

Culture and Local Governance Culture et gouvernance locale



Les transformations des équipements culturels en milieu urbain : inscription dans un projet de développement territorial, approche pluridisciplinaire et gouvernance locale

Marc Terrisse

Volume 1, Number 1, 2008

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1108136ar>
DOI: <https://doi.org/10.18192/clg-cgl.v1i1.127>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Centre d'étude en gouvernance, Université d'Ottawa

ISSN

1911-7469 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Terrisse, M. (2008). Les transformations des équipements culturels en milieu urbain : inscription dans un projet de développement territorial, approche pluridisciplinaire et gouvernance locale. *Culture and Local Governance / Culture et gouvernance locale*, 1(1), 11–27.
<https://doi.org/10.18192/clg-cgl.v1i1.127>

Article abstract

Current cultural institutions are not more devoted to their traditional functions inherited from the 19th century. They are regarded as tools for local development included in global urban projects implemented in an international concurrence perspective for cities. Topics like economics, tourism, social cohesion and education for a larger audience are nowadays highly integrated in the cultural institutions strategies. New management forms dedicated to cultural and touristic engineering and a multidisciplinary balanced approach are the main consequences of these new topics connected to the cultural equipments of the 21st century. The local governance's process is also transformed by all these changes. Local and regional governments become the main actors of the cultural development and cultural institutions obtain more autonomy. The local population is also considered as an important partner of the cultural policies. Private funds are often required due to the fragile financial state's involvement. All these transformations and new relationships give a new meaning to the term "Culture". It is now connected to the leisure and entertainment market and aims at providing educational and relaxing products to a large public contrary to its features of the 19th century where culture was a spare time connected to a small privileged elite.

© Marc Terrisse, 2008



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

A black and white photograph of a classical statue, likely a personification of Liberty or Justice, standing on a pedestal. The statue is wearing a long, flowing robe and holding a torch or staff. It is positioned on the facade of a building with ornate architectural details. To the left of the statue is a plaque that reads "Stadt. Hagler-halle." Below the statue is a circular traffic sign with a horizontal bar. In the background, other buildings and a street are visible.

*CULTURE AND
LOCAL
GOVERNANCE*

*CULTURE ET
GOUVERNANCE
LOCALE*

VOL. 1, NO. 1

ISSN 1911-7469

Revue publiée par le Centre for Local Government/
Journal published by the Centre for Local Government

Editorial Board / Comité de rédaction

Editorial Board

Isabelle Fortier (École nationale d'administration publique)

Robert V. Segsworth (Laurentian University)

Jonathan Paquette (Université Laurentienne)

Advisory Board

Andrea Bandelli (Consultant, Amsterdam)

Hélène Bélanger (Université du Québec à Montréal)

Ruth Bereson (SUNY at Buffalo)

James Bradburne (King's College, University of London)

Cameron Cartiere (Birkbeck, University of London)

Christoph Eberhard (Facultés universitaires Saint-Louis, Bruxelles)

Aurélien Lacassagne (Université Laurentienne)

Patrice LeBlanc (Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue)

Alain Lefebvre (Université de Toulouse)

Heather L. Mair (University of Waterloo)

Allison McCulloch (Laurentian University)

Tim Nieguth (Laurentian University)

Emilia Palonen (Helsinki Collegium for Advanced Studies, University of Helsinki)

Philippe Poirrier (Université de Bourgogne)

Ian Roberge (Glendon College, York University)

Erin Sharpe (Brock University)

CULTURE AND LOCAL GOVERNANCE CULTURE ET GOUVERNANCE LOCALE

***Les transformations des équipements culturels en milieu urbain:
inscription dans un projet de développement territorial,
approche pluridisciplinaire et gouvernance locale.***

Marc Terrisse¹

Laboratoire Cerhio-Lhamans, Université du Maine

Abstract

Current cultural institutions are not more devoted to their traditional functions inherited from the 19th century. They are regarded as tools for local development included in global urban projects implemented in an international concurrence perspective for cities. Topics like economics, tourism, social cohesion and education for a larger audience are nowadays highly integrated in the cultural institutions strategies. New management forms dedicated to cultural and touristic engineering and a multidisciplinary balanced approach are the main consequences of these new topics connected to the cultural equipments of the 21st century. The local governance's process is also transformed by all these changes. Local and regional governments become the main actors of the cultural development and cultural institutions obtain more autonomy. The local population is also considered as an important partner of the cultural policies. Private funds are often required due to the fragile financial state's involvement. All these transformations and new relationships give a new meaning to the term "Culture". It is now connected to the leisure and

¹ Cerhio-Lhamans, Université du Maine. Avenue Olivier Messiaen, Le Mans, Cedex 9, France 72 085.

entertainment market and aims at providing educational and relaxing products to a large public contrary to its features of the 19th century where culture was a spare time connected to a small privileged elite.

