

# MUSEOS EN TRANSFORMACIÓN

Iñaki Arrieta Urtizbera (ed.)



eman ta zabal ezazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea



# MUSEOS EN TRANSFORMACIÓN



# MUSEOS EN TRANSFORMACIÓN

*Iñaki Arrieta Urtizberea (ed.)*



Universidad del País Vasco      Euskal Herriko Unibertsitatea

Bilbao, 2021

*CIP. Biblioteca Universitaria*

**Museos** en transformación / Iñaki Arrieta Urtizberea (ed.). – Bilbao : Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea, Argitalpen Zerbitzua = Servicio Editorial, 2021. – 150 p. : il. ; 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

Textos en español y francés.

D.L. BI-0269-2021. — ISBN. 978-84-1319-283-3.

1. Museos. 2. Bienes culturales – Protección. I. Arrieta Urtizberea, Iñaki, ed.

069

Fotografía de la portada/Azalaren argazkia: «Renovación de la exposición permanente de L'ETNO. Museu Valencià d'Etnologia». Arxiu Fotogràfic de l'ETNO. Museu Valencià d'Etnologia.

© Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco  
Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua

ISBN: 978-84-1319-283-3

Depósito legal/Lege gordailua: BI-0269-2021

Gabriel Alcalde i Gurt (1958-2019) *in memoriam*  
Siempre colaborando, siempre apoyando, presente siempre  
Moltes gràcies



Fotografía: Maria Saña Seguí





## Agradecimientos

Esta publicación ha sido posible gracias, en primer lugar, a la colaboración del Museo Romano Oiasso, de San Telmo Museoa, de la Universitat de Barcelona, de la Université Toulouse III, de la Université Lyon 2, de ICOM-España y del Ecomuseu de les Valls d'Àneu. Y, en segundo lugar, a los apoyos económicos de las siguientes instituciones: el Vicerrectorado del Campus de Gipuzkoa de la UPV/EHU; la Fundación Canadá; y el Departamento de Cultura, Cooperación, Juventud y Deportes de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Por último, este libro se ha llevado a cabo en el marco, por un lado, del proyecto de investigación *Patrimonio inmaterial y políticas culturales: desafíos sociales, políticos y museológicos* (PGC2018-096190-B-I00), financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, la Agencia Estatal de Investigación y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, Unión Europea; y, por otro, del Grupo de Investigación en Patrimonio Construido (IT890-16) del Sistema Universitario Vasco.



## Índice

<i>Neoliberalismo e instrumentalización de los museos y el patrimonio cultural: cuando el derecho a la cultura retrocede</i> , Iñaki Arrieta Urtizberea . . . . .	13
<i>L'évaluation des musées comme reflet des crises</i> , Xavier Greffe . . . . .	41
<i>Patrimonio y sostenibilidad: depósitos de colecciones compartidos</i> , Maite Barrio Olano e Ion Berasain Salvarredi . . . . .	61
<i>Musées et professionnels en temps de crise économique : rationalités administratives et identités professionnelles</i> , Jonathan Paquette . . . . .	91
<i>Le crowdfunding dans les musées français : la démocratisation culturelle à l'épreuve de l'injonction participative</i> , Gaëlle Crenn . . . . .	111
<i>Definir perfiles profesionales en tiempos de crisis. Un proyecto desde la realidad de los museos catalanes</i> , Olga López Miguel . . . . .	131



# Neoliberalismo e instrumentalización de los museos y el patrimonio cultural: cuando el derecho a la cultura retrocede

Iñaki Arrieta Urtizberea<sup>1</sup>

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

## 1. INTRODUCCIÓN

Este texto aborda algunos de los cambios acontecidos en la evolución de las políticas culturales desde mediados del pasado siglo hasta la actualidad. El primer apartado dibuja esa evolución situándose en un plano teórico. Expone principalmente los cambios que la implementación del neoliberalismo y los procesos de instrumentalización han acarreado sobre la cultura, los museos y el patrimonio cultural. El segundo apartado se centra en las consecuencias que tuvo la crisis del 2008 en el campo de la cultura, los museos y el patrimonio cultural. Se analiza lo sucedido en algunos países europeos, si bien la referencia principal es España. A continuación, en el tercer apartado, se abordan los argumentos instrumentales que se emplean a la hora de justificar la creación de un museo o un centro patrimonial. Para ello se presentan algunos datos acerca de las industrias culturales y creativas así como del consumo cultural en el Estado español. El cuarto apartado analiza la situación de las profesionales y los profesionales de la cultura en el marco de una creciente externalización de los servicios públicos, destacando la progresiva precarización del colectivo perteneciente a la llamada «clase creativa». Por último, el texto se cierra presentando unas brevísimas reflexiones acerca del impacto de la Covid-19 en el ámbito cultural y museístico.

---

<sup>1</sup> Este trabajo se ha llevado a cabo en el marco, por un lado, del proyecto *Patrimonio inmaterial y políticas culturales: desafíos sociales, políticos y museológicos* (PGC2018-096190-B-I00), financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades / Agencia Estatal de Investigación / Fondo Europeo de Desarrollo Regional, Unión Europea, y, por otro, del Grupo de Investigación en Patrimonio Construido (IT890-16) del Sistema Universitario Vasco financiado por el Departamento de Educación del Gobierno Vasco. Deseo agradecer a Agustín Arrieta Urtizberea (Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea) las sugerencias realizadas al borrador de este trabajo.

## 2. DEL DERECHO A LA CULTURA, A LA CULTURA COMO RECURSO

A mediados del pasado siglo se inició una creciente intervención del Estado en la cultura, que vino a denominarse la «invención de la política cultural» (Urfalino, 1996). Considerado en muchos países como un derecho básico en el marco del estado del bienestar (Throsby, 2001: 161), el poder político promovió, en primer lugar, el acceso a la cultura y, en segundo término, la participación y la implicación de la ciudadanía. De este modo, en las políticas públicas se instauró, inicialmente, la «democratización de la cultura» y, posteriormente, la «democracia cultural».

Esa invención tuvo su reflejo en los presupuestos públicos, destinándose desde entonces partidas económicas específicas a la gestión de la cultura. Asimismo, dicha invención ha tenido su plasmación en la estructura de la administración pública, estableciéndose secretarías, departamentos o ministerios destinados a definir los objetivos de la política cultural y a gestionar los recursos habilitados para alcanzar dichos fines. En el Reino Unido, por ejemplo, se creó el Consejo de las Artes de Gran Bretaña en 1946 y en Francia, el Ministerio de la Cultura en 1959.

Actualmente la cultura está presente en la mayoría de las administraciones públicas. Sin embargo, el grado de intervención del Estado varía significativamente de un país a otro. Harry Hillman Chartrand y Claire McCauley (1989) establecieron una tipología en función del grado de intervención del Estado en la gestión de la cultura. Así, distinguieron cuatro tipos: el «estado facilitador» (representado por los Estados Unidos), el «estado patrón» (Gran Bretaña), el «estado arquitecto» (Francia) y, para concluir, el «estado ingeniero» (la Unión Soviética). De estos cuatro modelos, el británico y el francés son los que se han desarrollado en las democracias europeas —espacio en el que se moverá este trabajo— (Dubois, 2013). El estado arquitecto se caracteriza por financiar y apoyar directamente a la cultura a través de un ministerio o departamento con el objetivo de garantizar el derecho de un derecho básico del estado del bienestar. El estado patrón se distingue por no tener una intervención tan directa, dejando la gestión de la cultura en manos de unos consejos independientes, si bien sus juntas directivas son nombradas por los gobiernos. Obviamente, estamos ante «tipos ideales» cuya concreción depende de las circunstancias de cada país. El caso español —en el que se centrarán los siguientes apartados— sigue el modelo francés, aunque con sus especificidades.

Como hemos dicho, las políticas culturales comenzaron a implementarse a mediados del siglo XX, tras la Segunda Guerra Mundial. En primer lugar, fue la «democratización de la cultura». En ese modelo, el poder político buscaba garantizar el acceso de los ciudadanos a las artes y las letras. Pasados los años,

este planteamiento fue cuestionado ya que el ejercicio del derecho a la cultura se centraba en la alta cultura. Además, se trataba de un sistema muy vertical, *top-bottom*: del poder y la élite política a la ciudadanía. Así, un segundo modelo se fue generalizando, el de la «democracia cultural». Este no buscaba solamente garantizar el acceso a la cultura sino también la participación de los ciudadanos en dicho ámbito. Desde un planteamiento más horizontal, se comenzó a apoyar expresiones culturales hasta entonces excluidas, facilitando la participación de todos aquellos que tuvieran algo que manifestar y expresar en las artes y las letras. El movimiento francés del Mayo del 68 puede considerarse como el hito que marcó la emergencia del nuevo modelo. En el campo de los museos y del patrimonio aquel movimiento tuvo su impacto. La emergencia de la Nueva Museología y los ecomuseos debe mucho a aquel movimiento (De Varine, 2020: 28-29; Navajas Corral, 2012: 244-247).

A los pocos años del Mayo francés, otros dos acontecimientos iban a marcar la evolución de las políticas públicas y, consecuentemente, de las culturales: la llegada al poder de Margaret Thatcher y Ronald Reagan en los años 1979 y 1981, respectivamente. Abrazando los principios del neoliberalismo (Bauman, 2001: 39) y defendiendo el *laissez-faire* (Bourdieu, 2002: 32), aquellos políticos y sus seguidores defendieron una Administración pública menos intervencionista y con unos presupuestos bajos. En definitiva, una desvalorización del estado del bienestar (Bonet y Donato, 2011: 5; Kymlicka, 1996: 241; Sennett, 2000: 146). Esa desvalorización afectó a las políticas culturales. El apoyo de la Administración pública al campo de la cultura, cuyo objetivo era apuntalar y consolidar un derecho, comenzó a menguar (Bustamante Ramírez, 2013: 32; Rubio Arostegui y Rius-Ulldemolins, 2020: 20). Consecuentemente, los museos y el patrimonio cultural, cuya gestión depende de los presupuestos públicos en muchos países, se vieron también afectados por el neoliberalismo (Mairesse, 2013: 46).

La asunción e implementación de los principios neoliberales, además de impulsar el repliegue del Estado, ha conducido también a una reformulación de la gestión de la administración pública y, consiguientemente, de aquellas infraestructuras culturales, museísticas y patrimoniales que dependen, en mayor o menor grado, de ella. Tal y como señala David Throsby (2001: 163), procedimientos propios de la organización empresarial se han ido aplicando en la gestión pública de la cultura, lo que ha afectado al ámbito que abarca el derecho a la cultura y a la forma de administrarlo. Como se verá más adelante, tal vez la implementación de formas de organización empresarial, o al menos de algunas de ellas, esté teniendo mayor repercusión en el ámbito de la cultura que la disminución del apoyo económico. Porque cuando el ciclo económico es positivo, el repliegue del Estado en la cultura no lo es tanto, pudiendo darse, incluso, un incremento en los presupuestos públicos destinados a dicho ámbito.

No obstante, ese mayor o menor apoyo público no viene dado solamente por el momento cíclico en el que se encuentre la economía. Aunque en la actualidad haya un predominio de los principios neoliberales en el conjunto de las políticas públicas, su materialización varía de un estado a otro. Por ejemplo, en Francia el apoyo público a la cultura ha sido importante a lo largo de este siglo, si bien en últimos años se constata un cierto repliegue del Estado. Ello motivado, de un lado, por una creciente privatización de la cultura (Fabiani, 2014: 213) y, de otro, porque los resultados alcanzados a la hora de democratizar la cultura desde los años 70 no han sido los esperados, al menos en algunos ámbitos (Greffé y Krebs, 2010: 19-22; Mangset, 2020: 398-399).

Otra cuestión a tener en cuenta en el devenir de las políticas públicas es la creciente instrumentalización de la cultura, lo que explicaría que en tiempos de bonanza económica se la siga apoyando. Esta instrumentalización desfigura el objetivo de impulsar el ejercicio del derecho a la cultura de las políticas públicas. En lugar de tratar de enriquecer la experiencia subjetiva, intelectual, emocional y espiritual de los ciudadanos, el valor intrínseco de la cultura en palabras de John Holden (2006), esta es utilizada como instrumento para fomentar otros ámbitos como, por ejemplo, el desarrollo económico, la regeneración urbana o la diplomacia (Bell and Oakley, 2015; Nisbett, 2013; Gray 2007, 2008 Mangset 2018). Esa instrumentalización no es nueva. Ya las monarquías absolutas y, posteriormente, los estados nacionales apoyaron también las artes y las letras para, entre otros motivos, legitimar su prestigio, su poder o una determinada identidad nacional. Los museos y el patrimonio cultural han desempeñado también este papel instrumental (Arrieta Urtizbera, Seguí y Roige, 2020; Bennett, 1995; Nora 1997; Macdonald, 2003; McLean, 2005; Smith, 2006, Van Geert, 2020).

En la actualidad, entre las diferentes instrumentalizaciones de la cultura que se están dando, tal vez la más relevante sea la económica, al hacer de ella principalmente un «recurso». Aunque la consideración de la cultura como un recurso vaya más allá de su mercantilización, como defiende George Yúdice (2002), en los últimos años se va incidiendo cada vez más en su *potencial* económico, al considerarla un instrumento válido para «promover el desarrollo del capital y del turismo, como el primer motor de las industrias culturales y como un incentivo inagotable para las nuevas industrias que dependen de la propiedad intelectual» (Yúdice, 2002: 16). Esta instrumentalización económica de la cultura no es nueva. En los años 40 del pasado siglo esta cuestión ya la pusieron encima de la mesa Max Horkheimer y Theodor Adorno, quienes acuñaron el término de «industria cultural». Por su parte, en el ámbito de los museos dicha instrumentación comenzó a plantearse a partir de la década de los 70 del pasado siglo, si bien desde el siglo XIX ya estaba presente (Mairesse, 2010: 65-80).



Esa instrumentalización económica se ha acentuado más al incorporarse la «creatividad» al ámbito de la cultura. En 1994 el Gobierno de Australia publicó el documento *Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy*, en el que se buscaba «redefinir el potencial y el tamaño del sector cultural del país y en el que se introduce, por primera vez, el concepto de “sector creativo”» (Rowan, 2016: 27). En dicho documento se defiende que la cultura es un recurso para el desarrollo económico. Sin embargo, fue en el Reino Unido donde la importancia de la creatividad en el ámbito de la cultura adquirió una relevancia notable. Con la llegada al gobierno de Tony Blair en 1997, las políticas culturales comenzaron a articularse en torno a las «industrias creativas». Al año de la llegada al poder del Nuevo Laborismo, el Department for Culture, Media and Sport publicó el informe titulado *Creative Industries Mapping Document*. En dicho informe se sostiene que las industrias creativas tienen su origen en la «individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property». Según Philip Schlesinger (2011) nos encontraríamos ante una propuesta que subraya la dimensión económica de la cultura y la creatividad, la cual estaría determinada por el neoliberalismo. De este modo, la cultura y la creatividad interesan principalmente en cuando que pueden ser *exploitable*s. El derecho a la cultura, promover su valor intrínseco, quedaría en un segundo plano.

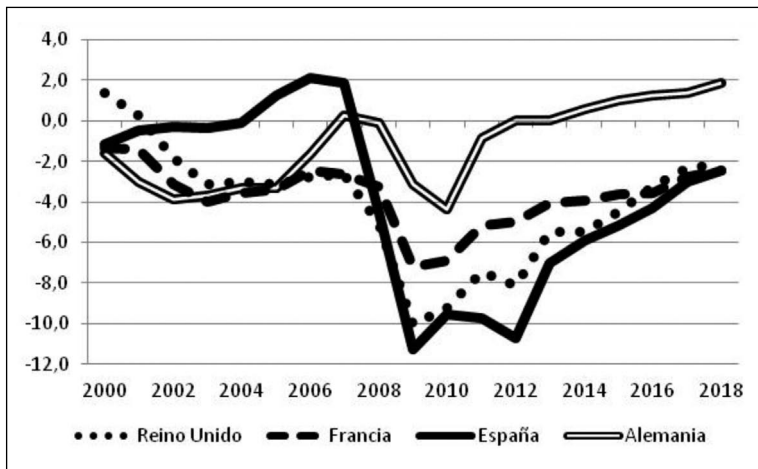
Esa apuesta por la creatividad se vio impulsada además por los planteamientos de Richard Florida, presentados en el libro *The Rise of Creative Class* de 2002. Según dicho autor, la emergencia de la «clase creativa» iba a impulsar la economía de las ciudades, castigadas por los procesos de desindustrialización de las últimas décadas del pasado siglo. Científicos, ingenieros, investigadores y, también, artistas, diseñadores, músicos y, en general especialistas, profesionales y trabajadores de la cultura, estaban llamados a transformar la economía y a dar un impulso al crecimiento y al desarrollo de muchas ciudades y territorios, en los que los sectores primario y secundario habían disminuido drásticamente, cuando no desaparecido. Este «giro creativo» (Fabiani, 2014: 212), insufló de optimismo a políticos y técnicos de la administración pública (Rubio Arostegui y Rius-Ulldemolins, 2016: 54), haciendo que estos abrazaran los planteamientos de Florida y, consecuentemente, apostaran en sus políticas por la cultura, la creatividad y por sus industrias (Rowan, 2016: 34).

Este replanteamiento del ámbito de la cultura ha supuesto una ampliación de los sectores que la configuraban. A los sectores habitualmente identificados en dicho ámbito como el cine, la música, la televisión, las artes escénicas y plásticas o el patrimonio cultural, se les suman, entre otros, el de la publicidad, la arquitectura, la moda, los videojuegos o el software. De este modo, el campo de la cultura y de la creatividad se hace más complejo de lo que ya era, reuniendo una variedad de sectores, cada uno de ellos con relevancia económica y, también, cultural bien diferente.

### 3. CULTURA, MUSEOS Y PATRIMONIO CULTURAL TRAS LAS CAÍDA DE LEHMAN BROTHERS EN 2008

En muchos países el giro creativo, asumido en las políticas culturales, se vio favorecido al darse en un periodo de crecimiento económico que se había iniciado a finales del pasado siglo. Aunque no exento de momentos críticos, como la crisis del 2000 con el estallido de la burbuja *puntocom*, dicho crecimiento se vio truncado en 2008, de manera dramática en muchos países como los del Sur de Europa. La quiebra de Lehman Brothers marcó, en primer lugar, el inicio de una crisis financiera, que no tardó en extenderse al conjunto de la economía y de la sociedad.

En Europa, durante el periodo 2007-2014, países como España, Italia, Grecia o Portugal sufrieron una importante reducción del PIB (Fundació Catalunya Europa 2016: 9-10). A lo largo de ese periodo, el PIB cayó un 6,30% en España<sup>2</sup>; en Portugal, un 7,0%; en Italia, un 9,0%; y en Grecia, todo un 26,0%. En otros países como Francia o Alemania, el impacto de la crisis fue menor en los primeros años del periodo, llegando a crecer un 2,3% y un 5,3%, respectivamente, al final del mismo. A partir del 2015, esa evolución positiva se generalizó al conjunto de los países europeo. La cual volvió a truncarse en marzo de 2020 como consecuencia de la epidemia causada por el SARS-CoV-2.

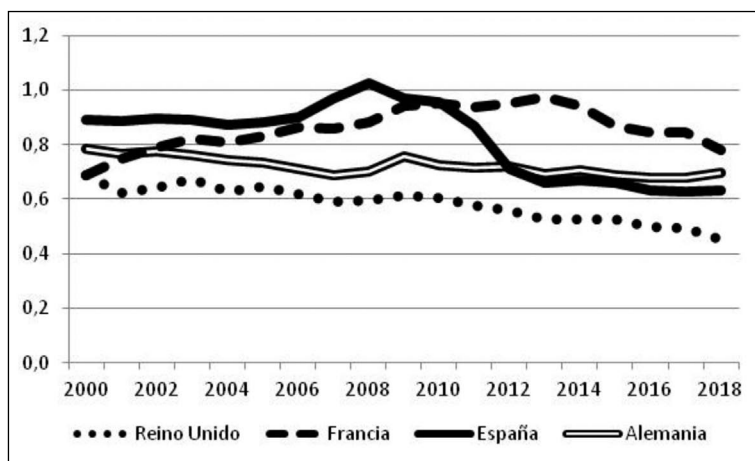


Fuente: Eurostat. Elaboración propia.

**Gráfico 1**  
Déficit público en porcentaje del PIB

<sup>2</sup> A precios constantes.

Esa reducción o débil crecimiento del PIB tuvo su consecuencia en los presupuestos públicos. Los ingresos se redujeron, mientras que, al contrario, los gastos aumentaron como consecuencia de las prestaciones y ayudas que el Estado tuvo que proporcionar a los afectados por la crisis. Consecuentemente, el déficit de los presupuestos gubernamentales aumentó considerablemente, colocando a muchos estados en una situación muy complicada. El gráfico 1 muestra la evolución del déficit público respecto al PIB del Reino Unido, Alemania, Francia y España<sup>3</sup>. El impacto de la crisis del 2008 fue evidente en los cuatro países, pero no en los mismos términos. Alemania fue el país que menos sufrió en sus cuentas públicas, y el que mejor y más rápidamente se recuperó. España, por el contrario, fue el que peor evolución presentó. Máxime si se tiene en cuenta que antes de la crisis presentaba los mejores datos. Consecuencia directa del aumento del déficit fue, además, el aumento de la deuda pública, lo que condujo a un aumento de las partidas destinadas a dicho gasto, en detrimento de otros.

