaux après une décennie de transformations 2000-2010 » de mars 2011 : « *Le ministère tient à rappeler très clairement que les musées nationaux ne pratiquent pas de location d'œuvre associant une valeur à un prêt. Il convient en effet d'opérer une distinction très nette entre la location d'œuvres (système des « loan fees ») et les coopérations globales – type expositions clés en main – impliquant la circulation des collections nationales et pouvant donner lieu à une contrepartie financière qui rémunère « la valeur ajoutée » scientifique et l'ingénierie culturelle associée. Les opérations de valorisation des collections qui relèvent de cette seconde démarche sont possibles et encouragées par le ministère dès lors qu'elles présentent toutes les garanties nécessaires ».*

⁷⁰ En 2017, quatre grandes expositions ont ainsi circulé : l'exposition consacrée à la Beat Generation présentée au Zentrum für Kunst und Medientechnologie à Karlsruhe ; à la Schirn Kunsthalle de Francfort, l'exposition *Magritte, la trahison des images*, l'exposition dédiée à Walker Evans qui a itinéré au SFMOMA de San Francisco. Enfin, co-production de la Tate Britain de Londres et du Centre Pompidou, l'exposition dédiée à David Hockney a ensuite été présentée au Metropolitan Museum of Art de New York.

d'expositions présentées dans sa galerie des enfants (13 en 2017 de Taipei à Istanbul, en passant par la Suisse, le Mexique, l'Argentine ou le Brésil)⁷¹ ;

- depuis 2012, 10 expositions itinérantes conçues comme des adaptations d'expositions préalablement présentées à Paris au musée du quai Branly-Jacques Chirac ont itinéré dans 13 institutions réparties dans 8 pays : Canada, Espagne, Chine, Corée du Sud, Japon, Mexique, Russie, États-Unis et France, rassemblant plus d'1,3 million de visiteurs. À titre d'exemple, l'exposition *Tatoueurs, Tatoués* a rassemblé plus de 713 000 visiteurs en Amérique du Nord ;
- la grande majorité des expositions présentées sur les deux sites d'Universcience sont prévues pour l'itinérance⁷². Les contraintes d'itinérance sont prises en compte dès le début de la conception des expositions.

D'autres musées, comme le musée du Louvre et le musée d'Orsay privilégient les expositions internationales sur mesure (cf. ci-après).

Le prix de vente de ces expositions itinérantes est défini au cas par cas. Les coûts directement imputables à l'itinérance de l'exposition sont intégralement pris en compte dans son prix de vente. La pratique des contributions forfaitaires ou « *fees* » demandées aux acheteurs en sus de la couverture de ces coûts permet aux musées de dégager des ressources propres.

Le musée peut faire varier la marge qu'il prend en fonction du partenaire et des objectifs associés à l'exposition. Par exemple, le musée du quai Branly-Jacques Chirac s'est donné comme objectifs en matière de diffusion internationale non seulement de dégager des ressources propres⁷³, mais également de promouvoir les arts d'Afrique, d'Asie, des Amériques et d'Océanie dans des pays où ces cultures ne sont pas largement diffusées. Il en résulte que, parmi les 13 expositions itinérantes qu'il a présentées à l'étranger depuis 2012, 8 ont été vendues et ont fait l'objet de recettes nettes pour le musée correspondant à la vente du concept, à la participation au développement, à la production et à l'organisation de la tournée, cependant que 5 ont été proposées à titre gracieux, dans le cadre de conventions de partenariat et de conventions d'échanges⁷⁴.

⁷¹ Treize expositions dédiées au jeune public ont circulé en 2017. Parmi les plus emblématiques du catalogue, on peut citer l'exposition-atelier autour de Frida Kahlo, *Frida et moi* (São Paulo, Mexico City, Buenos Aires), *L'aventure des objets* autour de l'œuvre d'Arman au nouveau Museo in Erba de Lugano, l'atelier *Rythmes, formes, couleurs* autour de Mondrian et de l'abstraction à l'Istanbul Modern. À Taipei, trois ateliers sont présentés conjointement pour la première fois autour de la thématique de l'image et de sa transformation, *Playing with the images*, dans le cadre d'un partenariat avec le groupe United Daily News.

⁷² Il peut arriver que la scénographie ou les technologies utilisées dans l'exposition ne le permettent pas. L'institution désire garder cette part non itinérante afin de s'autoriser des expérimentations en matière de muséographie qui sont indispensables pour rester innovant dans la muséographie scientifique.

⁷³ Le montant total des recettes des expositions itinérantes internationales pour le musée du quai Branly-Jacques Chirac (hors coproductions) a été de 950 000 € pour la période 2012-2018.

⁷⁴ Certaines expositions sont conçues spécialement pour une tournée : c'est le cas par exemple de l'exposition *Masques* présentée d'abord au musée du quai Branly-Jacques Chirac, puis dans quatre institutions à l'international.

Universcience, qui a beaucoup développé ce type d'expositions internationales, a formalisé leur tarification en distinguant un prix « commercial » pour les expositions vendues à l'étranger et un prix « de rayonnement » pour les institutions françaises⁷⁵.

Les expositions coproduites peuvent également comprendre des itinérances à l'étranger. mises en place dès l'origine de l'exposition et co-organisée entre les différents acteurs muséographiques⁷⁶. Dans ce cas, les recettes sont partagées aux termes de contrat de coproduction au prorata des apports aux dépenses des institutions à l'origine de l'exposition (l'établissement de la liste d'œuvres, la rédaction des textes et cartels, etc.).

Les grands musées étrangers font également tourner leurs expositions temporaires dans le monde. Le Victoria and Albert Museum mène ainsi de longue date une politique d'itinérance d'ampleur (depuis 1996, 120 expositions ont circulé vers 400 lieux sur tous les continents). Comme pour tous les programmes itinérants, les frais varient en fonction de la nature du produit et du service offert. Ils peuvent aller de 60 000 £ pour une exposition louée pour trois mois à des frais supérieurs à 100 000 £.

2 - L'organisation d'expositions sur mesure à l'étranger

L'organisation d'expositions sur mesure à l'étranger répond à une logique différente de celle des itinérances, puisqu'il s'agit, pour le musée producteur de l'exposition, de concevoir et de vendre une exposition inédite reposant généralement sur la présentation quasi-exclusive d'un choix d'œuvres issues des collections dont il a la garde.

a) Des partenaires et des motivations divers

La vente de ces expositions sur mesure se fait auprès des musées et des centres culturels étrangers mais aussi auprès d'opérateurs économiques privés, disposant d'espaces d'exposition, mais n'ayant pas de collections permanentes suffisantes, voire pas du tout de collection. Ne faisant pas l'objet d'une présentation préalable dans les murs de l'établissement, ce type d'exposition est réalisé en fonction des désirs du partenaire qui va acheter l'exposition.

La fourniture de ce type de prestations témoigne sans conteste de la notoriété des musées ainsi sollicités – qu'elle contribue d'ailleurs à renforcer –, comme de la reconnaissance des compétences et du savoir-faire de leurs équipes – dont elle concourt à entretenir la motivation, et ce d'autant plus que, pour la plupart, les institutions commanditaires ne disposent pas, de leur côté, d'équipe scientifique et technique à même de gérer la production d'expositions temporaires du niveau de celles qu'elles sont ainsi amenées à acheter. Surtout, l'avantage financier que les musées retirent de cette activité les incite à la développer, sachant qu'ils ne sont pas également positionnés pour y parvenir dès lors qu'à l'étranger l'engouement du public porte de façon privilégiée sur certains domaines particuliers des collections françaises (notamment les impressionnistes (musée d'Orsay) ou Picasso (musée Picasso-Paris)).

⁷⁵ Cf. annexe n° 6.

⁷⁶ En 2017, la collection Stein fut montrée tour à tour à San Francisco, Paris et New York par la RMN-GP ; celle d'Irving Penn, à New-York, Paris, Berlin, Sao Paulo, etc.

b) Une pratique essentiellement circonscrite à quelques établissements muséaux français

La capacité d'organiser plusieurs expositions sur mesure vendues à l'international sur une année et de renouveler cette offre dans le temps est limitée à quelques musées.

Le fait que les musées Picasso-Paris et d'Orsay aient été amenés à multiplier les expositions de leurs collections à l'étranger tient également à la circonstance de travaux de rénovation qui les privaient pour tout ou partie de leur capacité de présentation des œuvres⁷⁷.

Après les onze expositions organisées à l'étranger entre 1998 et 2002 pendant les travaux de rénovation du bâtiment du musée de l'Orangerie⁷⁸, le musée d'Orsay a vendu l'exposition *Naissance de l'Impressionnisme, chefs-d'œuvre du Musée d'Orsay* pendant les travaux de rénovation de ses salles en 2010 et 2011.

Le cas du musée Picasso-Paris mérite également d'être mentionné.

L'exemple du musée national Picasso-Paris

Dès le milieu des années 1990, le musée Picasso s'était engagé dans la conception et la vente d'importantes expositions temporaires à l'étranger. Organisées à Taipei, Tokyo, Sao Paulo, Melbourne, Houston, Londres ou Berlin en 1996-1997, les expositions avaient permis de collecter en contrepartie des moyens significatifs qui ont financé jusqu'à 50 % de la politique des acquisitions du musée et garanti l'équilibre économique des projets d'expositions parisiennes organisées par la RMN.

Encouragé par le ministère de la culture et de la communication dès 2005 afin de contribuer au financement des travaux du musée, un important programme d'expositions internationales a été développé et conduit par la présidente du musée.

Le programme d'itinérance de la collection, qui a donné lieu à 17 expositions entre 2008 et 2013 a été réalisé sans qu'aucune œuvre ne soit endommagée. Il a contribué au rayonnement international du musée et de l'œuvre de Picasso, l'une des missions fixées par le décret constitutif de l'établissement⁷⁹ et rencontré un large succès dans les pays d'accueil, dont certains étaient peu familiarisés avec l'art moderne. Ces opérations ont rapporté au musée Picasso-Paris 30 M€ soit 56 % du coût total des travaux de rénovation (hors travaux complémentaires postérieurs à la réouverture du musée).

Depuis sa réouverture en 2014, le musée national Picasso-Paris a continué de développer une politique d'expositions sur mesure à l'international pour faire rayonner l'œuvre de Picasso à travers le monde.

⁷⁷ Lors des travaux au Palais de la découverte, une exposition itinérante a également été co-produite avec des centres de culture scientifique, technique et industrielle français.

⁷⁸ La vente de ces expositions à l'étranger a rapporté 7,09 M€ à l'État et ont permis de financer en partie les travaux de rénovation du musée de l'Orangerie.

⁷⁹ Article 2 du décret n° 2010-669 du 18 juin 2010 portant création de l'Etablissement public du musée national Picasso-Paris : « L'Etablissement du musée national Picasso-Paris a pour missions (...) de contribuer au rayonnement international des collections du musée et de l'œuvre de Picasso et d'assurer, par tous moyens appropriés, le développement international du musée national Picasso-Paris ».

À l'initiative du musée national Picasso-Paris, le cycle « Picasso-Méditerranée » a réuni une soixantaine d'institutions en France, en Espagne, en Italie, au Maroc, en Turquie, à Chypre et à Malte qui ont imaginé ensemble une programmation sur trois ans (2017-2019) autour de l'œuvre « *obstinément méditerranéenne* »⁸⁰ de Pablo Picasso, dans les lieux qui l'ont inspiré.

Entre 2012 et 2017, sur les 24 expositions internationales, cinq expositions internationales ont rapporté plus d'un million d'euros.

Si, du fait de sa singularité dans le paysage muséal mondial, le Louvre s'est trouvé en mesure de développer à l'international une politique de partenariats de grande ampleur⁸¹, il n'en a pas moins été amené à produire également quelques expositions sur mesure pour l'étranger, notamment pour satisfaire à des demandes de l'État motivées par des raisons diplomatiques et économiques :

- le Louvre a produit 36 expositions rémunérées à l'international sur la période 2012-2018, principalement en Espagne (13) avec comme partenaire la Caixa, au Japon (9), aux États-Unis (6), en Chine (3), à Taiwan (3), en Corée du Sud (1) et au Brésil (1)⁸² ;
- le Louvre a organisé à titre gracieux 29 expositions sur la période, dont 11 en UE, 5 en Bulgarie, 3 aux États-Unis et au Japon, 2 à Taiwan et au Brésil, 1 en Colombie, en Iran et en Suisse⁸³.

L'établissement public du musée d'Orsay et de l'Orangerie a également beaucoup développé les expositions à l'étranger.

Entre 2012 et 2017, les 25 expositions vendues à l'étranger par le musée d'Orsay ont attiré en moyenne un public de 1,2 million de visiteurs chaque année, soit plus du quart de la fréquentation moyenne cumulée des deux musées sur la même période (4,2 millions de visiteurs)⁸⁴. Ces expositions ont eu lieu principalement en Europe (9 expositions, dont 6 en Italie, 2 en Espagne et 1 en Allemagne), au Brésil (5), en Corée, au Japon et en Australie (3) à Singapour (2) et aux États-Unis, Chine et Taiwan (1). Elles ont permis au musée d'Orsay de percevoir une recette moyenne de 2,8 M€ par an sur la période 2012-2017 (soit 8 % environ de ses ressources propres). Sur les 25 expositions entre 2012 et 2017, cinq ont apporté en ressources propres plus d'un million d'euros.

Les autres musées pratiquent également la vente d'expositions sur mesure à l'international, comme le Centre Pompidou⁸⁵ ou le musée du quai Branly-Jacques Chirac, qui a présenté la première exposition d'art africain en Asie : « Fleuve Congo » à Singapour en 2011.

La RMN-GP a conçu quant à elle plusieurs expositions sur mesure ces dernières années hors les murs du Grand Palais, du musée du Luxembourg, et du réseau des musées SCN dans différents pays étrangers : « Napoléon », « Artistes et robots » et « Sérusier » au Kazakhstan

⁸⁰ Jean Leymarie, introduction au catalogue *Picasso et la Méditerranée*, 1983.

⁸¹ Cf. *infra*.

⁸² 7 en 2012, 6 en 2013, 2 en 2014, 7 en 2015, 6 en 2016, 4 en 2017 et 4 en 2018.

⁸³ 14 en 2012, 3 en 2013, 2 en 2014, 4 en 2015, 1 en 2016, 2 en 2017 et 4 en 2018.

⁸⁴ Alors que les expositions présentées dans les murs comportent généralement des œuvres empruntées à des tiers.

⁸⁵ De nouvelles expositions sur mesure pour les années 2018-2022 sont prévues au Centre Pompidou sur trois continents : Europe (Suisse, Italie), Amérique (Brésil), et Afrique (Maroc).

(Astana en 2013, 2017 et 2018), « Dix chefs-d'œuvre de la peinture française », au musée national de Pékin en 2014, avec une itinérance au musée d'art de Macao, la reprise du « Monumenta » des Kabakov en Chine en 2015 et « Monet » à Hong Kong en 2016. Ces quatre expositions de 2013, 2015, 2016 et 2017 ont rapporté 1,15 M€ en redevances correspondant à l'apport en expertise sur le projet d'exposition ⁸⁶.

c) Des contrats pour les ventes d'exposition sur mesure négociés au cas par cas

Il n'existe pas de contrat type commun aux musées, ni de barème tarifaire prédéfini par chaque établissement pour les productions d'exposition sur mesure et leurs conditions de vente sont négociées au cas par cas.

Le calcul du montant versé au musée organisateur varie d'abord en fonction de la nature du projet (monographie/exposition thématique), de celle des œuvres (arts plastiques, photographie, architecture, design, installations, etc.), du volume d'œuvres prêtées, de leur rareté (notion de « chef d'œuvre ») et de la charge de travail que représente l'organisation du projet (commissariat, production de contenus rédactionnels, organisation logistique, montage de l'exposition, etc.). Il est fonction également du potentiel économique de l'exposition, à savoir la fréquentation attendue pour l'exposition par l'acheteur.

Les contributions sont également évaluées sur la base de montants constatés internationalement pour des opérations similaires, sachant que la rivalité entre les grands musées du monde pour obtenir des ressources propres se traduit désormais par une très forte concurrence entre eux sur ce plan.

Peu de musées ont entrepris d'avoir une méthodologie pour déterminer les tarifs des expositions sur mesure. La RMN-GP, spécialisée dans le montage d'expositions sur mesure, a formalisé une méthode de fixation des prix : les contributions demandées pour de telles expositions sont calculées pour dégager une marge nette correspondant à la valeur ajoutée de l'apport en industrie de la RMN-GP dans l'opération (temps passé par les équipes, principalement de la direction scientifique), majorée d'une marge additionnelle selon la négociation du contrat et les paramètres de l'exposition (degré de difficulté à réunir les prêts ; complexité curatoriale ; calendrier tendu, etc.). Dans les faits, la marge pour l'apport en industrie de la RMN-GP varie entre 10 et 20 % du budget de l'opération.

3 - Un apport financier variable selon les établissements et les années

Les expositions itinérantes et sur mesure sont une source de recettes pour les musées en raison de la pratique consistant à mettre à la charge des « fees » c'est-à-dire une somme forfaitaire dédommageant notamment l'apport en industrie des musées, qui complète la prise en charge par l'organisme acheteur de tous les frais directs afférents à l'exposition (transports, assurance, déplacements des équipes du musée, etc.).

⁸⁶ L'existence d'une comptabilité analytique permet à la RMN-GP de savoir, au-delà de l'apport à l'industrie, ce que chaque exposition a réellement rapporté en marge nette.

Comme le montre l'annexe n° 4, le nombre d'expositions internationales, que ce soit des expositions sur mesure ou des étapes dans l'itinérance d'une exposition présentée en plusieurs lieux, peut fortement varier d'une année à l'autre (de 0 à 7), de même que la contribution forfaitaire ou *fee* mise à la charge de l'acheteur (de 10 000 à 700 000 € en moyenne). Le cumul des recettes liées à ces contributions forfaitaires est donc instable et la prévisibilité de cette source de ressources propres limitée pour les musées, ce qui en fait une ressource additionnelle pour les établissements plutôt qu'un substitut à la subvention pour charge de service public.

Les produits des expositions internationales sont généralement enregistrés en recettes de fonctionnement (en classe 7)⁸⁷ et viennent donc abonder le budget général de l'établissement. Ces recettes ne font pas l'objet d'une fléchage vers des dépenses spécifiques, à l'exception des contreparties financières des prestations pour le Louvre Abou Dabi (cf. *infra*).

Dans le cas particulier du musée Picasso-Paris, les sommes collectées grâce à l'itinérance de la collection (plus de 30 M€) entre 2008 et 2013 ont été isolées pour être allouées au financement des travaux de rénovation du musée. De par leur nature, elle ont, en outre, présenté l'avantage par rapport à un financement par mécénat de ne pas induire de coût fiscal pour l'État.

Au-delà de la prise en compte comptable de ces recettes, la transparence de l'activité d'expositions internationales pourrait être améliorée avec une comptabilité analytique retraçant l'intégralité des recettes et des dépenses par exposition.

Cette comptabilité analytique n'existe qu'à la RMN-GP, où elle lui a été imposée pour l'ensemble des activités de l'établissement, y compris les expositions internationales, en raison de son statut d'établissement public à caractère industriel et commercial et de la nature concurrentielle de ses activités.

Les autres établissements ont déployé en priorité une comptabilité budgétaire pour se conformer aux obligations du décret du 7 novembre 2012, qui a nécessité des adaptations de leur cadre de gestion. Ils n'ont en revanche pas développé de comptabilité analytique. Pour les expositions internationales, ils suivent les coûts directs des expositions afin de déterminer le montant des *fees* ou contributions forfaitaires demandées aux partenaires étrangers et les charges à lui refacturer.

Il serait souhaitable, notamment pour les expositions sur mesure qui demandent un travail important aux équipes (conservateurs et régisseurs) que les établissements mettent en place une comptabilité analytique pour connaître exposition par exposition le solde positif ou négatif, en coûts complets, des opérations internationales⁸⁸.

⁸⁷ Au Louvre, les recettes des expositions sur mesure se décomposent en refacturation des droits d'auteur (compte 7516), contreparties aux prestations réalisées par le musée du Louvre (7084 ou 70883) et mécénat d'entreprises locales pour soutenir le projet d'exposition (746). Au musée Rodin, les recettes se trouvent sous la ligne 7064 "Opérations de coproduction" ; pour le Château de Versailles, sous la ligne comptable intitulée « Coproductions, tournées et itinérances de spectacles et d'expositions » ; au musée d'Orsay comme un produit de prestation de services, sur une subdivision spécifique du compte 708 « Produits des activités annexes ».

⁸⁸ La Cour avait déjà fait des recommandations en ce sens au sujet des expositions temporaires dans son dernier *Rapport publicthématique* sur les musées *Les musées nationaux après une décennie de transformations 2000-2010*, mars 2011, disponible sur www.ccomptes.fr.

4 - Une connaissance insuffisante de la fréquentation de ces expositions internationales

Les expositions internationales permettent de faire connaître les musées à l'étranger et par voie de conséquence de favoriser la venue des touristes dans les musées en France. Par exemple, le musée d'Orsay a constaté une hausse de la fréquentation des visiteurs originaires de Corée à la suite de deux expositions présentées à Séoul en 2014 et 2017⁸⁹.

Le Louvre suit depuis longtemps l'effet de la fréquentation de ses expositions à l'étranger sur le rayonnement territorial et international de la marque Louvre notamment à partir des résultats de la fréquentation de ses expositions à Paris.

