

actu  
FRANCE

ENTRETIEN

# « Mon objectif : rendre attractif le patrimoine à un large public »



Créateur de Culturespaces, Bruno Monnier a inventé un modèle original de gestion des sites patrimoniaux. Une stratégie qu'il compte développer auprès des collectivités : tapis rouge, ouverture non-stop et audioguide gratuit... Le visiteur est roi.

La gestion du musée du Luxembourg, à Paris, a donné lieu depuis deux ans à un feuilleton à rebondissements dont l'épilogue vient de sonner : après mise en concurrence, le Sénat a confié cette institution très convoitée à la Réunion des musées nationaux (RMN). Jusqu'au dernier jour, Culturespaces, un des deux organismes privés en compétition, a espéré l'emporter. Cette entreprise prouve depuis quinze ans qu'il est possible de gérer, avec succès et sans subventions, monuments ou musées qui lui sont confiés, quels qu'en soient les propriétaires – collectivités ou particuliers. Bruno Monnier, diplômé d'HEC et historien de l'art, est à sa tête depuis sa fondation. Il a accepté de nous dévoiler ses conceptions et ses méthodes.

Comment vous est venue cette passion pour la gestion du patrimoine et des musées ?

Après un passage au ministère de la Culture, j'ai créé Culturespaces en 1990 pour conseiller les collectivités comme les propriétaires privés de monuments historiques, avec un objectif : rendre attractif le patrimoine à un large public tout en l'entretenant et le valorisant. Mais le conseil a ses limites ; très vite, j'ai décidé de mettre moi-même en œuvre les mesures que je préconisais. Le groupe Suez m'a fait confiance. Tout a vraiment commencé avec un contrat de neuf ans en faveur du palais des Papes à Avignon. Puis nous avons signé un premier contrat de longue durée – vingt-

cinq ans – avec l'Académie des beaux-arts, propriétaire de la Villa Ephrussi de Rothschild, à Saint-Jean-Cap-Ferrat. Ensuite nous ont rejoints le château des Baux-de-Provence ainsi que le musée Jacquemart-André, à Paris, propriété également de l'Institut, et d'autres encore.

Vous affirmez ne recevoir aucune subvention. Comment peut-on gérer un musée sans aides ?

La rigueur, le travail, d'un côté, notre capacité à faire venir le public, de l'autre, à l'accueillir avec ce concept du « visiteur d'abord », voilà la recette. En associant professionnalisme et rigueur dans la gestion, il était possible de dégager de l'argent et de l'investir dans la sauvegarde du patrimoine. Cela se fait dans le monde anglo-saxon, où la culture fonctionne sans subventions. Créer un cercle vertueux dans lequel l'établissement finance son fonctionnement et ses coûts de restauration. Notre entreprise est rentable ; elle a pu dégager l'année dernière 1 600 000 € en faveur de la restauration des sites. Prenons le cas de Jacquemart-André : le musée était fermé depuis quatre ans quand nous sommes arrivés en 1996 ; les travaux de restauration ont duré un an. Puis nous avons appliqué nos principes : ouverture tous les jours de l'année, audioguide gratuit. Ce fut un choc ; les visiteurs circulaient librement dans une maison, écoutaient une histoire, celle de deux prodigieux collectionneurs : Édouard André et Nélie Jacquemart.

Pourquoi ne pas avoir lancé une grande exposition dès la réouverture du musée ?

Au début nous nous sommes contentés d'exposer les collections permanentes mais, depuis trois ans, les expositions temporaires ont pris de l'ampleur. La première année de réouverture, nous avons accueilli 200 000 visiteurs, et en 2009, 400 000 ! Nous mettons au point une programmation à trois ans, avec la possibilité parfois de la décaler si une opportunité se présente (un collectionneur arrive à Paris et veut exposer...). Donc une programmation solide mais flexible. Les œuvres exposées proviennent la plupart du temps de collections privées. Nous acceptons de prêter, on nous prête. Mais pas question d'argent dans un sens ni dans l'autre.

Misez-vous beaucoup sur la promotion pour assurer le succès de vos expositions ?

Énormément ! Pour l'exposition « Du Greco à Dalí – Les grands maîtres [espagnols] de la collection Pérez Simón », le budget de promotion représentait 50 % du chiffre d'affaires !

Quelles sont les raisons qui poussent des collectivités par nature de droit public à confier leur patrimoine à une société privée ?

C'est un choix toujours lourd, toujours courageux, d'abandonner le statut public et de confier un musée ou un monument à un organisme privé spécialisé. Certains y vont enthousiastes et convaincus, d'autres préfèrent rester sur le modèle connu.