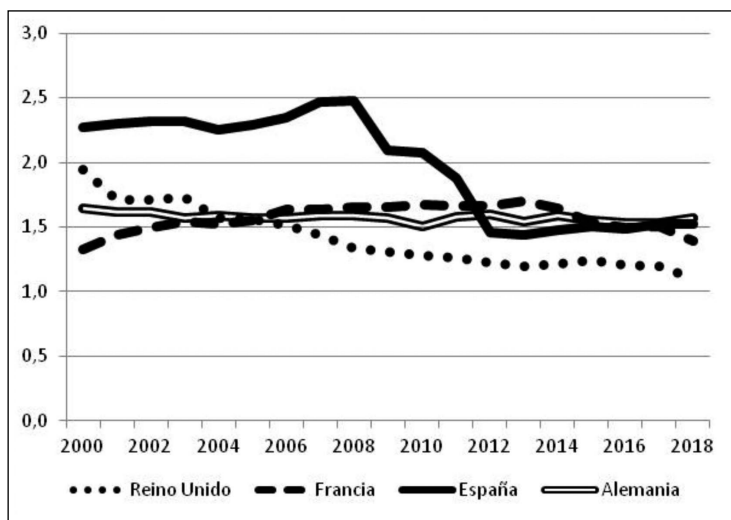


Fuente: Eurostat. Elaboración propia.

## Gráfico 2

Relación del gasto cultural público, respecto al PIB (%)

<sup>3</sup> Nos centraremos en esos cuatro países. El caso español centra este artículo, como viene dicho. Francia y el Reino Unido porque representan los modelos de «estado arquitecto» y «estado patrón» ya mencionados. Y, por último, Alemania dado el peso que tiene en Europa.



Fuente: Eurostat. Elaboración propia.

### Gráfico 3

Relación del gasto cultural público, respecto al gasto público total (%)

Centrándonos en los gastos públicos en cultura<sup>4</sup> desde el 2000 hasta la actualidad, cada uno de los países dibuja una evolución propia (gráficos 2 y 3). Alemania se mantiene estable a lo largo del siglo sin que la crisis del 2008 haya afectado claramente al gasto público en cultura respecto al PIB. La misma tendencia presenta dicho gasto respecto al conjunto del presupuesto público. En el Reino Unido hay una tendencia clara: la de recortar los gastos en cultura independientemente del ciclo económico en el que se esté. En Francia la evolución es positiva, incluso durante la crisis, si bien, hacia el 2015 co-

<sup>4</sup> Eurostat sigue la Clasificación de Funciones de Gobierno (COFOG-1999) diseñada inicialmente por las Naciones Unidas. En dicha clasificación la cultura está integrada en la clase 08 «Actividades recreativas, cultura y religión». Esta clase, a su vez, está dividida en seis subclases: 08.1 «Servicios recreativos y deportivos», 08.2 «Servicios culturales», 08.3 «Servicios de radiodifusión y publicaciones», 08.4 «Servicios religiosos y otros servicios comunitarios», 08.5 «I+D Recreación, cultura y religión», y 08.6 «Recreación, cultura y religión n.c.e.o.p. (no clasificado en otra subclase)». Esta clasificación plantea al menos dos cuestiones que hay que tener en cuenta (Inkey, 2019: 3). En primer lugar, que la cultura no se define de manera igual en todos los países y, en segundo lugar, que su armonización no ha alcanzado el nivel que tienen otros ámbitos como por ejemplo el económico. Acerca de la clase 08, la suma de las subclases 08.2 y 08.3 aglutinan la gran parte del gasto público relacionado con la cultura (Eurostat, 2018: 103). Por lo tanto, cuando en este trabajo nos refiramos al campo de la cultura en Eurostat, lo haremos con referencia a esa suma.

mienza a descender. Como señalábamos en el apartado anterior, en el Reino Unido la dirección fijada por los gobiernos neoliberales de Thatcher de recortar en cultura se ha mantenido y acentuado a lo largo de los años. En Francia, por el contrario, el Estado ha venido apoyando a la cultura, con una mayor intervención, incluso, cuando mayor era el impacto de la crisis. No obstante, durante estos últimos años se advierte un repliegue público como consecuencia de la creciente privatización de la cultura y de los resultados, no muy positivos, alcanzados a la hora de democratizar la cultura.

En el Estado español la evolución del gasto público en cultura muestra dos claras tendencias, bien diferenciadas. La crisis del 2008 dibuja la línea divisoria. En primer lugar, hay una intervención clara de la administración pública en la cultura, cuyo gasto respecto al PIB y al total del presupuesto está muy por encima del de los otros tres países. Sin embargo, tras la caída de Lehman Brothers el apoyo público disminuye drásticamente, situándose por debajo o a la par, según la referencia que se tome, respecto a las demás naciones. Ese contraste tiene que ver con los fundamentos, endebles, en los que se ha venido cimentando la política cultural en España.

Hasta el 2008 la evolución que presenta el gasto público en cultura fue consecuencia de su instrumentalización, favorecida por el ciclo económico, muy positivo, que se vivió. España fue uno de los países que más creció en Europa desde finales del pasado siglo. Se apoyaba a la cultura, pero los objetivos de dicha financiación estaban más allá de su propio ámbito «específico» (Rius-Ulldemolins y Rubio Arostegui, 2016: 54). La «burbuja inmobiliaria», en la que se sustentó fundamentalmente el crecimiento económico del país, albergaba, a su vez, otra burbuja: la «cultural» (Rubio Arostegui y Rius-Ulldemolins, 2020: 24). Una parte importante del gasto en cultura estuvo destinada a la construcción de edificios, más o menos espectaculares, más o menos llamativos. Se esperaba que esas infraestructuras fueran a dinamizar la economía del territorio y que dieran pie a la emergencia y consolidación de una clase creativa.

Sin embargo, cuando la burbuja estalló en el 2008, todo aquel apoyo público se vino abajo de forma dramática. Rápidamente se visibilizó las bases, poco sólidas, sobre las que se estaban construyendo las políticas culturales. En aquella «arquitectura milagrosa», como la ha denominado Llätzer Moix , se combinó «un insuficiente estudio de las necesidades reales de la ciudadanía con el atolondramiento de sus dirigentes, los planteamientos monumentales y los costes desorbitados; también expansiones formales del arquitecto con retos estructurales capaces de inquietar al ingeniero más intrépido; y, lamentablemente, procesos constructivos de duración catedralicia con ulteriores e insostenibles costes de mantenimiento» (2010: 17). Esa arquitectura milagrosa no condicionó solamente la política cultural llevada a cabo hasta el 2008, sino que

lo seguirá haciendo hasta la actualidad como consecuencia de los «insostenibles costes de mantenimiento» que iba a acarrear.

Efectivamente, a partir del 2008, con un gasto público a la baja, como se ha visto, una parte del presupuesto de cultura se ha tenido que destinar al *simple* mantenimiento de todos esos edificios suntuosos. Las partidas destinadas a las actividades del conjunto de los centros culturales, no solo a las de los recién construidos, se vieron reducidas sustancialmente. No fueron pocos los museos y espacios patrimoniales a los que se dejó prácticamente en cero la cantidad asignada para actividades. Entonces, en esas circunstancias, podemos preguntarnos: ¿qué aporta un museo a la ciudadanía?, o, también, ¿cómo puede garantizar el derecho a la cultura si no hay recursos para promoverlo? Incluso, desde una lógica instrumental, podría plantearse, ¿qué aporta al desarrollo local una instalación que permanece «suspendida», sin nada o poco que ofrecer?

La burbuja cultural, y sus consecuencias, no afectó solamente a los grandes equipamientos culturales y museísticos, en los que se centra Moix en su estudio, financiados por gobiernos o municipios importantes. La instrumentalización de la cultura y el patrimonio como estímulo del desarrollo económico local se generalizó en todos los niveles de la administración pública. En el año 2016, en España, el 72% de los museos que se habían abierto en municipios de menos de 2.000 habitantes, lo hicieron entre 1990 y 2009 (Roigé, 2016: 218). En esos museos, la situación tras la crisis fue más dramática ya que carecerían de la *relevancia* que podían tener las grandes infraestructuras ubicadas en las principales ciudades del país. Estos centros, raramente, son totalmente abandonados. Los responsables políticos evitarán aparecer como aquellos que cerraron un espacio cultural<sup>5</sup>. Sin embargo, los pequeños museos locales, al no contar con esa relevancia, especialmente mediática, son más vulnerables.

En la nueva situación económica tras el 2008, la demanda de que los museos buscaran otras fuentes de financiación, al margen de las públicas, se fue generalizando. Los principios neoliberales volvieron a emerger cuando la bonanza económica pasó.

Una de las opciones para aumentar los ingresos es tratar de que el número de visitantes suba. Sin embargo, ese crecimiento es complicado de

---

<sup>5</sup> No es objeto de este trabajo, pero hay que prestar atención a la instrumentalización que los políticos hacen de la cultura para promocionar su imagen y su carrera. La cultura, por un lado, da cierto prestigio, o puede hacerlo, a quien la apoya. Por otro, las actividades culturales tiene una repercusión mediática importante. La radio, la televisión, la prensa..., cuentan generalmente con una sección específica destinada a la cultura.

alcanzar en periodo de crisis, al menos durante los primeros años de la misma. Si los presupuestos públicos se resienten, otro tanto pasa con los ingresos de las personas y con sus gastos. En España, el gasto medio por persona en bienes y servicios culturales pasó de los 372 euros en 2008 a los 260 en 2015<sup>6</sup>. En ese contexto, el objetivo de atraer más visitantes es más complicado para los pequeños museos locales ya que no tienen el *tirón* de los grandes.

Esa exigencia de aumentar los visitantes para que lo hagan también los ingresos y, así, disminuya el sostén público, puede conducir a que las actividades destinadas a la población local pierdan relevancia en los museos. Es decir, que se prioricen las actividades dirigidas principalmente a los turistas porque estos gastan más que los locales en los museos (Greffé y Krebs, 2010: 24). La consecuencia podría ser que se diera una desvinculación del museo respecto a la comunidad, lo que conduciría a preguntarse acerca de la pertinencia cultural y social de dicha infraestructura patrimonial. En cierta medida, el debate no es nuevo. Ya lo planteó la Nueva Museología.

Una segunda opción que pudiera compensar los recortes públicos es la de impulsar o aumentar el mecenazgo y el patrocinio. Se trata de una estrategia que no hay que descartar, independientemente del ciclo económico en el que se esté. No obstante, convendría no asumirla acríticamente: ¿cómo garantizar el derecho a la cultura cuando los mecenas y patrocinadores, que buscan principalmente legitimar su prestigio y promocionar su imagen o su marca, se alejan de él (Bustamante Ramírez, 2013: 23-26)? Si se defiende el repliegue público y la implicación privada, ¿a cambio de qué? Además, la implicación privada es, por lo general, muy selectiva y desigual en el campo del museo y el patrimonio cultural. Se centra, por un lado, en las grandes instituciones culturales y museísticas situadas en capitales, aglomeraciones urbanas o ciudades, y, por otro, se interesa en aquellos patrimonios culturales que tienen una gran proyección social y mediática como, por ejemplo, los declarados por la UNESCO. Así, ¿qué posibilidades tiene un pequeño local, que cuenta con un patrimonio *modesto* de conseguir que un mecenas o un patrocinador se implique en dicha infraestructura? Por tanto, aun siendo dos instrumentos que pueden ayudar al desarrollo de los museos, y no solo en tiempos de crisis, el mecenazgo y el patrocinio plantean una serie de retos e interrogantes cuando se defiende la cultura como un derecho y no solamente como un recurso. Un mecanismo más reciente como el *crowdfundig* no escapa a este debate como lo muestra Gaëlle Cremm en el capítulo «Le *crowdfunding* dans les musées français» de esta publicación.

---

<sup>6</sup> <http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/cultura-base/gasto-hogares/resultados-gasto-hogares.html> [consulta: enero de 2021].

#### 4. DISCURSOS PANEGÍRICOS ACERCA DE LA INSTRUMENTALIZACIÓN ECONÓMICA DE LA CULTURA

En este tercer apartado queremos profundizar en una cuestión ya planteada en el primero. Se trata del apoyo del poder político a la cultura por considerarla un recurso económico, imponiéndose ese criterio sobre aquel otro que defiende su respaldo por ser un derecho en el marco del estado del bienestar. Nos centraremos en dos de los argumentos utilizados para apoyar esa instrumentalización económica y plantearemos algunas dudas acerca de las razones expuestas para legitimarla. Sin embargo, no sostenemos que los proyectos culturales, museísticos o patrimonios tengan que estar al margen del desarrollo económico de un municipio. Su contribución puede ser relevante e, incluso, clave en dicho desarrollo.

Es frecuente leer o escuchar en los medios de comunicación que un euro de los presupuestos públicos invertido en una infraestructura o actividad cultural o patrimonial, supone otros tantos gastados en el territorio por el público, los asistentes, los visitantes o los turistas, de los cuales un porcentaje termina en las arcas públicas vía impuestos, tasas... De este modo, se legitima la inversión o el gasto público en cultura. Sin embargo, ese discurso panegírico y la praxis consiguiente pierden relevancia cuando se entra en una crisis económica al reducirse, como se ha visto, los presupuestos públicos en cultura. Ese cambio de criterio sugiere ya que la defensa que se hace de la instrumentalización de la cultura presenta algunas lagunas, incluso para los propios adalides. Si tantos beneficios económicos reporta, por qué no apoyarla en periodo de crisis, por qué no utilizar también la cultura como palanca para superarla. Obviamente, hay casos en los que hay una relación directa entre, por un lado, la promoción de una infraestructura cultural o un museo, y, por otro, una mayor afluencia de turistas y su impacto económico en un municipio o territorio; pero ¿es generalizable ese efecto? No nos detendremos en esa pregunta que ya tiene su enjundia. Como decíamos, nos centraremos en los argumentos utilizados para apoyar la instrumentalización económica de la cultura.

El primero de los argumentos en defensa de dicha instrumentalización se suele extraer de las conclusiones que se derivan de los estudios que se llevan a cabo para mostrar esa relación positiva entre la inversión en cultura y el desarrollo económico. Como señalan Xavier Greffe y Anne Krebs (2010: 45) una cosa es constatar que llegan turistas a un territorio y que favorecen el crecimiento económico, y otra es atribuir esa afluencia a un único factor, en nuestro caso a un museo. Dichos autores advierten acerca de la *rigurosidad* de esos estudios, muchos de ellos difíciles de contrastar porque, más allá de la información transmitida en los comunicados o en las ruedas de prensa, no hay nada. Es difícil encontrar esos estudios disponibles, por ejemplo, en



las webs de los museos, lo que permitiría ser consultados y analizados. Este vacío es aún más notorio, si tenemos en cuenta que muchas de las infraestructuras museísticas y patrimoniales son, directa o indirectamente, públicas. Sobre este y otros temas relacionados con la evaluación de los museos trata Greffe en el capítulo «L'évaluation des musées comme reflet des crises» de esta publicación.

La segunda cuestión, a la que dedicaremos el resto del apartado, se plantea cuando no se pueden encargar estudios específicos, como los que se acaban de mencionar, y se apela, de manera genérica, a la relevancia de la cultura en la economía de un territorio. Así, esa valoración genérica legitima la construcción de un nuevo museo o la pertinencia de apoyar públicamente una determinada infraestructura patrimonial. No se trata de cuestionar, al igual que sosteníamos anteriormente, la validez de dicha valoración siempre y cuando se contextualice y se concrete. Por tanto, la duda se plantea cuando se recurre, sin más, a dicho planteamiento tan genérico a la hora de justificar un proyecto museístico o patrimonial. Un análisis del mismo, aunque sea tan superficial como el que presentaremos a continuación, obliga a ser prudentes cuando no referimos, al menos, a los museos e infraestructuras patrimoniales.

Ya hemos visto que la instrumentalización económica comenzó a tomar cuerpo en la década de los 90 del pasado siglo, al subrayarse el papel de las industrias culturales, en primer lugar, y, posteriormente, de las creativas también. Aunque tras la caída de Lehman Brothers el apoyo público a esas industrias se redujo, su fundamentación se ha mantenido, visibilizándose otra vez en las políticas culturales al superarse los peores años de la crisis. Dos instituciones internacionales como la Unesco y la Unión Europea, cuyos postulados influyen o inciden directamente en las políticas públicas, subrayan esa instrumentalización de la cultura y de la creatividad. En el estudio *Tiempos de cultura. EL primer mapa mundial de las industrias creativas*, presentado por la Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC) y la Unesco en 2015, su directora general, Irina Bokova, manifiesta que: «Generando un capital de 2,25 billones de USD y casi 30 millones de empleos en todo el mundo, industrias culturales y creativas constituyen unos importantes motores de la economía, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. De hecho, están entre los sectores que crecen con mayor rapidez a nivel mundial. Influyen en la generación de ingresos, la creación de empleo y los beneficios de la exportación» (2015: 5)<sup>7</sup>. Por otro lado, en el *Libro verde: liberar el potencial de*

---

<sup>7</sup> <https://es.cisac.org/Universidad-CISAC/Biblioteca/Estudios-y-guias/Tiempos-de-cultura-El-primer-mapa-mundial-de-las-Industrias-Culturales-y-Creativas> [consulta: enero de 2021].

*las industrias culturales y creativas*, publicado por la Comisión Europea, se dice que «Muchos estudios recientes han mostrado que las industrias culturales y creativas (en lo sucesivo, «ICC») tienen unas empresas muy innovadoras con un gran potencial económico y son uno de los sectores más dinámicos de Europa, que contribuye aproximadamente al 2,6 % del PIB de la UE, con un gran potencial de crecimiento, y que proporciona empleos de calidad a unos cinco millones de personas en la EU-275» (2010: 3)<sup>8</sup>. Efectivamente, European Investment Fund (2019) afirma que las ICC suponía el 4,2% del PIB en 2014, por encima de sectores como el de las TIC y el de alojamiento y alimentación, empleando a 6,7 millones de personas en 2016<sup>9</sup>. En un estudio reciente realizado en 250 regiones de Europa, su impacto en el PIB llega a alcanzar el 7,8% (Boix-Domènech y Rausell-Köster, 2019: 30). Aunque no hay unanimidad acerca de las actividades que integran las industrias culturales y creativas y, por tanto, los datos económicos pueden variar (Boix-Domènech y Rausell-Köster, 2019), sí lo hay acerca de su cada vez mayor relevancia en la economía.

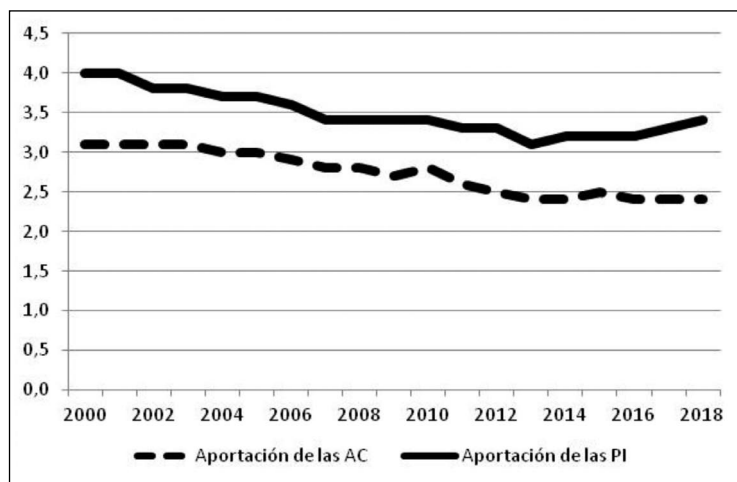
Así, apoyándose en esos discursos y datos generales, el poder político legitima la puesta en marcha de un proyecto museístico o patrimonial, sin tener en cuenta la especificidad de ese ámbito concreto de la cultura y sin prestar excesiva atención al contexto local en el que se quiere llevar a cabo. Esa argumentación se ha empleado principalmente en centenares de pequeños museos y espacios patrimoniales que se han creado en las tres últimas décadas. Pero, como decíamos, un análisis de los datos invita a ser cautelosos cuando se trata de las infraestructuras museísticas y patrimoniales y de su contribución al conjunto de las industrias culturales y creativas. Los datos generales enmascaran realidades económicas muy diferentes, según el sector cultural y creativo del que estemos hablando. A algunos sectores les ha ido bien o muy bien y a otros, no tanto. Como sostiene Jonathan Paquette en el capítulo «Musées et professionnels en temps de crise économique», acerca del impacto de la crisis del 2008 en el campo museístico en Canadá, Reino Unido y Australia, los diferentes subsectores de la cultura y creatividad presentan realidades bien diferentes. Un análisis de la Cuenta Satélite de la Cultura en España<sup>10</sup> arrojará luz sobre esta cuestión. Aunque nos centremos en los datos de un país y, por tanto, estén condicionados por sus especificidades como se mostró en el apartado anterior, algunas reflexiones pueden ser también válidas más allá de los Pirineos.

---

<sup>8</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0183&from=EN> [consulta: enero de 2021].

<sup>9</sup> [https://www.europecreative.be/images/culture/Pdfs/ccs-market-analysis-europe\\_fei2019.pdf](https://www.europecreative.be/images/culture/Pdfs/ccs-market-analysis-europe_fei2019.pdf) [consulta: enero de 2021].

<sup>10</sup> <http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/cultura-base/cuenta-satelite/resultados-cuenta-satelite.html> [consulta: diciembre de 2020].



Fuente: Cuenta Satélite de la Cultura. Elaboración propia.

#### Gráfico 4

Aportación al PIB de las actividades culturales (AC) y de las actividades vinculadas con la propiedad intelectual (PI) en España (%)

La Cuenta Satélite de la Cultura propone dos «ámbitos de investigación» en los datos estadísticos que maneja. En primer lugar, el de las actividades culturales (AC) y, en segundo término, el de aquellas que están vinculadas a la propiedad intelectual (PI). Propone este segundo ámbito porque resulta «esencial para comprender el conjunto del sector creativo»<sup>11</sup>. Como ya hemos afirmado, la incorporación de la creatividad condujo a una reformulación del ámbito económico que las actividades culturales limitaban. Así, las actividades culturales incluidas en la Cuenta Satélite son: (a) patrimonio, archivos y bibliotecas, (b) libros y prensa, (c) artes plásticas, (d) artes escénicas, (e) audiovisual y multimedia, y (f) interdisciplinar<sup>12</sup>. En lo que atañe a las actividades vinculadas con la propiedad intelectual, se incluyen las actividades culturales, aunque no en su totalidad —el patrimonio (que incluye a los museos) está completamente excluido<sup>13</sup>— y se incorporan, además, informática y publicidad.