Le musée Rodin suit également le lien entre la diffusion de l'œuvre de Rodin dans le monde et l'origine géographique des visiteurs du musée Rodin à Paris : les visiteurs viennent essentiellement des pays où l'œuvre de Rodin est largement diffusée (États-Unis, Allemagne, Brésil et Japon)⁹⁰.

Ce lien vraisemblable entre fréquentation des expositions internationales et évolution du public étranger dans les musées qui les produisent justifie donc que soit systématiquement demandé à l'établissement partenaire communication de ses chiffres de fréquentation sur les expositions qu'il achète.

5 - Une pratique conditionnée à la disponibilité des collections

La faculté, pour un musée national, d'organiser des expositions « hors-les-murs » suppose de disposer de collections d'un volume supérieur aux possibilités d'exposition en interne. Il s'agit en effet d'éviter un appauvrissement excessif ou par trop durable des présentations permanentes, dont l'accès revient en priorité aux visiteurs français, propriétaires à travers l'État de ces collections.

S'agissant des grands musées, ce risque est généralement faible compte tenu de l'ampleur des collections dont ils ont la charge et de la limitation de leurs surfaces d'exposition. Ainsi, le musée du Centre Pompidou ne montre-t-il que 10 % de sa collection à Paris (120 000 œuvres, la deuxième plus grande collection d'art moderne après celle du MoMa à New-York).

Un équilibre doit être trouvé entre l'exercice par les musées de leurs missions, d'abord nationales, et la poursuite d'activités de valorisation à l'international, afin que de permettre aux musées de se positionner sur le marché de l'ingénierie et des marques culturelles pour tirer profit du surcroît de notoriété et de l'apport de ressources propres qu'il leur offre.

⁸⁹ Les expositions *Au-delà de l'impressionnisme : la naissance de l'art moderne* présentée en 2014 au musée national de Séoul et *Les mondes esthétiques du XIX^{ème} siècle* présentée au Séoul Arts Center en 2017.

⁹⁰ Une carte interactive permet de localiser les principales collections Rodin dans le monde sur le site www.rodin100.org.

C - Des prestations de conseil demeurant limitées à une logique de coopération et d'aide au développement

Pratiques courantes dans les grands établissements muséaux français, les prestations de conseil et de formation relèvent surtout, lorsqu'elles ne sont pas intégrées dans un projet plus large, d'une logique de coopération scientifique et diplomatique plus que d'une logique commerciale.

1 - Une pratique développée dans une logique de coopération

Le Louvre a mené une trentaine de missions d'expertise depuis 2014, pour l'essentiel de formation pour des professionnels du patrimoine, et dans une moindre mesure, de conseil, d'accompagnement ou encore d'organisation de séminaires et d'échanges de bonnes pratiques. Une cinquantaine d'agents du musée du Louvre ont participé, sur la base du volontariat, à ces missions d'expertise. Les profils sollicités varient en fonction des expertises demandées : conservateurs, archéologues, responsables de régie d'œuvres, de conservation préventive, de médiation, de sécurité/sûreté, de communication, mécénat, etc. Ces missions portent notamment sur la conservation et la gestion des collections, l'éducation artistique et la médiation culturelle ainsi que sur les enjeux de gestion des ressources humaines.

Le musée du Louvre travaille ainsi avec une vingtaine d'institutions partenaires à l'étranger, pour l'essentiel des musées et des ministères à vocation culturelle, principalement dans le bassin méditerranéen, au Proche et Moyen-Orient, en Europe de l'Est et en Chine.

La RMN-GP développe notamment ce type de missions auprès d'institutions publiques et privées, pour les accompagner dans le domaine de la valorisation et de la diffusion commerciales. Elle développe également des missions de conseil, dans les domaines de la stratégie de programmation, de la production d'expositions ou d'éditions et de la médiation, notamment auprès de collectivités locales à l'étranger⁹¹. Selon la RMN-GP, cette activité rémunérée est concurrencée par des entreprises privées, mais également par les établissements publics qui possèdent leur propre service de conseil comme le Louvre.

Le Château de Versailles a également développé des échanges avec l'étranger sous des formes variées, participant au rayonnement scientifique, culturel et économique du château⁹².

De son côté, Universcience a créé, grâce au financement du programme des investissements d'avenir, une école de la médiation qui offre des modules de formation continue à destination des médiatrices et médiateurs scientifiques en France. Cette offre est appelée à se développer en direction de l'international. L'établissement propose également des conseils pour la conception et la production de spectacles d'astronomie pour des planétariums numériques ou des salles de projection hémisphériques.

⁹¹ En 2018, des missions régulières de conseil et des séminaires de formation sont organisés pour les équipes du futur M+, nouveau musée d'art moderne et contemporain à Hong Kong, qui ouvrira en 2019.

⁹² On peut relever récemment une série d'échanges avec le Japon sur la thématique des jardins (Tokyo, 2013, direction du patrimoine et des jardins), le jumelage des écuries de Versailles avec celle de Peterhof en Russie (Saint Petersburg, 2017) et la participation du Château en Chine au sein d'une délégation du ministère de la Culture (Xian et Pékin, 2017).

2 - Une source de ressources propres très limitée

Les prestations de conseil ou de formation sont rarement rémunérées. Les contrats d'expertise sont généralement traités par les établissements comme des missions à titre gracieux (hormis la prise en charge des frais de mission), qui s'effectuent principalement avec des pays émergents avec lesquels les musées entretiennent des liens historiques. Un retour en termes d'image de marque et de rayonnement culturel, scientifique et diplomatique est en revanche attendu.

Pour soulager les institutions étrangères faiblement dotées de la charge que représente la couverture des frais de mission de ses experts, le Louvre a créé un service *ad hoc* : outre son rôle d'interface entre les demandeurs d'expertise et les spécialistes du musée du Louvre, le personnel de sa cellule « Louvre Conseil » s'emploie à rechercher des partenaires susceptibles d'y pourvoir (mécènes, ambassades, ONG, etc.). En dehors du cadre de ces coopérations, les prestations des experts du Louvre peuvent être quelque fois valorisées (au prix de 1 000 € par jour).

Au musée du quai Branly-Jacques Chirac, de nombreuses opérations de même nature ont été conduites dans le cadre de la coopération sans donner lieu à des recettes pour l'établissement⁹³.

Les établissements muséaux ont conscience de leurs faiblesses en matière de tarification des prestations. Le château de Versailles mène actuellement une réflexion sur la valorisation de ses capacités de conseils et d'expertise en travaillant notamment au calcul précis du prix de ses prestations (conseil, livrable écrit, déplacement, formation, etc.). Un projet de coopération en cours de discussion avec l'Éthiopie pourrait être l'occasion d'expérimenter et de valider ce processus de valorisation de son expertise.

Il semble que les grands musées étrangers n'ont pas davantage développé ce type de prestations, dans la mesure où celles-ci ne sont pas considérées comme une source de recettes régulières. Comme pour les musées français, le conseil et la formation relèvent plutôt d'une logique de coopération entre établissements que d'une logique commerciale.

Le Met de New-York, par exemple, a signé des accords avec les ministères de la culture de pays comme la Corée et l'Inde, afin de soutenir l'échange d'expertise dans les domaines de la conservation, des expositions, de la recherche, de l'éducation, des publications, etc. Bien qu'il effectue quelques missions d'assistance⁹⁴, le MoMA ne cherche pas à les développer, considérant que chaque intervention à l'étranger mobilise trop ses équipes alors que celles-ci

⁹³ A titre d'exemple, l'année 2017 a vu le développement au Pérou du projet OPUS (Observatoire des Patrimoines de Sorbonne Universités), consacré aux pratiques de la peinture dans la région andine aux époques préhispaniques récentes, mené en partenariat avec le Laboratoire d'archéologie moléculaire et structurale, le Muséum national d'Histoire naturelle et le musée de Pacahacamac, ainsi qu'une sollicitation directe de l'École biblique et archéologique française de Jérusalem sur l'étude de restes textiles conservés à Amman en Jordanie.

⁹⁴ Le MoMA a par exemple travaillé avec le musée Mori au Japon au moment de sa phase de création, avec une équipe de consultants, puis dans un second temps pour y présenter une exposition des collections du MoMA. A Hong-Kong, le MoMA a aussi assisté un musée et son département de conservation à leur demande.

sont déjà très occupées par l'activité du musée⁹⁵. La coopération est surtout envisagée avec des partenaires qui pourraient participer par la suite à des expositions internationales en itinérance.

*
**

Si elles n'apportent que très peu de ressources financières aux établissements qui les pratiquent, les prestations de conseil et de formation semblent surtout être considérées comme un moyen de développer des réseaux de partenaires à l'étranger, potentiellement générateurs de recettes plus conséquentes (par exemple s'il en résulte des demandes d'expositions).

D - Une valorisation des collections *via* les reproductions et productions d'œuvres d'ampleur variable

1 - Les droits photos, une activité aux perspectives incertaines

En donnant à la RMN-GP pour mission de « constituer une photothèque universelle regroupant les reproductions photographiques des collections de l'État confiées à la garde des musées nationaux (...) et d'en assurer la conservation, la valorisation et la diffusion numérique », le décret n° 2011-52 du 13 janvier 2011 relatif à l'établissement public de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées a conféré à cet établissement un monopole de gestion, donc de diffusion commerciale et de gestion des droits, sur l'ensemble des photographies afférentes aux collections des musées.

La dimension internationale de cette activité recouvre deux types de pratiques :

- d'une part, à l'instar de toute agence de sa nature, la vente à des clients étrangers (organes de presse, éditeurs, etc.) de photographies d'œuvres issues des collections françaises ;
- d'autre part, la prise en gestion de fonds photographiques de musées étrangers qui trouvent un avantage à lui déléguer cette fonction (Tate Gallery, British Museum, Victoria and Albert Museum, musée du Prado, musée Guggenheim de New York, etc.).

Dans le but de développer ses ventes à l'international, l'agence photographique a noué des partenariats avec des distributeurs étrangers. Ses principaux partenaires sont l'Agence Art Resource aux États-Unis, l'agence KK au Japon, l'agence BPK en Allemagne, l'agence Imagine China en Chine et l'agence Alinari en Italie.

Malgré le monopole dont elle a été investie, l'agence photo de la RMN-GP est, du point de vue commercial, confrontée à une concurrence très intense sur un marché qui, encore plus avec les facilités d'accès et de diffusion que permet Internet, est largement ouvert à l'échelle mondiale et sur lequel interviennent de grandes agences disposant de longue date de fonds considérables et d'une force de frappe commerciale qui l'est tout autant (la plus connue étant Getty Images). Au surplus, ce monopole n'empêche pas les agences concurrentes de disposer de leur côté d'un grand nombre de clichés des œuvres des collections françaises, résultat d'une gestion passée mal maîtrisée de cette activité au niveau national.

⁹⁵ Le MoMA préfère se concentrer sur son activité « dans ses murs à New-York », dans la mesure où une nouvelle extension sera construite et ajoutée au bâtiment actuel pour une ouverture en 2019.

Les relations entre le Louvre et M. Erich Lessing dans les années 2000

Antérieurement au monopole confié à la RMN-GP par le décret du 13 janvier 2011, le Louvre a recouru, dans les années 2000, à un photographe de renom, M. Erich Lessing, pour réaliser un grand nombre de photographies d'œuvres des collections du musée (4 500). Ce recours répondait à deux objectifs de la part du Louvre : réaliser des photographies destinées à des ouvrages réalisés en coédition ; compléter le fonds photographique propre du Louvre distinct de celui de la Réunion des musées nationaux d'images qu'il pouvait librement utiliser pour son propre usage, notamment d'éditions.

Le photographe conservait à titre non-exclusif les droits d'exploitation des photographies, bientôt commercialisées directement et par l'intermédiaire d'agences photographiques, ce qui le plaçait en concurrence frontale avec la RMN, détentrice de clichés plus anciens sur les mêmes œuvres.

La Cour avait critiqué dans son rapport de 2011 sur la gestion des droits photographiques dans les musées nationaux le fait que le Louvre, plutôt que de procéder à des commandes de photographies dont les droits lui auraient été acquis à titre exclusif, ait négocié avec M. Lessing un « rabais » sur le prix de réalisation de celles-ci dont la contrepartie a été la possibilité pour celui-ci d'en conserver les droits en vue de leur exploitation commerciale.

Elle avait également souligné qu'il y a eu perte patrimoniale pour l'État, la rémunération d'images d'œuvres majeures des collections nationales bénéficiant désormais dans des proportions accrues à un opérateur économique n'intéressant pas les musées à leur exploitation, à la différence de la RMN.

À cette concurrence s'ajoute désormais le fait que le développement d'Internet s'est traduit par une pratique croissante de diffusion gratuite des images par les institutions muséales qui vient fragiliser un marché commercial déjà difficile.

Dans ces conditions, le chiffre d'affaires réalisé par l'agence photographique de la RMN-GP a plutôt tendance à stagner autour de 4 M€ par an⁹⁶.

Sur ce chiffre d'affaires, la part des ventes internationales effectuées directement ou *via* les diffuseurs reste à des niveaux relativement modestes. En 2017, l'agence photo a réalisé 35 % de son chiffre d'affaires (hors cessions internes) auprès des clients étrangers, dont 664 000 € (19 %) pour les ventes directes et 561 000 € (16 %) *via* des distributeurs étrangers. La tendance croissante à la diffusion gratuite interdit de considérer cette activité comme un gisement de ressources appelées à augmenter sensiblement.

En application des conventions passées par l'Agence photographique de la RMN-GP avec les musées, ces derniers reçoivent 50 % des recettes tirées des droits photos. Compte tenu de leur montant, ces recettes représentent déjà au global une faible fraction des ressources propres des musées (moins de 1 %) ⁹⁷. En conséquence, ces recettes provenant des ventes internationales de photographies ne représentent pas pour les musées un enjeu important.

⁹⁶ Voir l'annexe n° 7.

⁹⁷ Voir l'annexe n° 7.

2 - Le cas particulier des ventes d'éditions originales et de reproductions par le musée Rodin

Le musée Rodin constitue un exemple spécifique en ce qui concerne la production et la reproduction d'œuvres à des fins commerciales, avec une diffusion internationale.

Le musée Rodin a la qualité d'ayant-droit de Rodin. L'article 2 du décret n° 93-163 du 2 février 1993 relatif au musée Rodin dispose que cet établissement a pour mission « de faire connaître l'œuvre de Rodin et de faire respecter le droit moral qui y est attaché. A cette fin, (...) il procède ou fait procéder, sous son contrôle, à des éditions originales de bronzes tirées à partir des moules et des modèles en plâtre figurant dans les collections. Ces éditions sont limitées à douze, numérotées de 1/8 à 8/8 et de I/IV à IV/IV, y compris les éditions originales existantes ».

La vente des éditions originales de bronze de Rodin participe de l'indépendance financière du musée Rodin, qui présente l'originalité de s'autofinancer totalement sur fonds propres. Elle a assuré en moyenne 36,8% des ressources propres de l'établissement entre 2012 et 2018. Les ventes ont représenté 31 M€ dans les comptes du musée entre 2012 et 2018.

Tableau n° 2 : ventes d'éditions originales de bronzes par le musée Rodin (2012-2018)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (prév.)
Vente de bronzes (M€)	7,030	3,750	6,071	5,206	4,110	1,974	3,000
Total ressources propres (M€)	13,591	9,487	18,346	10,587	11,799	9,465	10,503
% ventes / ressources propres	51,7 %	39,5 %	33,1 %	49,2 %	34,8 %	20,9 %	28,6 %

Source : Cour des comptes à partir de la réponse du musée Rodin

L'activité de vente des bronzes contribue au rayonnement international de l'œuvre de Rodin, les acheteurs étant très majoritairement étrangers, d'Europe mais aussi des États-Unis, d'Asie et du Moyen-Orient. Sur 31 bronzes vendus entre 2012 et 2018, seules deux éditions originales l'ont été en France.

La vente des bronzes est une activité sur laquelle le musée peut s'appuyer sur le long terme. En effet il détient environ 12 000 moules de Rodin et seul un petit nombre d'œuvres sont désormais épuisées⁹⁸, ayant été produites en douze exemplaires. Toutefois, le musée prête attention à ne pas mettre trop d'éditions originales en vente, pour éviter toute saturation du marché qui serait dommageable à la valeur des œuvres et à la demande dans la durée.

Le musée Rodin commercialise également des reproductions des œuvres de Rodin. Contrairement aux éditions originales qui sont en bronze, celles-ci sont réalisées en résine. Elles portent de manière visible, conformément à l'article 8 du décret du 3 mars 1981⁹⁹, la mention

⁹⁸ 23 en 2017.

⁹⁹ Décret n°81-255 du 3 mars 1981 sur la répression des fraudes en matière de transactions d'œuvres d'art et d'objets de collection, article 8 : « *Tout fac-similé, surmoulage, copie ou autre reproduction d'une œuvre d'art ou d'un objet de collection doit être désigné comme tel.* »

« reproduction ». Ces reproductions ne sont pas limitées en nombre. Elles constituent une offre commerciale haut de gamme pour le musée Rodin, pour une clientèle à fort pouvoir d'achat, notamment étrangère. Dans son activité de vente de reproduction, le musée Rodin fait face au risque de concurrence, notamment étrangère, de ventes de reproductions réalisées grâce à des imprimantes 3D. Si l'œuvre de Rodin n'est plus protégée par le droit d'auteur et uniquement par le droit moral, ces reproductions mises sur le marché par des concurrents ne peuvent porter les marques Rodin, Auguste Rodin, R ou musée Rodin, qui sont déposées.

E - La faible progression des ventes de produits conçus à partir des collections

1 - Les produits dérivés, principalement distribués *via* les boutiques des musées

Un produit dérivé est « un produit utilisant la notoriété d'une œuvre originale, d'un patrimoine, d'une marque ou d'un personnage pour une exploitation commerciale »¹⁰⁰. De longue date¹⁰¹, les musées ont développé une politique de vente de produits dérivés assise sur leurs collections, leur nom et leur bâtiment. L'essentiel des ventes s'effectue dans les librairies-boutiques implantées dans leurs murs et dont la gestion reste, encore aujourd'hui, majoritairement assurée par la RMN-GP¹⁰². Celle-ci commercialise les produits dérivés qu'elle édite ou qui sont édités par les musées, l'achalandage de produits portant la marque du musée dont relève chaque librairie-boutique pouvant être complété par des produits portant la marque d'autres musées du réseau.

Cette politique n'a pas spécifiquement d'orientation internationale, d'autant que, pour chaque librairie-boutique, le chiffre d'affaires issu de la clientèle étrangère n'est pas distingué de celui qui résulte de la clientèle française.

Au 30 juin 2018, la RMN-GP assurait la gestion de librairies-boutiques situées dans 30 musées, pour un chiffre d'affaires s'élevant à 52,7 M€ en 2017 pour l'ensemble des produits vendus, édités ou non par la RMN-GP. Celle-ci verse en retour aux musées des redevances assises sur le chiffre d'affaires, dont le taux varie en fonction des contrats de concession des librairies-boutiques et qui, en moyenne, est de l'ordre de 10 %. Ces redevances constituent une part relativement stable des ressources propres des musées : environ 2 % au château de Versailles, au musée du Louvre, au musée du quai Branly-Jacques Chirac, au musée d'Orsay, au château de Fontainebleau ou au musée Guimet, environ 9 % au Centre Pompidou et jusqu'à 15 % environ à l'Institut du monde arabe.

S'agissant de la dimension réellement internationale de cette activité commerciale, on notera qu'outre la prise en concession par une filiale de la RMN-GP de la librairie-boutique du

¹⁰⁰ APIE, *Développer des produits dérivés*, Ressources de l'immatériel, Cahier pratique, juin 2016.

¹⁰¹ Avant que les grands musées soient transformés en établissements publics, cette activité était dévolue à la RMN qui, de par son statut, était seule en mesure d'en assurer la commercialisation.

¹⁰² La RMN-GP assure la gestion de librairies-boutiques dans les musées à deux titres : soit statutairement pour les musées nationaux ayant le statut de service à compétence nationale, soit par contrat à l'issue de mise en concurrence pour les musées ayant le statut d'établissements publics.

Louvre Abou Dabi, les ventes à l'étranger se développent également *via* les sites internet de la RMN-GP ou des musées qui permettent d'atteindre une clientèle internationale. Ainsi, sur un chiffre d'affaires moyen de 1,3 M€ entre 2012-2017, les ventes à l'international réalisées sur le site de la RMN-GP « boutiquesdemusees.fr » comptent pour environ 25 %.

La RMN-GP développe une activité commerciale en France comme à l'étranger en revendant des produits dérivés développés avec les musées dans le cadre d'expositions itinérantes organisées avec ceux-ci¹⁰³.

Certains musées gèrent en direct leur boutique et la production de produits dérivés sous leur marque, comme le musée Rodin. D'autres ont concédé la gestion de leur librairie-boutique, mais conservent une activité propre de production de produits dérivés. C'est le cas du Centre Pompidou, qui développe des produits dérivés autour des collections, du bâtiment et des expositions et dégage ainsi près de 1 M€ de ressources propres par an en moyenne entre 2012 et 2017. À l'instar d'autres établissements comme le château de Versailles, le Centre Pompidou a également une boutique en ligne gérée en propre depuis 2010. La part des produits vendus en ligne sur les recettes de produits dérivés était de 3 % en moyenne entre 2015 et 2017.