Résumé

Les institutions culturelles actuelles sont marquées par un ensemble de transformations mais connaissent également une certaine continuité quant à certaines de leurs caractéristiques issues du XIX^{ème} siècle, comme l'importance accordée à l'architecture et à la monumentalité. L'insertion dans des stratégies de développement urbain globales alimentées par la concurrence internationale des territoires et se focalisant simultanément sur des thématiques variées comme le développement économique, le tourisme, la cohésion sociale et l'éducation à travers la démocratisation de la culture, apparaît comme une nouvelle matrice des institutions culturelles contemporaines. Ces mutations ont pour conséquence l'apparition d'une forme de gestion faisant la part belle à l'interdisciplinarité afin d'intégrer l'ensemble des problématiques désormais inhérentes aux établissements culturels. Une nouvelle génération de managers tenant de l'ingénierie culturelle et touristique se trouve naturellement propulsée à la tête de ces établissements d'un nouveau genre afin de répondre à tous ces défis. Par ailleurs, ces changements ont pour conséquence de modifier les rapports entre les différents protagonistes impliqués dans le développement culturel au niveau local. On constate ainsi une gouvernance inédite avec une autonomisation des institutions à l'égard de l'Etat central et un rôle prédominant accordé aux structures politiques locales et régionales, au mécénat privé et une association des populations locales dans les choix programmatiques et la gestion des institutions culturelles. C'est enfin la définition de la culture qui s'en trouve modifiée dans la mesure où celle-ci devient un mode de loisirs se positionnant sur un marché. L'élitisme qui caractérisait au XIX^{ème} siècle l'institution culturelle s'efface au profit d'une démocratisation et de l'émergence d'une culture de masse à la fois éducative et divertissante.

Les transformations des équipements culturels en milieu urbain: inscription dans un projet de développement territorial, approche pluridisciplinaire et gouvernance locale.

La culture et le développement culturel sont régulièrement mis en lumière par les médias internationaux à l'occasion de l'inauguration d'un musée, d'un théâtre, d'un opéra ou de tout édifice emblématique doté d'une enveloppe architecturale futuriste et ayant pour vocation ce qui est désormais communément appelé « la culture ».

Cette frénésie constructive touche particulièrement les métropoles dont le but est de rayonner à l'échelle internationale dans un contexte de compétition des territoires. Dans un environnement mondialisé mis en lumière par Pierre Veltz (1996) sous le nom « d'économie d'archipels » et où l'économie est appréhendée en terme de flux, ces institutions culturelles sont destinées à générer une attractivité forte et à capter ces flux afin de devenir un nœud de réseau d'importance majeure.

Outre un développement de cette dimension relativement nouvelle articulée autour de la notion de développement, on s'interrogera sur les différents aspects que

présentent les équipements culturels du XXI^{ème} siècle. Tout en reprenant un certain nombre de caractéristiques issues du passé comme la monumentalité, les musées, bibliothèques, opéras et autres théâtres touchent désormais diverses problématiques qui dépassent leur fonction culturelle traditionnelle basée sur l'Art et la connaissance. Parmi ces thématiques, l'économie, le tourisme, la cohésion sociale mais également une démocratisation de la culture mêlant éducation et loisirs occupent une place de choix. Les équipements culturels contemporains sont donc marqués par une interdisciplinarité croissante au service du projet urbain et du développement des villes. Au regard de ce constat, on peut s'interroger sur les mécanismes de fabrication et d'intégration de ces transformations. Par quels processus les équipements culturels s'adaptent-ils à ces mutations et génèrent-ils de nouvelles perspectives pour la culture alors appréhendée sous le prisme de la démocratisation et des loisirs de masse ? Notre analyse et nos préconisations se sont portées plus

particulièrement sur les dispositifs managériaux internes à ces structures et sur les conséquences opérées au niveau du jeu d'acteurs gravitant autour de la sphère culturelle. Nous illustrerons nos propos à l'aide de certains cas emblématiques, situés en Europe et en Amérique du Nord, de ces nouveaux équipements culturels afin de dégager de façon concrète et explicite les enjeux et les transformations de ceux-ci.