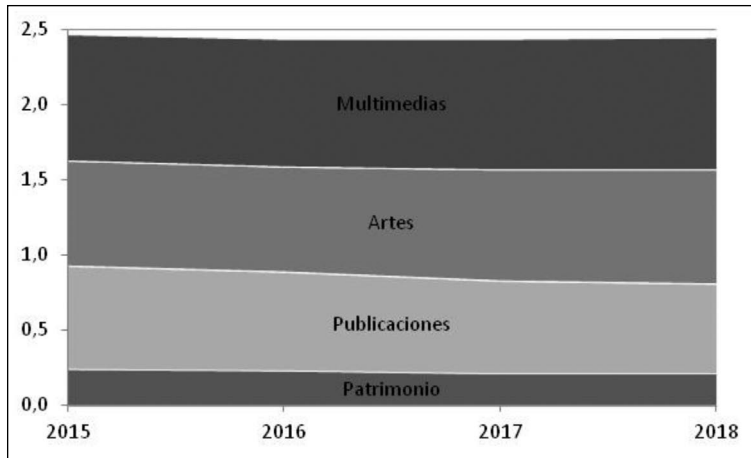
<sup>11</sup> Informe metodológico estandarizado sobre los metadatos de referencia, <http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/culturabase/cuenta-satelite/metodologia-cuenta.html> [consulta: diciembre de 2020].

En la elaboración de los datos del ámbito cultural siguen las recomendaciones de EUROSTAT y la UNESCO.

<sup>12</sup> Actividades que pertenecen a varios de los sectores culturales.

<sup>13</sup> Las actividades culturales son divididas, a su vez, en siete fases, algunas de las cuales se excluyen del ámbito de la propiedad intelectual. El patrimonio es excluido en su totalidad.

El gráfico 4 muestra la aportación de ambos ámbitos al PIB a lo largo de este siglo. En el caso de las actividades culturales, estas han supuesto entre el 2,4% y el 3,1%. Por su parte, la contribución de las actividades vinculadas con la propiedad intelectual oscila entre el 3,1% y el 4,0%. La Fundación Ideas<sup>14</sup>, combinando las actividades culturales y las vinculadas con la propiedad intelectual, sitúa el porcentaje de las industrias culturales y creativas entre al 4,5% y el 3,9% durante el intervalo 2000-2009. Por tanto, son unas aportaciones al PIB superiores a las que muestra el gráfico 4. En todo caso, la evolución, no positiva, a lo largo de este siglo invita a ser prudentes cuando se busca legitimar un proyecto museístico, especialmente porque el repunte que se da en el 2014, se produce en el ámbito de las actividades vinculadas a la propiedad intelectual, entre las que no se recoge el patrimonio.



Fuente: Cuenta Satélite de la Cultura. Elaboración propia.

### Gráfico 5

#### Aportación al PIB de las actividades culturales<sup>15</sup>

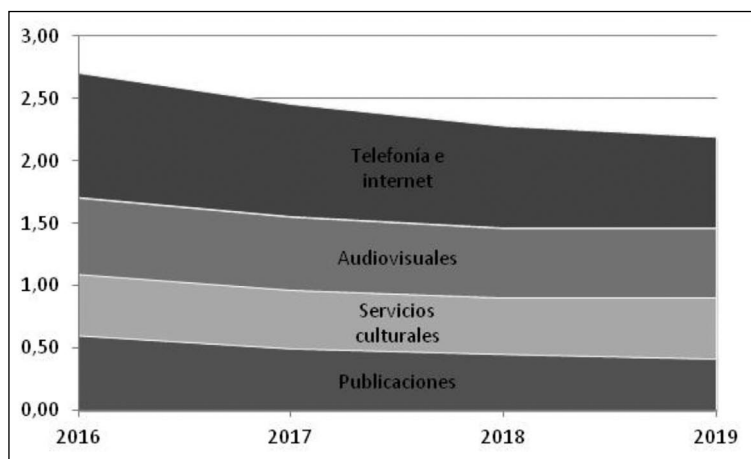
El gráfico 5 presenta la evolución de la aportación de las diferentes actividades culturales al PIB. El peso del patrimonio, en el que además de museos y centros patrimoniales están también los archivos y las bibliotecas, supone entre

<sup>14</sup> Fundación Ideas. 2012. *Las industrias culturales y creativas*. Madrid: Fundación Idea, p.29.

<sup>15</sup> Con el objetivo de hacer comprensible el gráfico se han agrupado los sectores. El «patrimonio» recoge el patrimonio, archivos y bibliotecas —en este caso la agrupación ya viene dada por la Cuenta Satélite de la Cultura—; «publicaciones», libros y prensa; «artes», artes plásticas y artes escénicas; y «multimedias», audiovisual, multimedia e interdisciplinar.

el 9 y 10% de la aportación del conjunto de las actividades culturales del 2015 al 2018. En valores absolutos fue en torno a los 2.500 millones de euros y en términos relativos respecto al PIB entre el 0,21% y el 0,24%. En definitiva, los datos de la aportación de los museos y el patrimonio cultural al conjunto del sector cultural y al PIB son los que menos peso tiene en el conjunto de las AC. Por tanto, aunque se trata de un análisis superficial, los gráficos muestran que apelar solamente a la instrumentalización económica del conjunto de las AC presenta dudas razonables. Se podrá sostener que la aportación está en las externalidades positivas que generan esas infraestructuras culturales, vinculadas fundamentalmente al turismo, pero éstas, como señalábamos anteriormente, necesitan ser presentadas con cierto rigor, teniendo muy en cuenta el contexto de cada caso.

Los datos relativos al consumo de los hogares pueden valernos también para evaluar la relevancia de los museos y el patrimonio cultural en la economía. Nos serviremos de los datos publicados por el Ministerio de Cultura y Deporte<sup>16</sup>.



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. CULTURABase. Elaboración propia

### Gráfico 6

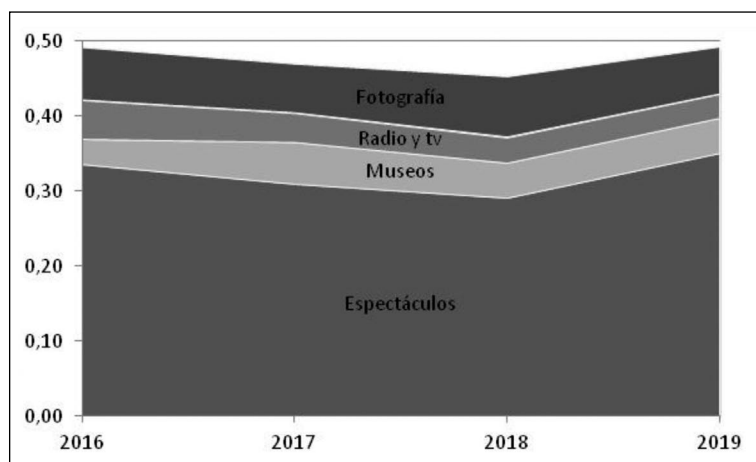
Consumo cultural de los hogares, respecto al total de los gastos (%)

El consumo cultural en los hogares españoles entre los años 2016 y 2019, respecto al total de los gastos, se sitúa entre el 2,7% del primer año y el 2,2% del último (gráfico 6). En términos absolutos, va de los 14.100 millones de euros

<sup>16</sup> <http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/cultura-base/gasto-hogares/resultados-gasto-hogares.html> [consulta: diciembre de 2020].

a los 12.450 millones. Por tanto, hay un descenso en el gasto en cultura que no solo afecta a estos últimos años, sino que se puede constatar desde el 2008<sup>17</sup>. Del 2016 al 2019 los gastos principales de los hogares han sido en «vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles» alrededor del 30,5%, en «alimentos y bebidas no alcohólicas» con un 14% y en «transporte» con 12,5%<sup>18</sup>.

El total de consumo cultural viene, a su vez, desglosado en cuatro grandes tipos de gastos. Los destinados a: (1) los libros y publicaciones periódicas, (2) los servicios culturales, (3) los soportes, equipos y accesorios audiovisuales y de tratamiento de la información, y (4) la telefonía móvil y los servicios relacionados con internet. De estos gastos, los que tienen que ver con la telefonía, internet y los audiovisuales aglutinan la mayor parte de los mismos, en torno al 60%, mientras que los servicios culturales, en el que se sitúan los museos, representan entre el 18,0% y el 22,5%. Con relación al total del gasto de los hogares, el porcentaje de los servicios culturales gira entre 0,45% y el 0,49%.



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. CULTURABase. Elaboración propia.

### Gráfico 7

Gastos en servicios culturales, respecto al total de los gastos (%)

<sup>17</sup> En el 2016 el INE adoptó la nueva clasificación europea de consumo, ECOICOP (European Classification of Individual Consumption by Purpose) lo que trajo «diferencias notables en bienes y servicios vinculados a cultura y nuevas tecnologías», tal y como se señala en las notas metodológicas (consultar el vínculo precedente). Por ese motivo no hemos presentado los datos de los años anteriores disponibles. En todo caso, en base a la antigua clasificación, el consumo cultural de los hogares fue de casi 17.000 millones de euros en 2008 y de unos 12.000 millones en 2015. Esto significó que el porcentaje del consumo cultural respecto al total del gasto pasó del 3,1% al 2,4%.

<sup>18</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE), <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=24765> [consulta: diciembre de 2020].

Si nos centramos en los servicios culturales, el gráfico 7 muestra que los espectáculos son los que aglutinan la mayor parte del gasto, entre un 64% y un 71% del total. El ámbito de los museos —que reúne también a las bibliotecas, los parques y similares— supone entre un 7 % y un 12%. En definitiva, en el conjunto del consumo cultural, los gastos en museos se sitúan prácticamente en el furgón de cola.

Estos breves datos muestran muy someramente el peso que tienen los museos y el patrimonio cultural en dos variables económicas como son el PIB y el consumo. Todo ello sugiere que su incidencia económica, su instrumentalización, necesita ser relativizada y, por tanto, su consideración como leitmotiv de un proyecto museístico y patrimonial también. Obviamente, hay museos e infraestructuras patrimoniales que, por un lado, atraen a miles o millones de turistas y que, por otro, demandan los servicios de diferentes agentes, y, consecuentemente, tienen un impacto económico importante en el territorio. De este modo su impacto no está en lo que ellos directamente aportan al PIB o en el consumo que está directamente relacionado con sus actividades y propuestas, sino en las externalidades. Pero estas, como hemos señalado anteriormente, hay que analizarlas con cierto rigor antes de atribuírselas.

En todo caso, ¿qué pasa con los cientos de museos que apenas llegan a recibir unos pocos cientos o miles de visitantes y que en su día se pusieron en marcha influenciados por esa visión instrumental y optimista acerca de la repercusión económica que tiene el conjunto de las industrias culturales y creativas, sin prestar atención a las diferencias tan significativas que hay entre las actividades que las constituyen? Por ejemplo, la diferencia entre, por un lado, las actividades relacionadas con los audiovisuales, los multimedia o las nuevas tecnologías y, por otro, el propio campo de los museos y el patrimonio cultural. No se trata de negar que las infraestructuras museísticas y patrimoniales no puedan tener una incidencia económica en una localidad o un territorio. Lo preocupante es que los promotores, en su gran mayoría representantes políticos de las administraciones públicas, se dejen llevar por esa visión instrumental y optimista, dejando, además, en un segundo plano el objetivo que tiene, o debería tener, un museo: el de garantizar el derecho a la cultura. Si ese derecho se hubiera mantenido en el frontispicio de la entrada al campo museístico y patrimonial, el actual panorama, con cientos de museos en *stand by* o con un futuro incierto al no cumplir con las expectativas económicas, sería diferente: menos museos e infraestructuras patrimoniales, pero más sostenibles. Siempre es positivo, e incluso necesario, que se abran instalaciones culturales que garanticen el derecho a la cultura, pero también lo es que su sostenibilidad, como un centro dinámico y dinamizante de la población local, se asegure.

A la hora de garantizar esa sostenibilidad, los promotores deben tener en cuenta la *demand*a de la población local respecto a la necesidad de crear un

centro museístico o patrimonial. Un museo es un proceso, y puede ser que inicialmente sea impulsado solamente por unos pocos individuos o agentes, pero, sea como fuere, finalmente debe alcanzar cierto grado de legitimación local. Y esta se podrá alcanzar cuando la implicación de los ciudadanos y su participación se den; en definitiva, cuando la infraestructura impulse la democracia cultural. En caso contrario, su continuidad se resentirá. ¿Quién defenderá el museo cuando se haya creado básicamente bajo criterios instrumentales y pierda el favor de los poderes públicos al no cumplir con las expectativas económicas?

El derecho a la cultura es uno de los pilares sobre el que se ha construido el estado del bienestar. Otros dos han sido la sanidad y la educación. En España, tras el comienzo de la crisis del 2008 hubo movilizaciones importantes en defensa de la sanidad y la educación: las mareas blanca y verde. Cercenados esos derechos como consecuencias de los recortes en los presupuestos públicos, una parte importante de la población se movilizó en su defensa. ¿Qué pasó con la cultura? Al igual que en los otros dos casos, contó también con su marea: la roja, impulsada por los profesionales y los trabajadores de la cultura. Y ¿cuál fue el respaldo popular que cosechó? Escaso. Respeto a los museos, prácticamente nulo. Muy lejos, desde luego, del que contaron las mareas blanca y verde. Tal vez, esa visión instrumental que condujo a la construcción de «contenedores», distantes de la población local y a menudo autorreferenciales (Bonet y Donato, 2011: 5), explique ese distanciamiento.

## **5. LOS/AS TRABAJADORES/AS DE LA CULTURA: UNA CLASE CREATIVA, PERO, TAMBIÉN, PRECARIA**

La asunción del neoliberalismo, además de legitimar el repliegue del Estado en el campo de la cultura o su instrumentalización, según sea el ciclo económico, ha conducido también a una reformulación de la gestión de los servicios públicos, afectando igualmente a las infraestructuras museísticas y patrimoniales que en muchos países dependen, en mayor o menor grado, del Estado. Esa reformulación supone el establecimiento de formas de organización empresarial en dichos centros con el propósito de que su gestión sea más flexible, receptiva y dinámica (Throsby, 2001: 163). Que una institución sea más flexible, receptiva y dinámica es positivo e, incluso, necesario. Sin embargo, esa reformulación plantea algunos interrogantes a tenor de las consecuencias que está teniendo en la gestión pública. En este apartado nos detendremos en algunas de las que están afectando a los trabajadores y las trabajadoras de la cultura<sup>19</sup>, a la clase creativa.

---

<sup>19</sup> Nos referimos a todas aquellas personas que desarrollan una ocupación en los sectores culturales con independencia, como señala el Ministerio de Cultura y Deporte de España en sus estadísticas acerca del empleo cultural, «de la ocupación (artística, técnica, administrativa o de dirección) dado



Una de las consecuencias de esa reformulación de la gestión está siendo la subcontratación creciente de las tareas relacionadas con los servicios públicos. La externalización puede venir motivada como consecuencia del grado de especialización del trabajo que se requiere o porque permite racionalizar recursos públicos, como explican Maite Barrio Olano e Ion Berasain Salvarredí en el capítulo «Patrimonio y sostenibilidad» acerca de los depósitos de colecciones compartidos de museos.

Sin embargo, como señalábamos en el primer apartado, en dicha reformulación se busca también aligerar el presupuesto público y para ello se recurre igualmente a la externalización. De ahí que se venga generalizando en el conjunto de la esfera pública: trabajos de limpieza, mantenimiento de instalaciones, recogida de basuras, seguridad y vigilancia, servicios deportivos... y, también, en la cultura. En algunos casos son subcontratados los propios servicios públicos; en otros, los trabajos necesarios para poder prestarlos. Labores que atañen al personal de la administración pública, se dejan en manos de terceros para quienes las condiciones laborales van a ser bien diferentes. Mientras que los primeros cuentan con unas condiciones más o menos dignas y una estabilidad en el desempeño de sus trabajos —no obstante, hay que subrayar que la temporalidad y la precariedad se ha venido acentuado en la administración pública<sup>20</sup>—, los subcontratados las ven mermaidadas.

Como el objetivo es reducir el presupuesto público, el criterio económico es generalmente el que prima a la hora de adjudicar los trabajos o servicios a llevar a cabo. Es decir, la opción más barata es la que tiene todos los visos de hacerse con el concurso. Y esto menoscabará las condiciones económicas y laborales de los trabajadores y las trabajadoras que van a llevar a cabo las tareas subcontratadas (Bustamante, 2011: 131; Sennet, 2006: 47). Más, si cabe, cuando la externalización «no se queda en un primer nivel (Administración-empresario adjudicatario de la prestación del servicio), sino que se extiende sucesivamente dando lugar a una larga cadena de empresas involucradas, de suerte que el contratista o concesionario inicial cede parte de su actividad a otra u otras empresas y estas, a su vez, a otras posteriores» (Rodríguez Escanciano, 2019: 22). La ampliación de la cadena tiene consecuencias económicas y laborales negativas en los eslabones que se van añadiendo: «la adjudicación de los contratos administrativos a empresarios que han realizado ofertas *low price* a la hora de dispensar servi-

---

que todas ellas son necesarias para el correcto funcionamiento de las actividades». *Notas metodológicas/Empleo cultural* <http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultural/mc/culturabase/empleo-cultural/metodologia-empleo.html> [consulta: diciembre de 2020].

<sup>20</sup> Según el Instituto Nacional de Estadística el porcentaje de temporales era del 27,7% en el 2019 <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4963&L=0> [consulta: 11 de enero de 2020].

cios públicos [se basan] en unas condiciones de trabajo progresivamente devaluadas a lo largo de la cadena de subcontratación» (Rodríguez Escanciano, 2019: 22). La precariedad laboral, por tanto, es una característica *intrínseca* en este tipo de modalidad de contratación<sup>21</sup>, y esa se acentúa a medida que aumentan los eslabones de la cadena. Se podría decir que nos encontramos ante una «precariedad piramidal», que reproduce parcialmente la llamaba «estafa piramidal», en la que los subcontratados sostienen a las empresas contratantes que están en el nivel superior de la pirámide, a costa, principalmente, de sus salarios y de unas condiciones laborales cada vez más precarias.

Esta lógica se da claramente en las denominadas «empresas multiservicios», cada vez más presentes en el ámbito público y, dentro de éste, en el cultural. Estas empresas suelen estar constituidas por unas pocas personas y ofrecen múltiples servicios en ámbitos bien diferentes. Consiguientemente, cuando se hacen con un concurso recurren a la subcontratación para cumplir con los trabajos adjudicados y, claro está, obtener unos beneficios. Se trata obviamente de un tipo de empresas muy diferente al de la gran mayoría de las empresas específicamente culturales: pocos trabajadores con una cualificación alta.

Si el objetivo de la externalización es aligerar el presupuesto público, la oferta más barata se hará previsiblemente con la licitación a cuenta de apretar las condiciones laborales y económicas de los trabajadores y las trabajadoras. Si el trabajo o la actividad a llevar a cabo se realiza por encargo de una empresa que ya ha sido subcontratada, las condiciones se devalúan más si cabe. Este es el marco en el que se mueve una parte importante de los trabajadores y las trabajadoras de la cultura, quienes generalmente se emplean, como decíamos, en empresas pequeñas, o son autónomos o autoempleados.

Efectivamente, se trata de un colectivo muy atomizado. En España, en 2019, el porcentaje de empresas culturales sin asalariados era de un 67%, y aquellas que contaban entre uno y cinco trabajadores representaban un 27%<sup>22</sup>. A esta atomización se suma, además, una alta desarticulación. Por lo general, las trabajadoras y los trabajadores de la cultura no cuentan con fuertes asociaciones u organizaciones que defiendan sus derechos (Zorita Agirre, 2019). En el campo de los museos y el patrimonio ese vacío es notorio, si bien hay intentos de organizarse como el que muestra Olga López Miguel

---

<sup>21</sup> Esteve Segarra, Amparo. 2017. *Precariedad laboral, empresas multiservicios y dumping social*. <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/63483/Texto.pdf?sequence=1>

<sup>22</sup> Anuario de Estadísticas Culturales 2020 <http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/naec/portada.html> [consulta: 11 de enero de 2020].

en el capítulo «Definir perfiles profesionales en tiempos de crisis» acerca de la Asociación de Museólogos de Catalunya (AMC). A esa atomización y desarticulación del conjunto del sector, hay que sumar, además, la falta, en general, de un marco legal, fiscal y laboral que permita identificar y regular sus actividades. Por tanto, el «giro creativo» que tanto optimismo insufló a los responsables de las políticas culturales a finales del siglo XX y principios de este, merece relativizarse. El propio Florida, en una publicación reciente (2017), ha revisado sus posiciones acerca de la clase creativa: ya no es tan optimista.

En estas condiciones laborales y económicas, no son pocos los profesionales, que tras años de formación y haber realizado una inversión personal y económica importante en alguna especialidad cultural, terminan abandonando el sector en busca de una cierta estabilidad laboral y un salario digno en alguna otra actividad; si bien, tampoco es fácil encontrar esas condiciones dado que el neoliberalismo impregna todas las actividades económicas (Bonet y Donato, 2011: 7). «Los mensajes procedentes de las sedes del poder político, que van dirigidos tanto a las personas con recursos como a los desafortunados, presentan el eslogan de “mayor flexibilidad” como el único antídoto para una inseguridad insoportable, y así dibujan una perspectiva de mayores obstáculos y privatización mayor de los problemas, más soledad e impotencia y, por tanto, una incertidumbre todavía mayor» (Bauman, 2007: 25-26).