L'activité de commercialisation de produits dérivés des musées reste donc essentiellement circonscrite à la vente sur le territoire national, celle qui transite par les sites internet et qui est donc accessible de l'étranger demeurant marginale. Procédant, pour une part plus ou moins importante, de la vente de produits dérivés aux visiteurs étrangers des musées, les recettes qu'elle dégage peuvent certes être considérées comme une retombée indirecte de la notoriété des musées à l'international et de la politique de marque qu'ils développent à cet effet. Il n'en reste pas moins que les grands musées nationaux dont la renommée est mondiale n'ont jusqu'à présent guère investi à l'étranger dans la conquête de marchés de vente de produits dérivés – dont, pour autant, les potentialités de la demande qu'elle pourrait susciter ne doivent sans doute pas être surestimées.

L'ouverture de boutiques à l'étranger par le MoMA

Parmi les grands musées étrangers, le MoMA a une politique ambitieuse concernant la distribution des produits dérivés, puisqu'il a ouvert des boutiques en dehors du musée qui ne sont pas seulement des boutiques de musées mais qui commercialisent aussi des objets design vendus exclusivement par le MoMA. Le MoMA a ouvert deux boutiques à l'étranger, les MoMA Design Stores de Tokyo et Kyoto au Japon.

¹⁰³ En 2018, l'établissement a réalisé au titre de cette activité de diffusion commerciale un chiffre d'affaires de 2,95 M€ (dont 27 % à l'étranger). Le chiffre d'affaires global de cette activité équivaldrait à une boutique telle que celle du musée Picasso et du musée Guimet réunis en 2018.

2 - Les licences de marque et le *cobranding*, des potentialités de valorisation des marques culturelles à exploiter

Deux pratiques peuvent venir compléter l'offre de produits¹⁰⁴ portant la marque des musées :

- la licence de marque est « un contrat par lequel le titulaire d'une marque confère à un tiers (le licencié) le droit d'apposer cette marque sur des produits/services »¹⁰⁵. Un musée ne peut concéder une licence que pour les marques pour lesquelles il a accompli les formalités de dépôt et d'enregistrement ;
- le comarquage ou *cobranding* permet d'associer l'image de deux ou plusieurs entités en apposant conjointement leurs marques sur des produits ou services.

Les licences de marque comme les opérations de comarquage doivent s'inscrire en cohérence avec l'image de l'établissement et les valeurs portées par sa marque, pour avoir des effets positifs sur le rayonnement de la marque culturelle. Elles permettent aux établissements d'élargir leurs gammes de produits dérivés, de renforcer leur notoriété, de renouveler leur image, et de bénéficier de nouveaux canaux de distribution. Elles peuvent offrir un retour financier intéressant aux établissements, les coûts de gestion et l'investissement nécessaire dans ces opérations demeurant assez limités.

Certains exemples étrangers montrent que ces opérations peuvent s'inscrire dans une relation plus large avec la marque à laquelle le musée s'associe. L'opération marketing sur laquelle porte le comarquage (*cobranding*) peut être articulée à une association d'images dans d'autres domaines, notamment le mécénat comme cela a été le cas pour le MoMA et Uniqlo.

Le MoMA et Uniqlo

Le MoMA de New York a développé un partenariat de grande ampleur avec la marque de vêtements Uniqlo depuis 2014, autour de la commercialisation d'une ligne de vêtements et d'accessoires reproduisant des œuvres du musée dans les boutiques du MoMA et dans les magasins de la marque japonaise Uniqlo à travers le monde.

¹⁰⁴ Les développements qui suivent ne concernent pas les cas très particuliers des projets en partenariat de construction de musées qui voient un établissement occidental consentir à l'utilisation de son nom pour l'accoler à celui du futur musée (Fondation Guggenheim, Louvre Abou Dabi, etc.). Cette acception particulière de la licence de marque sera évoquée plus loin – Cf. II).

¹⁰⁵ APIE, *Développer des produits dérivés*, Ressources de l'immatériel, Cahier pratique, juin 2016.

Les contrats de licence de marque prévoient le versement par le licencié au concessionnaire de redevances, combinant généralement un minimum forfaitaire garanti et un pourcentage du chiffre d'affaires des ventes des produits dérivés, qui varie le plus souvent entre 6 % et 10 %, mais qui peut aller au-delà dans le domaine du luxe ou pour des marques très demandées.

Cette opération va bien au-delà d'une simple opération de comarquage, il s'agit d'une véritable association entre les deux marques, qui s'inscrit dans la continuité de l'expérience muséale promise par le MOMA. Le site internet dédié à cette opération d'association de marques¹⁰⁶ présente ainsi la coopération entre le MoMA et Uniqlo « Uniqlo et le MoMA partagent la même passion pour la qualité et l'innovation dans leur sphère d'expertise respective (...). En tant que voisin appartenant au même quartier de Midtown Manhattan, Uniqlo partage avec le MoMA les mêmes valeurs ainsi qu'un profond respect pour l'art ». Les collections de vêtements issues de ce comarquage sont présentées par Uniqlo dans son magasin à proximité du MoMA dans un espace conçu comme une galerie d'art pour présenter les articles comme des œuvres, avec notamment une forme de médiation, *via* des informations sur les œuvres reproduites et les artistes avec des tablettes connectées au site internet du MoMA¹⁰⁷.

Cette opération s'inscrit dans la suite d'une opération de mécénat entre la marque Uniqlo et le MoMA lancée en 2013, les Uniqlo Free Friday Nights. Uniqlo finance dans le cadre de cette opération un programme d'entrées gratuites au MoMA les vendredis de 16h à 20h pour toutes les expositions.

Les licences et les partenariats de marques peuvent présenter une dimension internationale par plusieurs aspects :

- les musées concèdent des licences de marque à des partenaires étrangers en parallèle de la mise à disposition d'une exposition clés en main, comme l'ont indiqué le musée du Louvre et le Centre Pompidou ;
- des licences de marque peuvent être concédées à des partenaires étrangers pour le développement de produits sous la marque du musée dans leur pays. Ainsi, le château de Versailles a concédé sa marque à la société japonaise « Rosa comtesse » entre 2014 et 2016 pour la vente au Japon de tissus aux motifs inspirés des collections du château ;
- des licences peuvent être concédées ou des partenariats de marques conclus avec des partenaires disposant eux même d'une marque et d'un réseau de distribution international. Par exemple, le château de Versailles a concédé une licence de marque à Ladurée, qui commercialise dans ses boutiques dans le monde et sur son site internet des boîtes de macarons aux décors inspirés des collections du château de Versailles.

Les pratiques des établissements sont assez diverses concernant les licences de marque, notamment parce que la concession de ces licences dépend à la fois de la puissance de la marque muséale et de la capacité de l'établissement à gérer ces contrats. Seuls les grands établissements ont pour l'instant développé de telles licences, comme le château de Versailles¹⁰⁸, le musée du Louvre¹⁰⁹ ou le Centre Pompidou¹¹⁰ et ceci quasi-exclusivement avec des partenaires nationaux. Ils restent néanmoins en deçà des stratégies menées par de grands établissements à l'étranger,

¹⁰⁶ <http://sprzny.uniqlo.com/fr/>

¹⁰⁷ Voir Emmanuel Delbouis, Co-branding entre marques muséales et marques de mode, *Juris art etc.* 36, juin 2016.

¹⁰⁸ Le château de Versailles a concédé onze licences de marques depuis 2011.

¹⁰⁹ Le musée du Louvre a concédé dix marques entre 2012 et 2017, dont une licence pour la fabrication et la commercialisation d'un jeu de construction avec Lego qui a généré presque 300 000 € au total en 2016-2017.

¹¹⁰ Le Centre Pompidou a ainsi conclu des contrats de licence avec Alessi (objets design), Jules Pansu (coussins fabriqués en France), Brochier Soieries (foulards fabriqués en France), Pétrusse (écharpes), Djeco (produits pour enfants) et Aight Watch (montres).

puisqu'ils concèdent une dizaine de licence de marque, alors que, à lui seul, le musée Victoria and Albert de Londres a concédé 65 licences de marque dans le monde¹¹¹. À noter que le musée d'Orsay, pourtant fort d'une taille critique et d'une renommée internationale avec une fréquentation élevée et majoritairement étrangère, a concédé à titre exclusif sa licence de marque à la RMN-GP pour les produits dérivés.

Les autres établissements, souvent de plus petite taille ou disposant d'une marque moins emblématique que celle des exemples précédents, concèdent assez peu de licences, hormis celles permettant aux concessionnaires de leurs librairies boutiques de développer des produits dérivés (Universcience, MAD, musée Guimet, musée du quai Branly-Jacques Chirac, etc.). D'autant qu'ils disposent de ressources humaines limitées pour promouvoir et ensuite gérer cette activité et que leur marque étant moins forte, elle suscite un intérêt plus limité de la part d'éventuels partenaires commerciaux. Même si elle était amenée à se développer, ce type d'activité ne saurait en tout état de cause être une source de recettes à la même hauteur que celle des musées et châteaux disposant d'une marque très renommée.

Les partenariats de marques ou *cobranding* restent peu utilisés par les établissements culturels consultés dans le cadre de la présente enquête. Seuls le château de Versailles et le musée Rodin¹¹² ont développé de véritables stratégies commerciales par ce moyen.

Les partenariats du château de Versailles avec des maisons de luxe

L'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles (EPV) a lancé une opération conjointe avec la maison Guerlain en 2016 consistant au lancement d'une souscription pour l'acquisition d'un parfum inédit en édition limitée, vendu à 550 €. Les bénéfices de la souscription ont contribué à la restauration et au remeublement des appartements royaux. Cette opération a généré un chiffre d'affaires supérieur à 130 000 € avec 30 % de souscripteurs étrangers¹¹³. L'EPV a également conduit une opération semblable avec la maison Hermès avec la vente sur souscription d'un carré en édition limitée, qui a permis de réaliser un chiffre d'affaires de 654 000 €.

L'EPV et les marques partenaires ont bénéficié d'un fort impact en terme de notoriété et de positionnement, la vente de produits de luxe en édition limitée participant à l'image d'exception associée aussi bien au château de Versailles qu'aux marques de luxe que sont Guerlain et Hermès. Ces souscriptions se sont adressées à une clientèle française et internationale, contribuant au rayonnement de la marque du château de Versailles.

Les licences de marque permettent aux musées de bénéficier de ressources additionnelles mais celles-ci restent à ce jour assez modestes, même dans les établissements qui ont développé cette pratique. Ainsi entre 2013 et 2018, les licences de marques ont procuré moins de 100 000 € de recettes par an au Château de Versailles et entre 200 000 € et 1 M€ de recettes par an pour le Louvre, soit moins de 1 % de ses ressources propres.

¹¹¹ Source : V&A annual review, 2015-2016.

¹¹² Services des boutiques et de la communication du musée Rodin, *Cobranding, Le musée Rodin inspire les marques*, Espaces tourisme et loisirs n° 337, juillet-août 2017.

Le musée Rodin a conclu des partenariats de marque notamment avec Macon&Lesquoy, Coq en pâte éditions, marque éthique de création d'accessoires de mode pour enfants, Papier Tigre, jeune bureau de graphistes, Minus, jeune maison d'édition, Mon Petit Art, Le Typographe et la Petite Papeterie française, maison de papeterie attentive aux matières responsables, dotée d'une plate-forme logistique d'insertion et fonctionnant en circuit court.

¹¹³ Source : Rapport d'activité 2016 de l'Établissement public du château, du musée et du domaine de Versailles.

Si la valorisation des marques des établissements culturels *via* les licences de marque et le comarquage (*cobranding*) demeure encore peu développée, elle n'en constitue pas moins un levier qui peut être mobilisé par les musées, châteaux et opérateurs d'exposition au service de leur rayonnement culturel et international, sans négliger pour autant les retours financiers qui sont susceptibles d'en résulter.

*

**

Dans la mesure où leur autonomie d'établissement public et la nécessité de conquérir des ressources propres ont fait des grands musées nationaux de véritables entreprises culturelles, ceux-ci n'ont pas manqué de chercher à tirer profit de l'évolution du paysage international pour rechercher au-delà des frontières françaises des opportunités d'activités rémunératrices leur permettant d'y valoriser leurs collections, leurs savoir-faire et la notoriété de la marque qu'ils incarnent. Il en est résulté un flux progressivement croissant d'activités récurrentes, s'inscrivant pour la plupart dans le prolongement de celles qu'ils ont développées au plan national et dont il ne faut pas oublier qu'elles participent de leur mission prioritaire. Dans ces conditions, et même si à cet égard des marges de progrès sont sûrement envisageables, il n'est pas anormal que le volume des ressources additionnelles qu'elle permettent de collecter demeure, à quelques exceptions près et dans certaines circonstances particulières¹¹⁴, relativement modeste.

Les montants de ressources dégagées par les prestations d'ingénierie et par la valorisation de la marque sont très variables selon les musées¹¹⁵. Elles représentent en outre une part généralement limitée de leurs ressources propres¹¹⁶ (cf. tableau ci-dessous) : de 1,2 % pour le Château de Versailles ou 1,3 % pour le musée du Louvre (hors Louvre Abou Dabi) à 5,3 % pour le musée du quai Branly-Jacques Chirac, 9 % pour le musée d'Orsay, 10,8 % pour le Centre Pompidou (hors Centres Pompidou provisoires) et jusqu'à 16,2 % pour le musée Rodin en moyenne sur la période 2012-2018¹¹⁷. La seule exception concerne le musée Picasso-Paris, pour qui les recettes des activités liées à l'ingénierie culturelle ont représenté 41,2 % en moyenne des ressources propres sur la période 2012-2018, les ressources propres issues des activités sur site du musée, comme la billetterie, ayant été nulles pendant la période de fermeture du musée pour rénovation, jusqu'en octobre 2014. Les recettes dégagées sont en outre très irrégulières. L'activité correspondante est de fait très volatile, en raison du nombre limité de pays demandeurs de ce type de prestation, les clients potentiels se concentrant sur les pays émergents riches disposant d'un réseau de musées peu structuré.

¹¹⁴ En particulier l'itinérance de la collection du musée Picasso-Paris durant la fermeture du musée pour travaux.

¹¹⁵ Voir annexe n°8. Le montant total en 2012 et 2018 des recettes issues de l'ingénierie culturelle et de la valorisation de la marque a représenté 13,18 M€ au musée Picasso 11,93 M€ au musée du Louvre, 5,41 M€ au Château de Versailles, 19,03 M€ au musée d'Orsay, 27,76 M€ au Centre Pompidou, 12,85 M€ au musée Rodin, 3,82 M€ au musée du quai Branly Jacques Chirac, 2,10 M€ au MAD et 607 000 € au musée Guimet.

¹¹⁶ Par ressources propres, on entend l'ensemble des recettes hors subventions publiques.

¹¹⁷ Il est à noter que, en l'absence de distinction dans les comptes des établissements, ce montant de recettes issues de l'ingénierie et de la valorisation calculé par la Cour intègre certaines activités qui intègrent à la fois une part nationale et internationale, comme le produit des droits d'images et photos, les licences de marques et les ventes de produits dérivés.

Tableau n° 3 : recettes totales issues des activités liées à la valorisation de l'ingénierie et de la marque des musées (2012-2018, en M€)*

	Prestations conseil et formation (1)	Produits droits d'image photos (2)	Redevance licence de marque (3)	Vente produits dérivés (hors librairie boutique) (4)	Prêts d'œuvres (5)	Ventes et itinérances expositions (6)	Total (1) à (6)	Part du total des ressources propres
<i>Musée du Louvre</i>	0,185	2,572	3,304	-	-	5,898	11,959	1,7 %
<i>Château de Versailles</i>	-	0,899	0,605	1,504	-	2,400	5,409	1,2 %
<i>Musée d'Orsay</i>	-	1,516	0,865	-	-	16,650	19,026	9,0 %
<i>Centre Pompidou</i>	0,504	1,309	-	6,586	0,679	16,679	25,758	10,9 %
<i>Musée Rodin</i>	-	0,482	-	9,356	0,676	2,340	12,854	16,2 %
<i>Musée Picasso-P.</i>	-	0,326	-	-	0,875	11,982	13,182	41,2 %
<i>Musée Branly</i>	-	0,301	0,071	-	-	3,448	3,820	5,3 %
<i>Musée Guimet</i>	0,253	0,186	-	-	-	0,168	0,607	2,7 %
<i>MAD</i>	-	0,490	0,061	0,0003	0,516	1,026	2,096	3,6 %

*Hors Louvre Abou Dabi et Centres Pompidou provisoires

Source : Cour des comptes à partir des réponses des établissements.

La vente d'expositions à l'international constitue, de loin, la principale source de recettes des établissements, puisque les prestations de conseil sont très minimales en montant dans les quelques établissements qui les pratiquent et en demandent la rémunération, de même que les montants globaux et la part réalisée à l'étranger pour les droits photos et de vente de produits dérivés.

Se pose dès lors la question de savoir ce que peuvent être les perspectives réalistes d'évolution de ce type d'activités des musées à l'international et du supplément de ressources propres susceptible d'en être attendu. La réponse que les principaux musées concernés – autrement dit ceux qui ont le statut d'établissement public – apportent à cette question peut se lire dans les contrats d'objectifs et de performance (COP) qui sont passés avec l'État. Ces COP contiennent en effet des développements relatifs au rayonnement international des musées, assortis d'objectifs et d'indicateurs portant principalement sur les prêts d'œuvres à l'étranger et les expositions internationales. Tous les COP ne comprennent pas de chiffrage cible pour les indicateurs. Lorsque c'est le cas, les cibles des indicateurs correspondent au minimum à un maintien de l'activité voire à une légère hausse de l'activité en terme de prêts d'œuvres, d'expositions ou de chiffre d'affaires réalisé sur des opérations à l'étranger.

Il n'en reste pas moins que, faute de disposer d'un éclairage plus large sur l'évolution du marché international et les opportunités qu'elles pourraient ouvrir aux musées français (cf. *supra*), les perspectives retenues dans les COP procèdent surtout de l'évaluation qu'en fait chacun des musées signataires. Dans la mesure où l'information dont disposent les tutelles sur ces sujets ne leur permet guère de former une vision prospective des tendances futures, leur capacité à inciter ou à accompagner les musées sur cette voie n'apparaît guère opérante en

l'espèce, alors même que les COP en sont le vecteur privilégié d'expression. Dès lors, il faut considérer que les musées étant de fait « seuls à la manœuvre », le développement de leurs activités récurrentes à l'international relève essentiellement de leur propre initiative, des opportunités qu'ils sont capables de saisir et, plus encore, des moyens qu'ils peuvent y consacrer et qui, en raison des tensions pesant sur leur fonctionnement, sont à bien des égards limités.

II - Le développement d'une offre plus globale portant sur des opérations singulières

La demande émanant de l'étranger qui conduit les musées français à développer un flux de prestations récurrentes suppose l'existence même *a minima* d'institutions muséales ou d'opérateurs privés disposant de lieux voire d'une collection auxquels celles-ci ont vocation à apporter des compléments de ressources dont ils expriment le besoin. Tel n'est pas toujours le cas, surtout dans les pays émergents qui, à cause d'un manque de moyens financiers avant leur décollage économique, mais aussi, pour certains, du fait de leurs traditions et pratiques culturelles, se sont peu ou ne se sont pas équipés de musées, voire ne disposent pas de collections justifiant de l'envisager. Or la constitution, dans ces pays, d'une classe moyenne qui aspire à se cultiver, mais aussi le statut que confère la mise en œuvre d'une politique culturelle ambitieuse se conjuguent pour susciter une demande d'une nature plus globale à laquelle les musées occidentaux sont sollicités de répondre par la voie d'une délocalisation d'une partie de leur collection sur une durée bien plus longue que celle d'une exposition temporaire – ce genre d'opération pouvant aller jusqu'à servir d'adossement à la création *ex nihilo* d'un nouveau musée dans le pays demandeur.

A - L'émergence progressive d'un nouveau modèle de délocalisation muséale

Le musée du Louvre avait initié en France au début des années 1990 une nouvelle stratégie d'expositions internationales que l'on pourrait qualifier de « semi-permanentes », consistant à présenter des œuvres sur plusieurs années dans un même lieu. Ces expositions du Louvre à l'étranger ont été mécénées principalement en Asie, puis en Amérique, ce qui a permis au musée de mettre en valeur le travail scientifique les accompagnant, mais aussi d'équilibrer le financement d'autres projets ne bénéficiant pas de ce type de soutien :

- la collaboration pluri-annuelle mise en place avec le Japon pour le Museum Lab de Tokyo dès 1992 et avec la Corée du Sud a rapporté au Louvre 5 à 6 M€ par an. Le Louvre continue de travailler avec certains partenaires mécènes de façon récurrente au Japon (Yomihori Shimbun, Nikkei) et en Corée (GNC Média) ;
- plus récemment, le partenariat avec le High Museum d'Atlanta de 2006 à 2009 comprenait des prêts temporaires d'œuvres françaises (142 pièces) et trois expositions par an autour de « l'histoire du Louvre de 1793 à nos jours », qui ont attiré 1,2 million de visiteurs. Ces expositions ont été financées par le High Museum of Art d'Atlanta, *via* du mécénat

américain. Cette opération a rapporté 5 M€ au musée du Louvre et a permis ainsi de financer la rénovation des salles de mobilier XVIII^{ème} siècle.

Le musée Rodin avait également déjà délocalisé au Brésil, à Salvador de Bahia entre 2009 et 2012, une exposition Rodin de 62 plâtres, dont deux de ses icônes : le Penseur et le Baiser. Un projet est en cours de finalisation en Chine selon le même modèle.