1- LES PERMANENCES DANS L'ÉVOLUTION DES ÉQUIPEMENTS CULTURELS DU XIXIÈME SIÈCLE AU XXIIÈME SIÈCLE

Le musée, la bibliothèque, le théâtre ainsi que l'opéra apparaissent au XIXIème siècle en Europe comme le symbole de la civilisation bourgeoise. Ils font figure de loisir élitiste et ne valent que pour le caractère artistique et scientifique des œuvres qui s'expriment dans leurs murs. En effet, aucune politique à l'égard des publics allant dans le sens d'une sensibilisation ou d'une démocratisation n'existe à cette époque. Considérés comme des « temples de l'art » ou « des sanctuaires dédiés aux intellectuels », ces équipements présentent également une fonction

sociale, dans la mesure où ils symbolisent une classe bourgeoise en pleine ascension qui y puise une image et un épanouissement intellectuel. Cette focalisation sur la problématique artistique et culturelle fait figure de fondement de ces institutions. Sur le plan architectural et urbanistique, le musée, la bibliothèque, le théâtre ou l'opéra sont des manifestes de l'haussmannisation et de la transformation des villes au regard des mutations socio-économiques nées de la révolution industrielle. Ces constructions monumentales marquent le paysage des villes et l'organisent urbanistiquement. Si Elles sont l'incarnation d'un style et d'un Art, généralement néoclassique, ce sont aussi des équipements signes d'urbanité et de progrès inclus dans de vastes projets de réaménagements qui marquent tout le XIXIème siècle.

Bien que les liens entre ces équipements culturels et les territoires se soient récemment resserrés, nous observons malgré tout des continuités avec le mouvement antérieur né au XIXIème siècle. Il y a ainsi une forme de permanence pour ce qui est du caractère architectural remarquable des édifices, de leur monumentalité et de leur insertion

dans le tissu urbanistique local. L'organisation de concours internationaux d'architecture faisant appel à des sommités mondialement connues comme Zaha Hadid, Renzo Piano ou Jean Nouvel pour ne citer qu'eux, témoigne d'un souci de monumentalité encore actuel. Beaucoup d'édifices à connotation culturelle sont aussi utilisés dans un objectif de revitalisation urbaine de certains quartiers ou dans l'optique de créer de la centralité et de l'attractivité pour des espaces urbains à créer de toutes pièces. On peut citer à cet égard le Musée d'Histoire et d'Archéologie de Pointe à Callière à Montréal dont la construction s'inscrit dans un processus plus large de mise en valeur du vieux Montréal. Le cas de la Bibliothèque François Mitterrand dans le XIII^{ème} arrondissement de Paris relève également de cette volonté de créer de l'attractivité dans un quartier nouveau nécessitant une composition urbaine via une mixité des fonctions.

2- L'ARTICULATION DE LA CULTURE AVEC LE DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE ET TOURISTIQUE DE LA VILLE

Plusieurs éléments ont fait glisser les équipements culturels vers le thème du développement local et ont engendré des changements profonds par rapport au modèle traditionnel du XIX^{ème} siècle. Le triomphe de la société de consommation a ainsi métamorphosé les équipements culturels en produits de consommation à connotation culturelle. Tout un mouvement de marketing et de commercialisation a vu le jour autour de cette nouvelle donne. Aux dires de l'architecte Claus Kämpf (1996), qui a longuement analysé ce phénomène de « commercialisation des musées » et plus généralement des centres culturels, le centre George Pompidou en est l'archétype. Les villes se servent de surcroît de ces outils culturels pour communiquer et exister à travers les médias internationaux. Elles génèrent par ce biais un temps d'intérêt qu'elles souhaitent faire perdurer afin d'en faire un levier d'attractivité d'activités économiques et touristiques.

Le changement de contexte économique du à la concurrence internationale des territoires et notamment des villes, a également entraîné un changement notable pour ce qui est de l'association de ces équipements aux stratégies de développement territorial « Les territoires [...] essaient de s'imposer sur les marchés mondiaux de plus en plus concurrencés. [...] Certains renouvellent leur modèle de développement en initiant des stratégies de différenciation basées sur [...] la valorisation de moyens nouveaux, comme le patrimoine » (Hugues, Hirczak et Senil, 2005, p. 2). Le patrimoine devient une « ressource territoriale » valorisable et capable de conférer un avantage concurrentiel à tout territoire. Par extension, la culture est donc un moyen de faire valoir les atouts d'un lieu et elle mérite d'être connectée à une problématique plus large de développement.

Cette articulation territoriale forte se traduit par la mise en avant du concept de développement culturel au cœur des projets des métropoles. Ainsi, les équipements culturels ne sont désormais plus uniquement appréhendés en tant qu'infrastructures à vocation

artistique mais ils entrent dans une logique de développement socio-économique endogène et exogène pour le quartier et la ville. Plusieurs logiques sont induites dans cette mise en perspective de l'outil culturel considéré comme un levier de développement.