## 6. COVID-19 Y CULTURA: UN FUTURO INCIERTO

La pandemia causada a comienzos del 2020 por el SARS-CoV-2 está golpeando duramente a la población mundial. Según la Organización Mundial de la Salud, a mediados de enero de 2021, el número de contagiados ascendía a 93 millones de personas y a más de dos millones los fallecidos<sup>23</sup>. Estos datos, de por sí escalofriantes, se refieren solamente a los notificados y atribuidos al virus. No cabe duda de que los afectados y los fallecidos son muchos más como consecuencia de las deficiencias que se están dando en la recogida de datos. Habrá que esperar un tiempo para conocer realmente, si alguna vez es posible, las consecuencias de la Covid-19. Además, no hay que olvidar a todos aquellos fallecidos por la complicada situación sanitaria y hospitalaria provocada por la pandemia, aunque la causa directa no haya sido el coronavirus.

---

<sup>23</sup> <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update---19-january-2021> [consulta: enero de 2021].

En la economía las consecuencias están siendo muy negativas. El impacto durante los primeros meses de la pandemia está siendo mucho más perjudicial que el causado por la crisis del 2008. Según el Banco Central Europeo, el PIB de la zona euro podría caer en torno al 7,5% en el 2020<sup>24</sup>. El Banco de España, por su parte, prevé una mayor caída para el país; en torno al 11%<sup>25</sup>. Con relación al consumo privado, se prevén bajadas del 8,3% en Europa y de algo más del 12% en España. Ese desplome del PIB ya ha alterado las cuentas públicas del 2020 y afectará negativamente a los próximos presupuestos, si bien todavía es difícil de pronosticar cómo lo hará. En Europa, algunos estados van a recurrir al endeudamiento para amortiguar la bajada de los ingresos. Habrá que ver hasta qué punto se consigue contrarrestar la caída en la recaudación y cuáles pueden ser las consecuencias de dicho endeudamiento en los futuros presupuestos. Asimismo, hay ámbitos, como los servicios sociales, las ayudas y prestaciones económicas o la sanidad que van a tener que acaparar muchos más recursos públicos y esto afectará probablemente a las partidas destinadas a otros ámbitos.

Teniendo en cuenta lo que pasó tras la caída de Lehman Brother en el 2008, la situación de la cultura va a ser —ya lo está siendo— muy complicada. Además, las restricciones a la movilidad y las medidas de seguridad tomadas a causa de la pandemia, están afectando muy negativamente a los museos y centros patrimoniales ya que inciden directamente en la afluencia de visitantes a dichos espacios culturales. Por ejemplo, en España, las visitas a los museos estatales durante el 2020 han descendido casi un 64% respecto al 2019<sup>26</sup>. El museo más visitado en Europa, el Louvre, ha visto caer su número en algo más del 70%<sup>27</sup>.

Para las trabajadoras y los trabajadores de la cultura las consecuencias están siendo ya fatales. En el estudio llevado a cabo por el ICOM, «Museos, profesionales de los museos y COVID-19: encuesta de seguimiento» de noviembre de 2019, se subraya las «tendencias preocupantes en cuanto al porcentaje de personal que fue cesante o despedido entre febrero y septiembre de 2020»<sup>28</sup> en Europa y otras partes del mundo. Prevé que un 30,9% de los museos reducirá su personal permanente y que en un 46,1% se prescindirá

---

<sup>24</sup> [https://www.ecb.europa.eu/pub/projections/html/ecb.projections202012\\_eurosystemstaff~bf8254a10a.en.html#toc2](https://www.ecb.europa.eu/pub/projections/html/ecb.projections202012_eurosystemstaff~bf8254a10a.en.html#toc2) [consulta: enero de 2021].

<sup>25</sup> <https://www.bde.es/f/webbde/SES/AnálisisEconomico/AnálisisEconomico/ProyeccionesMacroeconomicas/ficheros/be11122020-proy.pdf> [consulta: enero de 2021]

<sup>26</sup> <http://www.culturaydeporte.gob.es/actualidad/2021/01/210104-museos-nacionales-visitas.html> [consulta: enero de 2021].

<sup>27</sup> <https://presse.louvre.fr/bilan-de-lannee-2020-2/> [consulta: enero de 2021].

<sup>28</sup> <https://icom.museum/es/news/informe-seguimiento-museos-covid-19/> p. 9 [consulta: enero de 2021].

de personas con un contrato independiente o temporal<sup>29</sup>. En otros sectores culturales la situación de los trabajadores y las trabajadoras es igualmente muy preocupante, tal y como lo denuncian movimientos y colectivos como Alerta Roja<sup>30</sup>, Teknikariok<sup>31</sup>, SOS Kultura<sup>32</sup> o la Plataforma en Defensa de la Cultura<sup>33</sup>.

Aunque no sean más que unos datos parciales, estos ilustran ya la situación complicada en la que se encuentran la cultura, los museos y el patrimonio cultural. Teniendo en cuenta el mar de fondo liberal que se inició en la década de los 80 y las consecuencias del impacto de la crisis del 2008 en la cultura, el futuro, aunque no esté escrito, pinta francamente mal.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Arrieta Urtizberea, I., J. Seguí y X. Roigé. 2020. «Folklore, Museums and Identity Politics in Spain: 1931 to Present». *International Journal of Heritage Studies* 26 (4): 387-400.
- Bauman, Z. 2007. *Tiempos líquidos: vivir en una época de incertidumbre*. México, D.F.: Tusquets.
- Bauman, Z. 2001. *En busca de la política*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bell, D., y K. Oakley. 2015. *Cultural Policy. London and New York: Routledge*.
- Bennett, T. 1995. *The Birth of the Museum*. London: Routledge.
- Boix-Domènech, R. y P. Rausell-Köster. 2019. «The Economic Impact of the Creative Industry in the European Union». En *Drones and the Creative*, editado por V. Santamarina-Campos y M. Segarra-Oña, 19-36. Heidelberg: Springer International Publishing.
- Bonet, Ll. y F. Donato. 2011. «The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe». *Journal of cultural management and policy* 1(1): 4-11.
- Bourdieu, P. 2002. *Pensamiento y acción*. Buenos Aires: Libros del Zorzal.

---

<sup>29</sup> <https://icom.museum/es/news/informe-seguimiento-museos-covid-19/> p. 5 [consulta: enero de 2021].

<sup>30</sup> <https://alertarojaeventos.com/>

<sup>31</sup> <https://teknikariok.com/>

<sup>32</sup> <https://www.facebook.com/SOSKultura/>

<sup>33</sup> <https://www.plataformaendefensadelacultura.com/>

- Bustamante Ramírez, E. 2011. «España y Latinoamérica. Economía creativa del entretenimiento digital». En *Las industrias creativas: amenazas sobre la cultura digital*, editado por E. Bustamante Ramírez, 117-144. Barcelona: Gedisa.
- Bustamante Ramírez, E. 2013. *En España: La cultura en tiempos de crisis. Fuentes financieras y políticas públicas*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Chartrand, H. H. y C. McCaughey. 1989. «The Arm's Length Principle and the Arts: An International Perspective - Past, Present and Future». En *Who's to Pay? for the Arts: The International Search for Models of Support*, editado por M. C. Cummings y M. D. Schuster, 1-30. New York: American Council for the Arts.
- De Varine, H. 2020. *El ecomuseo singular y plural*. Santiago de Chile: Ediciones ICOM Chile.
- Dubois, V. 2013. «Cultural Policy Regimes in Western Europe». *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Elsevier, forthcoming <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00836422>
- Eurostat. 2018. *Guide to Eurostat culture statistics 2018*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fabiani, J.-L. 2014. «Cultural Governance and the Crisis of Financial Capitalism». *Culture Unbound* 6: 211-221.
- Florida, R. 2017. *The New Urban Crisis*. New York: Basic Civitas Books.
- Florida, R. 2002. *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- Greffe, X. y A. Krebs. 2010. *Les relations entre les musées et les municipalités en Europe*. Bruxelles: ENCATC.
- Gray, C. 2008. «Instrumental policies: causes, consequences, museums and galleries». *Cultural Trends* 17 (4): 209-222.
- Gray, C. 2007. «Commodification and Instrumentality in Cultural Policy». *International Journal of Cultural Policy* 13 (2): 203-215.
- Holden, J. 2006. *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy*. London: Demos.
- Inkei, P. 2019. *Public Funding of Culture in Europe, 2004-2017*. Budapest: The Budapest Observatory.
- Kymlicka, W. 1996. *Ciudadanía multicultural: una teoría liberal de los derechos de las minorías*. Barcelona: Paidós.
- Macdonald, S. 2003. «Museums, national, postnational and transcultural identities». *Museum and Society* 1(1): 1-16.
- McLean, F. 2005. «Museums and National Identity». *Museum and Society* 3 (1): 1-4.

- Mairesse, F. 2013. «Logique du don et biens communs : réinventer le musée». En *Reinventando los museos*, editado por I. Arrieta Urtizberea, 45-64. Bilbao: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea <https://addi.ehu.es/handle/10810/15187>
- Mairesse, F. 2010. *Le musée hybride*. Paris : La Documentation Française.
- Mangset, P. 2020. «The end of cultural policy?». *International Journal of Cultural Policy* 26(3): 398-411.
- Moix, Ll. 2010. *Arquitectura milagrosa*. Barcelona: Anagrama.
- Navajas Corral, Ó. 2012. «La museología social como herramienta del cambio en los museos de Japón». *SIAM. Series Iberoamericanas de Museología* 4: 241-255.
- Nora, P., ed. 1997. *Les lieux de mémoire*. Paris: Gallimard.
- Nisbett, M. 2013. New perspectives on instrumentalism: an empirical study of cultural diplomacy». *International Journal of Cultural Policy* 19 (5): 557-575.
- Rius-Ulldemolins, J. y J.A. Rubio Arostegui. 2016. «El diagnóstico de la crisis de la cultura en España: del recorte público a la crisis sistémica». *Arte, Individuo y Sociedad* 28(1): 41-57.
- Rodríguez Escanciano, S. 2019. «Las empresas multiservicios en el sector público: novedades incorporadas desde la Ley 9/2017». *Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas* 21: 20-40.
- Roigé, X. 2016. «Museos, identidades territoriales y evolución de las políticas culturales en España». En *Treinta años de políticas culturales en España. Participación cultural, gobernanza territorial, e industrias culturales*, editado por J. Rius-Ulldemolins y J. A. Rubio Arostegui, 265-284. Valencia: PUV.
- Rowan, J. 2016. *Cultura libre de Estado*: Madrid: Traficante de Sueños.
- Rubio Arostegui, J.A. y J. Rius-Ulldemolins. 2020. «Cultural policies in the South of Europe after the global economic crisis: is there a Southern model within the framework of European convergence?». *International Journal of Cultural Policy* 26(1): 16-30.
- Schlesinger, P. «Intelectuales y políticas culturales. La política británica de industrias creativas». En *Las industrias creativas: amenazas sobre la cultura digital*, editado por E. Bustamante Ramírez, 84-96. Barcelona: Gedisa.
- Sennett, R. 2006. *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Smith, L. 2006. *Uses of Heritage*. New York: Routledge.
- Throsby, D. 2001. *Economía y cultura*. Madrid: Cambridge.

- Van Geert, F. 2020. *Du musée ethnographique au musée multiculturel*. Paris: La documentation Française.
- Urfalino, P. 1996. *L'invention de la politique culturelle*. Paris: LaDocumentation Française.
- Yúdice, G. 2002. *El recurso de la cultura: usos de la cultura en la era global*. Barcelona: Gedisa.
- Zorita Agirre, I. 2019. «Reflexiones en torno a la formación de un organismo asociativo que acoja y represente al colectivo de trabajadoras culturales». *AusArt Journal for Research in Art* 7(2): 49-59.



# L'évaluation des musées comme reflet des crises

Xavier Greffe<sup>1</sup>

Université de Paris Panthéon-Sorbonne

## 1. INTRODUCTION

Le monde des musées —ou des institutions qui entendent à partir de leurs collections contribuer au développement culturel— est aujourd'hui hétérogène. Qu'ils soient de beaux-arts, scientifiques, ethnographiques, etc. leurs fractures sont profondes : d'un côté des musées reconnus voire bénéficiant d'une forte attraction en visiteurs, d'un pouvoir de communication impressionnant et d'effets d'image comme de marque ; de l'autre côté de petites structures vivant au gré de l'intérêt scolaire ou de saisons touristiques, conservant de plus en plus difficilement leurs collections et entrant dans une lente euthanasie (Frey, 1998 ; Greffe, Krebs et Pflieger, 2007). Entre ces deux extrêmes, il existe des situations variées.

Un besoin croissant d'évaluation les réunit pourtant. Longtemps marginales dans la vie des musées, les évaluations constituent un exercice exigé par les gouvernements publics ou les donateurs privés pour décider de leurs apports en faveur des musées. Là encore les formes de cette évaluation sont variées : les unes sont faites a priori, les autres a posteriori ; les unes sont contradictoires, les autres résultent de jugements d'experts ; les unes sont exclusivement monétaires, les autres laissent une part importante aux indicateurs physiques, voire aux commentaires qualitatifs.

Quels que soient ces contrastes, il est intéressant de remonter aux tendances de fond de leurs évolutions et de leurs évaluations. Aussi commencera-t-on (1) par s'interroger sur leur sens, même si les objectifs de musées sont sensibles à leurs statuts juridiques et à la nature de leurs collections. (2) On rappellera ensuite que l'évaluation est longtemps restée en marge de la vie des musées compte tenu de

---

<sup>1</sup> Professeur émérite.

leurs objectifs identitaires et éducationnels, reléguant dans l'ombre leurs dimensions économiques. (3) Dans la période contemporaine, cette évaluation avance à grand pas sous le coup de deux facteurs : une remise en cause de l'efficacité d'un l'Etat-Providence qui n'intéresse guère des audiences élargies ; un endettement des collectivités locales comme des Etats qui les conduit à exiger « plus de résultat » des musées. (4) Les deux manières de répondre au défi de l'évaluation seront alors décrits : le recours à de nouveaux instruments ; (5) la redéfinition de leur statut juridique de manière à mieux identifier leurs responsabilités. (6) En conclusion quelques principes de mise en œuvre de cette évaluation seront avancés.

## 2. L'ÉVALUATION COMME ARCHITECTURE DES RESPONSABILITÉS

L'évaluation est souvent ramenée à une mesure simple, telle une note, voire à un rapport quantifié entre ce qui est attendu du musée et ses résultats, de manière prévisionnelle ou pour juger de l'efficacité a posteriori d'une gestion. En outre si une norme a été fixée à l'avance, l'évaluation est censée dire si le musée a rempli sa tâche. C'est là une vision immédiate de l'évaluation, débouchant *ipso facto* sur les félicitations ou la sanction, ce qui dans un cas comme dans l'autre ne termine pas l'histoire.

L'enjeu de l'évaluation est bien entendu de savoir si la gestion d'un musée témoigne d'une efficacité dans sa capacité à transformer les ressources reçues en réalisation d'objectifs d'audience, de conservation, de développement des capacités, de valorisation des actifs culturels etc. Mais on doit aussi considérer l'évaluation de manière élargie, en permettant de savoir si l'organisation du musée est adéquate et comment mettre en œuvre les changements organisationnels nécessaires. Un double élargissement du processus d'évaluation s'impose ici.

- Il n'y a aucune raison d'attendre la fin d'une période d'évaluation pour mettre en œuvre les changements souhaitables, tant cette attente peut enrayer la capacité d'adaptation du musée concerné. Ici des indicateurs d'alerte auront au moins autant d'importance que la mesure finale, en incitant l'organisation à corriger sa trajectoire. Aussi l'évaluation devrait-elle dès le départ être insérée dans un processus de guidage ou monitoring.
- Cette adaptation permanente ne concerne pas le seul musée et ses équipes mais ses relations avec les autres institutions de son environnement, tant le comportement de ces dernières peut influencer les initiatives du musée. Il est donc nécessaire de clarifier en permanence les relations entre partenaires concernés par la réalisation d'un objectif donné, telles les universités et les écoles. Pour cela, l'information doit être continue et partagée, ce qui conduit l'évaluation à assumer une fonction de *médiation*.

Quelle que soit celle de ces directions concernées, l'évaluation met en cause le musée comme acteur, les parties du musée comme réseau et les autres institutions comme partenaires. Autrement dit, la matière de l'évaluation revient à voir comment les responsabilités des institutions en présence comme de leurs membres se conjuguent ou s'opposent. L'évaluation témoigne alors d'une architecture des responsabilités, elle en devient la grammaire. Cela n'évacue aucunement la responsabilité du musée dans la réalisation de ses missions. Mais cela permet de le voir avancer (ou non) au sein de réseaux et partenariats, et débouche sur l'identification des changements organisationnels souhaitables. Les musées ne perdent pas à l'évaluation dès lors que leurs possibilités comme leurs contraintes apparaissent clairement.

### 3. L'ÉVALUATION À L'ÂGE DU VISITEUR-CITOYEN : *DE PECUNIA NON EST DISPUTANDUM*

A l'âge moderne, les musées ont été créés pour faire conserver et faire connaître les collections, éduquer ceux qui les visitent et enrichir leurs personnalités. Ce point de départ est assez général, encore que des variations puissent apparaître selon la nature des Etats.

Si la finalité des musées est cognitive et politique, la question de l'évaluation n'est guère posée en termes économiques. Le testament d'Albert Barnes (1798-1870) léguant sa collection à une université noire de la région de Philadelphie pour contribuer à l'éducation de ses étudiants considérés comme défavorisés en témoigne. Le légataire ne devra jamais déplacer la collection, alors qu'en prêtant ses œuvres exceptionnelles à de nombreuses demandes d'expositions, il aurait pu dès le départ gagner beaucoup d'argent, ce qu'il finira par faire plus d'un demi-siècle après. Dans des cas rares, la question économique sera soulevée, telle la décision de mettre fin au principe de gratuité des musées publics en France avec la Loi de 1921. Et encore ici la motivation ne sera-t-elle qu'en partie économique puisqu'il s'agit aussi d'éviter que les sans abri de l'époque ne viennent s'y chauffer durant la journée et ne troublent la visite des « vrais » visiteurs<sup>2</sup>.

L'évaluation se concertera donc plutôt sur le nombre des visiteurs et leur nature. En 1916, une enquête de Benjamin Ives Gilman porte sur la fatigue

---

<sup>2</sup> *Loi de finances du 30 décembre 1921*. Instauré après la première guerre mondiale, sous la pression d'une situation budgétaire qui s'est dégradée, le principe d'un droit d'entrée est admis. En contrepartie de l'instauration d'un droit d'entrée destiné à assurer la survie des collections, une carte de libre accès est instituée pour ceux dont la venue au musée est nécessaire à l'exercice de leur activité. Le régime du droit d'entrée de 1922 fixe un tarif plein, un demi-tarif, un tarif d'abonnement et des exonérations. Le tarif d'accès aux collections permanentes est résolument bas (un franc).

dans les musées, thème assez circonscrit (Gilman, 1916). En 1924, l'American Association of Museums, entend démontrer l'intérêt des musées, mais en soulignant les effets du comportement des visiteurs plutôt que l'apport éducatif qu'ils y trouvent. Une fois venu l'âge du *New Deal*, il faut tenir compte de la nécessité de justifier un interventionnisme croissant, ce qui conduit à étendre au monde non-lucratif (fondations, associations, etc.) les démarches statistiques jusque-là concentrées sur les seules entreprises.

Ce mouvement s'amplifie et s'élargit dans la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, la mission éducative des musées étant partout renforcée. Mais la généralisation des expositions temporaires suggère que les coûts soient bien supportés par les visiteurs eux-mêmes, ce qui ouvre la porte à des évaluations de plus en plus économiques. Les méthodes d'évaluation se systématisent et, comme François Mairesse (2010) le souligne, deux américains, Chandler Screven et Harris Shettel, apportent un renouveau significatif dans la pensée évaluative sur les musées. S'ils invitent à suivre les méthodes expérimentées dans le système éducatif, ils incitent aussi à voir dans le visiteur un consommateur autant qu'un citoyen. Les effets du développement du marketing aux Etats-Unis se font sentir et, pour Michael Scriven (2007), l'évaluation doit se faire en amont pour avertir les gestionnaires des comportements de l'audience potentielle puis en aval pour savoir dans quelle mesure les résultats obtenus permettront ou non d'augmenter les budgets. Si au départ cette méthode dite formative/sommative concerne les expositions, elle est rapidement appliquée aux collections permanentes. Sa « culture managériale » fait qu'elle ne pénètre pas partout de la même manière, voire qu'elle ne reçoit pas le même accueil tant son orientation « produit » peut aussi choquer les traditions des conservateurs (Loomis, 1987). On voit donc coexister trois types d'études :

- Les *museum studies* et *visitor studies* qui se font souvent les avocats du public auprès de dirigeants de musées et des pouvoirs publics. Des revues sont régulièrement publiées, telles *Museum International*, *Culture et Musées*, *Visitor Behavior*.
- Les études de marketing qui véhiculent au sein de l'analyse des musées les concepts de groupes cibles, marketing 4P (Prix, Produits, Place, Promotion) voire marketing 4C (Coût généralisé, Confort, Convenance, Communication).
- Les rapports d'activité qui dépassent désormais de simples récapitulatifs comptables, lesquels se heurtent d'ailleurs à des problèmes de méthode considérables quand il s'agit d'institutions hybrides, publiques et privées. Ce sont de plus en plus des analyses mettant à jour les rapports du musée avec des partenaires du développement local.