Le rôle précurseur de la fondation Guggenheim

Précurseur pour l'ouverture d'établissements à l'étranger, la Fondation Guggenheim qui dispose du musée éponyme à New York a ouvert en 1980 une première antenne à Venise, afin de présenter, dans le lieu où Peggy Guggenheim avait vécu, la collection qu'elle y avait réunie et qu'elle lui avait léguée en héritage. Liée à ces circonstances très particulières dont la finalité était surtout d'ordre mémorielle, cette initiative est restée longtemps isolée.

Par la suite et sur la base cette fois-ci de perspectives mêlant les intérêts culturels et économiques, la Fondation a ouvert des antennes à Las Vegas, Berlin et Bilbao (1997). Elle a ensuite cherché à créer des antennes en Asie, en Australie et en Amérique du Sud. Un projet de Guggenheim Abou Dabi, à proximité du musée du Louvre Abou Dabi, est en cours de réalisation.

Il faut cependant noter qu'un certain nombre de ces antennes ont ultérieurement été fermées ou que des projets de cette nature en phase préparatoire avancée ont finalement été abandonnés¹¹⁸. Le musée Guggenheim loue l'utilisation de la marque et des œuvres de la fondation pour une durée de 25 ans. En retour, la filiale organise sa programmation et utilise l'image Guggenheim avec une relative autonomie, mais surtout dispose d'un fonds permanent d'œuvres.

Il est vraisemblable que la création du musée Guggenheim de Bilbao a marqué un tournant important. La singularité architecturale du bâtiment confié à l'architecte Frank Gehry, le formidable succès qu'a rencontré ce nouveau musée devenu de ce fait une icône mondiale et l'effet de revitalisation dont a bénéficié la ville de Bilbao, qui était alors économiquement sinistrée, ont sans aucun doute créé les bases d'un nouveau modèle de développement culturel « à l'exportation » ouvert aux grandes institutions muséales – ce modèle procédant, dans sa version la plus aboutie, de la combinaison d'un nom (ou d'une marque) de renommée internationale, d'une collection de haut niveau (plus ou moins importante, mais pouvant être complétée par des prêts de qualité) et d'un bâtiment relevant d'un « geste architectural » emblématique de l'époque, susceptible, en tant que tel, de constituer la signature d'une nouvelle entité de prestige sur la scène culturelle mondiale.

Compte tenu du niveau auquel doit se situer chacune des trois composantes à partir desquelles des projets de cette nature peuvent prendre corps, et donc des moyens financiers qu'ils nécessitent de mobiliser, ceux-ci ne peuvent être envisagés comme s'inscrivant dans une perspective continue de flux réguliers. Chacun d'eux dépend en effet d'un concours singulier de circonstances, qui, compte tenu de l'enjeu qu'il représente, relèvent, à partir d'un certain

¹¹⁸ Le Deutsche Guggenheim de Berlin (fermé en 2013) ; le Guggenheim Hermitage Museum du Venetian à Las Vegas, aux États-Unis (fermé en 2008) ; le Guggenheim Museum SoHo à New York (fermé en 2001) ; le projet abandonné en décembre 2016 de Guggenheim Helsinki, en Finlande ; le projet abandonné en octobre 2009 de Guggenheim Guadalajara (Mexique) ; le projet abandonné en 2010 de musée Guggenheim Hermitage à Vilnius, en Lituanie.

seuil, de décisions politiques auxquelles se mêlent des considérations diplomatiques, et dont il est de fait difficile d'escompter qu'elles puissent être aisément reproductibles.

Certes, le genre auquel ces projets appartiennent est loin d'être homogène, comme en témoignent les variantes qui en déclinent le modèle de principe :

- dans certains cas, comme pour le musée national du Qatar qui sera inauguré en 2019, les commanditaires étrangers, disposant déjà d'une collection, ont circonscrit leur demande à la réalisation d'un « bâtiment signature » et s'en sont tenus à lancer des appels d'offre internationaux auxquels concourent les architectes de renommée internationale ;
- se développent également des projets d'ampleur plus modeste qui, s'il n'ont pas la dimension des grands projets « phares » n'en constituent pas moins, pour l'institution muséale qui prête son nom, un investissement opportun aussi bien au plan économique qu'en terme de rayonnement international.

On peut citer à ce titre l'exportation par Universcience du concept de Cité des enfants, le produit phare de son activité d'ingénierie culturelle, adapté aux enfants de deux à douze ans. Plusieurs espaces culturels dédiés aux enfants inspirés de la Cité des enfants ont ainsi vu le jour dans le monde, en Italie, à Dubaï, Macao, Hong Kong et au Liban¹¹⁹. Dans ces projets, Universcience met son expertise au service de partenaires étrangers, en accompagnant chaque porteur de projet tout au long du processus : de la création de nouveaux équipements au renouvellement d'espaces existants jusqu'à la mise en exploitation ou la formation des équipes techniques et d'animation. Cela se traduit par la production d'études de faisabilité, de programmes muséographiques, et parfois même par la livraison d'équipements ludo-éducatifs clés en main.

Bien qu'elle ait été initiée par la Fondation Guggenheim au tournant des années 1980, la création, par les grandes institutions muséales, d'antennes à l'étranger n'a commencé à vraiment se développer qu'au tournant des années 2000 et reste circonscrite à un nombre de projets limités.

La Victoria and Albert Gallery au Design center de Shekou

Le V&A a développé un partenariat avec China Merchants Shekou Holding (CMSH) pour l'ouverture du premier musée chinois dédié au design, sous le nom de Design Society, qui a ouvert ses portes en décembre 2017 à Shekou, dans la ville de Shenzhen.

Le V&A a d'une part joué un rôle de conseil sur le projet et de formation des équipes et d'autre part s'est engagé à fournir des contenus pour le nouveau musée. La Galerie V&A présente 250 objets issus de la collection permanente du V&A dans une exposition Values of design. De plus, deux expositions temporaires du V&A seront montées à la Design Society au cours des deux années suivant l'ouverture.

L'engagement des institutions muséales françaises sur cette nouvelle voie n'a jusqu'à présent connu que deux débouchés : le lancement à l'étranger des musées provisoires du Centre Pompidou et la création du musée universel du Louvre Abou Dabi (LAD).

¹¹⁹ Des Cités des enfants on également été vendues en France, au Vaisseau à Strasbourg, en Auvergne à Vulcania.

B - Les Centres Pompidou provisoires (CPP) à l'étranger : un concept innovant

Dans le sillage de l'antenne qu'il a ouverte à Metz en 2010 et du Centre Pompidou mobile qui a parcouru la France (2011-2013), le CNAC-GP a conçu un Centre Pompidou Mobile¹²⁰ à Dhahran (Arabie Saoudite) pendant six semaines en 2013, avec la société Aramco comme mécène, ce qui lui avait rapporté 900 000 €. Fort de ces expériences, la décision a été prise de lancer les Centres Pompidou provisoires à l'étranger.

Cette action extérieure du Centre Pompidou à l'étranger repose sur des implantations d'une durée supérieure à un an, sous le modèle de la franchise avec vente temporaire de la marque. Le Centre Pompidou n'intervient pas dans l'investissement et dans l'exploitation de l'établissement, mais se charge exclusivement de la prestation intellectuelle d'ingénierie qui intègre un prêt d'œuvres et l'organisation d'expositions temporaires.

Le premier Centre Pompidou Provisoire a été ouvert à Málaga dès 2015. Le deuxième projet, Kanal Centre Pompidou, a ouvert en mai 2018 dans un ancien garage à Bruxelles. Des discussions ont été finalisées en décembre 2018 avec le Shanghai West Bund Development Group Co, une entreprise publique chinoise, dans la perspective de l'ouverture d'un CPP à Shanghai d'ici fin 2019.

Les recettes issues des implantations provisoires du Centre Pompidou à l'étranger sont de deux sortes¹²¹ :

- une redevance pour l'utilisation de la marque Pompidou, d'au minimum un million d'euros par an, affectée en recette de fonctionnement sans contrepartie fléchée en dépense. Cette recette vient donc financer les activités courantes du Centre Pompidou et participe à l'équilibre général de son budget ;
- une refacturation forfaitaire annuelle des prestations de conseil effectuées dès la phase de préfiguration. Fondées sur une évaluation provisionnelle des frais directs et indirects engagés par le partenaire pour le déploiement de son programme culturel, les produits correspondants sont également affectés en recettes de fonctionnement. Si les dépenses ne sont pas totalement consommées en fin de gestion, elles viennent participer à l'équilibre général du budget du Centre Pompidou.

Des négociations sont en cours en Corée du Sud, en Amérique du Sud et en Afrique pour d'autres CPP. L'objectif est de multiplier le chiffre d'affaires par trois à court terme (soit 6 M€ par an).

Les CPP à l'étranger répondent à plusieurs objectifs :

- contribuer au rayonnement scientifique international de la marque Centre Pompidou ;
- développer la notoriété internationale de la marque, afin d'augmenter le public de visiteurs étrangers du CNAC-GP dont le potentiel semble encore important : en 2016, le pourcentage

¹²⁰ Le Centre Pompidou mobile repose sur le concept d'un musée d'art contemporain nomade qui permettait de présenter gratuitement en France une exposition dans une structure éphémère pendant trois mois dans une ville à raison de trois villes par an. Cette initiative s'est arrêtée.

¹²¹ Cf., en annexe n° 9, la présentation des trois projets et le détail des facturations pluriannuelles pour chaque implantation du Centre Pompidou à l'étranger.

de visiteurs étrangers du Centre Pompidou n'était que de 38 % (dont 22 % provenant d'Europe, et seulement 5 % d'Amérique du Nord et 4 % d'Asie), à comparer avec la fréquentation étrangère du Louvre (80 %) ou avec celle du musée d'Orsay (61 %) ;

- nouer des relations plus durables avec l'écosystème culturel du pays que lors des expositions sur mesure ; nourrir la politique d'acquisition par la connaissance de la scène artistique étrangère ; faire circuler les expositions temporaires dans les CPP en développant des économies d'échelle ;
- générer des ressources propres supplémentaires, plus stables que les expositions temporaires, itinérantes ou sur mesure, car elles sont déconnectées de la fréquentation des expositions temporaires, puisque la collectivité locale verse annuellement une redevance pour l'utilisation de la marque. Ces nouvelles ressources propres devraient permettre également de participer au financement de la rénovation du Centre Pompidou.

La novation principale des CPP, par rapport aux ventes d'exposition sur mesure repose sur le prêt de la marque Pompidou sur cinq ans renouvelable. Ce prêt donne lieu à la principale contribution financière du CPP, qui présente l'avantage d'être stable et garantie. Cette caractéristique des CPP explique le choix du Centre Pompidou de les substituer peu à peu aux expositions sur mesure. Le président du Centre Pompidou déclarait lors du CA du 23 juin 2014 *Les expositions hors les murs rapportent actuellement plus de trois millions. Les trois premiers CPP nous permettront d'arrêter les expositions hors les murs, mais ne nous rapporteront aucun bénéfice*. L'objectif n'étant pas encore atteint, le Centre Pompidou continue à vendre des expositions internationales sur mesure.

C - Le Louvre Abou Dabi, un projet exceptionnel

Dans la mesure où son échelle dépasse de très loin tous les autres projets de nature similaire, le Louvre Abou Dabi est sans conteste une opération exceptionnelle de valorisation d'une marque muséale et de vente d'ingénierie culturelle. De par son ampleur et les montants financiers qu'elle met en œuvre, elle demeure à ce jour unique en son genre.

1 - Un projet inédit

Négociée en 2005-2006 dans un contexte diplomatique d'intensification des liens entre la France et les Émirats arabes unis, la création du musée universel à Abou Dabi a été actée par la signature d'un accord intergouvernemental entre les deux pays le 6 mars 2007¹²². Cette opération s'inscrit dans un projet plus global pour les Émirats arabes unis de création d'un district culturel sur l'île de Saadiyat où ont été également prévues la création d'un musée conçu par Norman Foster avec l'aide du British Museum (le musée national Cheikh Zayed) et celle d'un musée Guggenheim conçu par Frank Gehry¹²³.

¹²² Cet accord a été ratifié par la loi n° 2007-1478 du 17 octobre 2007 et rendu public par le décret n° 2008-879 du 1^{er} septembre 2008 portant publication de l'accord entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement des Émirats arabes unis relatif au musée universel d'Abou Dabi, signé à Abou Dabi le 6 mars 2007.

¹²³ Le projet en partenariat avec le British Museum, dont les travaux n'ont pas commencé, est en suspens depuis 2017 ; le musée Guggenheim, qui était appelé à ouvrir en 2017, est toujours en cours de construction.

Né de la volonté des Émiriens de créer de toutes pièces un musée universel – c'est-à-dire un musée regroupant des collections qui couvrent l'ensemble des courants représentatifs de l'histoire mondiale de l'art –, ce projet ne consistait pas seulement dans la construction d'un bâtiment de prestige accueillant par rotation des œuvres issues des collections d'une grande institution muséale partenaire dont l'usage du nom garantissait un certain niveau culturel. Il s'agissait, au-delà, de constituer une collection permanente – donc formaliser une politique scientifique et de conservation –, d'apprendre à gérer toutes les fonctions inhérentes à la vie d'un grand musée – accueil des publics, montage d'expositions, animation culturelle, etc. – dans la perspective de conférer progressivement à la nouvelle entité une complète autonomie de fonctionnement conduisant au retrait final du musée partenaire. Un tel projet supposait donc d'opérer, sur la durée appropriée, un transfert massif de compétences et de savoir-faire, sous l'égide d'une institution muséale de renom pour permettre à un nouveau musée de rang international de prendre corps.

Au terme d'une négociation à laquelle les plus hautes autorités de l'État ont été parties prenantes, cette économie générale du projet s'est finalement traduite dans l'accord intergouvernemental par une combinaison de dispositions dont la mise en œuvre a eu pour objet d'assurer la conception et la réalisation *ex nihilo* du musée dans la perspective, à terme (30 ans), de voir son fonctionnement et son développement pleinement pris en charge par la partie émirienne :

- le prêt de la marque « Louvre » pour une durée de 30 ans, permettant au nouveau musée d'asseoir sa vocation universelle et de bénéficier d'emblée de l'image prestigieuse attachée à ce nom ;
- la fourniture de l'ensemble de prestations de conseil et d'ingénierie concourant au montage du futur musée sous tous ses aspects (conseil à l'achat d'œuvres en vue de constituer la collection, muséographie, accueil du public, organisation administrative, etc.) ;
- l'organisation de prêts d'œuvres permettant de compléter, le temps nécessaire (10 ans après son ouverture), la présentation des œuvres relevant de la propre collection du nouveau musée et, dans le même esprit, la fourniture d'expositions temporaires (15 ans après son ouverture) avant que celui-ci soit à même de les organiser par lui-même en s'appuyant sur son insertion réussie dans le réseau des prêts réciproques entre grands musées.

Concernant la réalisation du projet architectural, celle-ci a été confiée par les Émirats arabes unis à Jean Nouvel, antérieurement à la signature de l'accord intergouvernemental du 6 mars 2007.

2 - La mise en œuvre d'une organisation spécifique

Bien que l'établissement public du musée du Louvre soit le protagoniste de tête sur cette opération, celle-ci a été ouverte à l'ensemble des grandes institutions patrimoniales gérant des collections nationales afin que la politique de prêts pour les expositions permanentes et temporaires puisse répondre à la vocation universelle du Louvre Abou Dabi. En outre, compte tenu de son ampleur, la réalisation de ce projet nécessitait également de pouvoir mobiliser

l'ensemble du vivier de compétences et de savoir-faire réparti dans ces différentes institutions¹²⁴.

À cet effet, l'article 6 de l'accord intergouvernemental du 6 mars 2007 a prévu la création d'une personne morale de droit français, en charge d'assurer, du côté français, la maîtrise d'ouvrage de l'opération et la fourniture des prestations correspondantes dont une grande part sont exécutées par les musées actionnaires et leurs équipes. L'Agence France-Muséums (AFM) a été créée sous la forme d'une société par action simplifiée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés (RCS) de Paris depuis le 23 août 2007, dont les douze actionnaires sont tous des établissements publics culturels¹²⁵, l'État étant représenté au sein de la société par deux censeurs, nommés par le ministre de la culture et le ministre des affaires étrangères, qui assistent à toutes les réunions du conseil d'administration et disposent du même droit d'information que les administrateurs.

Les missions assignées à l'AFM sont de quatre ordres :

- 1/ Un rôle d'assistance à maîtrise d'ouvrage auprès du maître d'ouvrage émirien TDIC¹²⁶ dans le cadre de la réalisation du projet architectural portant sur un bâtiment de 24 000 m² dont 6 000 m² consacrés aux collections permanentes et 2 000 m² dédiés aux expositions temporaires.
- 2/ La fourniture des prestations de formation, de conseil et d'expertise nécessaires pour mettre sur pied l'ensemble des fonctions et compétences qui concourent à la création d'un musée et à son fonctionnement ultérieur : sur la base des besoins qu'elle définit et par le truchement de conventions réglementées avec les musées, l'AFM passe commande à ces derniers de prestations qu'elle leur facture conformément aux modalités de tarification définies dans les conventions cadres conclues avec chaque établissement. Ces prestations se traduisent généralement par la production de « livrables », mais peuvent également passer par la participation d'agents des musées concernés aux groupes de travail constitués par l'AFM autour de certaines thématiques, pour produire ces livrables, comme la politique commerciale, la politique éditoriale, les ressources humaines, l'accueil des publics, etc. De janvier à septembre 2018, l'AFM a ainsi conduit plus de 1 300 heures de formation avec l'appui de ses partenaires.

Dans le cadre de ces prestations sur livrables, l'équipe des conservateurs et des responsables des publics et de la médiation de l'AFM a travaillé en lien étroit avec les équipes émiriennes, progressivement formées, pour concevoir le projet scientifique et culturel, en

¹²⁴ Si, à une époque antérieure, on eût pu songer à la RMN pour jouer sur cette opération le rôle de mutualisation qui lui était alors dévolu à l'endroit de la communauté des musées nationaux, les circonstances des tensions entre celle-ci et les grands musées établissements publics nouvellement indépendants interdisaient de fait d'envisager cette perspective au moment où le projet a émergé.

¹²⁵ L'AFM compte douze actionnaires à son capital : le musée du Louvre, le musée du quai Branly-Jacques Chirac, le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou ; le musée d'Orsay ; l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles ; le musée des arts asiatiques Guimet ; le musée Rodin ; l'établissement public du domaine national de Chambord ; la Réunion des musées nationaux-Grand palais ; l'Établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels (OPPIC) ; l'École du Louvre ; la Bibliothèque nationale de France.

¹²⁶ TDIC (Tourism Development and Investment Company) est une société détenue à 100 % par l'entité gouvernementale TCA (Abu Dhabi Tourism and Culture Authority). TDIC est responsable de l'aménagement de l'île de Saadiyat, où a été implanté le Louvre Abou Dabi et maître d'ouvrage de la construction du musée.

lien avec la constitution de la collection permanente. Ces prestations vont se poursuivre pendant toute la durée de l'accord, jusqu'en 2030, puisque les besoins de formation et de conseil du Louvre Abou Dabi ne s'éteignent pas avec l'ouverture du musée.

3/ L'AFM joue également un rôle de conseil spécifique auprès de la partie émirienne s'agissant de l'acquisition des œuvres appelées à constituer la collection permanente du nouveau musée, acquisition qui demeure finalement de la responsabilité exclusive de la partie émirienne. Tous les achats d'œuvres de l'AFM ont été examinés et validés par les responsables des grands départements constitués par l'AFM, ce qui a permis de certifier la qualité scientifique et la provenance des œuvres. Des commandes ont également été passées à des artistes contemporains, avec l'aide du Centre Pompidou.

4/ L'AFM assure enfin la coordination du programme de prêts d'œuvres issues des collections nationales au nouveau musée¹²⁷ et de l'organisation, en son sein, d'expositions temporaires pour lesquelles elle dispose en principe d'un droit exclusif.

Compte tenu du nombre et de l'importance des œuvres que sollicite la partie émirienne pour alimenter ses galeries d'exposition permanente et soutenir une politique ambitieuse d'expositions temporaires, les prêts d'œuvres par les musées français font l'objet d'une rémunération durant un certain laps de temps, de même que la fourniture d'expositions clés en main. Concernant les prêts d'œuvres des collections nationales, l'AIG stipule qu'ils auront lieu pendant une période de dix ans, à hauteur de 300 œuvres par an les trois premières années, 250 œuvres par an de la quatrième à la sixième année, 200 œuvres par an à partir de la septième année. Ainsi, pour la première année, l'AFM a établi la liste des 300 prêts français avec le concours de treize musées prêteurs.

S'agissant des expositions temporaires, l'AIG prévoit l'organisation, pendant quinze ans à compter de l'ouverture du musée, de quatre expositions temporaires par an : une grande exposition (environ 1 200 m²), une exposition intermédiaire (600 m²) et deux expositions dossiers (300 m²) – la réalisation de ces expositions étant coordonnée par l'AFM pour le compte des musées français.