Le musée Jacquemart-André à Paris est l'un des sites animés et gérés en totalité par Culturespaces

Nous nous voulons partenaires des collectivités. À la différence des grands monuments de l'État qui sont pris en charge par des structures de gestion très professionnelles, les collectivités ne disposent pas toujours de ces structures, de ces réseaux pour développer une bonne exploitation. Ils font confiance à un opérateur comme nous, capable d'investir en communication et dans des programmes d'expositions, et qui génère en outre les moyens de contribuer à la restauration des sites en question. Il n'empêche que l'état d'esprit n'a pas changé en ce qui concerne le transfert au privé. L'obstacle est idéologique.

*Vous gérez le site de Waterloo. Quel rapport avec un musée comme Jacquemart-André ?*

Toutes les idées sont bonnes pour mettre en valeur le patrimoine et transmettre notre histoire. Les reconstitutions de la bataille de Waterloo ou de la prise du château des Baux-de-Provence sont de très grosses manifestations qui accueillent en moyenne 20 000 personnes... Culturespaces se veut un opérateur non seulement économique mais aussi culturel. Au point que notre prochain objectif est d'offrir aux grandes villes de province un programme d'expositions à la carte que nous serons à même de financer. L'idée est de marcher un peu sur les traces de la RMN et de leur proposer non pas juste une exposition mais la production complète. La RMN soumet des projets, fournit des œuvres mais il revient à la ville de produire.

Le résultat, on le voit à Aix-en-Provence: la ville ne présente qu'une exposition tous les trois ans. Avec Culturespaces, c'est production clés en main et expo tous les ans.

*Vous évoquez la RMN – est-ce par dépit car celle-ci a été choisie parmi trois candidats (dont Culturespaces) pour prendre en charge la gestion du musée du Luxembourg ?*

L'offre de la RMN était à peu près similaire à la nôtre, à cette différence près que nous avons proposé 300 000 € de redevances et eux, zéro. Le montant du ticket d'entrée que cet organisme avait choisi était de 8 €, contre 9 pour nous, l'investissement étant le même (2 M€). J'étais prêt à mettre en œuvre une exposition «Fra Angelico» dès novembre [la RMN a programmé une exposition «Lucas Cranach» pour février 2011, *ndlr*]. Mais, bon, si nous avions dû nous aligner sur les 8 €, nous l'aurions fait. Ce que je regrette, c'est que le Sénat se soit donné le mal de monter une délégation de service public pour finalement confier à un opérateur public la gestion de son musée. Cela n'en valait pas la peine. Il aurait été plus simple qu'ils s'entendent directement avec eux.

*Quelles sont les nouvelles voies de développement pour Culturespaces ?*

Nous cherchons à adopter un nouveau mode de partenariat avec les collectivités. Par exemple, par l'achat pur et simple d'un établissement suivi de

## repères

> Culturespaces accueille plus de 2 millions de visiteurs par an sur l'ensemble des monuments et musées qui lui ont été confiés: le musée Jacquemart-André (Paris); la villa Ephrussi de Rothschild (Saint-Jean-Cap-Ferrat); le château des Baux-de-Provence; le château de Valençay; la Cité du train et le musée national de l'Automobile-collection Schlumpf (Mulhouse); la villa grecque Kérylos (Beaulieu-sur-Mer); le Théâtre antique et le musée d'Art et d'Histoire d'Orange; le champ de bataille de Waterloo; les Arènes, la Maison Carrée et la Tour Magne de Nîmes.

> Chiffres d'affaires: 20 M€.

> 200 collaborateurs.

l'aménagement des lieux ou l'aménagement d'un nouveau musée... Nous allons refaire une offre pour un grand projet culturel à Aix-en-Provence.

*Et à l'étranger ?*

L'Italie reste notre terre de mission. Nous nous sommes associés à la société Scala pour postuler sur de nouveaux appels d'offres, en sachant que l'Italie reprend aujourd'hui les idées développées en France et va passer elle aussi de la notion de multiples délégations de service public à un nouveau concept de gestion globale.

*Comment pouvez-vous innover aujourd'hui ?*

Nous réfléchissons beaucoup sur la relation entre l'homme et l'œuvre, ainsi que sur la dématérialisation de l'œuvre d'art. Les multiples pays émergents font exploser la demande d'œuvres d'art, et ces œuvres ne pourront pas éternellement circuler. Toute notre réflexion va s'inscrire dans cette problématique.

propos recueillis par Claude Pommereau