Différente est l'émergence du processus d'accréditation ou de labélisation, à l'initiative de pairs ou de gouvernements. Ce processus inaugure une autre logique d'évaluation qui est celle de la sélection et du rangement des musées. Une entité —en général un comité décisionnel— reconnaît ou non une qualité à un musée en fonction de sa capacité à satisfaire des critères prédéterminés, souvent d'ailleurs par ce comité lui-même. Il en résulte une évaluation-sélection qui fait ou non passer le musée dans une catégorie donnée, celle qui dispose d'un label ou celle qui accède à des ressources financières élargies. Bien que le terme auto-évaluation soit ici utilisé parce que les membres du comité peuvent être des conservateurs eux-mêmes ou parce que le musée se sanctionne lui-même compte tenu de sa gestion, son emploi est abusif. Mieux vaut en rester au terme d'examen, voire de concours. Cette technique ne cessera de se développer soit en s'appliquant à l'ensemble des activités du musée, soit en s'appliquant à une de ses dimensions : capacité à conserver une collection; contribution au développement local ; etc. Le premier comité d'accréditation sera désigné dès 1968 par l'American Association of Museums pour satisfaire la demande des musées américains d'être reconnus à égalité les instituts d'éducation afin d'être éligibles au soutien fédéral. Au Canada, le système d'accréditation permettra lui-aussi à un établissement, jugé périodiquement par un comité de pairs, de recevoir des subventions régulières.

Les labels parachèveront cette évolution spécifique. En France la création par la Loi de 2002 du label *Musée de France* est exemplaire. Cette appellation témoigne d'une reconnaissance de qualité par le ministère de la Culture et concerne « toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public, organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public »<sup>3</sup>. Ce label entraîne un certain nombre d'obligations telles que conserver, restaurer, étudier et enrichir les collections ; rendre les collections accessibles au public le plus large ; concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ; contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion. Ce dispositif signifierait a priori que le label peut être retiré si le musée venait à manquer à ses obligations mais on imagine qu'il sera toujours plus facile dans ce cas-là de classer que de déclasser, et c'est là que le bât blesse : un label accorde une sorte de protection et suppose que cette protection ne sera pas utilisée pour relâcher ses efforts, ce qui peut être discuté.

Quoi qu'il en soit, les labels se sont multipliés car ils valent aussi comme information susceptible d'attirer des visiteurs en quête d'une information sur l'intérêt de visiter tel ou tel musée. Du label au rangement, le pas est vite

---

<sup>3</sup> Loi relative aux musées de France du 4 janvier 2002 (Journal officiel du 5 janvier 2002).

franchi puisque le *benchmarking* simplifie la procédure d'évaluation-sélection en opérant un rangement à partir des notes obtenues ou plus simplement encore en opérant un rangement du musée par rapport à un musée de référence. On est toujours dans une logique qui se veut qualitative mais on pense surmonter cette difficulté en ramenant cette évaluation des qualités à un indicateur quantitatif unique, le rang. A défaut d'être fondé sur des repères exclusivement économiques, ce type d'évaluation se rapproche sensiblement de la culture des économistes.

#### 4. L'ENCHEVÊTREMENT DES CRISES

A la fin du 20<sup>ème</sup> siècle deux crises modifient les principes d'évaluation du musée, qui feront à la fois remonter au premier plan la dimension économique de l'évaluation et prendre en considération l'élargissement des responsabilités sociales des musées.

##### 4.1. L'influence croissante de la dimension économique

Bien qu'elles se conjuguent, la première de ces deux crises est d'ordre économique. Elle commence dès la crise des matières premières des années soixante-dix pour réapparaître régulièrement, notamment en 2007-8. Sa première conséquence sera pourtant de souligner le rôle positif des musées pour le développement, contribuant ainsi à la multiplication de nouveaux musées. Mais dans un second temps, elle aura pour effet d'appliquer aux musées la rigueur comptable des évaluations économiques et de faire de leurs résultats économiques et financiers un indicateur dominant de leur évaluation.

Dès les années soixante-dix, les sociétés sont à la recherche de nouvelles sources de développement, les industries-reines de l'âge industriel disparaissant ou devenant de moins en moins compétitives dans un monde globalisé. Les activités de conservation et de valorisation du patrimoine culturel sont alors mises en exergue. Comme chaque territoire, aussi défavorisé soit-il, dispose d'un patrimoine culturel, sa conservation et sa valorisation peuvent contribuer à satisfaire de nombreux besoins : reconstruction d'identités mises à mal par le chômage ; création de nouveaux marchés à commencer par ceux du tourisme et des loisirs. Bien des villes ou des territoires ruraux mettent alors en scène leur patrimoine, y compris par la construction de nouveaux musées. L'analyse économique d'alors les accompagne dans cette direction, souvent de manière un peu aveugle. En faisant venir des touristes et des visiteurs qui dépendent dans le musée et autour, ces territoires trouvent désormais le palliatif à la disparition de leurs exportations traditionnelles qui, jusque là, leur apportaient de telles activités.

Cette explication évoluera avec le temps car elle est moins une recette qu'une possibilité et les musées ne profitent pas tous d'une telle aubaine. Cette première justification économique de l'importance des musées sera renforcée avec le tournant dit de la « croissance endogène » : si le développement dépend aussi de nos capacités à être nous-mêmes créatifs, les musées y concourent en suscitant notre réflexion sur les objets et les artefacts, leur signification au moment où ils ont été créés, la manière dont ils ont su alors libérer les êtres humains de leurs contraintes, et le message qu'ils nous transmettent sur notre manière d'assumer nos propres défis d'aujourd'hui. Ainsi les musées peuvent-ils susciter une culture de la créativité qui, acclimatée, nous aide à mieux définir et engager des projets d'avenir.

En réalité ce « cadeau » fait par l'analyse économique aux musées, leur conférant une pertinence accrue dans des périodes difficiles, est peut être bien empoisonné. En leur conférant une logique économique, l'analyse économique les expose à une culture à laquelle ils étaient jusque là peu exposés. Ce ne sont dès lors plus des institutions valant par leur « culture du particulier et du long terme » mais des institutions mesurées à l'aune d'une culture économique généralisée. Ils étaient déjà « centres de dépenses et de coûts » dont l'existence était justifiée par des fonctions politiques et cognitives. En leur attribuant cette fonction économique, ils deviennent « centres de résultat », et le fait que certains de leurs bénéficiaires attendus profiteront à d'autres qu'eux-mêmes, telle l'industrie de l'hospitalité, importe peu. Un malentendu est désormais créé.

#### 4.2. Le redéploiement de l'Etat-providence

Venue plus tardivement, la crise de l'Etat-providence va elle aussi marquer les processus d'évaluation des musées, mais d'une autre manière que la précédente. Les deux crises restent d'ailleurs liées puisque celle de l'Etat-providence est aussi une conséquence de la première tant le poids pris par l'Etat apparaît de plus en plus lourd pour les contribuables (Greffé, 2007 ; Menger, 2001).

Mais elle est d'abord sociale. Au vu de la permanence de certaines catégories de visiteurs et de la non-venue des catégories censées bénéficier de son rôle éducatif et cognitif, l'efficacité des dispositifs publics des soutiens de musées est mise en cause. Même lorsque les chiffres de visiteurs augmentent, elle semble résulter d'une fréquence croissante des visites de ceux qui venaient déjà que de l'arrivée de nouveaux entrants. Et lorsque l'on incite les musées à « sortir » de leurs murs pour toucher ces catégories « éloignées » (*outreaching*), les résultats sont loin d'être probants (Greffé et Krebs, 2010).

Un autre élément, trop souvent oublié, vient redéployer le débat sur la contribution possible des musées au développement. Les difficultés de

certaines catégories de personnes à venir au musée s'entrecroisent avec d'autres difficultés de leur vie quotidienne : problèmes de santé, insuffisance des revenus, longueur des trajets, etc. Autrement dit, on peut difficilement découper dans le bien-être des compartiments étanches, et considérer l'accès aux expériences muséales sous le seul angle d'un développement informationnel et cognitif. Cela conduit à regarder les musées sous un autre angle: face aux problèmes de santé ou d'inclusion ils peuvent à travers des ateliers ou des démonstrations redonner une certaine confiance aux personnes concernées, alléger leurs pressions physiques ou mentales, reconstruire leur identité, se réintégrer dans le *mainstream*. Evoquer ces dimensions souvent qualifiées de « valeurs extrinsèques ou instrumentales » de la culture ouvre ainsi de nouveaux champs d'action (McCarthy, *et al.*, 2004). Cette interpellation conduit les musées à intervenir dans des domaines méconnus jusque-là. Elle pose notamment la question de leurs métiers et de leurs logiques tant l'approche traditionnelle de la valorisation des collections — dont la légitimité ne disparaît pas — se heurte ici aux logiques institutionnelles des nouveaux partenaires, centres d'emplois et de réinsertion, hôpitaux, maisons de personnes âgées ou centres de détention. Les réactions normales de professions muséales ne comprenant pas qu'on puisse faire d'elles des travailleurs sociaux est compréhensible mais peut-on dire ici que l'avenir des musées est nécessairement derrière eux ? Elles soulignent en tout cas de nouvelles responsabilités possibles des musées et, partant, exigent de nouveaux modes d'évaluation.

## 5. LE REDÉPLOIEMENT DES MÉTHODES D'ÉVALUATION

### 5.1. L'analyse d'impact, héritage des crises économiques

Depuis près de trente ans maintenant les analyses d'impact ont conduit non seulement à souligner le rôle que les musées peuvent avoir pour le développement économique, mais du coup leur capacité ou non à l'assumer de manière positive c'est-à-dire en maximisant leur impact. À partir du moment où le musée vaut non seulement comme un lieu de visite mais comme une source de services offerts et demandés dans des champs accompagnant la visite (services d'hospitalité, produits dérivés, etc.), il apparaît comme une importante source d'énergie économique, aussi bien au niveau national que local. Considérons le cas du Louvre, sans doute spectaculaire, mais qui souligne l'importance d'une démarche appliquée souvent jusqu'aux plus petits des musées. En 2006 son budget annuel de 200 millions d'euros est mis en rapport avec une valeur ajoutée cinq fois plus élevée pour l'économie française (un milliard d'euros). Ses 2.000 emplois peuvent être mis en rapport avec la vingtaine de milliers d'emplois dont ils sous-tendent l'existence dans les industries de l'hospitalité et de la créativité. Sa subvention de près



de 100 millions doit être rapprochée des rentrées fiscales résultant des visites et des activités du Louvre, soit entre 100 et 150 millions d'euros au bénéfice de l'État (Greffé, 2011). Des monuments plus petits ou plus éloignés de zones métropolitaines peuvent aussi bénéficier de tels effets encore que plus les monuments sont petits plus on assiste à une surenchère. A l'inverse ils peuvent aussi susciter des déceptions. Ainsi le musée George Sand à Nohant ne peut-il au mieux à cette époque qu'assurer l'existence d'un emploi équivalent temps-plein, ce qui laisse penser qu'il absorbe plus de ressources plus qu'il n'en crée (Greffé, 2007).

En deçà de la production de résultats le plus souvent spectaculaire, la mise en œuvre d'une telle analyse pose de nombreux problèmes de méthode.

Le premier provient de la perspective même de l'analyse, selon qu'elle est faite a priori ou a posteriori. Lorsqu'on y procède de manière prévisionnelle, on part de la demande et on interroge directement les personnes concernées sur la valeur qu'elles sont censées accorder au musée que l'on entend créer, étendre, rénover, etc. Cette valeur (dite contingente) est généralement appréhendée comme une disposition à payer ou l'effort maximal que les utilisateurs du bien ou service sont prêts à faire pour en disposer. L'analyse concerne aussi les personnes qui ne consomment pas le bien ou le service proposé mais qui peuvent être intéressées à son existence, soit parce qu'elles envisagent de l'utiliser un jour (valeur dite d'option) soit parce qu'elles souhaiteraient que leurs enfants l'utilisent un jour (valeur dite d'héritage) soit même parce qu'elles souhaitent que ces activités existent pour des raisons non liées à leur usage, direct ou indirect, par exemple parce que cela donne une image forte au territoire où ils vivent, en renforce l'attractivité, etc. (valeur dite d'existence.) Une fois déterminée cette valeur de la dépense potentielle des visiteurs, on considère les effets en cascade qu'elles auront sur le territoire concerné par l'étude d'impact. On analyse alors les dépenses que ces visiteurs pourront faire en dehors du musée en frais d'hôtellerie, de restauration, de services, etc. L'on ajoute à ce « premier round » d'autres « rounds » résultant du fait que cette seconde catégorie d'entreprises concernées (hôtels, restaurants, services de transport, etc.) pourraient distribuer des revenus qui susciteraient à leur tour de nouvelles dépenses et ainsi de suite. Ainsi à l'effet direct, s'ajoutent un effet indirect puis des effets induits. Comme ces deniers sont difficiles à suivre on se sert en général d'un effet multiplicateur qui, appliqué aux effets directs et indirects, donne la valeur prévisionnelle de l'impact final.

Lorsque l'on procède de manière rétrospective, on se place du côté de l'offre en identifiant les dépenses effectives du musée sur son territoire pendant une période donnée car elles correspondent alors aux dépenses que leurs visiteurs ont accepté de faire, non plus de manière hypothétique mais effectives. On part ici non plus de données contingentes ou hypothétiques mais de don-

nées effectives, les dépenses effectuées sur le territoire par le musée concerné, ce qui permet par exemple d'ajouter aux recettes venant des visiteurs celles liées à des fonctions d'édition, de location, etc. A partir de là, on rejoint la méthode précédente en calculant l'ensemble des autres dépenses ainsi suscitées par les dépenses des visiteurs ou des prestataires de services au musée, et l'on applique le coefficient multiplicateur.

On doit reconnaître que dans la pratique la méthode a posteriori l'emporte souvent sur la méthode a priori. Partir des valeurs contingentes et non pas des dépenses du musée expose en effet à de nombreuses incertitudes sur la viabilité et la pertinence de telles informations et met facilement en doute les résultats obtenus. Partir de valeurs effectives est plus sûr même si cela impose une référence de départ nécessairement décalée.

Le deuxième problème vient de ce que de tels résultats dépendront plus de la nature du territoire que de celle de l'activité du musée. En effet, lorsque les visiteurs dépensent leur argent pour acquérir des biens et services, ces derniers sont soit produits par le territoire soit importés de l'extérieur. Dans le premier cas, l'argent ainsi apporté par les visiteurs « reste » et permet d'y développer des activités. Dans le second cas, l'argent « ressort » du territoire pour y mobiliser les activités nécessaires à la fourniture des biens et services. Dans le premier cas le territoire bénéficie de sa capacité à « exporter », dans le second cas il souffre de son obligation « d'importer. » Selon qu'un territoire peut offrir ou non les biens et services demandés, l'impact du musée sur son développement sera plus ou moins important. Ce phénomène apparaît dans l'analyse sous la forme d'un multiplicateur plus ou moins élevé mais cela ne change rien à l'ambiguïté de l'interprétation du résultat final : la valeur de l'impact part de l'attractivité du musée, dont on peut considérer qu'elle reste sous son contrôle, mais elle dépend de facteurs échappant à son contrôle. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les impacts sont bien plus élevés en général pour les musées situés en zone métropolitaine (Louvre à Paris, Metropolitan à New York, Guggenheim à Bilbao) que dans des zones rurales (musée George Sand à Nohant.)

Le troisième problème vient alors de l'utilisation de l'analyse d'impact comme méthode d'évaluation. La remarque précédente montre qu'il est difficile de voir dans l'importance relative de l'impact du musée la preuve de sa réussite ou de ses limites puisque d'autres facteurs que la gestion du musée interviennent dans sa détermination. Il s'y ajoute un autre problème: l'analyse d'impact détermine des valeurs économiques mais pas des valeurs financières car les institutions — musées, visiteurs, entreprises de services, etc. — n'en bénéficieront pas de la même manière en termes de revenus et dépenses. On assiste ainsi à un paradoxe. Alors que l'impact d'un musée peut être brillant pour un territoire et gonfler les bénéfices de l'industrie de

l'hospitalité, son résultat peut être négatif pour le seul musée, par exemple si l'augmentation du nombre de ses visiteurs conduit à des charges incompressibles pour le musée alors que ses tarifs à l'entrée restent stables. Une telle situation pourrait être corrigée par une redistribution mobilisant les gains des acteurs économiques autres que le musée pour couvrir les pertes du musée, mais les mécanismes de péréquation souhaitables sont loin d'être mis en place, ou alors par le biais de taxations dont le produit ne va pas toujours à celui qui en aurait ici besoin. Ceci explique pourquoi l'analyse d'impact a surtout été utilisée comme plaidoyer pour renforcer les actions en faveur du tourisme muséal, et notamment les demandes de l'industrie de l'hospitalité ou des élus pour exiger des musées qu'ils soient plus « attractifs ». Mais l'ambiguïté demeure.

Par contre l'analyse d'impact peut aider à mieux diagnostiquer la gestion des musées lorsque, comparant les impacts en plusieurs points successifs dans le temps, elle met à jour l'évolution de leur gestion. Reconsidérons ici l'exemple du Louvre. En confrontant les données de l'année 2013 à celle de l'année 2006, on dispose et met en évidence les effets possibles de la crise de 2007-2008 sur la gestion du musée (Greffe, Krebs et Pflieger, 2017). La comparaison des données permet de dresser les trois constats suivants :

- Alors que le budget du Louvre passe de 181 millions d'euros en 2006 à 218 millions d'euros en 2013, soit une augmentation de 21 %, son empreinte sur l'économie française passe 940 millions à 1078 au cours de la même période, soit une augmentation de 14 %. L'impact ou l'empreinte économique du Louvre sur l'économie a donc progressé moins vite que l'activité du Louvre elle-même.
- L'apport net Louvre aux ressources de l'État passe de 48 millions d'euros en 2006 à 65,3 millions d'euros en 2013, ce qui signifie que l'État a nettement amélioré sa position au cours de cette période, l'examen de ces chiffres montrant par ailleurs que les ressources de billetterie du Louvre ont nettement augmenté.
- Malgré cette hausse du budget et de l'activité du Louvre, le nombre d'emplois dans le Louvre est resté assez stable passant de 1 959 emplois en 2006 à 2 051 emplois en 2013, soit +0,13 %.

A l'amélioration des positions financières du Louvre et de son propriétaire, l'État, correspond une certaine stagnation de sa contribution à l'économie. Trois éléments permettent de l'expliquer :

- Une augmentation significative des ressources de billetterie qui découle moins de l'augmentation du nombre de visiteurs payants que du relève-

ment du prix du billet, qui augmente de plus de quatre euros sur la période considérée (soit près de 50 % d'augmentation).

- L'augmentation de près de 15 % des recettes liées aux concessions.
- L'augmentation de la productivité du travail (25 %), un nombre comparable d'emplois (+0,13 %) permettant d'accueillir plus de visiteurs et d'activités (+21 %).

Ces trois contributions sont typiques d'un ajustement en situation de crise de la part d'une institution à but non lucratif, et ne disposant donc pas de marges de flexibilité pour sa réorganisation. Les coûts de la diminution de l'apport financier de l'État sont donc logiquement être reportés que sur les usagers sous forme de hausse des billets et sur les personnels sous forme de hausse de la charge de travail.

## 5.2. L'auto-évaluation, reflet du redéploiement de l'Etat-providence

De manière générale le thème de l'autoévaluation est lié à ceux de l'apprentissage, de l'éducation, de la prise de conscience des responsabilités. Il réapparaît régulièrement dans la littérature de l'évaluation mais au lendemain de la crise financière de 2007-8, il fait l'objet d'une véritable résurrection. Les autorités financières de nombreux pays ont alors demandé à leurs institutions de s'interroger elles-mêmes sur leur capacité à se piloter et à prévenir des difficultés qui, jointes à celles des autres, conduiraient à de graves déséquilibres. Concernant les musées, ce terme est assez peu utilisé mais il l'est à nouveau, notamment à l'initiative de l'ICOM qui a présenté avec l'OECD un guide d'autoévaluation pour les musées<sup>4</sup>. Tout en s'inscrivant dans un mouvement général, ce guide conduit les musées à s'interroger sur la manière dont ils peuvent contribuer au bien-être.

L'autoévaluation part ici d'un principe fondamental mais souvent oublié. Quelle que soit la méthode d'analyse des résultats d'un musée, elle risque d'en donner un reflet imparfait, ses résultats dépendant non seulement de l'activité propre des musées mais de celles de leurs partenaires. Si l'on considère les gouvernements locaux ou nationaux, il est évident, à quelques exceptions rares, que leur manière de soutenir voire de gérer les musées occupe une place considérable dans la vie de musées, sans que cela ne décharge ces derniers de

---

<sup>4</sup> OECD. 2017. *Culture and local development: maximising the impact. Towards an OECD guide for local governments, communities and museums.*

<https://icom.museum/fr/news/la-version-finale-du-guide-icom-ocde-pour-les-gouvernements-locaux-les-communautés-et-les-musées-est-maintenant-disponible-en-ligne-et-sera-présentée-a-kyoto/> [consulté : le 13 janvier 2020].

leurs propres responsabilités. Si l'on considère les visiteurs, les résultats attendus changeront en fonction de leurs comportements, ce qui ne doit pas empêcher les musées d'anticiper de telles situations et de les corriger si possible. Enfin, si l'on considère toutes les institutions du milieu local qui peuvent contribuer à un développement soutenable et à une société inclusive, les musées y trouvent une place à condition bien entendu de coopérer avec de telles institutions, et réciproquement.

Cette interdépendance croissante ne conduit aucunement à gommer les responsabilités des uns ou des autres mais à analyser différemment leurs propres activités. Si les « produits » résultent de responsabilités partagées, les actions entreprises par les musées sont plus fortement placées sous leurs responsabilités. Aussi est-ce d'abord sur la manière dont le musée sait organiser ses actions et activités que l'effort d'évaluation doit porter. Une chose serait de les évaluer en fonction de résultats qui dépendent de nombreux facteurs plus ou moins sous contrôle, une autre chose est d'évaluer des initiatives et comportements qui ne dépendent que de soi-même. Dans ce contexte, le principe d'autoévaluation revient à demander à l'institution muséale si elle s'organise pour que des actions pertinentes soient entreprises. Dans cette même logique, on doit alors partir du spectre des activités que le musée peut entreprendre et voir si les étapes à suivre pour y parvenir sont bien organisées.