Les expositions temporaires présentées au Louvre Abou Dabi

Pour les premières expositions à la suite de l'ouverture du musée, le Louvre a assuré le commissariat de l'exposition inédite d'ouverture *D'un Louvre à l'autre*, avec des prêts importants du Château de Versailles, puis de l'exposition *Routes d'Arabie* du 8 novembre 2018 au 16 février 2019. La deuxième exposition, inaugurée le 22 mars 2018, a été organisée par la BNF sous le titre *Le monde en sphères*. L'exposition *Affinités japonaises* inaugurée en septembre 2018 est le fruit d'une collaboration entre le musée d'Orsay, le musée Guimet et le musée du Louvre. Le musée du quai Branly est chargé de produire une exposition en avril 2019 *Ouvrir l'album du monde*. Deux projets d'exposition temporaires sont en préparation par le Centre Pompidou pour l'automne 2019 puis novembre 2020. Enfin plusieurs autres projets d'exposition sont en préparation entre la fin de 2019 et 2022 avec d'autres musées partenaires de l'accord, le MAD, le musée Guimet, le musée de Cluny et le musée Rodin.

¹²⁷ Le musée du Louvre est le premier prêteur suivi par le MNAAG.

3 - Les conditions d'utilisation de la marque Louvre

L'article 14 de l'accord intergouvernemental (AIG) de 2007 détermine les conditions d'usage du nom « Louvre » par la partie émirienne pour la dénomination de son nouveau musée pendant une durée de trente ans et six mois, moyennant le versement d'une somme de 400 M€ au musée du Louvre (art. 15).

, l'article 14.2 prévoit un entier droit de contrôle du musée du Louvre : *L'usage du nom du Musée du Louvre ne peut être consenti que pour la dénomination du Musée, à l'exclusion de tout autre. Toute autre exploitation du nom du Musée du Louvre, de sa marque, de son image et/ou de la dénomination du Musée ou toute apposition de l'un de ces éléments sur un quelconque produit ou service fait l'objet d'une autorisation expresse et préalable du Musée du Louvre sous forme de convention conclue au cas par cas et prévoyant notamment l'intéressement au bénéfice de l'Établissement public du musée du Louvre. Aucune annonce officielle relative au Musée ne peut être effectuée à l'intention du public ou des représentants des médias sans l'autorisation expresse et préalable de la Partie française.*

L'article 14 de l'AIG stipule en outre que *Les modalités et conditions de l'usage de la dénomination [Louvre] font l'objet d'une convention d'application séparée, à conclure entre la partie émirienne et le musée du Louvre, au plus tard lors de la signature du présent accord.*

Le contrat de licence de marque prévu par l'article 14 entre le musée du Louvre, le Gouvernement des Émirats arabes unis et TDIC a été conclu le 5 avril 2007. Il délivre au profit des Émiriens une licence des marques « Louvre Abou Dabi » et « Louvre Abu Dhabi » incluant leur translittération arabe : pour nommer le musée universel d'Abou Dabi ; pour « *identifier et (...) promouvoir le musée dans le monde entier* » ; ainsi qu'au titre des activités, services et produits commerciaux et territoires qui seront ultérieurement définis par un accord commun entre les parties.

S'agissant des « produits et services commerciaux », l'article 2.1.3 du contrat de licence de marque prévoit une approbation préalable du musée du Louvre sur la base d'un descriptif détaillé et exhaustif de leur contenu, étant précisé (article 3.2.) que *le Licencié [Louvre Abou Dabi] versera au Concédant [Louvre] pour chacun des produits commerciaux réalisés, fabriqués vendus et/ou distribués sous les marques concédées, après accord préalable du Concédant, une redevance dont le montant sera fixée par voie d'accord séparé. Il est toutefois d'ores et déjà convenu que le taux de la redevance ne pourra pas être inférieur à 8 % des sommes brutes encaissées par le Licencié.*

Il a fallu attendre le 8 novembre 2018 – soit un an après l'ouverture du Louvre Abou Dabi – pour que soit signé entre l'établissement public du musée du Louvre et son partenaire émirien un contrat global spécifique de licence pour les produits commerciaux. Ce délai est notamment lié aux longues négociations autour du choix du logo, constituant la marque semi-figurative qui devait accompagner le nom du musée d'Abou Dabi, qui était un préalable à la conclusion du contrat d'exécution pour les produits commerciaux.

L'économie générale de ce nouveau contrat se traduit par :

- la délimitation précise des droits concédés pour la distribution, la vente et la promotion de produits et services commerciaux ;

- la fixation des conditions matérielles et financières dans lesquelles le Louvre Abou Dabi est autorisé à utiliser les marques à des fins d'exploitation commerciale des produits et services : les redevances sont arrêtées à 8 % des recettes brutes encaissées par le Louvre Abou Dabi en cas d'exploitation directe et 16 % des recettes brutes encaissées par le Louvre Abou Dabi en cas de sous-licences. Il est précisé que ce taux de 16 % devra faire l'objet d'une renégociation au minimum un mois avant le 11 novembre 2021 ;
- la déclinaison détaillée de la liste des produits que le Louvre Abou Dabi est autorisé à fabriquer, distribuer et vendre et la liste des services qu'il est autorisé à commercialiser, promouvoir et vendre en s'adossant sur cette dénomination (en l'espèce 13 classes de produits et services) ;
- l'ajout des marques semi-figuratives et figuratives constituant le logo à la liste des marques concédées.

Ce contrat intègre également la définition des opérations de parrainage, non prévues par l'AIG et la licence de marque¹²⁸ : assimilables à des opérations de mécénat au sens français, ces contrats de parrainage doivent faire l'objet d'une information du Louvre Paris préalablement à leur signature mais ne donnent pas lieu au paiement de redevances.

Dans un contexte où le Louvre Paris a été attentif selon ses dires à ne pas compromettre la qualité de sa relation avec la partie émirienne, dont les enjeux ne se limitent pas à la seule dimension financière, plusieurs éléments sont en net retrait par rapport aux stipulations du contrat du 5 avril 2007, voire sur certains points de l'accord intergouvernemental lui-même.

¹²⁸ Contrat d'exécution du 8 novembre 2018 - 1.16 : « Parrainage » désigne un contrat en vertu duquel un partenaire (...) apporte un soutien matériel en numéraire ou en nature au Licencié et selon lequel la seule utilisation des Marques Concédées par le partenaire est limitée à une référence à l'existence du contrat de Parrainage ou à la possibilité de revendiquer la qualité de « parrain » ou « partenaire » du Licencié sur les supports de sa communication d'entreprise ou institutionnelle ou en lien avec un évènement organisé au Musée (...). Il est strictement interdit au « parrain » ou « partenaire » de faire la moindre référence ou le moindre lien aux Marques Concédées, y compris le Logo, dans le but de promouvoir ses activités commerciales, ses services ou ses produits (...).

**Un défaut d'exigence dans l'application du contrat de licence de marque du 5 avril 2007,
des questions pendantes**

La Cour des comptes porte une appréciation critique sur trois points :

- la fixation, par le contrat d'exécution de 2018, pour l'ensemble des produits commerciaux, de la rémunération du Louvre au taux plancher de 8 % ;
- le régime applicable aux sous-licences de marque prévu par ce contrat d'exécution, qui expose le Louvre à un manque à gagner potentiel ;
- les conditions du partenariat entre le Louvre Abou Dabi et Etihad, sur la nature duquel des doutes demeurent, faute d'une pleine information du Louvre.

1) Concernant les « produits commerciaux réalisés, fabriqués vendus et/ou distribués sous les marques [Louvre Abou Dabi] », le Louvre a fait le choix d'un accord général avec un taux de redevance unique pour l'ensemble des produits commerciaux, considérant qu'un tel dispositif s'inscrivait dans le cadre des stipulations de l'article 3.2 précité de la licence de marque de 2007.

La Cour ne partage pas cette analyse et considère que la lecture combinée des articles 14.2 de l'AIG et 3.2 de la licence de marque emportait un principe de différenciation du taux de la redevance applicable selon les catégories de produits, puisqu'il prévoyait que le montant de la redevance était fixé « pour chacun des produits commerciaux », à un taux qui ne pouvait être inférieur à 8 % des sommes brutes encaissées par le partenaire émirien. Le musée du Louvre n'a donc pas exploité les possibilités de rémunération supplémentaire que lui ouvrait cette disposition, s'agissant de ceux des produits ou services susceptibles d'être commercialisés avec des marges plus importantes que les marges standards et s'expose, sur ces produits ou services, à un manque à gagner potentiel sur la valorisation de sa marque¹²⁹.

2) Concernant les sous-licences de marques, le contrat de licence de marque de 2007 stipule dans son article 2.3 que *Le Licencié s'interdit (...) d'accorder des sous-licences des marques concédées sans la conclusion d'un accord préalable entre les Parties définissant au cas par cas notamment les conditions de rémunération y afférentes*. À la différence des licences de marque, le contrat de 2007 ne fixait pas de rémunération minimale pour les sous-licences.

Selon le Louvre, *Le contrat de 2007 n'avait pas anticipé que le mode normal de gestion des produits commerciaux serait les sous-licences*.

Le contrat de 2018 prévoit toujours dans son article 9 que le Louvre Paris dispose bien d'un pouvoir d'autorisation préalable à la conclusion d'accord de sous-licence par le Louvre Abou Dabi. À ce titre la partie émirienne doit lui transmettre un certain nombre d'informations, notamment les modalités commerciales et financières envisagées. En revanche, la fixation, par le contrat d'exécution de 2018, d'un taux uniforme de 16 % sur la redevance perçue par le Louvre Abou Dabi n'est pas conforme à l'article 2.3 du contrat de 2007. Elle prive le Louvre de la possibilité de négocier sa rémunération pour les contrats de sous-licence au cas par cas, au vu des recettes potentielles et des marges liées à l'activité du sous-licencié. De fait, une telle application de l'article 2.3 du contrat de 2007 emporte pour l'établissement le risque de ne pas obtenir une rémunération atteignant des sommes équivalentes à celles permises par l'application des règles relatives aux licences de marques.

À ce stade, une seule sous-licence a été concédée par le Louvre Abou Dabi à la RMN-GP en tant que gestionnaire de la librairie-boutique du musée, couvrant diverses catégories de produits, pour la commercialisation de produits dérivés sous marque « Louvre Abou Dabi ». Le Louvre a fait valoir auprès de la Cour que, d'un point de vue opérationnel, il ne lui semblait pas praticable de procéder au cas par cas pour les activités de la boutique.

¹²⁹ Il est à noter qu'aucune utilisation n'a été faite de cette clause jusqu'à présent, la commercialisation de produits commerciaux sous marque « Louvre Abou Dabi » étant réalisée via la librairie-boutique de la RMN-GP, détentrice d'une sous-licence.

Si des accords de sous-licence sont appelés à se développer, le Louvre Paris doit pleinement faire valoir son pouvoir d'autorisation pour se prémunir de tout usage de la marque qui lui serait défavorable. Il importe également qu'il tienne compte de l'ensemble des informations obtenues sur l'équilibre économique de ces contrats, afin qu'à l'occasion de la renégociation de ses conditions de rémunération au titre des sous-licences prévue par le contrat d'exécution de 2018 au plus tard en 2021, il puisse réévaluer ses exigences, en terme de taux voire de différenciation de la rémunération selon les sous-licences.

3) Le Louvre Abou Dabi et la compagnie Etihad ont scellé un partenariat en 2017¹³⁰ dont l'effet visible a consisté dans la figuration promotionnelle du Louvre Abou Dabi sur la livrée des avions d'Etihad ou dans des documents grand public de la compagnie. Contrairement aux dispositions du contrat de licence de marque¹³¹, le musée du Louvre n'a pas été préalablement informé de cette opération qu'il a découverte par la presse. S'il a par la suite sollicité le Louvre Abou Dabi de lui donner de plus amples explications, ce dernier lui a déclaré qu'il s'agissait d'une opération publicitaire pour laquelle *l'argent est allé du département culture et tourisme [tutelle du Louvre Abou Dabi] à Etihad et le département n'a pas reçu de fonds*¹³².

Toutefois, les autorités émiriennes ont refusé de communiquer au Louvre Paris le contrat conclu avec Etihad au nom des « strictes règles de confidentialité attachées aux entités gouvernementales », ce qui a contraint le Louvre à gérer cette affaire sur la seule foi des déclarations de son partenaire sans pouvoir s'assurer sur pièce de la nature exacte de cette relation (simple opération publicitaire commanditée et financée par le musée d'Abou Dabi pour sa promotion ? partenariat de marque assorti de contreparties au bénéfice du Louvre Abou Dabi et ayant des retombées positives pour son partenaire – cas alors assimilable à une co-exploitation de la marque « Louvre Abou Dabi » régie par les dispositions relatives aux sous-licences et justiciables d'un intéressement pour le Louvre ?).

Le défaut d'information préalable du Louvre Paris est contraire aux stipulations tant de l'accord intergouvernemental de 2007 que du contrat de licence de marque subséquent. L'invocation d'un principe de confidentialité opposable à la communication des documents demandés a entravé la capacité du Louvre Paris à se prémunir contre toute violation du contrat de licence de marque. Le Louvre n'a néanmoins pas utilisé tous les moyens à sa disposition pour obtenir les éléments réclamés à son cocontractant conformément aux dispositions contractuelles relatives à ce genre de cas. Au regard de cette affaire, qui constitue un précédent critiquable, le musée du Louvre doit dorénavant faire preuve de davantage de vigilance pour éviter que se reproduise à l'avenir une telle situation.

Cette affaire montre également que demeurent des questions pendantes. En premier lieu, ni le contrat de licence de 2007, ni le contrat d'exécution de 2018 ne clarifient complètement les règles attachées à tous les types d'opérations de communication institutionnelle et de publicité (et partant le champ d'intéressement du musée du Louvre). En second lieu, le dispositif issu de l'AIG et du contrat de licence de marque du 5 avril 2007, complété par le contrat d'exécution de 2018, ne couvre pas les opérations pouvant donner lieu à des retombées immatérielles en terme d'image bénéficiant aux partenaires du Louvre Abou Dabi, ni de se prémunir contre des pratiques formellement non commerciales auxquelles ouvre l'usage des technologies numériques. L'ouverture d'une renégociation autour du taux de rémunération du Louvre Paris pour les sous-licences de marque prévue en 2021 au plus tard devrait ainsi constituer une opportunité pour le Louvre de remédier aux failles évoquées ci-dessus ou aux éventuelles difficultés qu'il pourrait constater lors de l'application de ce cadre contractuel.

¹³⁰ Qui est présenté sur le site internet de la compagnie.

¹³¹ Art. 2.1.2.§3 « Communication et publicité relative au musée d'Abu Dhabi » : « Le Licencié adresse à cet effet [opération publicitaire] un descriptif détaillé des opérations publicitaires et/ou de communication au moins 1(un) mois avant la date escomptée de lancement desdites opérations ».

¹³² Courrier du Louvre Abou Dabi au Louvre du 4 janvier 2018 : « The Marketing Agreement is a commercial agreement but the money flows from DCT to Etihad for services rendered and DCT receives no funds ».

Dans l'intervalle entre l'ouverture du musée et la signature du contrat d'exécution du contrat de licence de marque en novembre 2018, une procédure d'autorisation et de suivi par l'établissement public du musée du Louvre des utilisations de la marque Louvre était déjà mise en œuvre. Des formulaires de validation des produits portant la marque Louvre sont utilisés depuis l'ouverture du musée. Selon le Louvre, ils vont être complétés au vu du contrat signé et prochainement insérés dans un outil informatique partagé, lequel permettra l'envoi des demandes, leur validation ou l'envoi des observations du musée du Louvre et l'archivage de toutes les demandes reçues et traitées depuis l'ouverture du musée.

Le contrat d'application consacre les instances de dialogue existantes entre le musée du Louvre et le Louvre Abou Dabi pour le suivi de la marque, de la communication et du marketing :

- le « Comité de Pilotage pour la Communication et le Marketing » contrôle et suit l'affichage publicitaire qui émane ou concerne le Louvre Abou Dabi (y compris ses collections et expositions), la communication institutionnelle interne ou externe du musée et les publications non commerciales telles que les produits pédagogiques, les documents de marketing, les brochures, les dépliants ou autres produits promotionnels similaires. En pratique, des réunions de ce comité se sont tenues depuis octobre 2015, en moyenne tous les 15 jours (5 réunions en 2016, 22 en 2017, 17 en 2018). En outre, une réunion plénière est prévue chaque année pour évaluer le déroulement de l'année précédente et étudier tous les événements que le LAD pourrait organiser au cours de l'année suivante ;
- en ce qui concerne le suivi des usages commerciaux de la marque Louvre, le musée du Louvre est saisi par écrit au fur et à mesure des projets du Louvre Abou Dabi par le biais d'un formulaire validé par les parties comportant les informations nécessaires au processus d'examen des demandes soumises. Une réunion entre les équipes des deux établissements s'est tenue en décembre 2017 pour faire le point sur les produits mis en vente dans la boutique du musée nouvellement ouvert. À la suite de la signature du contrat d'application, un comité de pilotage Marques doit être réuni deux fois par an pour faire le bilan de l'exploitation de la marque Louvre Abou Dabi et de ses perspectives.

Le musée du Louvre ne disposera d'une évaluation des recettes issues de l'utilisation de la marque Louvre depuis l'ouverture du Louvre Abou Dabi qu'une fois que l'état financier prévu par le contrat de licence de marque de 2007 et le contrat d'exécution de 2018 lui sera remis par le Louvre Abou Dabi. Cette transmission est prévue avant le 31 mars 2019, conformément aux dispositions des deux contrats. Il devrait percevoir une redevance sur tous les produits commercialisés sous la marque « Louvre Abou Dabi » à compter de sa date d'ouverture au public, le contrat de licence pour les produits commerciaux du 8 novembre 2018 prévoyant une application rétroactive à compter du 11 novembre 2017. Selon le Louvre, le montant attendu de cette redevance devrait être limité, puisque les recettes issues de l'exploitation de la marque Louvre Abou Dabi sont liées à ce stade uniquement à la sous-licence concédée à la RMN-GP pour les produits commercialisés au sein de la librairie boutique du musée.

Concernant la surveillance des usages de la marque Louvre, le Louvre dispose de longue date de mécanismes de surveillance sur les dépôts de marques, de dénominations sociales et de noms de domaines comprenant le terme « Louvre », assurées par des cabinets d'avocats. Avec l'opération d'Abou Dabi, le Louvre a mis en place une surveillance spécifique des dépôts de marques figuratives identiques ou similaires au logo du musée du Louvre Abou Dabi en classe

41 (activités muséographiques, expositions, formations) sur le territoire des Émirats Arabes Unis depuis le 1^{er} février 2018.

Le Louvre a déclaré à la Cour qu'il n'a été fait aucun usage de la marque selon les modalités que recouvrent les termes de la convention de 2018 et susceptibles, en tant que telles, de justifier le versement de redevances. Le Louvre a par ailleurs été étroitement associé par son partenaire émirien aux décisions relatives à la communication institutionnelle autour de l'ouverture du musée.

Toutefois, le flou autour des conditions d'utilisation de la marque « Louvre Abou Dabi » par la compagnie aérienne Etihad montrent que les mécanismes de dialogue mis en place n'ont pas permis de prémunir le Louvre contre des utilisations de sa marque par ses homologues émiriens en dehors de toute information et autorisation préalable. Or une totale transparence entre le Louvre Paris et son partenaire émirien, y compris sur les opérations de promotion et de publicité, avec la fourniture de toutes les informations contractuelles et financières associées, est indispensable pour permettre la correcte qualification des opérations en cause, afin de garantir au Louvre non seulement les retours financiers auquel il a droit au titre de la valorisation économique de sa marque, mais surtout la protection de son image de marque et de son capital réputationnel sur le plan muséographique et scientifique.

À ce titre, le Louvre devrait tirer parti de la renégociation des conditions de rémunération des sous-licences prévue en 2021 par le contrat d'exécution du 8 novembre 2018 pour aborder, au vu des pratiques d'utilisation de sa marque, dûment contrôlées par ses soins en application rigoureuse de ses prérogatives, tous les points à même de renforcer la protection de ses intérêts conformément aux stipulations de l'accord intergouvernemental de 2007.

4 - Un retour financier de plus d'1 Md€ sur 30 ans

Les conditions financières fixées par l'AIG du 6 mars 2007 prévoient le versement à la partie française d'un total de 974,5 M€, en euros courants 2006¹³³.

<i>Objet</i>	<i>Montant (€ courants 2006)</i>	<i>Date de prise d'effet - Durée</i>
Rémunération des prestations AFM	164,5 M€	De 2007 à 2030
Expositions temporaires	195 M€	Pendant les 15 années suivant l'ouverture du musée (jusque 2032)
<i>Dont organisation des expositions</i>	<i>8 M€ par an</i>	
<i>Dont contribution de soutien aux musées français</i>	<i>5 M€ par an</i>	
Prêts hors expositions temporaires	190 M€	Pendant les 10 années suivant l'ouverture du musée
Utilisation du nom du Louvre pour la dénomination du musée	400 M€	À compter de la signature de l'AIG jusqu'à 15 ans après l'ouverture du musée
Mécénat pour le musée du Louvre	25 M€	30 jours après la signature de l'AIG
Total	974,5 M€	

Source : Cour des comptes d'après l'accord entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement des Émirats arabes unis relatif au musée universel d'Abou Dabi du 6 mars 2007

Ces versements prévus au titre du traité originel n'épuisent cependant pas le montant des contreparties financières dont ont pu bénéficier des acteurs français en retombées de cette opération. À cet égard, on peut à tout le moins mentionner le mécénat de l'Autorité du tourisme et de la culture d'Abou Dabi pour la restauration du théâtre Impérial du château de Fontainebleau à hauteur de 10 M€ et les recettes tirées par la RMN-GP de la gestion de la librairie-boutique du musée qui lui a été concédée et qu'elle opère à travers sa filiale RMN-GP Participations.