Comme nous l'avons déjà exprimé, un souci fort de communication guide les actions visant à créer des équipements culturels de façon à parler de la ville et à générer de l'attractivité. Selon nous, ce souci de communication soutient également une finalité touristique forte. Le tourisme étant une industrie florissante où « 50% de toute l'activité touristique est motivée par le désir d'aller à la rencontre de la culture et du patrimoine » (Schouten, 1998, p. 27)², il existe une compétition entre les capitales européennes pour s'attirer les faveurs des tours opérateurs et susciter l'intérêt du touriste individuel. On peut noter à ce sujet que les destinations traditionnelles comme Paris, Londres, Rome ou Vienne sont actuellement concurrencées par des capitales qui ont joué la carte de la culture à travers la création d'équipements fortement relayés

² Frans Schouten tire ces chiffres d'une étude du voyageur Coopers and Lybrand sur le tourisme aux Pays-Bas.

médiatiquement, en particulier grâce à des choix architecturaux singuliers. Si Barcelone a lancé, en partie grâce à l'organisation des Jeux Olympiques, ce phénomène, des villes d'importance secondaire en terme de taille et surtout de notoriété, se sont lancées dans cette bataille avec succès. On citera à cet égard Bilbao et son Guggenheim mais également Gênes profondément remodelée suite à l'Exposition Internationale de 92 et des travaux de Renzo Piano ou encore Turin dont la vitalité culturelle a été mise en lumière par les Jeux Olympiques d'hiver. Des cités comme Valence en Espagne ou encore Lyon se sont aussi positionnées sur cette problématique grâce en particulier à la construction de musées. Au-delà des retombées touristiques, c'est également l'ensemble de la sphère économique qui fait l'objet d'une interaction de plus en plus forte avec le culturel. En effet, les investissements consentis par les décideurs en faveur de la culture se font désormais avec des arrières pensées concernant des potentielles retombées fiscales ou en matière d'emplois. Le champ social est par ailleurs souvent mis en exergue pour justifier la mise en culture d'un territoire. La cohésion sociale, la possibilité d'offrir des loisirs à connotation éducative à un

plus grand nombre sont autant d'arguments et de thématiques que les infrastructures culturelles tentent d'articuler. Le Musée d'Art Contemporain du Val de Marne, baptisé Mac Val et situé à Vitry sur Seine, ville du sud de la banlieue parisienne, a été conçu dans une optique de cohésion sociale marquée³.

Favoriser l'émergence et le rayonnement de ces édifices culturels urbains, c'est aussi améliorer le cadre de vie des habitants, les réconcilier avec leur ville comme dans le cas de Bilbao où la métropole basque jouissait d'une image très négative. Cette dernière a trouvé ou retrouvé une certaine qualité de vie et une attractivité certaine grâce à une série de projets d'aménagements dont le plus visible a été sans conteste le musée Guggenheim.

³ On se reportera au sujet du MAC-VAL à la communication suivante : Alexandra Fabre, Le MAC-VAL, Musée d'Art Contemporain du Val de Marne, intervention au colloque de l'INTA, *Les Nouveaux Musées, outils vivants de la cohésion et du développement local*, Créteil, 12 et 13 mars 2007 http://www.inta-aivn.org/index.php?option=com_content&task=view&id=398&Itemid=37

3- VERS UNE DÉMOCRATISATION DE L'OUTIL CULTUREL

La question est de savoir comment ces équipements s'insèrent désormais dans le tissu local. S'ils sont liés, comme nous venons de l'exposer, à des projets d'aménagement plus globaux dont la visée est de rendre plus attractive une ville et de capter des flux d'activité synonymes de richesse et de développement à travers la communication et l'industrie touristique, qu'en est-il de l'aspect endogène de ces nouveaux équipements culturels ? On peut en effet mettre en avant l'hypothèse d'une seconde rupture par rapport à la fonction traditionnelle de ces institutions au XIX^{ème} siècle. Jadis lieux d'expression d'une culture artistique élitiste, ces équipements tendent désormais à réconcilier une large partie du public qui ne serait pas venu dans ces lieux sans une ouverture sur la ville. C'est désormais la pédagogie ou l'éducation mais également la détente et les loisirs qui guident les choix politiques. Dans ses écrits sur les musées, Georges Henri Rivière met l'accent sur cette problématique éducative en tant qu'essence même de tout