Illustrons ce débat à partir d'un exemple classique, celui du rôle éducatif des musées. L'idéal serait de savoir si une visite régulière des musées par une cohorte d'élèves-cibles les conduit à avoir de meilleurs résultats scolaires que des élèves qui n'y vont pas. Si leurs résultats sont bons, on pourra en déduire que le musée en est responsable alors que ce peut être lié à la nature des familles concernées. Si le résultat est mauvais, le musée peut avoir fait de grands efforts mais qui resteront vains faute de l'accompagnement familial correspondant. L'interprétation de tels résultats pose problème. Par contre, on peut se demander si le musée a au moins suivi les étapes qui peuvent rendre ces actions efficaces : dispose-t-il des informations correspondantes sur les besoins scolaires de son territoire ? Les contacts permettant de prévoir l'accueil et les pratiques des élèves ont-ils bien été organisés ? Des espaces ad hoc sont-ils disponibles ?, etc.

Cet exemple est sans doute banal. Mais ce processus d'autoévaluation devient plus complexe et plus riche lorsqu'il s'agit d'actions nouvelles par exemple dans les domaines de la santé, de l'inclusion de jeunes sans emploi, voire de la réinsertion de détenus. La complexité vient ici de ce que le musée entre en connexion avec des logiques organisationnelles fort différentes de la sienne, des métiers qu'il ne connaît pas encore, des publics dont certains considèrent que le musée n'est pas pour eux, etc.

Ainsi le guide d'autoévaluation proposé par l'ICOM et l'OECD a-t-il envisagé cinq grandes thématiques :

- La contribution au développement culturel, qui part en quelque sorte du cœur d'activité des musées.
- La contribution possible des musées au design urbain et à la formation du capital social.
- La contribution des musées au développement inclusif et soutenable, prenant en considération les liens avec l'état de santé, l'insertion dans l'emploi ou la réinsertion.
- La contribution possible des musées au développement économique.
- Les liens des musées avec ses partenaires locaux notamment les gouvernements locaux.

Pour chacun de ces thèmes un guide spécifique d'évaluation est proposé en tenant compte :

- de la recherche de l'information disponible ;
- de l'organisation de rencontres avec les partenaires potentiels ;
- de la définition conjointe d'actions avec eux ;
- du financement, du suivi et de l'évaluation des projets ;
- de la capacité du musée à flexibiliser ses modes d'organisation et de fonctionnement pour prendre en charge ces nouvelles activités.

Chaque réponse peut se voir attribuée par le musée un degré de satisfaction allant de 1 à 4, agrégée pour chaque thème. Mais il faut alors éviter les pièges du *benchmarking* tout en disposant de rapports permettant au musée de se situer par rapport à des thèmes. Aussi l'ICOM et l'OECD reçoivent-elles ces informations qui restent confidentielles mais renvoient aux musées participant à cette opération d'évaluation les notes moyennes par thèmes et rubriques de l'ensemble des musées participant à ces opérations. Cela leur permet de prendre mesure de leurs actions, sachant que l'interprétation de tels écarts n'est faisable que par le musée lui-même qui les éclaire à partir de ses propres contraintes comme de l'originalité de son territoire et des ses partenaires.



Source : OECD (2017) *Culture and local development : maximising the impact. Towards an OECD guide for local governments, communities and museums*, p. 10.

### Image 1

Structure du guide proposé par l'ICOM et l'OECD

## 6. UNE ALTERNATIVE AUX METHODES D'ÉVALUATION : REDÉFINIR L'ARCHITECTURE DES RESPONSABILITÉS

Dans un cas comme dans l'autre les méthodes précédentes viennent buter sur le fait que le champ des responsabilités respectives du musée et de ses partenaires n'est pas clair. L'évaluation ne peut porter que sur certains stades de l'action des musées (l'amont dans le cas des méthodes d'autoévaluation) ou débouche sur des conclusions moins opérationnelles que souhaitables (l'aval dans le cas des analyses d'impact.) On peut alors considérer que le problème de l'évaluation sera d'autant plus simplifié que les responsabilités seront plus clairement définies dès le départ. Au cours des années récentes deux dispositifs ont été largement mobilisés : la désignation des gestionnaires par voie de concours sur projets et les partenariats sur les partages de responsabilités.

### **6.1. La désignation concurrentielle des gestionnaires**

La désignation des gestionnaires par voie concurrentielle a pour objet de réduire les coûts d'exploitation et de fournir un meilleur service. Ces gestionnaires désignés ont un mandat général pour toutes les opérations du musée qu'ils géreront, mandat attribué au terme d'un concours public, suivi d'un contrat. Il leur est demandé de réaliser un plan opérationnel de 3 à 5 ans, indiquant des objectifs clairs. Les critères de sélection des gestionnaires sont vastes et détaillés et peuvent porter sur des thèmes aussi variés que l'amélioration du service, la promotion de la culture locale, la maintenance des collections et la réduction des coûts.

L'exemple le plus important est très probablement la décision italienne de 2015 de modifier le processus de nomination des gestionnaires des vingt principaux musées. Auparavant, le ministère de la Culture administrait les musées par l'intermédiaire de directeurs disposant de peu d'autonomie. Les changements en cours visent à donner aux gestionnaires plus d'influence sur les budgets ; leur donner les moyens de lever des fonds privés pour aider à compenser les coupes drastiques des fonds publics ; faciliter la circulation des touristes grâce à une meilleure présentation et organisation des collections. Selon le ministère de la Culture, le nouveau système de passation de marché (qui a conduit à choisir 7 candidats non italiens sur les 20 postes à pourvoir) a eu beaucoup de succès, augmentant les revenus des billets de 12% en une seule année. Mais il faut souligner ici que ce choix d'une nouvelle procédure a été renforcé par la mise en place d'une autre réforme, celle dite de l'autonomie de dépenses des musées. Ce que gagnent les musées n'est plus reversé à l'autorité de tutelle mais réinvesti en fonction des objectifs arrêtés dans les contrats passés avec les gestionnaires désignés. Si ce système se révèle performant pour les musées reconnus et témoignant d'une attractivité touristique, il l'est moins pour les petits musées qui non seulement n'en profitent pas directement mais doivent se contenter en outre de subventions réduites de la part du ministère.

### **6.2. Les partenariats de responsabilités**

Une autre modalité, qui peut d'ailleurs s'ajouter à la précédente, consiste à délimiter plus clairement les responsabilités entre les partenaires potentiels du musée et ce dernier.

La forme la plus fréquente est ici celle des partenariats dits public-privé. Un gouvernement local pourra ainsi confier la construction ou/et la gestion d'un musée à une entité privée pour une durée fixée à l'avance. Cette durée est fixée pour permettre au partenaire privé de récupérer à travers les recettes d'activité les investissements qu'il fait au départ.



Un cas célèbre — mais malheureux ici — est celui de la concession faite par la ville de Leeds à un partenaire privé qui devait mettre en valeur les collections royales d'armureries que cette même ville avait acceptées d'accueillir. L'entité commerciale choisie pour la construction et la gestion (en fait un regroupement de sociétés privées) devait alors exploiter le musée et était responsable de la sécurité, de la gestion et de l'exposition de la collection. Ce droit s'étendait sur 60 ans et en contrepartie l'entité recevait tous les revenus afférents au nouvel équipement. Malheureusement là où les prévisions étaient de 1,3 million de visiteurs par an (mais anormalement gonflées par le soumissionnaire pour obtenir le contrat), le nombre de visiteurs s'est révélé bien inférieur au minimum requis pour la rentabilité (550 000 par an) descendant au dessous des 200 000 visiteurs. Compte tenu de la perspective de la fermeture du musée, une renégociation du contrat conduisit au retrait des partenaires privés et au retour de la gestion dans le giron du secteur public.

Bien que les partenariats public-privé occupent une place prépondérante dans l'agenda public, ils constituent également un levier pour une nouvelle gestion des musées. La raison en est évidente : face aux difficultés croissantes des gouvernements locaux à gérer leurs programmes, il leur est préférable de s'associer et de mutualiser leurs dépenses. Cela peut prendre la forme de nouveaux établissements publics où les gouvernements locaux entrent comme membres du conseil d'administration d'un musée, ou celle d'accords sur une période pluriannuelle, chacun s'engageant alors à maintenir son apport financier sur cette durée. L'intérêt de la formule est de mettre en présence des partenaires de même nature et de veiller à ce que les événements économiques ne déstabilisent pas les engagements durables. Dans ce cas, la répartition des pouvoirs reflète souvent l'écart initial en termes de contributions financières et humaines.

Les difficultés de gestion sont-elles allégées pour autant ? Là encore les constructions sont plus difficiles que les intentions. Le cas du Musée Basque et de l'histoire de Bayonne en témoigne (Grefte, Krebs et Pflieger, 2017). A partir de 2007 ce musée jusqu'alors régi par la municipalité de Bayonne est désormais géré par un Syndicat Mixte du Musée Basque et de l'histoire de Bayonne (Ville de Bayonne, Communautés des pays de la cote basque et de l'Adour, et Conseil général des Pyrénées Atlantiques). Son conseil prend toutes les décisions applicables, financières ou autres, et comprend les représentants de trois collectivités territoriales<sup>5</sup>. Le modèle économique actuel du musée est assez

---

<sup>5</sup> Le terme de comité semble avoir été choisi de préférence à celui de conseil, ce qui permet ici d'éviter toute confusion avec le terme de conseil municipal pertinent en matière de régie municipale et de faire le pendant avec celui de comité d'orientation. Mais il est clair que c'est ce comité syndical qui prend les décisions.

simple : plus de 80% de son financement est « pris en charge » par les trois collectivités constitutives du syndicat mixte, d'autant plus que les recettes de billetterie ne permettent absolument pas la soutenabilité du musée. Dans un premier temps cette solution apparaît pertinente, le syndicat mixte agréant des financements dont le musée n'aurait pas bénéficié s'il était resté sous la forme d'une gestion en régie dépendant de la seule municipalité de Bayonne, notamment au cours de la crise 2007-8. Mais peu après, les effets de l'endettement de la ville de Bayonne se faisant ressentir, cette dernière entend réduire son apport ce qui conduit par un effet boule de neige les autres partenaires du syndicat mixte à réduire les leurs. Autrement dit ce qui avait créé une dynamique favorable à la hausse se transformait « du jour au lendemain » en une dynamique de baisse des ressources.

## 7. CONCLUSION

Mettre en parallèle les méthodes d'évaluation et les designs institutionnels des musées peut apparaître surprenant dans la mesure où ces deux perspectives entretiennent peu de rapports dans la littérature voire dans les débats sur la manière de les gérer. Mais ils contribuent au même objectif : valoriser au mieux les actifs culturels des musées, qu'il s'agisse de leurs collections ou de leurs métiers et compétences. Bien entendu leurs effets ne sont pas toujours les mêmes ni les perspectives temporelles sur lesquelles on raisonne. Là où l'évaluation permet de suivre pas à pas la gestion des musées et d'expliquer les montants des ressources dont ils disposeront, les designs institutionnels cherchent à organiser les musées dans la durée et à y stabiliser les comportements. Mais on peut aussi dire que les résultats d'une évaluation bien faite permettent d'agencer les réformes souhaitables de l'organisation des musées, et qu'une nouvelle organisation est censée clarifier l'interprétation des résultats des évaluations à venir. Dans ces conditions, il apparaît nécessaire :

- de veiller en permanence à l'adéquation entre les méthodes d'évaluation et les designs institutionnels des musées,
- d'admettre que chaque partie de ce couple éclaire les jugements ou considérations que l'on peut porter sur l'autre partie, et que, passé un certain écart, des réformes s'imposent soit de la méthode d'évaluation soit du design institutionnel.

En outre, deux leçons nous semblent se dégager des analyses contemporaines sur l'évaluation dans la perspective des resserrements des ressources financières d'un côté et des extensions du concept de bien-être de l'autre côté, surtout au moment où la crise dite du Covid-19 se traduit dans le monde entier par une fermeture des musées sur plusieurs mois, situation totalement inédite à l'ex-

clusion des guerres et déjà dramatique pour les musées qui ne peuvent même pas escompter un soutien de leurs collectivités publiques (Clément, 2020) :

- admettre que l'évaluation est au moins autant — sinon plus — au service d'une meilleure dynamique institutionnelle qu'à l'arbitrage de ressources financières ;
- ne pas faire du *benchmarking* un critère discriminant, ou alors en faisant une sorte de *benchmarking* asymétrique, la dimension « rangement » étant relativisée au profit de la dimension « prise de conscience ».

## 8. BIBLIOGRAPHIE

- Clément E. 2020. « Les musées du monde planifient l'après-COVID-19 ». *La Presse*, Montréal, 10 Avril.
- Frey, B. 1998. « Superstar Museums : An Economic Analysis ». *Journal of Cultural Economics* 22(2/3) : 113-125.
- Gilman, B.I. 1916. « Museum fatigue ». *The Scientific Monthly* 12 : 62-74.
- Grefte, X. 2017. *Arts et argent*. Paris : Economica.
- Grefte, X. 2011. « The economic of The Louvre ». *The Journal of Arts, Management, Law and Society* 41(2) : 121-137.
- Grefte, X. 2010. « L'économie de la culture est-elle particulière? » *Revue d'économie politique* 120(1) : 1-34.
- Grefte, X. 2007. *Artistes et marchés*. Paris : La documentation française.
- Grefte, X. et A. Krebs, eds. 2010. *The Relationship between Museums and Municipalities in Europe*. Bruxelles : ENCATC.
- Grefte, X., A. Krebs et S. Pflieger. 2017. « The Future of the Museum in the twenty-first century: recent clues from France ». *International Journal of Museum Management and Curatorship* 32(4) : 319-334.
- Loomis, R.-J. 1987. *Museum Visitor Evaluation : New Tool for Management*. Nashville : American Association for State and Local History.
- McCarthy, K.F., et al. 2004. *Gifts of the Muse : Reframing the Debate about the Benefits of the Arts*. San Monica : RAND Corporation.
- Mairesse, F. 2010. « Évaluer ou justifier les musées ? » *La Lettre de l'OCIM*, 130 : 12-18.
- Menger, P.M. 2001. « Art, politisation et action publique ». *Sociétés & Représentations* 11(1) : 167-204.
- Scriven, M. 2007. « The logic of evaluation ». In *Dissensus and the Search for Common Ground*, édité par H.V. Hansen, et. al., 1-16. Windsor : University of Windsor.



# **Patrimonio y sostenibilidad: depósitos de colecciones compartidos**

Maite Barrio Olano e Ion Berasain Salvarredi

Albayalde<sup>1</sup>

## **1. INTRODUCCIÓN**

En la coyuntura actual de la sociedad, tras la crisis económica y social acaecida en los últimos años, la pandemia en la que nos vemos sumergidos y la incertidumbre del futuro próximo, la conservación de patrimonio requiere el planteamiento de estrategias globales y sostenibles. Es en este contexto que los procesos de conservación preventiva, es decir, aquellos destinados al control de riesgos y a evitar o al menos minimizar el deterioro de objetos y colecciones, adquieren todo su sentido. Y ello gracias al hecho de prever y anticiparse a una futura situación adversa y priorizar la gestión de la colección patrimonial en su conjunto.

Siguiendo en cierto modo este cambio de mentalidad, hemos asistido en el siglo XXI a la eclosión de depósitos de colecciones patrimoniales externos. Estos centros, habitualmente alejados de los museos o lugares de exposición, aglutinan tanto salas de almacenaje como servicios necesarios para el ingreso y conservación de los objetos, facilitando las operaciones y optimizando su eficacia y eficiencia, tal y como veremos en el desarrollo del texto.

Los espacios opacos, las colecciones estáticas, olvidadas y cerradas, guardadas celosamente y casi en secreto, dan paso a centros funcionales, modernos, tecnológicamente avanzados y sobre todo dinámicos, que velan por la sostenibilidad y accesibilidad. Dentro de este grupo de instalaciones, aquellas que comparten el espacio y albergan colecciones de diferentes museos e incluso de diferente titularidad, suponen un paso adelante en la racionalización del uso de recursos que en su gran mayoría provienen de las administraciones públicas.

---

<sup>1</sup> [www.albayalde.org](http://www.albayalde.org)

En este artículo se analizan cinco centros de conservación o centros de colecciones patrimoniales creados en las dos últimas décadas. Examinaremos sus principales características y particularidades, la diversidad de sus instalaciones, equipos y colecciones, así como sus diferentes apuestas o actitudes a la hora de encarar la sostenibilidad dentro del mundo de la conservación.

## 2. METODOLOGÍA

Las reflexiones expresadas en este texto, en su sentido más general, son el fruto de la actividad regular ejercida por los autores de este trabajo durante dos largas décadas en el terreno de almacenes de colecciones patrimoniales y centros de conservación.

Más en particular, las líneas de trabajo emprendidas a la hora de realizar este estudio han sido básicamente de dos tipos: búsqueda documental y trabajo de campo. En la primera, el concepto de sostenibilidad en patrimonio y sus derivaciones, el fenómeno de la aparición de almacenes compartidos entre diferentes museos o centros de colecciones y la información sobre ciertos centros específicos, han sido los ejes principales de investigación<sup>2</sup>.

En cuanto al trabajo de campo, este ha consistido, por un lado, en la visita a numerosos almacenes y centros europeos y norteamericanos, tanto externalizados como insertos en la estructura de un museo (en torno a cincuenta); y, por otro, en entrevistas personales con directores o responsables de dichos organismos y con agentes implicados en estos sistemas, tales como técnicos en conservación preventiva o restauradores-conservadores.

Tras la recopilación de información, se llevó a cabo la selección de los centros que a continuación se presentan, en función de su representatividad en aquellos aspectos que se desean resaltar en este trabajo. En ese momento y durante el año 2018 se dirigió una encuesta escrita a los responsables de las cinco instituciones escogidas<sup>3</sup>, a fin de ampliar o concretar aquellos rasgos distintivos que debían ser examinados en profundidad en la exploración en curso. Esto permitió actualizar datos y conocer ciertos matices y singularidades a nivel de gestión.

---

<sup>2</sup> Ver bibliografía.

<sup>3</sup> Agradecemos a las siguientes personas su amabilidad a la hora de aportarnos información y experiencia de las instituciones de las que son responsables. Glasgow Museum Resources Center: Janice Lane; Reservas de los museos de Marsella: Dominique Samanni Centro de Colecciones de los Museos Nacionales Suizos: Bernard Schuele; Centro de Colecciones Patrimoniales Gordailua: Carlos Olaetxea; Centro Kolleksjesintrum Fryslân: Luitzen Schaafsma.

Finalmente, se analizaron los cinco centros, poniendo el foco mayormente en aquellas condiciones o cualidades de las propuestas que inciden en la sostenibilidad de los proyectos desde tres puntos de vista: el económico (nuevos modelos de gestión), el medio ambiental (diseño de los edificios y políticas de ahorro energético) y el social (relación con las diversas comunidades y públicos a los que prestan sus servicios).

La asociación de las dos vertientes de trabajo, la consulta documental y las visitas y entrevistas realizadas, ha permitido centrar el tema desde un punto de vista no sólo teórico sino también práctico.

### 3. CRISIS Y PATRIMONIO

El año 2007 supone el inicio de la crisis económica y financiera que numerosos expertos y divulgadores han calificado como la más importante desde la II Guerra Mundial, siendo la quiebra de Lehman Brothers en el 2008 el momento más icónico. Pese a los reiterados anuncios del final de la misma que gobernantes globales y locales llevan a cabo de forma optimista, parece también comúnmente aceptado que las repercusiones aún se mantienen a muchos niveles y que la situación, lejos de ser coyuntural, se prolongará en el tiempo, con una recuperación más limitada de lo que cabría desear. El aumento de la pobreza y desigualdad social, el desempleo, la disminución del consumo, la inseguridad económica, etcétera, han provocado una importante disminución en la recaudación de impuestos y un recorte en los gastos que, a su vez, ha tenido notables consecuencias en diversos ámbitos de nuestra sociedad.

El patrimonio cultural no ha permanecido ajeno a esta realidad. Por centrarnos en el Estado español, los datos del periodo 2008-2016 referidos a la inversión realizada por el gobierno central son desalentadores y significativos, tal y como indica el estudio de Martín y García (2016). Estos autores señalan que el presupuesto en protección del Patrimonio Histórico se redujo un 82 %, mientras que en conservación y restauración de bienes culturales<sup>4</sup> un 75 %. Así mismo concluyen que entre 2008 y 2013 en las comunidades Autónomas ha descendido un 70 % y en las entidades locales municipales un 82 %, sin contar el descenso de un 90 % en los presupuestos de la Obra Social de las cajas de ahorro.

Hoy en día, a pesar de una cierta recuperación económica y de ser uno de los estados con mayor número de elementos patrimoniales a nivel internacional, la precariedad de los presupuestos asignados a esta partida sigue siendo notable.

---

<sup>4</sup> Gestionados por el Instituto del Patrimonio Cultural de España.

#### 4. PATRIMONIO Y SOSTENIBILIDAD

Es en este contexto donde toma fuerza un concepto surgido ya desde hace algunas décadas: el concepto de sostenibilidad. Ya a finales de los años 80 Brundtland precisó que la «sostenibilidad consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades» (1987: 37). A partir de esta definición, se plantearon sus principios desde el punto de vista económico, social y medioambiental (Negri, 2012). En 2015, el Acuerdo de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, tomado en el marco de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, marcaron unas pautas concretas de actuación.