5 - L'affectation des recettes des musées issues des prestations pour le compte du Louvre Abou Dabi

La loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie a permis la création de fonds de dotation sur le modèle des « *endowment funds* », dont bénéficient les musées américains. Le Louvre a créé un fonds de dotation non consommable en 2009 pour préserver une partie des fonds reçus dans le cadre du Louvre Abou Dabi afin d'assurer un financement pérenne du musée non soumis aux aléas budgétaires de l'État. Sa dotation initiale a été fixée par arrêté conjoint des ministres chargés des finances et du budget à 120 M€.

Ce fonds de dotation s'est fixé comme objectif un encours de 1,5 Md€ à horizon de dix ans reposant sur trois sources de financement : le produit de la licence de marque du LAD, la collecte de nouvelles dotations en capital auprès de mécènes français et étrangers et la

¹³³ Les montants prévus à l'accord sont indexés chaque année au 1^{er} janvier pendant la durée de l'accord, en utilisant la dernière valeur publiée par Eurostat de la variation annuelle de l'Indice des prix à la consommation de l'Union monétaire (IPCUM).

performance financière du portefeuille. Par exemple, le Louvre et Nippon TV ont signé le 27 novembre 2012 une convention de mécénat en faveur du Fonds de dotation du Louvre avec un apport initial de 10 M€ versés entre 2012 et 2020 et une dotation complémentaire de 10 M€ pour l'organisation de 5 expositions tous les 4 ans, entre 2018 et 2034 avec des versements prévus entre 2013 et 2030.

Les autres musées parties prenantes au projet du Louvre Abou Dabi n'ont pas créé de fonds de dotation pour recevoir les sommes reversées par l'Agence France-Muséums (AFM), qui n'étaient pas du même niveau. En revanche, les recettes provenant de l'AFM sont spécifiquement inscrites en recettes d'investissement et fléchées sur des opérations d'investissement.

6 - Un instrument de rayonnement économique et diplomatique

Initialement prévue le 1^{er} janvier 2014, l'ouverture du musée du Louvre Abou Dabi a finalement eu lieu le 11 novembre 2017 et s'est jusqu'à présent traduite par un important succès sur le plan de la fréquentation. Selon les chiffres communiqués par l'Autorité du tourisme et de la culture émirienne en novembre 2018, le Louvre Abou Dabi a accueilli plus d'un million de visiteurs pour sa première année, dont 40 % de résidents des Émirats arabes unis. Pour autant, une fois passé l'effet de nouveauté, la pérennisation de ce niveau de fréquentation reste un enjeu pour le musée.

Toutefois, il est patent que, dans le paysage culturel mondial, ce musée s'est d'emblée imposé comme un « lieu phare », véhiculant, grâce à la qualité singulière du bâtiment, l'ambition de sa collection et de ses expositions, et grâce au nom du Louvre qui lui est accolé, une image très forte du rayonnement culturel de la France et de sa capacité à porter des projets de cette envergure.

Parce qu'elle est en elle-même exceptionnelle, une telle opération interroge sur les possibilités de sa reproductibilité. Déjà, la conjugaison d'une volonté politique de créer *ex nihilo* un musée de cette envergure et la capacité à en financer le coût n'est pas une circonstance qui se présente de façon si fréquente que l'on puisse escompter sa répétition à intervalles réguliers. Surtout, alors que l'on peut penser que la réitération de la concession d'usage d'une marque de musée n'est pas en soi problématique – d'autant qu'elle contribue, au contraire, à en promouvoir le rayonnement –, la mise en jeu des collections nationales dans les proportions qui sont celles du Louvre Abou Dabi risquerait de se heurter à des limites contraignantes, tenant aux conditions de conservation d'œuvres généralement fragiles et à la capacité nécessairement limitée à assurer des prêts de cette importance et de cette durée. Toutefois, les possibilités qu'offre une mobilisation plus intense de leurs importantes réserves peut de ce point de vue permettre de renouveler l'offre tant nationale qu'internationale.

7 - Le devenir de l'AFM en question

L'AFM représente une expérience réussie de travail en commun des musées et de mobilisation conjointe de leur expertise au service d'un projet très ambitieux, réussite qu'a certainement favorisé l'importance des retours financiers en jeu. Même si le Louvre est le bénéficiaire de la moitié du financement issu de l'opération d'Abou Dabi¹³⁴, les autres établissements associés au projet ont bénéficié de recettes non négligeables¹³⁵. La réalisation du projet et les échanges qu'il a conduit à développer avec les partenaires émiriens ont aussi permis de lever certaines réticences qui avaient pu être exprimées par les équipes des musées.

Si elle a rempli sa mission de coordination générale du projet, l'AFM voit, depuis l'ouverture du musée du Louvre Abou Dabi en novembre 2017 et comme prévu par l'AIG, le champ de ses interventions ramené à la gestion des prêts d'œuvres, à l'organisation des expositions temporaires, à l'assistance à l'exploitation du musée et à la formation de ses personnels. Son travail pour le Louvre Abou Dabi est loin d'être terminé, puisque des livrables devront être produits par l'agence jusqu'en 2030 en application du contrat de services conclu avec TDIC le 7 janvier 2008¹³⁶, que les prêts d'œuvres ont lieu pendant dix ans jusqu'en 2027 et les expositions, au rythme de quatre expositions de qualité internationale par an jusqu'en 2032 pendant quinze ans à compter de l'ouverture du musée. Les effectifs de l'AFM ont donc fortement diminué pour s'adapter à ce nouveau périmètre d'action et à la diminution de 43 % des produits de la redevance de l'AFM l'année de l'ouverture, passant de 47 salariés fin 2017 à 20 salariés fin 2018, dont une partie est implantée à Abou Dabi.

Conçue à l'origine comme un instrument de valorisation du savoir-faire français en matière muséale et patrimoniale, l'AFM n'était donc pas destinée, en principe, à avoir pour mission exclusive la conduite du projet du Louvre Abou Dabi, conformément à ce que prévoient ses statuts¹³⁷. Cependant, le fait que, depuis plus de dix ans, l'activité de l'AFM ait été monopolisée par ce projet semble rendre désormais difficile de la tenir pour l'agence générique des opérations à l'export de l'ingénierie culturelle et muséale française.

À l'exception du capital initial de 335 000 € qui provient des établissements publics actionnaires, l'agence n'a jusqu'à présent vécu que des recettes provenant des Émirats arabes unis. Certes, ces recettes correspondent à la contrepartie des prestations qu'elle a réalisées, mais les partenaires émiriens pourraient néanmoins prendre ombrage du fait qu'une structure dont

¹³⁴ Sur les versements prévus par l'accord intergouvernemental du 6 mars 2007, 425 M€ sont destinés au Louvre et 430 M€ sont destinés à être partagés entre le Louvre, l'AFM et les autres musées français.

¹³⁵ Ainsi sur les 126,7 M€ entre 2007 et 2017 versés par l'AFM aux établissements publics, 58,7 M€ ont été versés au musée du Louvre et 67,9 M€ aux autres établissements (Guimet, BNF, Orsay, Centre Pompidou, Branly, MAD, Château de Versailles, RMN, Ecole du Louvre, INP, Château de Fontainebleau, Rodin, Sèvres, Saint Germain en Laye, Domain de Chambord, OPPIC).

¹³⁶ L'accord du 7 janvier 2008 entre l'AFM et TDIC prévoyait un recours exclusif à l'AFM pour les prestations relevant de sa compétence jusqu'en 2026. En raison du décalage de l'ouverture du Louvre Abou Dabi, initialement prévue en 2014 et réalisée en novembre 2017, l'échéance est repoussée à 2030.

¹³⁷ Ses statuts prévoient en effet qu'elle « *pourra effectuer d'autres prestations de services et conseils relatifs à des projets de coopération patrimoniale ou muséographique à l'étranger* » (article 3), et que, par ailleurs (article 15) le conseil d'administration peut décider la création de sociétés nouvelles et des prises de participations et « *après consultation du ministère des affaires étrangères, (...) [conclure], avec des partenaires internationaux, de nouveaux projets de nature muséale ou patrimoniale* ».

ils ont assuré le financement¹³⁸ intégral depuis 10 ans soit utilisée pour d'autres projets, qui pourraient parfois être concurrents de leur musée.

Au surplus, la visibilité internationale de l'AFM est sans doute désormais trop associée au projet Louvre Abou Dabi pour que celle-ci puisse être perçue, par d'autres partenaires potentiels, comme une agence généraliste, capable de prendre en charge tout nouveau projet de nature similaire.

La nouvelle agence allemande de coopération internationale des musées

En janvier 2019, le département culturel du ministère des affaires étrangères allemand a annoncé la création d'une « Agence pour une coopération internationale des musées ». Celle-ci est dotée d'un budget de 8 M€ pour 2019 et de 5 M€ pour les 3 années suivantes. L'émergence de cette nouvelle structure répond à la préoccupation de rattraper le retard des musées allemands par rapport à leurs concurrents français et britanniques en particulier. Son action sera surtout tournée vers l'Afrique, en lien avec la politique de restitutions d'œuvres, afin de permettre aux pays du continent de mettre à niveau leurs structures muséales pour conserver et présenter au public les œuvres restituées.

Pour autant, tant l'expérience de l'AFM et du Louvre Abou Dabi que, de manière générale, les constats qui peuvent être faits sur la réalité du marché international de l'ingénierie culturelle invitent à s'interroger sur la nécessité d'une telle agence généraliste. L'exemple allemand est très spécifique puisque la nouvelle agence est orientée principalement vers l'Afrique et dispose d'un budget conséquent lié à sa mission de coopération, qui s'inscrit hors du cadre des activités commerciales rémunératrices sur le marché de l'ingénierie culturelle.

En l'espèce, la réalité de la demande étrangère adressée aux musées français et institutions assimilées s'ordonne autour de deux grandes catégories de projets :

- d'une part, ceux que les musées peuvent gérer et traiter directement (activités récurrentes et projets de type CPP), sans avoir besoin de recourir à d'autres structures d'intermédiation que les cellules qu'ils ont constituées en interne à cet effet – ce qui n'empêche pas, le cas échéant, de s'interroger sur l'adaptation de ces structures, en termes d'effectifs ou de niveau de compétences, au regard de la perspective d'une demande présumée croissante ;
- d'autre part, ceux dont l'ampleur excède la capacité d'un seul musée à y répondre, qui appellent de ce fait une mobilisation plus large des ressources patrimoniales et humaines existant dans plusieurs établissements et justifient dès lors une structure intermédiaire de type « architecte-ensemblier » dont, compte tenu de la rareté de ces opérations et de la nécessité de ménager la sensibilité de leurs commanditaires, il y a lieu de penser qu'elle doit être entièrement dédiée à un seul projet. C'est là ce que confirme le bilan de l'AFM, qui atteste l'opportunité de mettre en place, pour la réalisation d'un projet de très grande ampleur et de longue durée, une structure souple et opérationnelle permettant de mobiliser

¹³⁸ L'annexe II de l'accord intergouvernemental du 6 mars 2007 a ainsi prévu les modalités de rémunération de l'AFM, par une redevance annuelle dont le montant est indexé, conformément à l'article 15.7 de l'accord, sur la variation annuelle de l'indice des prix à la consommation de l'Union monétaire (IPCUM) publiée par Eurostat au mois de décembre n-1. La redevance totale prévue entre 2007 et 2026 s'élève à 167,46 M€ (en euros courants valeur 2006). Sur cette somme, l'AFM finance son propre fonctionnement et rémunère les musées pour les prestations qu'elle leur externalise.

les expertises nécessaires et coordonner l'action de plusieurs établissements culturels, dont les coûts sont pris en charge par le commanditaire étranger.

Si elle apparaît sans doute la plus pertinente, cette dernière perspective n'en pose pas moins la question de savoir comment peut être mutualisé ou réutilisé le capital de compétences et d'expériences acquis sur chaque projet au fins d'éviter de devoir le reconstituer à chaque fois que s'en présente un nouveau¹³⁹. À cet égard, l'évolution en cours de l'AFM devrait interpeller l'État, et en particulier le ministère de la culture : la fonte de ses équipes qui, pour une grande part passent du côté de la structure émirienne du musée, entraîne progressivement l'évaporation, côté français, de ce capital « d'architecte-ensemblier » accumulé depuis dix ans, pour l'essentiel *ex nihilo*, et dont il paraît pourtant indispensable de conserver la mémoire puisque, de fait, il est pour le moment unique en son genre.

À tout le moins, il s'avère donc nécessaire d'engager une action participant du registre du management des connaissances pour assurer la conservation de ces compétences et expériences acquises par l'AFM aux fins de permettre leur réutilisation future sur d'autres projets similaires. D'autant qu'il s'agit là d'une valeur ajoutée potentielle supplémentaire dont la France peut désormais se prévaloir pour se positionner favorablement sur d'autres opérations d'ampleur analogue.

En parallèle de la constitution de ces agences par projet, il convient de se mettre en ordre de marche pour être pleinement en mesure non seulement de répondre à la variété de demandes émanants des acteurs de la scène culturelle internationale, mais aussi de proposer de nouvelles formes d'offre pour ouvrir les possibilités de valorisation des marques culturelles et pour répondre à de nouveaux besoins de structures culturelles en pleine évolution dans leur rapport au public et aux collections.

Pour ce faire, il est indispensable de concevoir une forme de mutualisation entre les établissements culturels, en termes de pratiques, de structuration de l'offre disponible et de captation de la demande. La mission Expertise culturelle internationale créée en novembre 2018 au ministère de la culture devrait servir de point de contact identifiable et complémentaire afin de recueillir les demandes étrangères qui ne transitent pas par les réseaux des musées ou les postes à l'étranger, solliciter les interlocuteurs appropriés pour y répondre et permettre aux établissements plus petits qui n'ont pas les moyens de constituer de cellules internationales, de devenir partie prenante à l'activité de valorisation à l'international.

Cette contribution à la visibilité et à l'attractivité de l'expertise française serait renforcée par la constitution d'un réseau numérique partagé, qui serait animé par la mission Expertise culturelle internationale et associerait l'ensemble des membres du Comité conjoint de pilotage de l'expertise culturelle¹⁴⁰, ainsi que les opérateurs nationaux et les acteurs territoriaux qui souhaiteraient le rejoindre. Il viendrait compléter le travail effectué par ce comité de pilotage, tourné vers la veille sur la demande, en offrant d'une part un état de l'offre d'expertise

¹³⁹ La question se pose dès aujourd'hui s'agissant de l'agence AFALULA. Créée pour structurer et coordonner - sur financements saoudiens (30 M€/an) - l'expertise des institutions publiques et privées françaises engagées dans le projet de valorisation touristique et patrimoniale du site saoudien Al-Ula, cette société par actions simplifiée a été immatriculée au registre des commerces et des sociétés le 11 juillet 2018.

¹⁴⁰ Le Comité conjoint de pilotage de l'expertise culturelle comprend des représentants du ministère de la culture, du MEAE, de l'AFD, d'Expertise France, d'Atout France, de Business France, de l'Institut français, de la Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales et de Cités unies France (cf. chapitre I).

disponible dans le réseau du ministère de la culture, par exemple sous la forme d'un annuaire interactif, d'autre part un espace de ressources méthodologiques et d'échanges entre les opérateurs sur les bonnes pratiques en matière de prestations à l'international, afin de capitaliser et de partager les expériences et compétences acquises.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Au-delà de la pratique en usage entre les grands musées du monde consistant à se prêter réciproquement des œuvres à titre gracieux, les institutions françaises susceptibles de répondre à une demande internationale en la matière ont développé, depuis une vingtaine d'années, une activité de coproduction d'exposition et la vente d'exposition clés en main à l'étranger, qu'elles soient itinérantes ou sur mesure.

Associant surtout des musées qui disposent, sur les thèmes choisis, d'un levier d'œuvres et des conservateurs correspondant à la thématique envisagée, les coproductions d'expositions permettent une mutualisation des coûts auxquels expose ce genre d'événement. On note une large prédominance de cette pratique entre l'Europe et les États-Unis en raison des liens historiques et de confiance qui unissent les grands musées de part et d'autre de l'Atlantique.

La vente d'expositions à l'international a pris de l'ampleur avec la demande venant de nouveaux acteurs. Outre le surplus de notoriété qu'elle peut leur valoir, la vente de ces expositions, qu'elles soient itinérantes ou sur mesure présente pour les musées prestataires l'opportunité de dégager des ressources propres additionnelles, parfois très significatives comme cela a été le cas pour le musée Picasso-Paris avant sa réouverture.

Se développent également, mais dans une moindre mesure et pour des retours financiers relativement faibles les prestations ponctuelles de conseil et de formation. Celles-ci s'inscrivent plutôt dans une logique de coopération avec des institutions relevant de pays pauvres ou sinistrés et font rarement l'objet d'une tarification commerciale.

Participant à titre accessoire de la valorisation des collections, la vente des droits photographiques sur les œuvres des musées nationaux, assurée par la RMN-Grand Palais au titre de sa mission de constitution d'une photothèque universelle, reste assez marginale dans les ressources des établissements et ses marges de développement sont contraintes, notamment au vu des enjeux liés à l'ouverture des données que l'usage d'Internet tend à encourager.

Par ailleurs, la vente des produits dérivés à une clientèle étrangère est essentiellement le fait des visiteurs étrangers des musées et de leurs librairies-boutiques, la vente à distance par Internet restant encore marginale en terme de chiffre d'affaires. De manière générale la vente des produits dérivés rapporte un montant limité mais assez stable de ressources propres, lié à la fréquentation du musée.

Les licences de marque et le cobranding ou partenariat de marques viennent compléter l'offre de produits dérivés vendus par les concessionnaires des boutiques de musées. Très exigeantes, ces pratiques n'ont pas de dimension spécifiquement internationale, mais offrent de réels leviers de rayonnement global pour les marques des musées. Elles restent aujourd'hui limitées mais peuvent constituer une source de recettes intéressante pour les musées.

Le bilan de cet ensemble de pratiques devenues, pour la plupart, relativement courantes montre que les ressources financières qu'elles permettent de dégager proviennent pour l'essentiel de la vente d'expositions et constituent pour les musées un supplément de ressources variable selon les années. La tarification de ces prestations reste encore décidée au cas par cas et pourrait faire l'objet d'une formalisation plus poussée, de même que le suivi de la fréquentation et des ressources nettes apportées par les expositions.

En parallèle de ces pratiques devenues habituelles se développe un nouveau type d'offre, consistant à participer ou même à initier la création ex nihilo d'établissements à l'étranger en y présentant, dans un bâtiment emblématique construit à cet effet, des œuvres issues de leurs fonds patrimoniaux. Pour prometteurs que soient de tels projets – ne serait-ce que du point de vue du montant des ressources qu'ils amènent dans certains cas à capter –, leur occurrence reste relativement ponctuelle, ce qui conduit à les distinguer du flux plus courant des activités précédemment décrites.

S'agissant de la France, seuls deux musées ont jusqu'à présent été en mesure de se positionner sur ce genre de projet, dans des conditions qui diffèrent néanmoins du tout au tout : d'une part, le Centre Pompidou avec les Centres Pompidou provisoires et, d'autre part, le Louvre avec la création du Louvre Abou Dabi.

S'appuyant sur l'existence d'une collection dont seule une petite partie est exposée, la démarche du Centre Pompidou vise à substituer aux expositions temporaires vendues clés en main la réitération à l'étranger, considérée comme plus rémunératrice, du projet déjà expérimenté en France des « Centres Pompidou provisoires ».

Projet en bien des points exceptionnel, le Louvre Abou Dabi représente sans conteste l'exemple jusqu'à ce jour le plus abouti de valorisation de l'ingénierie culturelle des musées français : assis sur la notoriété de la marque Louvre, réalisé sur la base d'un accord intergouvernemental traduisant la mobilisation des autorités française et émirienne au plus haut niveau, il mobilise l'expertise des musées français pendant une très longue durée avec des contreparties financières très importantes, à hauteur d'1 Md€ sur 30 ans, grâce à un organisme dédié, l'Agence France-Muséums (AFM).

Tant l'expérience de l'AFM et du Louvre Abou Dabi que, de manière générale, les constats qui peuvent être faits sur la réalité du marché international de l'ingénierie culturelle, incitent à écarter l'idée de constitution d'une grande agence généraliste compétente pour l'exportation et le transfert de l'ingénierie culturelle, qui risquerait de venir brider la nécessaire autonomie d'action des musées. En revanche, la création de structures par projet apparaît indispensable à la bonne réalisation d'opérations de très grande ampleur, nécessitant une mobilisation conjointe de plusieurs établissements sur la durée.

Une mobilisation de l'ensemble des acteurs français est indispensable pour saisir les opportunités pouvant se présenter sur le marché de l'ingénierie culturelle. L'animation du réseau des établissements et du vivier d'expertise disponible pour constituer une offre susceptible de répondre aux besoins exprimés par les partenaires étrangers devrait être assurée par la nouvelle mission Expertise culturelle internationale du ministère de la culture, en appui opérationnel des orientations établies par le comité conjoint de pilotage de l'expertise culturelle. Ce travail pourrait être soutenu par la mise en place d'un réseau numérique partagé qui constituerait à la fois un annuaire de l'offre d'expertise disponible et un espace de partage des ressources méthodologiques, des expériences et des bonnes pratiques entre les

établissements culturels nationaux et territoriaux. Il pourra être ouvert à l'expertise culturelle en général et non au seul champ muséal.