équipement à vocation culturelle. « Le succès d'un musée ne se mesure pas au nombre de visiteurs qu'il reçoit, mais au nombre de visiteurs auquel il a enseigné quelque chose » (Rivière, 2007, p. 7). C'est par l'intermédiaire d'une ouverture pluridisciplinaire vers l'ensemble des arts que le culturel s'est réconcilié avec le reste de la cité. Le centre Pompidou est à nos yeux l'expression de cette reconquête vers l'ensemble des publics. En outre, le théâtre, l'opéra, le musée ou encore la bibliothèque deviennent des lieux de vie, des lieux de consommation culturelle où pratiquer plusieurs activités devient possible. Si l'exposition, la pièce de théâtre, le concert deviennent plus variés, plus diversifiés grâce à des médiateurs et des choix de programmation moins élitistes que jadis, le lieu abritant ces spectacles et divertissements devient pluriel grâce au restaurant, à la librairie, à la bibliothèque, à l'auditorium etc. Ces équipements connexes suscitent l'intérêt d'un public plus large, créent des liens avec les utilisateurs et ouvrent le musée, le théâtre, la bibliothèque sur la ville. Ces derniers deviennent ainsi des centres culturels dont le cœur d'activité a trait à la musique, au théâtre ou encore aux expositions d'arts plastiques. Cependant,

d'autres activités à connotation artistique et culturelle sont pratiquées et présentées au public parfois avec une forte coloration locale et en lien avec les habitants du quartier ou les enfants scolarisés à proximité. C'est le côté participatif du musée qui est alors mis en avant grâce à l'association de la population locale. À cet égard, la pensée pédagogique de George Henri Rivière était novatrice dans la mesure où Rivière peut être considéré comme le père du concept d'écomusée basé sur une association étroite du public et de la population locale. Le concept d'écomusée a par ailleurs influencé le musée d'Art et d'Histoire à vocation universelle sur les thèmes de la participation de la population et de la meilleure prise en compte des attentes des visiteurs. L'intégration de l'ensemble des publics, du néophyte sans intérêt particulier à l'expert passionné, de l'écolier à l'universitaire, est une constante toujours plus forte afin de créer un lien avec le public local mais aussi extérieur. Ce souci d'ouverture, de pédagogie et d'éducation est actuellement visible dans bien des institutions. Le Mac Val que nous avons déjà mentionné au sujet de la problématique de la cohésion sociale, est clairement positionné en faveur d'une intermédiation

favorisant la compréhension d'un public le plus large possible. C'est par cette méthode qu'il souhaite aboutir à son optimum de cohésion sociale et d'éducation. Les dernières créations muséographiques comme le Musée d'Histoire de Nantes installé récemment dans le château des Ducs de Bretagne ou encore le Musée Fabre de Montpellier cultivent ce souci de l'intégration de l'ensemble des publics au sein de leur parcours muséographique. Le théâtre de Gennevilliers, centre d'art lyrique réputé et situé en banlieue parisienne, a pour sa part restructuré l'ensemble de ses activités avec le développement de services annexes (restaurant, librairie, bibliothèque, cyber-espace) mais aussi la mise au point d'une programmation plus ouverte sur l'ensemble des publics car beaucoup moins élitiste que par le passé⁴.

Les équipements culturels sont donc actuellement tiraillés entre diverses logiques. Ils sont en effet à la fois marqués par une problématique de rentabilité économique et touristique de plus en plus forte, un contexte de concurrence des territoires

⁴ Herzberg, Nathaniel, Changement de politique au centre dramatique de Gennevilliers, Le Monde, 07/10/2007

généralisé où ils sont mis en avant et un processus éducatif fort grâce à une démocratisation indispensable visant à se rapprocher de certains publics jusqu'ici ignorés ou peu pris en compte.

4- LES TRANSFORMATIONS MANAGÉRIALES : INTERDISCIPLINARITÉ ET GOUVERNANCE

On peut s'interroger sur les conséquences en terme de management et les incidences en matière de gestion de toutes ces transformations. Comment ces équipements, compte tenu de leur passé récent et de certaines habitudes encore prégnantes, peuvent ils jouer à la fois sur le tableau du tourisme, du marketing, du développement local tout en conservant leurs missions principales, à savoir l'éducation et la culture ?

Le premier constant que l'on peut dresser est que les formes traditionnelles de management persistent encore, tout du moins en France. Bien que certaines habitudes soient encore très présentes, les institutions culturelles ont pourtant été bouleversées sur le plan juridique.