Evidentemente, el criterio de sostenibilidad no sólo es y debe ser aplicable a sectores productivos como la industria, sino también al mundo del patrimonio, teniendo en cuenta que su conservación y supervivencia implican una serie de acciones prolongadas en el tiempo. Y, sin embargo, no parece haber sido hasta fechas muy recientes un tema especialmente atendido por los responsables de las principales instituciones museísticas. Así, Davies (2008) tras realizar una serie de seminarios y encuestas en el Reino Unido, concluye que el personal de los museos no percibe la sostenibilidad como parte importante de su trabajo y planificación, que pocos responsables piensan a largo plazo y que si bien los aspectos sociales y económicos son tenidos en cuenta, los medioambientales se ignoran en mayor medida. Conciencia, según estimaciones del autor, de la que se carece en parte en las grandes instituciones museísticas al albur de la etapa de bonanza vivida desde finales de los 80 hasta principios del año 2000. En el mismo sentido, Merriman (2004) destaca que el coleccionismo de los museos se está realizando sin ningún criterio de sostenibilidad.

Afortunadamente es notorio que, también en el campo patrimonial, se está produciendo un cambio de perspectiva y la sostenibilidad se integra cada vez más dentro de los objetivos y preocupaciones de las instituciones museísticas. Un claro ejemplo son la creación y puesta en marcha de planes nacionales en España, tales como los de Patrimonio Industrial, Paisaje Cultural, Arquitectura tradicional, Arquitectura Defensiva, Conservación Preventiva, etcétera. En este sentido, en los últimos meses el ICOM ha creado un grupo de trabajo sobre sostenibilidad: «Su misión es ayudar al ICOM a examinar la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y del Acuerdo de París a lo largo de todas sus actividades, así como apoyar a sus miembros a contribuir de manera constructiva en la defensa de los Objetivos»<sup>5</sup>. Las recomendaciones del grupo

---

<sup>5</sup> ICOM, Consejo Internacional de Museos: El ICOM crea un nuevo grupo de trabajo sobre la sostenibilidad <https://icom.museum/es/news/el-icom-crea-un-nuevo-grupo-de-trabajo-sobre-la-sostenibilidad/> [consulta: 7 de abril de 2020].



han sido presentadas en 2019, en la 25.<sup>a</sup> Conferencia Trienal del ICOM (Kioto, Japón). En su Resolución n.º 1 reconoce que los museos tienen un papel que desarrollar en la «conformación y creación de un futuro sostenible a través de diversas programaciones, asociaciones y operaciones». Además propugna que se familiaricen con la Agenda 2030 como marco orientativo para incorporar la sostenibilidad en prácticas internas y externas, así como reconocer y reducir el impacto medioambiental, incluida la huella de carbono de las instituciones museísticas ayudando con ello a garantizar un futuro sostenible para todos los habitantes del planeta: humanos y no humanos<sup>6</sup>.

## 5. SOSTENIBILIDAD, CONSERVACIÓN PREVENTIVA Y ESPACIOS DE RESERVA DE COLECCIONES

En este proceso de cambio de mentalidad hacia una mayor sostenibilidad, los planteamientos extensivos de la conservación preventiva adquieren todo su sentido ya que priorizan una gestión integral de las colecciones patrimoniales con el cuidado y mantenimiento del entorno como eje fundamental. Gael de Guichen apuntaba en este sentido, cuando exponía que era necesario cambiar para que «el «objeto» de ayer se convierta en la «colección» de hoy, la «sala» en el «edificio», el «individuo» en el «equipo», el «presente» en «futuro», los «profesionales» en «el público», el «secreto» en «comunicación» (1999: 5).

En este sentido, la conservación preventiva se presenta como una acción más sostenible en el tiempo que otras tareas de conservación o restauración<sup>7</sup>, que aun siendo necesarias y deseables, son por lo general más costosas y con objetivos más delimitados. Sin contar que en ocasiones por desgracia frecuentes se busca un rédito propagandístico inmediato y se olvida o descuida su preservación a futuro.

Actuando sobre los riesgos a los que los bienes culturales pueden estar sometidos, el equipo responsable de la colección se anticipa a cualquier tipo de deterioro y con ello consigue que la vida del objeto se alargue considerablemente. Si bien la conservación preventiva debe de ser aplicada en todos los entornos susceptibles de albergar bienes culturales, observamos que las reservas, almacenes o depósitos de colecciones constituyen un centro neurálgico para su implantación y práctica. En efecto, los almacenes, son los recintos destinados a la custodia de los bienes culturales no expuestos, que se calcula pueden llegar a constituir en torno al 90 % de la colección global de un museo o institución.

---

<sup>6</sup> Resoluciones aprobadas por la 34.<sup>a</sup> Asamblea General del ICOM. Kioto, Japón 2019. <http://www.iaacc.es/ckfinder/userfiles/files/2018/Resolutions-2019-ES.pdf> [consulta: 7 de abril de 2020].

<sup>7</sup> Tomamos como definiciones de los diferentes aspectos de la conservación las expuestas en resolución del ICOM-CC durante la 15.<sup>a</sup> Conferencia Trienal de Nueva Delhi (ICOM-CC 2008).

Pese a que el panorama general muestra todavía deficiencias en cuanto a ordenación y servicios de los depósitos, de unos años a esta parte se observa un incremento notable de iniciativas que buscan revertir esta situación. De manera que, de un concepto decimonónico en el que se «abandonan» —más o menos ordenados o en el más completo caos según los casos— aquellos objetos que no tienen calidad suficiente para ser expuestos, se ha pasado a la noción de reserva como parte esencial del museo (Herreman, 1995). Se trata pues de una zona de tratamiento funcional de las colecciones (Direction des Musées de France, 2004), constituida por diversas áreas de trabajo comunicadas entre sí que contribuyen a que los museos cumplan convenientemente sus objetivos. En este ámbito los objetos se identifican, registran, documentan, restauran y son custodiados en condiciones adecuadas. Pero también pueden ser accesibles y consultados, por medio de una rápida localización y protocolos de gestión adecuados.

El depósito debe adaptarse al tipo de museo o institución al que tiene que prestar servicio: a su misión, planes expositivos y de estudio, naturaleza de la colección, necesidades de conservación, posibilidades presupuestarias y de equipo, espacios disponibles, sistemas de socialización, etcétera (Barrio y Berasain, 2018).

Así, su tipología es muy variada. En algunos casos se han efectuado renovaciones o ampliaciones de almacenes ya existentes en la propia sede institucional, como en el Museo Reina Sofía y El Prado en Madrid, Albertinum en Dresde (Alemania) y World Conservation and Exhibitions Centre del British Museum en Londres. O han sido incluidos en museos de nueva planta como el Quai Branly-Jacques-Chirac en París, el Museo de las Colecciones Reales en Madrid o el Museo del Disseny en Barcelona. En otros casos, tanto por funcionalidad como por liberar espacios que sirven para dar un mejor servicio a los visitantes en las sedes del museo, estas instalaciones son externalizadas y se ven complementadas con nuevas funciones que los convierten en verdaderos centros de conservación, facilitando las operaciones y optimizando su eficiencia<sup>8</sup>. Sirvan los ejemplos, entre otros, del Museo d'Art et Métiers de París, del Centro de Conservación del Museo del Louvre en Liévin (Francia), el museo Boijmans van Beuningen de Rotterdam (Holanda), el Centro de apoyo del Museo Smithsonian en Washington, el Centro de Colecciones del Museo de Historia de Barcelona, el almacén central del Kunststoriishes Museum de Viena (Austria) o el proyecto del Victoria & Albert East en Londres (Reino Unido).

---

<sup>8</sup> UNE-EN 16141:2012. *Guía para la gestión de las condiciones ambientales. Centros de conservación: definiciones y características de los espacios dedicados a la conservación y gestión del patrimonio cultural.*

En búsqueda de una mayor sostenibilidad en el funcionamiento de este tipo de infraestructuras han surgido los depósitos compartidos<sup>9</sup>, es decir, aquellos cuyos locales y servicios son utilizados por distintas entidades, con una apuesta en común de gestión, dentro de una nueva estrategia de colaboración y explotación racional de los recursos. Este criterio asociativo ha originado la configuración de diversas reservas en los últimos años, con diferentes grados de participación en la mancomunidad, tales como el Centro Nacional de Conservación y Estudio de Colecciones del Museo de la Civilización en Quebec (Canadá) —dos museos—, Vejle County Cultural Heritage en Holanda —16 museos y archivos—, Arthoteke de Mons en Bélgica —cinco instituciones—, el Centro de Colecciones e Investigación de los museos estatales de Tyrol en Alemania —tres museos— o el futuro Centro de Colecciones de los Países Bajos que reunirá a cuatro instituciones: Rijksmuseum, Nederlands Openlucht air Museum, Museo Nacional del Palacio Het Loo y el Servicio Estatal de Patrimonio Cultural, entre otros.

Francia destaca por la proliferación de estos centros compartidos, como es el caso de los Museos de Nancy y del Gran Nancy (Francia) —cinco museos—, las reservas de Artes Decorativas —cuatro museos—, o la de los Museos de la Villa de París —ocho museos—. En este mismo país está prevista la creación de nuevas instalaciones con el mismo propósito en Tours, Bayona y Estrasburgo.

## 6. ÁREAS DE RESERVA COMPARTIDAS: CINCO CASOS DE ESTUDIO

Los centros seleccionados para este estudio han sido cinco. En primer lugar, Glasgow Museum Resources Center<sup>10</sup> (GMRC), que abrió sus puertas en 2003 (imagen 1). Almacena los objetos de nueve museos, que constituyen una de las mayores colecciones municipales de Europa<sup>11</sup>. Es la sede así mismo del Open Museum, entidad que se encarga de acercar físicamente la

---

<sup>9</sup> El vocabulario en torno a los depósitos todavía no está estandarizado en el idioma español. Mientras que en Francia se ha admitido de forma general el término «reserves» o en los países anglosajones «museum storage area», en español se habla indistintamente de «almacenes» «depósitos» y «salas o área de reservas» (Gutiérrez Usillos, 2011), así como de «centro de recursos» e incluso «centro de colecciones». Y cuando nos referimos a la confluencia en estas instalaciones de varias instituciones («reserves mutualisées» en francés), en español vienen referidos como «depósitos compartidos» o «reservas mancomunadas».

<sup>10</sup> <https://www.glasgowlife.org.uk/museums/venues/glasgow-museums-resource-centre-gmrc> [consulta: 7 de abril de 2020].

<sup>11</sup> Estas instituciones son: Kelvingrove Art Gallery and Museum, Riverside Museum, Peoples Palace, The Burrell Collection, Gallery of Modern Art, Kelvin Hall, Scotland Street Museum, Provand's lordship; St Mungo Museum of Religious Life and Art.

colección de los mencionados nueve museos a aquellos que, por alguna razón, no pueden, o no llegan a visitar estas infraestructuras. Los fondos, de carácter enciclopédico, están divididos en cuatro categorías: historia natural, historia humana, arte y diseño, transporte y tecnología, alcanzando en total más de 1.400.000 objetos.



*Fuente:* Albayalde.

### **Imagen 1**

Glasgow Museum Resources Center. Zona de acceso público

En segundo lugar, las reservas de los museos de Marsella<sup>12</sup>, que están operativas desde el año 2004. Comprenden ocho fondos gestionados por el Servicio de Museos, de la Dirección de Acción Cultural de la Ciudad<sup>13</sup>. En el 2011 han abierto un almacén suplementario en el extrarradio, destinado a las colecciones arqueológicas y a las obras de gran formato. Alberga cerca de 65.000 objetos.

En tercer lugar, el Sammlungszentrum, Centro de Objetos de los Museos Nacionales Suizos<sup>14</sup>, que comenzó su andadura práctica en 2006. Reúne las co-

<sup>12</sup> <http://culture.marseille.fr/les-musees-de-marseille/reserves-des-musees> [consulta: 7 de abril de 2020].

<sup>13</sup> Museo de Bellas Artes, Museo de Arte Contemporáneo (MAC), Museo Cantini, Museo de Artes Decorativas y de la Moda, Museo Grobet-Labadié, MAAOA, Museo de Historia de Marsella, Museo de los Muelles Romanos y Museo de Arqueología Mediterránea.

<sup>14</sup> <https://www.nationalmuseum.ch/f/affoltern/> [consulta: 7 de abril de 2020].

lecciones de tres museos nacionales<sup>15</sup> y sus colecciones, que abarcan más de 1.000.000 de objetos, son enciclopédicas: bellas artes, etnografía, textiles, armas, arqueología, cerámica y vidrio, mobiliario, tecnología, etcétera.

El cuarto, situado en Gipuzkoa, País Vasco, es el Centro de Colecciones Patrimoniales Gordailua (Gordailua, Gipuzkoako Ondare Bildumen Zentroa)<sup>16</sup>, que fue construido en 2011 y acoge fondos de la Comunidad Autónoma del País Vasco<sup>17</sup>, territoriales<sup>18</sup>, municipales<sup>19</sup>, así como colecciones privadas<sup>20</sup>. Custodia en su totalidad más de 70.000 objetos, en su mayoría de etnografía y bellas artes, y 10.000 cajas de material arqueológico y paleontológico.

Por último, el centro Kolleksjesintrum Fryslân<sup>21</sup> de Leeuwarden, que fue inaugurado en 2016, englobando cuatro museos de la provincia de Frisia<sup>22</sup> y el Tresoar, un centro de gestión de archivos digitales sobre Frisia y su literatura. La naturaleza de sus colecciones es enciclopédica: arte, historia natural, etnología, tecnología, etc. acogiendo en torno a 250.000 objetos.

## 6.1. Los cinco centros y su apuesta por la sostenibilidad: la economía

Como factores que influyen en la economía se han querido resaltar la localización de los centros, el diseño del propio edificio y el grado de confluencia de las instituciones que los constituyen.

### 6.1.1. Localización en la periferia

Los museos, por lo general, ocupan zonas céntricas de la ciudad, donde el m<sup>2</sup> de suelo tiene un coste elevado. Se trata de entornos en los que la obtención de espacio para ampliaciones, además de gravosa, resulta complicada. Libe-

---

<sup>15</sup> Museo Nacional de Zurich, Castillo de Prangins y Foro de historia Suiza de Schwyz.

<sup>16</sup> <https://artsandculture.google.com/partner/gipuzkoako-gordailua> [consulta: 7 de abril de 2020]. <https://www.gordailua.eus> [consulta: 7 de abril de 2020].

<sup>17</sup> Depósito de Materiales arqueológicos y paleontológicos del Gobierno Vasco en Gipuzkoa.

<sup>18</sup> Con la propia colección de Diputación Foral de Gipuzkoa, que incluye los tres museos de su titularidad: Zumalakarregi Museoa, Untzi Museoa y el Caserío Museo Igartubeiti.

<sup>19</sup> Museo de San Telmo de San Sebastián y Ayuntamientos tales como el de Irun.

<sup>20</sup> Entre las colecciones privadas destacan la del Obispado de San Sebastián, la de la familia Nestor Basterretxea, y el fondo de Kapitain etxea Jantziaren Zentroa, entre otros.

<sup>21</sup> <http://www.kolleksjesintrum.nl/2-uncategorised/4-kolleksjesintrum-fryslan> [consulta: 7 de abril de 2020].

<sup>22</sup> Fries Museum (principal depositario de los bienes culturales muebles de la región), Fries Scheepvaart Museum (museo marítimo), Natuurmuseum Fryslân y Museo Frysk Lânbou.

rar el espacio dedicado a almacén, trasladando los objetos no expuestos a otros centros, permite que la institución pueda ofertar un mejor servicio al público dentro de los parámetros que hoy en día se requieren<sup>23</sup>.

La posibilidad de disponer de una nueva infraestructura diseñada desde todos los puntos de vista para la función que va a desarrollar, conllevará a medio y largo plazo un importante ahorro económico y sobre todo una potencial mejora en la conservación y gestión de las colecciones (Leuthard y Wörle, 2006). En efecto, la multiplicación de espacios de almacenaje dentro de los museos, pero a menudo también fuera de ellos, ocasiona altos gastos de alquiler y logística, además de una inadecuada gestión del movimiento.

Las infraestructuras aquí presentadas, salvo en el caso de Marsella, se ubican fuera de los centros urbanos, en polígonos industriales y a una cierta distancia de las instituciones a las que dan apoyo.

El GMRC se sitúa al sur de la capital, mientras que el centro de colecciones suizo se encuentra en Alfforten, localidad cercana a Zúrich, donde ya contaba con un depósito desde el año 1998. En ambos casos, su ubicación favorecía la logística de movimientos, lo que contribuyó a valorar la idoneidad del lugar. Gordailua fue construido en Irún, muy cerca de la frontera con Francia, en una zona industrial que ha sido alcanzada por la ciudad, por lo que el entorno suma edificios industriales y de habitación.

El centro de colecciones en Leeuwarden forma parte de un parque empresarial y la mayoría de las instituciones participantes en la unión se encuentran en la misma localidad, salvo el Museo Naval situado a 26 km de distancia. En cuanto a Marsella, el almacén principal se ubica en el barrio de la Belle de Mai, si bien la instalación más reciente ha sido establecida en Arnavaux, en el distrito XIV.

Aunque parezca obvio que la localización en el extrarradio abarata el coste de la instalación, en ciertos foros profesionales se ha planteado la duda sobre la rentabilidad de los depósitos externalizados frente a los incluidos dentro de los museos<sup>24</sup>, al obligar a los conservadores a desplazarse entre dos sedes, en

---

<sup>23</sup> No hemos de olvidar los cambios que se han venido desarrollando en los museos desde finales del siglo pasado. La exposición cuenta con menos obra a la vista del público lo cual conlleva un mayor número de obras localizadas en los depósitos. Por otra parte los nuevos servicios que se ofertan a los visitantes aumentan la necesidad de espacio.

<sup>24</sup> 4<sup>e</sup> *Journées professionnelles de la conservation-restauration: S'unir pour préserver les patrimoines*, organizadas por la Direction générale des patrimoines et la Cité de l'architecture et du patrimoine, 18 y 19 de marzo de 2014 en París <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Conservation-restauration/Actualite/4e-journees-professionnelles-de-la-conservation-restauration> [consulta: 7 de abril de 2020].

ocasiones para una verificación de datos rutinaria<sup>25</sup>. Esta coyuntura ha sido resuelta en algunos almacenes incorporando al personal en la misma infraestructura. En cualquier caso, dada la *juventud* de estos centros, en los próximos años se verá con mayor claridad las ventajas e inconvenientes que se derivan de estos nuevos modos de gestión.

### 6.1.2. *El edificio: una estructura diseñada para su función*

El adecuado diseño del edificio es básico para un buen funcionamiento y, por lo tanto, para su eficacia. Estos cinco ejemplos reflejan un estudiado diseño con dos vías de actuación: aprovechamiento de edificios existentes en el caso de Marsella y Sammlungszentrum y levantamiento de inmuebles de nueva planta en Gordailua, GMRC y Leeuwarden. La reutilización de edificios antiguos en principio cumple más convenientemente con los principios de sostenibilidad, siempre que los nuevos usos no se vean comprometidos.

Las Reservas de los Museos de Marsella ocupan parte de una antigua fábrica de tabacos, de grandes volúmenes diáfanos, que han sido compartimentados en función de las necesidades, desarrollándose las circulaciones en torno a los patios del complejo. En una de las alas del edificio se localizan, en planta baja, los accesos de vehículos y personas, las salas de tránsito, intervención, fotografiado, acondicionamiento y control de colecciones, seguridad y cuarentena entre otras. Un pequeño espacio para restauración es utilizado para limpiezas de polvo, construcción de maniqués, montaje de piezas, enmarcación, etcétera. En los pisos superiores se ubican las oficinas, salas de consulta y estudio, así como los depósitos de pequeño y mediano formato. Para acceder a estos espacios se han construido, adosados al muro, corredores por los que discurren las instalaciones, evitando en lo posible afecciones a los almacenes. Los grandes formatos se distribuyen en varias construcciones levantadas en el patio o en planta baja de otras alas. En total dispone de 4.500 m<sup>2</sup> distribuidos en 19 almacenes.

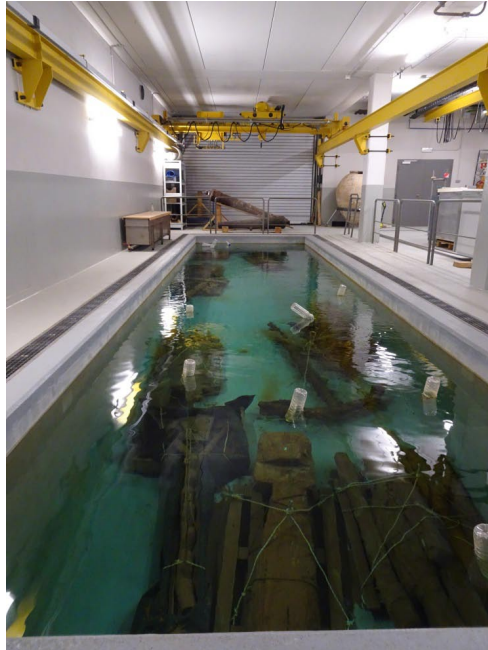
La edificación que alberga el Centro de Zúrich es un antiguo almacén del ejército. Su configuración respondía a los requerimientos solicitados en este tipo de instalaciones, permitiendo disponer de áreas de almacenamiento y servicios correctamente estructuradas e interconectados. La infraestructura está formada por tres módulos aislados paralelos, unidos por un corredor tanto para circulación de personas como de objetos. En uno de los módulos se ubican los almacenes distribuidos en tres plantas (10.000 m<sup>2</sup>) y en los otros diferentes servicios de

---

<sup>25</sup> Según B. de Tapol, especialista en conservación preventiva, sería necesario analizar estadísticamente la frecuencia de dichos desplazamientos, para verificar si realmente el número de visitas justifica estas afirmaciones. Comunicación oral. Barcelona, MNAC, 2018.

gestión y control de las colecciones. En total las instalaciones tienen una superficie de 15.500 m<sup>2</sup> que esperan ampliarse en 6.000 m<sup>2</sup> aproximadamente en el año 2022 y cuenta con salas de registro, inventario, fotografía, gestión de los depósitos, conservación de colecciones, préstamos, restauración de bellas artes, arqueología, metal, madera, cuarentena, anoxia, y laboratorios de investigación.