Au vu de ces constats, la Cour formule les recommandations suivantes :

- 5. (Musées) assurer les conditions d'un meilleur suivi économique des expositions internationales, assis notamment sur une comptabilité analytique ;*
 - 6. (Ministère de la culture, ministère de l'Europe et des affaires étrangères) mettre en place un réseau numérique partagé autour de l'expertise culturelle, ouvert à l'ensemble des opérateurs nationaux et territoriaux, afin de recenser l'offre d'expertise disponible et de partager les bonnes pratiques et les ressources méthodologiques.*
-

Conclusion générale

Dans le champ qui est celui des musées, la valorisation de l'ingénierie et des marques culturelles est sans conteste une activité qui s'est développée, en réponse à l'apparition d'un marché poussé par la demande provenant pour l'essentiel de pays émergents. Les atouts évidents dont dispose la France lui ont permis de se positionner sur ce marché et d'en récolter des fruits – l'opération du Louvre Abou Dabi étant de ce point de vue une réussite emblématique.

Pour autant, il est difficile, à ce jour, d'apprécier de manière précise et exhaustive la demande et donc ce que peut être la performance intrinsèque de la France et de ses musées par rapport à leurs rivaux dans ce domaine. Si l'existence et la croissance du marché de l'ingénierie culturelle fait consensus, sa quantification et l'appréhension des tendances qui orientent son évolution constituent toutefois un point aveugle empêchant l'identification des leviers sur lesquels s'appuyer pour en augmenter la pénétration côté français – sans même parler de ce que pourrait être, sur cette base, l'élaboration d'une stratégie nationale en concertation avec les acteurs intéressés.

En revanche, il apparaît que les acteurs opérationnels que sont en l'espèce les grandes institutions muséales et établissements assimilés se sont mis en position non seulement de répondre à la demande qui leur était adressée, mais également de proposer des offres ou de prendre des initiatives propres à assurer le développement d'une activité internationale qui dépasse les échanges qu'elles ont de longue date entretenus avec leurs homologues occidentaux.

Pour autant, les musées ne disposent à cet effet que de moyens limités, d'autant plus que, malgré les compléments opportuns de ressources qu'elle leur apporte, cette activité internationale ne revêt pas pour eux la nature d'un enjeu absolument vital, comme il peut l'être pour des entreprises qui ne vivent que de leurs exportations. Certes, nul ne contestera le caractère d'aubaine précieuse qu'ont pu représenter l'opération Louvre Abou Dabi pour le musée du Louvre (voire les autres musées partenaires), les itinérances de la collection du musée Picasso-Paris, celles d'Orsay ou celles du Centre Pompidou. Il n'en reste pas moins que l'activité des musées dans leurs propres murs et celle que les pouvoirs publics leur demande de déployer dans les territoires demeurent le centre de leurs préoccupations et le premier vecteur de leur rayonnement international.

Dès lors, l'opportunité d'investir davantage dans ces développements internationaux suppose sans doute un arbitrage en termes de moyens humains et financiers dont les contrats d'objectifs et de performance devraient être le point de cristallisation. D'autant que l'intérêt de ces pratiques réside non seulement dans les ressources additionnelles qu'elles procurent, mais sans doute encore davantage dans leur contribution au rayonnement international des établissements, en tant que levier d'influence diplomatique, scientifique et culturel.

Par ailleurs, s'ils sont au premier chef les acteurs opérationnels de la valorisation des marques et de l'industrie culturelle française, les grands musées et institutions assimilées ne sont pas taillés pour être les « architectes-ensemblers » d'opérations dont l'ampleur justifie non

seulement le concours de plusieurs d'entre eux, mais aussi la mobilisation de compétences qui ne ressortissent pas à leur cœur de métier. L'exemple du Louvre Abou Dabi et de l'AFM atteste la nécessité de créer à cet effet des structures *ad hoc* dont il y a lieu de penser qu'elles ne peuvent jamais demeurer que des « agences de projet » dont la durée de vie, qui peut s'étendre sur plusieurs décennies, n'en est pas moins limitée à l'opération qu'elles ont la charge de mener à bien, en fédérant les musées concernés et en y puisant les compétences qu'il ne leur appartient pas de se constituer en interne. Compte tenu du caractère aléatoire et irrégulier de ces opérations, il semble difficile, à ce stade, d'envisager que se constitue un portefeuille régulier d'activités qui, tout en s'échelonnant ou se recouvrant dans le temps, serait de nature à justifier la création d'une structure qui serait aux grands projets internationaux de la communauté muséale française ce que l'OPPIC¹⁴¹ est à l'immobilier du ministère de la culture. C'est bien ce dont témoigne l'expérience et l'évolution actuelle de l'AFM : au-delà des problèmes que pose l'intrication de cette agence avec le projet qui a monopolisé son activité depuis plus de dix ans, l'absence de projet relais qui eût éventuellement pu permettre une réorientation de l'activité de certains de ses agents dont les tâches étaient sur le point de s'achever n'a pu que les inciter à poursuivre au sein de la structure qu'ils ont contribué à créer.

Enfin, il apparaît indispensable de développer les échanges entre les différents protagonistes de cette activité (ministères et établissement concernés), la connaissance du marché et la mobilisation de l'offre d'expertise. Disposer à cet effet d'une structure permanente d'échange associant les ministères et les opérateurs de soutien, assortie d'un réseau numérique partagé ouvert aux établissements culturels nationaux et territoriaux constitue sans doute le moyen pour que s'élabore, sur des bases concrètes, une stratégie commune de développement de l'ingénierie et des marques culturelles à l'international.

¹⁴¹ L'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) est un établissement public spécialisé dans la maîtrise d'ouvrage des équipements culturels et dans la restauration et la valorisation des monuments historiques. Il travaille en premier lieu pour le compte du ministère de la Culture et ses opérateurs mais peut effectuer des missions pour d'autres ministères.

Liste des abréviations

AFD.....	Agence française de développement
AFM.....	Agence France-Muséums
AIG.....	Accord intergouvernemental
APIE.....	Agence du patrimoine immatériel de l'État
BOPI.....	Bulletin officiel de la propriété industrielle
C2D	Contrat de désendettement et de développement
CICID	Comité interministériel de la coopération internationale et du développement
CPI	Code de la propriété intellectuelle
CSMN	Commission scientifique des musées nationaux
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EUIPO	Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle
ICC	Industries culturelles et créatives
INPI.....	Institut national de la propriété industrielle
LAD	Louvre Abou Dabi
MAD	Musée des arts décoratifs
MEAE	Ministère de l'Europe et des affaires étrangères
MET	Metropolitan museum of art
MISSA	Mission sécurité, sûreté et accessibilité
MNAAG.....	Musée national des arts asiatiques-Guimet
MoMA.....	Museum of modern art
MuCEM	Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
RMN-GP	Réunion des musées nationaux-Grand Palais
SCAC	Service de coopération et d'action culturelle
SCSP	Subvention pour charges de service public
TDIC	Tourism Development and Investment Company

Annexes

Annexe n° 1 : échanges de courrier entre le Premier président de la Cour des comptes et le Président de la Commission des finances du Sénat.....	96
Annexe n° 2 : liste des personnes rencontrées.....	100
Annexe n° 3 : dépôts de marques des musées	105
Annexe n° 4 : recettes issues des expositions internationales	106
Annexe n° 5 : l’instruction des demandes de prêts au Centre Pompidou.....	107
Annexe n° 6 : prix des expositions itinérantes proposées par Universcience	108
Annexe n° 7 : recettes issues des droits photos	109
Annexe n° 8 : recettes des musées issues de leur activité de valorisation d’ingénierie et de marque.....	110
Annexe n° 9 : les Centres Pompidou provisoires	113

Annexe n° 1 : échanges de courrier entre le Premier président de la Cour des comptes et le Président de la Commission des finances du Sénat

R É P U B L I Q U E F R A N Ç A I S E



Monsieur Didier MIGAUD
Premier président de la
Cour des comptes
13, rue Cambon
75100 PARIS CEDEX 01

Paris, le 08 décembre 2017

Réf. : CF_2017_PDT_0272

VINCENT ÉBLÉ

PRÉSIDENT
DE LA COMMISSION
DES FINANCES

Monsieur le Premier président,

J'ai l'honneur de vous demander, au nom de la commission des finances du Sénat, la réalisation par la Cour des comptes, en application de l'article 58-2 de la loi organique du 1er août 2001 relative aux lois de finances, de quatre enquêtes portant respectivement sur :

- la caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS),
- les politiques de valorisation de l'ingénierie et des marques culturelles françaises,
- l'indemnisation des victimes du terrorisme,
- la dette des entités publiques : périmètre et risques.

Ces enquêtes pourraient être remises de manière échelonnée entre janvier et mars 2019.

Comme à l'accoutumée, le choix de ces sujets a fait l'objet d'échanges préalables entre le secrétariat de la commission des finances et le Rapporteur général de la Cour des comptes.

Je vous prie de croire, Monsieur le Premier président, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Vincent ÉBLÉ

Cour des comptes



Le 16 MAI 2018

Le Premier président

1801789

Monsieur le Président,

Ainsi que je vous l'indiquais dans mon courrier en date du 20 décembre 2017, la Cour est en mesure de réaliser l'enquête sur la valorisation de l'ingénierie et des marques culturelles, que vous avez demandée en application du 2° de l'article 58 de la loi organique n° 2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances.

Le rapport sera préparé par la troisième chambre de la Cour. L'instruction a été confiée à M. Olivier Mousson, conseiller maître ; Mme Hélène Szarzynski, auditrice, le rejoindra dans une deuxième phase. M. Jacques Tournier, conseiller maître, président de la section « culture et communication » de la troisième chambre, assurera le contre-rapport. Ces magistrats, accompagnés par M. Philippe Duboscq, conseiller maître, responsable du secteur « culture », ont pu vous rencontrer le 6 mars dernier, avec le sénateur Julien Bargeton, désigné par votre commission pour assurer avec vous le suivi de cette enquête, afin d'en préciser le champ et le calendrier.

Dans le rapport que vous avez réalisé avec le sénateur André Gattolin en 2017 sur l'Agence France Muséums, vous avez pu constater que la création ex nihilo d'un musée universel à Abu Dhabi¹, qui porte le nom du Louvre, constitue un projet sans précédent qui invite à reconsidérer la politique de valorisation du patrimoine immatériel des organismes culturels². Les prestations d'ingénierie culturelle et la politique des marques culturelles sont des éléments du rayonnement de la France dans le monde et potentiellement des sources de recettes propres supplémentaires. Le nouveau projet culturel entre la France et l'Arabie Saoudite tendrait à prouver qu'il existe un potentiel de développement dans ce domaine.

Monsieur Vincent Eblé*Président de la Commission des Finances*

SÉNAT

15 rue de Vaugirard

75006 PARIS

Au vu de votre rapport et des échanges menés entre vous et les magistrats, je vous propose que cette enquête fasse un état des lieux de l'activité de valorisation du patrimoine culturel immatériel à l'étranger et de son potentiel de développement.

La première démarche sera d'identifier s'il existe une demande internationale et de vérifier la solvabilité de cette demande en procédant à une enquête dans les consulats culturels à l'étranger, notamment au Proche-Orient, en Chine et en Afrique.

La deuxième démarche sera de regarder les stratégies des établissements culturels déployées à et vers l'étranger par les organismes dans l'ingénierie culturelle (politique d'itinérance des expositions en France et à l'étranger, organisation d'expositions temporaires, prêts d'œuvres...) et dans la valorisation des marques culturelles aussi bien dans les produits dérivés (édition, produits manufacturés, produits co-brandés...), que dans les recettes sur les droits à l'image générés par la culture du numérique.

L'enquête retiendra une quinzaine d'établissements publics culturels en France dans le champ de ses investigations. Le rapport concentrera son effort sur les grands établissements culturels de l'État à forte notoriété, ayant une vocation muséale (musée du Louvre, centre Pompidou, musée d'Orsay, musée Rodin, musée Picasso, musée du quai Branly, musée des arts asiatiques Guimet), patrimoniale (château de Versailles, château de Fontainebleau) ou de production d'expositions (RMN-GP, Palais de Tokyo, Universcience ou la manufacture de Sèvres).

Les acteurs privés de ce secteur, comme la fondation Louis Vuitton ou l'entreprise Culturespaces, qui appartient au groupe Engie, seront interrogés.

Il sera également utile d'analyser les stratégies des musées les plus fréquentés du monde, qu'ils soient publics ou privés, situés dans les grandes villes européennes, en Grande-Bretagne (British Museum, National Gallery, Tate Modern, Victoria et Albert Museum, Tate Britain), en Italie (Musée du Vatican, Galerie des Offices, Galerie de l'Académie), en Espagne (Guggenheim Bilbao, Musée du Prado, Centro de Arte Reina Sofia), aux Pays-Bas (Stedelijk Museum, Van Gogh Museum, Rijksmuseum) et aux États-Unis (Metropolitan Museum, National Gallery of Art, MOMA, Guggenheim), en leur adressant des questionnaires relayés par les attachés culturels des ambassades de France.

En troisième lieu, une attention particulière sera portée sur le choix stratégique fait par les organismes culturels en matière d'organisation de ces activités : développement de ces activités en interne, organisation de filiales ad hoc (la création de « Louvre Conseil » au sein du musée du Louvre par exemple), appel à des organismes publics externes (comme la RMN-GP, opérateur d'organisation d'expositions et délégataire de la gestion des boutiques et des produits dérivés de certains musées ou comme l'Agence France-Muséums, qui avait au départ pour vocation initiale de suivre d'autres projets de coopération internationale, au-delà du Louvre Abu Dhabi), ou encore recours à des entreprises privées avec des contrats de licence de marque. La réponse à cette question sera fonction de la dimension des projets et de la nature des activités.

Parallèlement, seront analysés les rôles du ministère de la culture³, tutelle de la plupart des organismes culturels concernés, de celui des affaires étrangères, concerné par le rayonnement culturel et diplomatique de la France⁴, et de celui de l'économie, concerné par la valorisation du patrimoine immatériel de l'Etat⁵.

Il a été convenu que les magistrats chargés de l'enquête vous rencontreront en septembre 2018 avec M. Julien Bargeton pour faire un point à mi-parcours. Le rapport vous sera remis au plus tard le 28 mars 2019.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes salutations distinguées.



Didier Migaud

Annexe n° 2 : liste des personnes rencontrées

Ministère de la culture

Secrétariat général

Hervé BARBARET, Secrétaire général

Alban de NERVAUX, Chef du service des affaires juridiques et internationales

Chloé SAMANIEGO, Adjointe au sous-directeur des affaires européennes et internationales

Agnès SAAL, Haute fonctionnaire à l'égalité et à la diversité

Direction générale des patrimoines

Jean-Michel LOYER-HASCOËT, Directeur général par intérim, chef du service chargé du patrimoine

Blandine CHAVANNE, Sous-directrice de la politique des musées

Katell GUIZIOU, Cheffe du bureau du pilotage des musées nationaux

Sébastien ZONGHERO, Chef de projet expertise patrimoniale à l'international

Marco MARCHETTI, Adjoint au chef du département de la politique des publics

Ministère de l'Europe et des affaires étrangères

Direction générale de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international

Laurence AUER, Directrice de la culture, de l'enseignement, de la recherche et du réseau

Ina POUANT, Cheffe de bureau, pôle de la création artistique et des industries culturelles et créatives

Ministère de l'économie et des finances

Agence pour le patrimoine immatériel de l'État

Danielle BOURLANGE, Directrice

Armelle DAUMAS, Directrice adjointe

Institut Français

Pierre BUHLER, Président

Expertise France

Bertrand BARBE, Directeur général adjoint, directeur des opérations

Alan DREANIC, Directeur du département Gouvernance démocratique et droits humains

Agence Française de développement (AFD)

Jean-Pierre BARRAL, Directeur Transitions énergétique et numérique

Charles HOUDART, Chef de projet Industries culturelles et créatives

Agence France-Muséums

Anne MENY-HORN, Directrice générale

Marie-Anne GINOUX, Directrice générale adjointe

Musée du Louvre

Jean-Luc MARTINEZ, Président-directeur

Karim MOUTTALIB, Administrateur général

Centre Pompidou

Serge LASVIGNES, Président

Julie NARBÉY, Directrice générale

Réunion des musées nationaux – Grand Palais

Emmanuel MARCOVITCH, Président par intérim, Directeur général délégué

Marianne LESIMPLE, Directrice commerciale et marketing

Geneviève PAIRE, Directrice de la communication et du mécénat

Jérôme NEUTRES, Directeur de la stratégie et du développement

Marie-Blanche MAILLARD, Sous-directrice adjointe des affaires financières

Renaud de MAROLLES, Sous-directeur en charge des affaires juridiques

Pierre VIGNERON, Agence photo

Musée d'Orsay

Arnaud OSEREDCZUK, Administrateur général

Musée du quai Branly-Jacques Chirac

Stéphane MARTIN, Président

Blandine SORBE, Directrice générale déléguée

Musée national Picasso-Paris

Laurent LE BON, Président

Erol OK, Directeur général

Leslie LECHEVALLIER, Directrice de la communication, du mécénat et des privatisations

Claire GARNIER, Directrice Collections et production

Musée Rodin

Catherine CHEVILLOT, Directrice

Cyril DUCHENE, Chef du service des boutiques et de la billetterie

Musée des arts asiatiques – Guimet

Thierry JOPECK, Administrateur général

Guillaume RAVAILLE, Chef du service du mécénat et des partenariats internationaux

Frédéric LE GALLOU, Directeur adjoint du développement culturel et des publics

Caroline BOCQUET, Adjointe au chef du service financier et juridique

Universcience

Mélanie JODER, Directrice générale déléguée

Michèle ANTOINE, Directrice des expositions

Camille HERODY, Directrice financière et juridique

Château de Versailles

Catherine PEGARD, Présidente

Thierry GAUSSERON, Administrateur général

Château de Fontainebleau

Jean-François HEBERT, Président

Isabelle de GOURCUFF, Administratrice générale

Alexis de KERMEL, Directeur du développement et de la communication

MAD

David CAMEO, Directeur général

Quitterie de PONCINS, Secrétaire générale

Cité de la céramique - Sèvres et Limoges

Romane SARFATI, Directrice générale

Institut du monde arabe

M. David BRUCKERT, Secrétaire général

Paris Musées

Delphine LEVY, Directrice générale

Céline MARCHAND, Chargée de mission auprès de la directrice générale, responsable des relations internationales

Acteurs privés*Comité Colbert*

Elisabeth PONSOLLE des PORTES, Déléguée générale

Culturespaces

Bruno MONNIER, Président

Arteum

Lorraine DAUCHEZ, Présidente Fondatrice

Personnalités qualifiées

Renaud DONNEDIEU DE VABRES, Ancien ministre de la culture

Philippe LENTSCHENER, Président de la mission « Marque France » en 2013, spécialiste du marketing et de la communication

Gwennaëlle de KERRET, Sémiologue, Directrice d'études, Docteure en Sciences de l'information et de la communication

Guy JACQUOT, Expert en Diagnostic d'entreprises et en propriété intellectuelle près la Cour d'appel de Paris, Associé chez SORGEM Evaluation

Annexe n° 3 : dépôts de marques des musées

Tableau n° 4 : nombre de marques déposées par les musées par zone géographique

<i>Établissement</i>	Marques déposées en France	Marques européennes déposées	Marques déposées à l'étranger	Pays de dépôt/marques internationales
<i>Réunion des musées nationaux – Grand Palais</i>	12	7	11	Japon (10) Autriche, Benelux, Espagne, Italie, Liechtenstein, Monaco (1)
<i>Centre Pompidou</i>	4	2	10	Chine (3) Corée du Sud (1) Singapour (1) Malaisie (1) Indonésie (1) Hong-Kong (3)
<i>Musée d'Orsay</i>	6	0	1	Japon
<i>Louvre</i>	16	4	7	Emirats Arabes Unis, Japon, États-Unis, Chine, Macao, Hong-Kong, Taïwan
<i>Château de Versailles</i>	8	3	11	Marques internationales (6) Émirats arabes unis (1), Qatar (1), Hong Kong (2), Canada (1)
<i>Musée du quai Branly-Jacques Chirac</i>	14	9	8	Canada (3) Suisse et États-Unis (4) Monaco et Suisse (1)
<i>Musée Rodin</i>	11	0	10	Chine (10)
<i>Musée Picasso</i>	0	NB : les marques associées à l'œuvre de Picasso sont déposées et gérées par Picasso Administration, détenteur des droits d'auteur de l'artiste		
<i>Musée Guimet</i>	3	0	0	
<i>MAD</i>	3	3	0	
<i>Universcience</i>	12	5	7	Marques internationales (4), Canada, Chine, Monaco, Suisse, Turquie, Algérie, Maroc, Bénélux, Italie, Émirats arabes unis
<i>Château de Fontainebleau</i>	1	0	3	Marque internationale (1) Chine (1), Russie (1)

Source : Cour des comptes à partir des réponses des établissements et de la base de données Marques de l'INPI

Annexe n° 4 : recettes issues des expositions internationales

Tableau n° 5 : expositions internationales des musées 2012-2018 (nombre annuel d'expositions et tarification associée, hors Louvre Abou Dabi, en M€)

Musée du Louvre								
Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Nb expositions internationales*	7	5	2	4	4	2	6	Total
Fee/Prix moyen par exposition	0,257	0,206		0,34	0,074	0,376	0,242	2012-2018
Cumul recettes expositions**	1,8	1,03		1,36	0,295	0,753	1,450	6,688
Centre Pompidou								
Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Nb expositions internationales*	5	7	5	4	5	-	4	Total
Fee/Prix moyen par exposition	0,650	0,427	0,299	0,651	0,705	-	0,488	2012-2018
Cumul recettes expositions	3,250	2,992	1,495	2,605	3,525	-	1,950	15,817
Château de Versailles								
Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Nb expositions internationales*	-	-	-	-	2	-	-	Total
Fee/Prix moyen par exposition	-	-	-	-	1,200	-	-	2012-2018
Cumul recettes expositions**	-	-	-	-	2,400	-	-	2,400
Musée d'Orsay								
Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Nb expositions internationales*	5	3	4	3	7	5	-	Total
Fee/Prix moyen par exposition	0,580	0,493	1,300	0,383	0,554	0,407	-	2012-2017
Cumul recettes expositions**	2,900	1,480	5,200	1,150	3,882	2,033	-	16,645
Réunion des musées nationaux Grand Palais								
Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Nb expositions internationales*	-	1	-	1	1	1	-	Total
Fee/Prix moyen par exposition	-	0,250	-	0,100	0,300	0,500	-	2012-2018
Cumul recettes expositions**	-	0,250	-	0,100	0,300	0,500	-	1,150
Musée du quai Branly Jacques Chirac								
Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Nb expositions internationales*	1	4	-	2	3	2	-	Total
Fee/Prix moyen par exposition	0,025	0,010	-	0,035	0,198	0,120	-	2012-2018
Cumul recettes expositions**	0,025	0,040	-	0,070	0,595	0,240	-	0,970
Musée Rodin								
Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Nb expositions internationales*	1	1	4	2	3	2	2	Total
Fee/Prix moyen par exposition	0,130	0,200	0,042	0,225	0,217	0,175	0,190	2012-2018
Cumul recettes expositions**	0,130	0,200	0,167	0,450	0,650	0,350	0,380	2,327
Universcience								
Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Nb expositions internationales*	4	3	3	2	2	7	7	Total
Fee/Prix moyen par exposition	0,126	0,185	0,234	0,250	0,343	0,200	0,199	2012-2018
Cumul recettes expositions**	0,505	0,556	0,701	0,501	0,686	1,402	1,396	5,748

Source : Cour des comptes à partir des réponses des musées

* Sont comptabilisées comme expositions internationales chaque étape des expositions itinérantes et chaque exposition hors les murs

** Des recettes additionnelles peuvent être perçues par les musées au titre de la compensation de certaines charges ou au titre de frais administratifs

Annexe n° 5 : l'instruction des demandes de prêts au Centre Pompidou

Toute demande de prêt au Centre Pompidou doit faire l'objet d'un courrier officiel adressé au directeur du Musée national d'art moderne - Centre de Création Industrielle (Mnam/Cci) du Centre Pompidou.