Sur le plan managérial, les équipements culturels sont le fait du conservateur de musée, de l'archéologue, de l'Historien, du directeur de théâtre, bref de l'érudit pétri de culture et d'Art. Cette génération issue d'un champ disciplinaire strictement culturel et artistique a marqué et marque encore le management des institutions culturelles. Elle s'inscrit généralement dans la droite ligne de l'héritage historique du XIX^{ème} en favorisant des programmations et des activités à caractère élitiste et purement artistique avec un souci de pédagogie variable. Cette typologie de directeurs s'oppose violemment à ce qu'elle nomme la marchandisation de la culture. Cette prise de position s'est cristallisée autour du transfert d'une partie des collections du Musée du Louvre à Abou Dhabi dans le cadre de la création d'une annexe du musée dans le golf arabo-persique⁵. Le principe qui guide ces hommes et ces femmes est de conserver la mission première des institutions culturelles en l'état, telle que léguée par l'héritage du XIX^{ème} siècle. Les musées, théâtres, bibliothèques et autres opéras

⁵ Au sujet de la polémique soulevée par cette implantation, on lira l'article suivant :
Noce, Vincent, Le Louvre d'Abou Dhabi fait l'unanimité contre lui, Libération, 09/01/2007

doivent demeurer des sanctuaires de l'Art dédiés à l'esthétique et leurs gardiens ne font pas grand cas du commun des mortels susceptible de venir fouler ces lieux élitistes au grand damne des initiés cultivés qui seuls sont les bienvenus. Le tourisme et la démocratisation, notamment dans le cas des musées, sont perçus comme des ignominies mettant systématiquement en péril les œuvres. Cette catégorie que l'on peut affubler du qualificatif de conservatrice reste encore très présente au sein des instances culturelles, en particulier dans des pays de tradition latine comme la France.

A cette catégorie s'oppose une autre école, souvent issue de champs disciplinaires beaucoup plus larges et variés que la culture au sens strict ou tout simplement composée d'érudits qui ont saisi le challenge de la modernisation. Baignés par les dernières tendances en matière de développement culturel mariant à la fois tourisme, culture, éducation marketing et économie, ces décideurs culturels font office de managers d'entreprises culturelles dont les incidences en terme de choix vont bien au-delà de la simple programmation événementielle ou de la

conservation. Ils ont assimilé la problématique alliant développement local, compétition des territoires, ouverture vers un public plus large et impact économique et touristique. Ces managers considèrent la culture comme une thématique holistique nécessitant une interdisciplinarité forte et permanente. Leur logique se situe de surcroît dans l'ère du temps tant le contexte du management culturel a été bouleversé par des transformations radicales qui changent la donne pour les institutions culturelles.

Ces transformations auxquelles nous faisons allusion concernent tout d'abord les formes juridiques que les équipements culturels ont prises ces dernières années. Ainsi, les grands musées nationaux français comme Le Louvre, le Musée d'Orsay, le Château de Versailles ou encore le Centre Georges Pompidou sont devenus des établissements publics nationaux à caractère unique, ce statut juridique leur conférant plus de souplesse que par le passé. Sans pour autant faire table rase de la tutelle étatique, ce statut permet au Louvre de se rapprocher du mécénat et de formes de financement d'origine privée. En outre, si les principes de sa gestion sont toujours guidés par l'intérêt

général, l'établissement public possède plus d'autonomie que par le passé. C'est donc dans un contexte de désengagement relatif mais certain de l'Etat que les musées nationaux se sont transformés en établissements publics nationaux de façon à développer leurs activités plus facilement et à chercher de nouvelles sources de financement. L'internationalisation de ces musées avec la création d'antennes à l'étranger ou dans d'autres villes françaises concoure également à ces mutations. Le Louvre et Beaubourg deviennent ainsi des multinationales culturelles avec des succursales présentes dans plusieurs villes. Les Pays-Bas sont allés plus loin dans la réforme juridique et ont donné une autonomie totale à leurs musées nationaux qui contractualisent désormais sur des plans de financements pluriannuels avec leurs bailleurs de fonds (Engelsman, 2007).

Cette autonomie s'accompagne d'une prise de conscience de l'intérêt du tourisme et du développement local, tout du moins dans les textes législatifs. La loi sur les musées français, entérinée en Janvier 2002, inscrit dans ses principes « le plaisir du visiteur » (Salois, 2005), le tourisme

et fait allusion au développement local. Les congrès annuels de l'ICOM reprennent également ces notions et font valoir l'interaction nécessaire entre culture, tourisme et développement local sur ses volets participatifs et éducatifs. Le Plan Stratégique de l'ICOM 2005-2007 reprend ainsi de façon récurrente l'ensemble de ces thèmes (ICOM, 2005).

Une troisième incidence sur le management des institutions culturelles est le contexte de décentralisation qui entraîne une gestion coordonnée au niveau régional et municipal. Traditionnelle en Espagne ou en Allemagne, la gestion effectuée à l'échelle régionale, départementale, intercommunale ou communale en France a été grandement favorisée par le législateur. Cela a permis la multiplication des initiatives au niveau local en lien avec les problématiques de développement tant et si bien que chaque territoire peut se prévaloir d'inclure la problématique culturelle dans son projet de territoire. Cette multiplication des initiatives s'est souvent appuyée sur les managers que nous avons décrits précédemment, tout du moins dans leur phase de programmation. Toutefois, cette frénésie

d'initiatives a tendance à minorer le principe de gouvernance territoriale en raison d'un manque d'articulations des acteurs partie prenantes (Régions, Départements, Pays, Intercommunalités et Communes). Le cas de la France est à ce titre assez atypique avec un emboîtement de compétences entre territoires qui ne favorise guère l'émergence du principe de gouvernance et de projet global partagé⁶. A ce cloisonnement parfois institutionnel, s'ajoute un cloisonnement entre tenants de l'approche culturelle et défenseurs du tout touristique qui freine la qualité de la phase opérationnelle et le caractère durable du projet. Des rivalités perdurent ainsi au niveau local du fait du manque de coordination entre les différents services techniques impliqués. Cette absence de coordination et de concertation se traduit de deux façons possibles. On observe d'une part des projets à portée uniquement touristiques et quasi vides de contenus culturels. On se retrouve alors en face de coquilles à l'enveloppe certes attractive mais dont le contenant n'est guère élaboré artistiquement et sur le

plan culturel. A l'inverse, on rencontre des équipements culturels à connotation élitiste et désolidarisés du tourisme ou du développement territorial.

Toutefois, nous pouvons mettre en avant l'hypothèse que la décentralisation a dans son ensemble favorisé l'intégration de la culture dans les stratégies de développement des territoires, en particulier des villes. N'étant malheureusement pas dénuée de difficultés et méritant sans doute une clarification des compétences entre collectivités, une approche culturelle managériale à l'échelle locale a tout de même tendance à favoriser l'implication du plus grand nombre, l'association de la population et la mise au point de programmes plus en adéquation avec la demande et les attentes des publics du territoire.

Cette approche se traduit en effet par l'émergence de nouveaux acteurs à même d'impulser une nouvelle dynamique culturelle locale. Collectivités territoriales et autres structures politiques régionales décentralisées ou autonomes, « managers » chargés de la gestion d'entreprises culturelles et population autochtone incluse dans des processus participatifs situés au

⁶ Sur la problématique des échelles territoriales, on se rapportera à l'article suivant : Terrisse, Marc, Le mille feuille à la française est toujours aussi indigeste, Revue Territoires n°480, 09/2007

cœur des institutions culturelles contribuent au rapprochement des établissements culturels avec l'échelon local. Ce système implique cependant des phases de tensions et d'alliances entre les principaux protagonistes.

Les choix quant aux programmations culturelles sont par exemple influencés conjointement à la fois par les managers et la population. On peut alors observer une collusion d'intérêt en faveur d'une démocratisation culturelle se traduisant vers l'utilisation de procédés issus du monde des loisirs dont l'objectif est de rendre la pratique culturelle plus divertissante. Le cas du Musée d'Histoire et d'Archéologie de Pointe à Callière à Montréal est tout à fait révélateur de ce recours aux recettes d'équipements de loisirs comme les parcs d'attraction avec l'emploi de procédés comme le multi-média ou l'interprétation vivante. Ces choix ont été soutenus par l'équipe managériale et les administrateurs du musée dont un certain nombre est issu de la société civile.

Toutefois, les buts éducatifs souvent défendus par cette société civile partie prenante dans l'institution se heurtent parfois aux

objectifs de rentabilité touristique recherchés par les « managers ». Ainsi, des moyens identiques, à savoir le recours à des outils pédagogiques et à des procédés divertissants qui font le succès d'établissements de loisirs, ne poursuivent pas toujours les mêmes fins. Enfin, ce modèle sous-tend une baisse certaine des crédits publics affectés autrefois par l'Etat central et dont les autorités régionales et municipales tentent de palier le désengagement. C'est en conséquence une vision économique basée sur l'exploitation d'une ressource culturelle locale qui prévaut dans cette approche décentralisée (Pecqueur et Bumuchian, 2007). L'échelon local est donc naturellement incité à faire appel à de nouvelles recettes pour prospérer. Cette situation engendre notamment un recours au mécénat privé de plus en plus fréquent. Survivre économiquement voire dégager une rentabilité à l'issue des exercices annuels doivent se conjuguer avec une ouverture vers des publics jusque-là ignorés à la fois pour répondre à des exigences en matière d'éducation mais également pour pouvoir attirer un public toujours plus nombreux source de revenus. L'adhésion de la population locale dans les

processus décisionnaires poursuit en outre une finalité de durabilité. À l'image de n'importe quel projet de développement ou d'aménagement, le centre culturel est un lieu de débats qui doit s'attirer le soutien de la majorité afin de répondre au défi du développement durable. En ce sens, la démocratie participative revêt l'apparence d'un moyen de légitimation des politiques culturelles au niveau local.