Les demandes de prêt sont ensuite instruites par la cellule des prêts et dépôts puis examinées et validées collégialement par le comité de prêts qui se réunit toutes les six semaines pour valider les demandes.

Lors d'un comité, les demandes de prêt, de l'ordre de 70 à plus de 100 par comité, sont examinées une à une, œuvre par œuvre. L'avis émis par le comité est un avis consultatif qui peut être revu par le directeur du Mnam/Cci, après échange avec le partenaire.

Toutes les œuvres prêtées font l'objet d'un examen par le service de la restauration, qui préconise ou pas une intervention, par le service des collections en liaison avec les départements de collections concernées (encadrement, soclage, fournitures, électromécanique etc...). Un constat d'état est réalisé pour chaque œuvre lors de son départ et ensuite à son retour dans les réserves¹⁴².

Une œuvre refusée l'est en principe pour une bonne raison : engagement déjà existant, état de conservation insatisfaisant, œuvres sur papier nécessitant un temps de repos, institution avec laquelle le Centre a déjà eu des difficultés.

Après la tenue du comité de prêt et l'arbitrage rendu par la direction, un courrier de réponse signé par le directeur du musée est adressé à l'emprunteur. Il récapitule l'ensemble des œuvres acceptées ou refusées, les frais à prendre en charge par l'emprunteur (restauration, encadrement, fournitures, convoiement, etc.), ainsi que les conditions de prêts (frais d'assurance, d'emballage, de caisserie et de transport).

En cas de nouvel organisme emprunteur, il est demandé un rapport sur les installations qui récapitule les conditions de température, hydrométrie, sécurité des lieux.

Sur les années 2004 à 2016, le Centre Pompidou a prêté 3622 oeuvres en 2014, 3723 en 2015 et 4961 en 2016, dont 42 à 44 % à des institutions françaises, et donc aux alentours de 2000 à des institutions étrangères. Le refus de prêt n'est pas anecdotique. Par exemple, en 2014, 3 622 ont été prêtées et 4 045 refusées, dont 1 577 en France et 2 045 à l'étranger ; en 2015, 3 723 ont été prêtées et 3 215 refusées, dont 1 591 en France et 2 132 à l'étranger. en 2016, 5 248 œuvres ont été acceptées et 5 260 œuvres refusées, dont 3 383 œuvres prêtées en France et 1 865 à l'étranger.

¹⁴² Lors du prêt des œuvres, un rapport est également remis à la fin du convoiement. En cas de problème sur place (accident, sinistre...) l'emprunteur est dans l'obligation d'informer le Centre Pompidou très rapidement avant toute intervention.

Annexe n° 6 : prix des expositions itinérantes proposées par Universcience

La stratégie internationale d'Universcience vise à contribuer au développement de la notoriété de l'établissement à l'étranger et au développement de ressources propres pour l'institution.

Les clients potentiels des itinérances d'Universcience à l'étranger sont de trois types : les musées et institutions culturelles ; les entreprises (principalement commerciales)¹⁴³ ; les partenaires institutionnels (municipalités et collectivités territoriales, ministères de technologie et d'éducation, réseaux professionnels, chambres de commerce, ambassades de France, Alliances Françaises).

Les cibles géographiques pour l'offre d'expositions temporaires itinérantes sont par ordre décroissant de ciblage le reste de l'Europe, les pays de la Francophonie, l'Amérique du Nord puis le reste du monde. Une analyse du marché asiatique est en cours au départ d'un noyau de clients déjà anciens (Centre de sciences de Singapour et Musée des Sciences de Hong Kong ainsi que le Centre de science de Bangkok).

Le prix de vente d'une exposition temporaire en itinérance est variable en fonction du coût initial de l'exposition, de la demande et de la négociation avec l'acheteur. Universcience différencie ainsi ce prix en fonction de la qualité et la nationalité de l'acheteur.

Les musées et institutions françaises bénéficient d'un prix préférentiel appelé « de rayonnement ». Leurs équivalents étrangers se voient appliquer un tarif « commercial ».

Le prix « commercial », appliqué aux institutions étrangères comprend une quote-part des coûts de production initiaux des éléments itinérants, les coûts de mise en itinérance (dépenses de colisage, d'adaptation, droits photos, maintenance, stockage, préparation logistique), de pilotage (frais de personnel, dépenses de fonctionnement et d'investissement) et les coûts par opération (suivi logistique, suivi commercial et dépenses de fonctionnement). Il est également fixé en fonction de l'attractivité du produit, du client et de sa localisation, des prix du marché et de la rentabilité souhaitée.

Le prix « rayonnement » appliqué aux centres de culture scientifique français et au réseau institutionnel français à l'étranger ne prend pas en compte la quote-part des coûts de production initiaux de l'exposition.

Les prix dépendent bien entendu de la taille et de la nature de l'exposition. Ils peuvent aller de 100 000 € (pour 6 mois) pour une exposition de 250 m² à 300 000 € pour une exposition premium de très grand format, hors frais techniques et de gestion.

Les expositions itinérantes à l'étranger représentent à Universcience, selon les années, de 70 à 75 % du chiffre d'affaires des expositions internationales, le reste correspondant aux expositions sur mesure.

¹⁴³ Par exemple, le projet développé avec Altaréa Cogédim dans un centre commercial liant jeu et neurosciences à Ferney-Voltaire.

Annexe n° 7 : recettes issues des droits photos

Tableau n° 6 : chiffre d'affaires de l'agence photographique de la RMN-GP

<i>CA en (M€)</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (prév)
Ventes directes	3,00	3,14	3,03	2,86	2,86	2,96	2,96
Distributeurs	0,42	0,50	0,41	0,47	0,55	0,56	0,54
Cessions internes	0,51	0,60	0,48	0,39	0,38	0,41	0,53
TOTAL	3,93	4,24	3,93	3,72	3,79	3,93	4,03

Source : Réunion des musées nationaux – Grand Palais

Tableau n° 7 : montant et part des droits photos dans les ressources propres des établissements et montant (€)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Centre Pompidou</i>	0,33 %	0,36 %	0,54 %	0,43 %	0,78 %	0,56 %	0,59 %
	124 520	139 423	188 156	129 078	284 840	212 986	230 000
<i>Musée du Louvre</i>	0,24 %	0,53 %	0,54 %	0,53 %	0,53 %	0,00 %	0,36 %
	220 825	484 622	508 360	498 096	480 879		380 000
<i>Musée d'Orsay</i>	0,79 %	0,88 %	0,46 %	0,78 %	0,76 %	0,64 %	
	279 987	316 027	180 196	276 871	242 714	215 776	
<i>Musée du quai Branly Jacques Chirac</i>	0,89 %	0,43 %	0,47 %	0,44 %	0,42 %	0,01 %	0,23 %
	86 079	37 178	52 585	49 945	46 116	739	28 000
<i>Musée Guimet</i>	2,00 %	1,24 %	0,77 %	0,47 %	0,00 %	0,49 %	0,88 %
	48 561	38 241	28 932	20 000	0	20 697	30 000
<i>Musée Picasso</i>	-	-	-	-	1,04 %	1,62 %	1,45 %
					86 816	118 870	120 000
<i>Musée Rodin</i>	0,34 %	0,72 %	0,20 %	0,58 %	0,97 %	0,89 %	0,67 %
	46 801	68 631	36 151	61 671	114 685	84 524	70 000
<i>Château de Versailles</i>	0,23 %	0,25 %	0,24 %	0,18 %	0,05 %	0,18 %	0,21 %
	148 770	155 335	165 011	126 224	34 463	121 012	150 000
<i>MAD</i>	0,65 %	0,99 %	1,27 %	1,17 %	0,71 %	0,40 %	0,70 %
	66 000	66 000	81 000	73 000	74 000	70 000	60 000

Source : Cour des comptes à partir des réponses des établissements

Annexe n° 8 : recettes des musées issues de leur activité de valorisation d'ingénierie et de marque

Tableau n° 8 : recettes issues des activités liée à la valorisation de l'ingénierie et de la marque des musées (2012-2018, en €), hors Louvre Abou Dabi et Centres Pompidou provisoires

		Prestations de conseil et formation (1)	Produits des droits d'image photos (2)	Redevance pour licence de marque (3)	Vente de produits dérivés (hors concession librairie boutique) (4)	Prêts d'œuvres (5)	Ventes et itinérances d'expositions (6)	Total (1) à (6)	Ressources propres totales
<i>Musée du Louvre</i>	2012	-	220 825	36 877	-	-	872 738	1 130 440	91 854 330
	2013	-	484 622	239 077	-	-	1 540 646	2 264 345	92 092 799
	2014	-	508 360	345 386	-	-	708 156	1 561 902	94 400 150
	2015	45 000	498 096	343 740	-	-	695 062	1 581 898	93 796 088
	2016	13 338	480 879	536 486	-	-	339 881	1 370 584	90 113 204
	2017	96 700	-	782 223	-	-	1 059 516	1 938 439	191 246 190
	2018	30 000	380 000	994 060	-	-	682 500	2 086 560	104 911 166
	Total 2012 à 2018	185 038	2 572 782	3 277 849	-	-	5 898 499	11 934 168	
<i>Château de Versailles</i>	2012	-	148 770	243 091	54 791	-		446 652	63 473 066
	2013	-	155 335	47 318	79 520	-		282 173	63 144 020
	2014	-	165 011	60 372	62 473	-		287 856	68 365 761
	2015	-	126 224	92 946	824 923	-		1 044 093	68 763 515
	2016	-	34 463	13 683	237 326	-	2 200 000	2 485 472	65 615 943
	2017	-	121 012	53 754	94 572	-	200 000	469 338	68 938 261
	2018	-	150 000	100 000	150 000	-		400 000	72 055 109
	Total 2012 à 2018	-	900 815	611 164	1 503 605	-	2 400 000	5 415 584	
<i>Musée d'Orsay</i>	2012	-	279 987	-	-	-	2 350 000	2 629 987	35 271 790
	2013	-	316 027	150 000	-	-	1 710 000	2 176 027	35 710 148
	2014	-	180 196	263 184	-	-	5 070 000	5 513 380	39 108 554
	2015	-	276 871	116 614	-	-	1 342 826	1 736 310	35 688 581
	2016	-	242 714	217 679	-	-	4 186 129	4 646 522	32 031 116
	2017	-	215 776	117 758	-	-	1 990 641	2 324 174	33 869 712
	2018								
	Total 2012 à 2017	-	1 511 570	865 234	-	-	16 649 596	19 026 400	

		Prestations de conseil et formation (1)	Produits des droits d'image photos (2)	Redevance pour licence de marque (3)	Vente de produits dérivés (hors concession libraire boutique) (4)	Prêts d'œuvres (5)	Ventes et itinérances d'expositions (6)	Total (1) à (6)	Ressources propres totales
Centre Pompidou (hors Centre Pompidou Provisoires)	2012	-	124 520	-	752 896	140 763	2 967 805	3 985 984	37 910 181
	2013	-	139 423	-	965 717	121 483	2 880 756	4 107 380	38 718 123
	2014	-	188 156	-	732 739	99 181	2 019 383	3 039 459	35 101 455
	2015	-	129 078	-	923 679	88 199	3 290 999	4 431 954	30 261 141
	2016	-	284 840	-	717 521	70 005	3 544 434	4 616 800	36 632 582
	2017	60 641	212 986	-	1 363 427	69 055	339 360	2 045 469	38 100 523
	2018	443 600	230 000	-	1 130 000	90 000	1 637 000	3 530 600	39 211 886
	Total 2012 à 2018	504 241	1 309 002	-	6 585 979	678 686	16 679 737	25 757 646	
Musée Rodin	2012	-	46 801	-	1 844 261	3 600	260 000	2 154 662	13 591 372
	2013	-	68 631	-	1 312 161	2 600	211 600	1 594 992	9 487 423
	2014	-	36 151	-	993 648	23 400	203 200	1 256 399	18 345 893
	2015	-	61 671	-	1 030 530	570 898	450 000	2 113 099	10 586 864
	2016	-	114 685	-	1 605 552	56 450	515 000	2 291 687	11 799 382
	2017	-	84 524	-	1 282 591	4 400	350 000	1 721 515	9 465 107
	2018	-	70 000	-	1 287 000	15 000	350 000	1 722 000	10 503 000
	Total 2012 à 2018	-	482 463	-	9 355 743	676 348	2 339 800	12 854 354	
Musée Picasso	2012	-	-	-	-	-	5 559 500	5 559 500	5 559 500
	2013	-	-	-	-	-	600 000	600 000	600 000
	2014	-	-	-	-	-	-	-	2 376 248
	2015	-	-	-	-	-	60 000	60 000	8 723 110
	2016	-	86 816	-	-	307 000	2 260 805	2 654 621	8 319 981
	2017	-	118 870	-	-	317 496	1 806 760	2 243 126	7 322 710
	2018	-	120 000	-	-	250 000	1 695 000	2 065 000	8 251 600
	Total 2012 à 2018	-	325 686	-	-	874 496	11 982 065	13 182 247	

		Prestations de conseil et formation (1)	Produits des droits d'image photos (2)	Redevance pour licence de marque (3)	Vente de produits dérivés (hors concession libraire boutique) (4)	Prêts d'œuvres (5)	Ventes et itinérances d'expositions (6)	Total (1) à (6)	Ressources propres totales
Musée du quai Branly Jacques Chirac	2012	-	86 079	14 505	-	-	277 149	377 733	9 718 226
	2013	-	37 178	15 847	-	-	441 124	494 149	8 595 119
	2014	-	52 585	7 535	-	-	233 093	293 213	11 147 896
	2015	-	49 945	9 733	-	-	525 167	584 845	11 313 264
	2016	-	46 116	677	-	-	749 201	795 994	10 868 715
	2017	-	739	22 360	-	-	775 168	798 267	9 662 101
	2018	-	28 000	-	-	-	447 500	475 500	12 278 577
	Total 2012 à 2018	-	300 642	70 657	-	-	3 448 402	3 819 701	
Musée Guimet	2012	80 000	48 561	-	-	-	-	128 561	2 428 394
	2013	80 000	38 241	-	-	-	-	118 241	3 073 065
	2014	-	28 932	-	-	-	-	28 932	3 767 932
	2015	80 000	20 000	-	-	-	-	100 000	4 219 583
	2016	-	-	-	-	-	-	-	3 365 278
	2017	12 728	20 697	-	-	-	-	33 425	4 263 383
	2018	-	30 000	-	-	-	167 556	197 556	3 418 110
	Total 2012 à 2018	252 728	186 430	-	-	-	167 556	606 714	
MAD	2012	-	66 000	-	-	-	-	66 000	10 206 000
	2013	-	66 000	-	-	-	1 000	67 000	6 694 000
	2014	-	81 000	-	-	155 000	300 000	536 000	6 401 000
	2015	-	73 000	37 000	3 000	130 000	150 000	393 000	6 242 000
	2016	-	74 000	14 000	-	212 000	-	300 000	10 446 000
	2017	-	70 000	5 000	-	19 000	375 000	469 000	17 608 000
	2018	-	60 000	5 000	-	-	200 000	265 000	8 548 000
	Total 2012 à 2018	-	490 000	61 000	3 000	516 000	1 026 000	2 096 000	

Source : Cour des comptes à partir des réponses des établissements

Annexe n° 9 : les Centres Pompidou provisoires

Les trois projets de Centres Pompidou provisoires

1) Le Centre Pompidou Málaga

Un contrat a été signé avec la ville de Málaga en septembre 2014 pour une ouverture du lieu en mars 2015. Depuis son inauguration en mars 2015 jusqu'au 9 juillet 2018, le Centre Pompidou Málaga a accueilli 595 031 visiteurs, avec une fréquentation moyenne de 574 visiteurs par jour (166 000 visiteurs en 2017).

Le contrat devait s'achever en principe en mars 2020, mais le Centre Pompidou et la municipalité de Málaga ont signé un protocole d'accord le 20 février 2018 pour une prolongation de ce partenariat pour une nouvelle période de 5 ans.

2) Le Kanal Centre Pompidou à Bruxelles

Le Centre Pompidou a été sollicité par la Région Bruxelles-Capitale pour proposer une programmation culturelle dans un ancien garage réhabilité en pôle culturel de 35 000 m², pour un investissement de 125 M€ financé par la Région Bruxelles-Capitale. Ce pôle culturel est situé dans un quartier populaire en pleine revitalisation près du canal de l'Yser.

Le Centre Pompidou a signé le 17 juillet 2017 une convention de partenariat structurel d'une durée de 10 ans avec la Région Bruxelles-Capitale et la Fondation Kanal. Dans le cadre de ce partenariat, le Centre Pompidou est chargé d'assurer le commissariat général de la programmation, de mettre à disposition 300 œuvres de sa collection et d'organiser deux expositions temporaires par an, en échange d'une contrepartie financière annuelle dès la phase de préparation.

Le Kanal Centre Pompidou a ouvert ses portes les 4 et 5 mai 2018. Depuis son ouverture, la fréquentation est soutenue par une programmation originale et pluridisciplinaire, s'ouvrant à de nombreux partenariats et échanges avec les acteurs culturels belges. L'objectif de fréquentation est de 400 000 visiteurs par an.

3) La future implantation du Centre Pompidou à Shanghai

Le Centre Pompidou a signé le 29 juin 2017 un protocole d'accord avec le Shanghai West Bund Development Group Co, une entreprise publique chinoise, arrêtant le principe d'une implantation provisoire à Shanghai dans un bâtiment de 25 000 m² signé par l'architecte britannique David Chipperfield.

Un premier contrat de prestation de conseil a été signé le 28 juillet 2017. Il prévoit une rémunération du Centre Pompidou à hauteur de 600 000 € pour l'accompagnement du West Bund dans la phase de construction du site. Un contrat d'application pour cinq ans renouvelable détaillant les modalités de collaboration pendant les cinq années de mise en œuvre du projet a été signé le 19 décembre 2018. Le musée devrait ouvrir avant la fin 2019.

Les recettes des CPP

Tableau n° 9 : recettes des Centres Pompidou provisoires de 2012 à 2018 (en €)

	2014	2015	2016	2017	2018*
CPP Malaga					
<i>Fee</i>	300 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
<i>Refacturation des frais</i>	321 000	1 070 000	1 070 000	1 070 000	1 070 000
Total	621 000	2 070 000	2 070 000	2 070 000	2 070 000
CPP Bruxelles					
<i>Fee</i>					
<i>Refacturation des frais</i>				240 000	705 000
Total				240 000	705 000
CPP Shangai					
<i>Fee</i>				416 400	450 000
<i>Refacturation des frais</i>				269 042	1 160 000
Total				685 442	1 610 000
Total CPP					
Fee	300 000	1 000 000	1 000 000	1 416 400	1 450 000
Refacturation des frais	321 000	1 070 000	1 070 000	1 579 042	2 935 000
Total	621 000	2 070 000	2 070 000	2 995 442	4 385 000

Source : Cour des comptes à partir des données du Centre Pompidou

*Estimation