Si le manager doit canaliser les antagonismes et satisfaire l'ensemble des parties prenantes dans le cadre d'un consensus global moteur de la gouvernance locale, la définition de culture s'en trouve bouleversée avec une tentative démocratique et mercantile lorgnant sur le monde des loisirs. Elle se démarque ainsi d'une tradition élitiste peu encline à l'intégration des dynamiques économiques. La finalité n'est plus uniquement l'Art et la connaissance puisqu'elle s'insère aussi dans des mécanismes sociaux, économiques et politiques censés porter le développement urbain.

5- CONCLUSION

Marier culture et développement local de façon durable ne peut se réaliser que grâce à un haut degré

de gouvernance et de solidarité territoriale engendré par une approche décentralisée, urbaine et locale capable d'identifier toutes les propositions et les attentes. À ce constat, nous devons ajouter le nécessaire rapprochement de la sphère culturelle, touristique et des représentants de la problématique de l'aménagement du territoire et du développement économique. Cette approche pluridisciplinaire, incarnée par ceux que nous avons qualifiés de nouveaux managers culturels ou spécialistes d'une science hybride et holistique baptisée ingénierie culturelle et touristique, demeure un gage de durabilité de la mise en place d'équipements culturels. Ainsi, afin de répondre à des contraintes économiques et budgétaires de plus en plus aléatoires, une association de tous les spécialistes gravitant autour du monde culturel et touristique mais également un management opérationnel multidisciplinaire apparaissent comme des remèdes quant à l'insertion de projets culturels au niveau local et à leur qualité tant en terme éducatif et pédagogique, que sur les plans touristiques, économiques et de développement local. Bien des projets ont déjà été en mesure de concilier ces impératifs et de faire perdurer cette prise en compte constante

pour s'inscrire dans la durée et devenir un élément à part entière de la ville, attractif aussi bien au niveau local qu'international. Malgré tout, il convient par la suite d'arriver à mettre en œuvre un processus managérial tout aussi équilibré pas toujours simple à trouver. Il en va de même pour le degré de gouvernance locale et l'intégration des desideratas de toutes les parties prenantes. Dans ce contexte nouveau pour les équipements culturels où la culture est utilisée comme outil de développement local, il sera pertinent de voir dans quelle mesure ce modèle, lancé à l'origine par le centre Georges Pompidou de Paris et enrichi par le musée Guggenheim de Bilbao dans la cadre d'un contexte mondialisé, présente une dimension universaliste dont les caractéristiques sont perceptibles aux quatre coins de la planète. A ce titre, il sera intéressant de se pencher sur les projets de musées et d'opéras qui sont en train de voir le jour à Pékin ou Shanghai, sur le complexe culturel de l'île de Saadyat à Abou Dhabi comprenant un opéra, des salles de concerts ainsi que des musées ou encore sur la création du Musée National égyptien du Caire présenté comme un des plus grands musées du monde et dont la vocation

didactique semble avoir été largement travaillée.

RÉFÉRENCES

ACTES DE COLLOQUE (2004). « Politiques publiques et équipements culturels », organisé par le ministère de la Culture et de la Communication et la Fondation nationale des sciences politiques, Auditorium du Louvre, Paris, 28 novembre 2002, Editions de l'IRMA, Paris.

ACTES DU COLLOQUE L'INTA (2007). « Les Nouveaux Musées, outils vivants de la cohésion et du développement local », Créteil, 12 et 13 mars 2007.

COLLECTIF LA CULTURE ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL (2005) OCDE, Paris.

HELIE, Thomas. (2003) Le concept de gouvernance au prisme de la production des équipements culturels : une mise à l'épreuve, Journée d'étude de la MSH, IEP de Toulouse, 16 mai.

RENIMEL, Serge. (2005) Les nouveaux musées, emblèmes urbains et machines

touristiques, Musées et Tourisme, Revue
Espaces n°87, novembre.

SAEZ, Jean-Pierre, dir., (2002)
Développement Urbain et Culture,
Observatoire des Politiques Culturelles,
Grenoble.

SALOIS, Jacques (2005). Les musées de
France, PUF, Paris.

VELTZ, Pierre (1996). Mondialisation,
villes et territoires : une économie
d'archipel, PUF.