Si bien en un primer momento Gordailua iba a ubicarse en el edificio de la antigua fábrica URI, propiedad de la Diputación Foral de Gipuzkoa, estudios técnicos comprobaron su carencia de adaptación a las cargas y espacios requeridos. Dado el poco valor patrimonial del edificio se decidió su demolición y la construcción de un nuevo inmueble que aportaría una mayor sostenibilidad del proyecto a medio y largo plazo. En la edificación actual, de tres plantas y 9.122 m<sup>2</sup> de superficie, se alojan ocho almacenes (5.050 m<sup>2</sup>) y diversos espacios funcionales: dos muelles, sala de tránsito, cuarentena y registro, tratamiento de conservación y restauración, incluyendo un gran aljibe de desalación (imagen 2), oficinas, salas de consulta, biblioteca y sala multiusos.



*Fuente:* Albayalde.

### **Imagen 2**

Gordailua. Aljibe para tratamiento de materiales hallados en medios salinos y anaeróbicos



En Glasgow, el conjunto destinado al Centro de Recursos, fue construido en dos fases, 2003 y 2009 respectivamente. En la actualidad cuenta con una superficie de 15.325 m<sup>2</sup>. La zona de almacenamiento está conformada por 17 salas que se distribuyen en dos pabellones unidos por la zona de muelle y recepción. Contiguo a ellos se levanta un módulo de oficinas y servicios de atención al público, unido a los depósitos mediante un corredor para los visitantes y un módulo de servicios con acceso restringido en el que se distribuyen diversas salas de trabajo. Está provisto de espacios de restauración, salas de acondicionamiento y montaje de exposiciones, espacios de consulta, biblioteca, zonas de lectura, lugares dedicados a los talleres didácticos, etcétera.

El edificio del centro de colecciones de Frisia se compone de dos bloques juxtapuestos, uno de almacenes (1.350 m<sup>2</sup> aprox.) y otro, menor, de servicios, en el que se desarrollan labores como investigación, anoxia, fotografía embalaje y desembalaje, acondicionamiento, etcétera. El encuentro entre ambos configura un corredor que facilita las circulaciones. Los almacenes están organizados en tres grandes salas: uno para grandes formatos y dos para pequeños y medianos. En sus instalaciones cuenta con una cabina de anoxia y varias salas para pequeñas restauraciones e investigaciones.

La búsqueda de la funcionalidad en estos edificios no implica el abandono de valores estéticos en cuanto a su diseño. Así, en Glasgow, la zona de almacenaje está recubierta por una gran envolvente metálica curva, en contraste con la solución más tradicional en los módulos dedicados a servicios. Gordailua, a su vez, es una caja revestida por una gran reja metálica, sólo abierta en las zonas de servicio, que acentúa la idea de protección de lo allí guardado<sup>26</sup>. Las grandes placas de acero corten en fachada de los módulos de servicios de Sammlungszentrum proporcionan al edificio un importante impacto visual. Con la oxidación del metal, los arquitectos querían referenciar el paso del tiempo y su acción transformadora sobre los objetos<sup>27</sup>. En Leeuwarden, la apertura transversal del módulo de servicios permite la conexión con el exterior y su fachada de aluminio con nichos para el crecimiento de plantas integra el edificio en el paisaje<sup>28</sup>.

El centro de Marsella es, obviamente, el edificio que menos ha cambiado su estética y aporta el valor añadido de la preservación de un inmueble histórico en una zona significativa de la capital, acentuando de esta manera el propósito de conservación para el que es utilizado.

---

<sup>26</sup> Arquitectos: Estudio Astigarraga y Lasarte.

<sup>27</sup> Arquitectos: Estudio Stücheli Architekten; Christof Glaus. Ampliación: Andreas Zimmermann Architekten.

<sup>28</sup> Arquitectos: Levs Architecten, Amsterdam, Jurrian van Sitgt.

### 6.1.3. *La mutualización*

La confluencia en un mismo espacio de diversas instituciones que comparten un objetivo en común (en este caso la preservación de bienes culturales), evita la repetición de instalaciones con idéntica función en cada una de ellas y consigue de esta manera una optimización de su uso y un aprovechamiento evidente de recursos.

La mayor escala permite dotar a estos lugares de un equipamiento técnico más acorde con las necesidades de una buena gestión. Los gastos corrientes como seguridad, mantenimiento, energía, movimiento, control de colecciones, etcétera, disminuyen al eliminarse la existencia de varias sedes y por tanto evita duplicidades. Esta economía de escala repercute en mayor medida en las pequeñas instituciones que no podrían contar con las posibilidades que les ofrece pertenecer a un proyecto de mayor envergadura.

Ahora bien, el grado de confluencia que se produce entre instituciones en estos depósitos compartidos no siempre es parejo y la forma de gestión adoptada para su organización puede ser muy variada. Ya el punto de partida, es decir, los tipos de entidad que confluyen en estas infraestructuras y la relación pre-existente entre ellas pueden ser heterogéneos. Lo mismo sucede con el proceso recorrido, es decir, desde centros cuyos diversos participantes en común acuerdo han creado conjuntamente la infraestructura desde el origen, hasta aquellos de única titularidad que prestan servicio a otras instituciones asociadas.

En los ejemplos aquí seleccionados, la mayor parte de las confluencias se ha producido entre entidades que pertenecen a una misma administración: municipales en el caso del GRCM y Marsella, estatales en Sammlungszenrum.

Bajo el paraguas de Glasgow Life<sup>29</sup>, el Servicio de Museos es quien lidera el Centro de Recursos de Glasgow, cuya misión es preservar las colecciones de los museos pertenecientes al ayuntamiento de la ciudad. El Centro está dividido en varias áreas: educación, conservación, gestión de colecciones, investigación, conservación (curatorial), logística y programación, administración y mantenimiento.

En el caso de Marsella, la confluencia en las reservas actuales ha sido un trabajo largo y con altibajos que comenzó en los años 80 del pasado siglo con

---

<sup>29</sup> Glasgow life es la marca de Culture and Sport Glasgow trading. Organización dependiente del Ayuntamiento de Glasgow que oferta actividades culturales, deportivas y de aprendizaje. C.I.<https://www.gov.uk/government/case-studies/culture-and-sport-glasgow-trading>

la creación de la Dirección de los Museos de Marsella y un depósito externalizado para dos museos. En la última década del siglo XX se creó el Servicio de Inventario y se reflexionó sobre un nuevo proyecto de depósito que se instalaría junto al centro de restauración ya existente, el Centro Interdisciplinar de Conservación y Restauración de Patrimonio (CICRP).

Por su parte, el titular del Centro de Colecciones Suizo es la Confederación Helvética, titular así mismo de los museos que engloba, por lo que la agrupación ha sido natural y sin dificultades añadidas por proveniencia. En cuanto al centro de Fryslân, los cinco organismos constituyentes —desde organizaciones sin ánimo de lucro (Museo Fries) hasta entidades públicas (Tresoar)— crearon una fundación propia que los agrupa y con el apoyo financiero de la provincia diseñaron y construyeron el edificio que alberga las colecciones.

En Gordailua, por su parte, la titularidad y la propiedad pertenece a Diputación Foral de Gipuzkoa, quien presta como servicio la custodia de colecciones y el uso de infraestructuras a los organismos con los que ha establecido convenios previamente. El acuerdo entre Diputación y el Museo de San Telmo —museo de titularidad municipal y principal usuario de la infraestructura tras la propia Diputación— se produjo ya desde la etapa del proyecto de Gordailua, que coincidió con la fase de renovación del museo, las demás incorporaciones se efectuaron posteriormente. El centro permanece abierto a la recepción de ciertas colecciones de interés para el territorio histórico de Gipuzkoa.

Y ¿qué es lo que comparten estas instituciones? En primer lugar y como es evidente, el área de almacenaje, utilizada de forma conjunta. En todos estos centros el criterio que prevalece en la ordenación de colecciones no es la propiedad de los fondos, sino la tipología y el material de los objetos custodiados, características que conllevan un ambiente climático determinado y un mobiliario específico para su correcta conservación. De manera que los objetos de los diferentes museos, si se asemejan en naturaleza y formato, pueden encontrarse en la misma unidad de almacenamiento, lo que redundará en un ahorro de espacio en m<sup>3</sup> considerable y de volumen de aire climatizado.

En segundo lugar, comparten las áreas funcionales de gestión de colecciones que poseen de forma general y en mayor o menor proporción<sup>30</sup>. Así, talleres de intervención, espacios de desinsectación, de preparación de exposiciones, de fotografía, registro, etcétera, son utilizados por las personas de los diferentes museos que participan en estas infraestructuras, con ayuda de protocolos básicos de funcionamiento que regulan la relación entre socios.

---

<sup>30</sup> De los cinco ejemplos reseñados en este artículo, Glasgow, el Centro Suizo y Gordailua son los que cuentan con mayores infraestructuras.

En cuanto al equipamiento de estas áreas funcionales las soluciones son diversas. Desde la compra conjunta por parte del propio centro, como puede ser en Glasgow y en Zúrich (el equivalente a 176.000 euros anuales en material fungible), hasta soluciones intermedias como Gordailua, donde el equipamiento técnico de mayor envergadura da servicio al conjunto de usuarios, mientras que el material fungible o el equipamiento menor es propiedad de cada entidad, no existiendo un presupuesto en común para este tipo de cuestiones.

Probablemente el aspecto en el que los centros estudiados en este trabajo presentan una mayor divergencia sea la organización de los equipos humanos. Glasgow incorpora al propio centro de recursos a los conservadores y personal ubicado normalmente en los museos. Cuenta con un equipo permanente de 170 personas, no todas a tiempo completo, que en ocasiones pueden desarrollar su actividad en los museos del grupo. Trabajan en oficinas abiertas que favorecen un contacto permanente entre todos los agentes, si bien algunas zonas del edificio están reservadas a responsables concretos. El porcentaje de trabajos externalizados es bajo, limitándose prácticamente a los referidos a mantenimiento.

Casi en el extremo opuesto como modelo de organización, las reservas de Marsella disponen únicamente de cuatro personas adscritas al centro: una encargada del registro, localización de obras, y control de movimientos; dos que garantizan la conservación preventiva y por último un técnico responsable del edificio y la seguridad. La gestión de colecciones es efectuada por personal de cada museo, tanto en su propia sede como en las reservas, donde son ayudados por el personal mencionado en cuestiones de equipos, material de conservación o acondicionamiento. Igualmente el centro pone en conocimiento de los distintos responsables problemas de infestación o degradación con el fin de que puedan tomarse las medidas conjuntas que se requieran. Ciertas tareas, como el control de inventario y el movimiento de los objetos en el interior del centro, están externalizadas.

La institución suiza se sitúa en el término medio entre los dos planteamientos anteriores: una parte del personal se adscribe al propio centro y otra a los museos, si bien pertenecen todos a la entidad Museo Nacional. El centro en sí está dirigido por un responsable y cuenta con un equipo de cincuenta y tres personas adscritas a las diferentes áreas<sup>31</sup>, que en algunos casos colaboran con oficinas cantonales o municipales de arqueología. Ciertos trabajos son encomendados a personal subcontratado.

---

<sup>31</sup> Cincuenta personas con diversos horarios que corresponden a treinta y siete unidades de personal a tiempo completo. Responsable de colecciones, Responsable del Centro de Objetos, Responsable del laboratorio, registro, servicio de préstamos (tres personas), exposiciones y logística (siete personas), gestión de almacenes (tres personas), impresión y expedición (cuatro personas), fotografía (una persona), conservación- restauración (veinticinco personas), investigación en conservación (cuatro personas), conserje y mantenimiento, estudiantes y aprendices.

El centro atiende todas las tareas logísticas, sea en sus propias instalaciones como en los diversos museos nacionales. Se responsabiliza del almacenamiento adecuado de los objetos (en colaboración con los conservadores de colecciones de los museos), de su registro y de la gestión de préstamos, y de la conservación y restauración. Así mismo colabora en el diseño de las exposiciones, aportando el punto de vista conservativo y proporciona la logística necesaria para los movimientos. El laboratorio de investigación en conservación sirve de apoyo en la caracterización de materiales y en los tratamientos que se realizan, encargándose también de testar la idoneidad de los elementos empleados en las exposiciones.

El Servicio de Gordailua y Museos, forma parte la Dirección General de Cultura de Diputación. La gestión del centro está encomendada a cinco personas con un director responsable<sup>32</sup>, que se encargan además de la gerencia de la colección de Diputación (en colaboración con un técnico de cultura) y de la del depósito arqueológico de Gipuzkoa. El equipo se completa con una asesoría en gestión y conservación, un técnico en restauración arqueológica, el servicio de mantenimiento, el de control de plagas y el de limpieza, todos ellos externalizados.

En función de las necesidades, en Gordailua se contrata puntualmente a personal encargado de tareas de conservación, restauración e inventariado. La conservación preventiva de las colecciones es controlada por el personal del centro para el conjunto de los fondos, en aspectos tales como seguridad, medio ambiente, etcétera. El Museo de San Telmo gestiona sus propias colecciones y se encarga, así mismo, de las intervenciones sobre el mismo<sup>33</sup>, si bien se establecen colaboraciones entre ambas instituciones para las campañas de anoxia y acondicionamiento. Las operaciones sobre las demás colecciones depositadas de forma general son realizadas por sus propietarios, aunque la responsabilidad puede variar en función del acuerdo de colaboración o comodato establecido con la Diputación.

El caso del centro de Fryslân es probablemente el más extremo en cuanto a la reducción de su personal, si bien es verdad que también es el más limitado en dimensiones, infraestructuras aunque no en cuanto a volumen de objetos. La fundación creada para la construcción del edificio actúa como gestor del mismo, siendo asistida por un consejo asesor formado por las direcciones de las cinco instituciones que la integran. Sólo una persona se encarga de la gestión de la entidad. No obstante los cinco socios han designado una sustitución en caso necesario. Calculan que como promedio trabajan *in situ* seis empleados de los diferentes museos, conservadores y responsables de colecciones.

---

<sup>32</sup> Jefe del Servicio de Museos y Gordailua.

<sup>33</sup> Con su propio personal y contratos externalizados.

En Fryslân cada museo es responsable de la conservación de los objetos de su colección, realizando el 80 % de los trabajos que se llevan a cabo en las instalaciones, si bien la colaboración entre los integrantes es habitual. La restauración, el mantenimiento de colecciones y la limpieza de objetos se externalizan. Un contrato plurianual vela por el mantenimiento de la arquitectura y de instalaciones.

Desde Glasgow, con el conjunto de los equipos trabajando juntos en el centro, hasta Marsella y Leewarden, con poco personal propio y donde el grueso del trabajo es ejercido desde los diferentes museos, las opciones planteadas con respecto a la organización de las personas son variadas y complejas. Y ¿qué sucede con respecto a la colección custodiada? ¿Se plantea como una colección compartida, más allá de la titularidad, o son colecciones individuales?

Tanto en Glasgow, como en el centro suizo y en Marsella, podemos decir que la colección no sólo es compartida, sino que es *una*, al tener la misma titularidad (municipal o estatal). Incluso, los objetos pueden ser mostrados en cualquiera de las sedes de los museos que guardan las colecciones en el centro, en función de las necesidades expositivas<sup>34</sup>. En Glasgow y Zurich el acceso a toda la colección por parte de los museos es libre, existiendo una política global de coleccionismo. En Marsella el crecimiento de las colecciones viene propuesto por los diferentes museos y se examina conjuntamente con el director de los Museos de Marsella.

En Gordailua, pese a la diversa titularidad de las colecciones, los distintos entes participantes confluyen y configuran una colección unificada de uso compartido, lo que constituye uno de los principales objetivos de esta entidad y uno de sus grandes logros. En el momento de la incorporación de un nuevo fondo en el centro, sea público o privado, el nuevo miembro adquiere el compromiso expreso de aceptar el uso de sus bienes por parte de los demás asociados e incluso por terceros que pertenezcan a la red pública, siempre que se garanticen los requisitos de conservación. La admisión de colecciones se hace tras el estudio de su utilidad pública y se ha establecido una política de adquisición común entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Museo de San Telmo, los dos mayores coleccionistas, que pretende evitar duplicidades y una competitividad equívoca en un territorio de pequeñas dimensiones.

En Leewarden, la puesta en común de las colecciones ha creado una repetición de objetos que se estima de un 20 %, por lo que se han seleccio-

---

<sup>34</sup> Afirmaciones de los responsables en las encuestas.

nado y guardado únicamente los objetos más valiosos de acuerdo con las pautas de cada museo. Desde el punto de vista de la sostenibilidad, prevenir la multiplicación de objetos similares permite un ahorro considerable en todos los gastos imputables a la conservación y gestión de los objetos. Aquí, cada museo tiene su propia política de coleccionismo y los préstamos entre colecciones dependen de la aceptación de las peticiones que deben cursar.

A nivel operativo, todas las instituciones estudiadas cuentan con una base de datos unificada para todos los objetos de la colección, lo que permite una visión global de los fondos y, por lo tanto, la posibilidad de cotejar sus contenidos y detectar duplicidades y lagunas. En el centro de recursos de Glasgow todos los conservadores de museo comparten con el personal de gestión de colecciones la responsabilidad de que el sistema documental se encuentre actualizado. En Marsella, para el funcionamiento tanto de las reservas como del Servicio de Museos se ha realizado la fusión de todas las bases de datos en una común en la que se trabaja en red con relación a tesauros y recopilación de datos, incluida la revisión y cotejo de estos últimos. La consulta puede realizarse a través de la intranet en todos los museos.

En Zurich, cuentan con un sistema de documentación informatizado único, que recopila toda la información, incluidos los informes de restauración y los análisis científicos. En Gordailua, en cambio, existe un inventario común con datos básicos de los objetos, accesible a las instituciones usuarias y la aplicación adscribe a cada objeto un número de inventario del centro, pero cada museo cuenta con su propia base de gestión y documentación.

Para facilitar la administración de los objetos en Zurich y Fryslân utilizan un sistema de código de barras (imagen 3) —en Glasgow lo están implementando—, mientras que en Gordailua, las etiquetas de código QR<sup>35</sup> permiten gestionar la colección y sus movimientos de manera sencilla y eficaz.

---

<sup>35</sup> El código QR (del inglés Quick Response Code, «código de respuesta rápida»), versión evolucionada del código de barras, es una matriz de puntos que almacena una serie de información. Esta matriz se lee en un dispositivo móvil por un lector específico, que de forma inmediata se conecta con una aplicación en internet. Actualmente su uso es muy común en billetes de avión, tren, etc. Su utilización en el etiquetado de objetos de un depósito permite la visualización inmediata en pantalla de la ficha de información de una obra determinada, el listado de piezas contenidas dentro de una caja sin necesidad de abrirla, o la ubicación mecánica de un objeto en un mueble (pulsando sobre el QR del objeto y el del mobiliario sobre el que se coloca).



*Fuente:* Albayalde.

### Imagen 3

Sistema de código de barras implantado en el Sammlungszentrum de Suiza

Es difícil llegar a conocer el coste anual total de estos centros, ya que muchos de ellos se encuentran insertos dentro de estructuras organizativas más grandes y existen partidas conjuntas difícilmente divisibles. El centro de Glasgow cuenta con un presupuesto propio, proveniente de Glasgow Museum, que cubre todas las necesidades del centro, aunque es posible también que ciertos gastos sean generales de Glasgow life. Las Reservas de Marsella disponen de 70.000 euros anuales destinados únicamente al funcionamiento, provistos por la Dirección de los Museos, aunque gastos tales como energía y salarios y mantenimiento están cubiertos por el Ayuntamiento y una buena parte de los servicios es pagada por los diferentes museos que participan en la institución. El centro suizo tiene un coste anual de aproximadamente 4.000.000 euros, proveniente del gobierno federal y en un pequeño porcentaje de trabajos de investigación que realizan para terceros. En Gordailua el montante anual de 1.200.000 euros, incluyendo gastos de personal, está garantizado por la Diputación, si bien ciertos gastos generales son imputables a servicios generales de dicha administración pública. No hay un presupuesto común con otros usuarios del centro, aunque existen acuerdos y colaboraciones en temas tales como anoxia y acondicionamiento. En Fryslân la fundación formada por todos los integrantes sufre el costo anual, aunque muchas operaciones (transporte, restauraciones, etcétera) son pagadas por cada centro.



## 7. LOS CINCO CENTROS Y SU APUESTA POR LA SOSTENIBILIDAD: EL MEDIOAMBIENTE

Las malas prácticas ejercidas con respecto al medioambiente en épocas anteriores en instituciones culturales se están abandonando en provecho de nuevas políticas respetuosas y coherentes (Arana, 2010) y las reservas son un ejemplo de ello. El compromiso ético de las instituciones con el Acuerdo de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de 2015, redunda a medio y largo plazo en la disminución del gasto corriente de la institución. Es decir, que son doblemente beneficiosas.

Es necesario recordar que los depósitos, en su área de almacenaje, no requieren un estándar de confort humano y en este sentido se ha multiplicado en los últimos años diversos estudios que analizan la posibilidad de diseñar depósitos con una baja utilización de energía<sup>36</sup>.

Los proyectos arquitectónicos de los depósitos que se exponen en este artículo han contado desde el primer momento con un diseño eficiente, en el que se ha buscado el aislamiento del edificio como punto de partida para conseguir una gran inercia térmica pasiva y la estabilidad climática en el interior de las instalaciones. Uno de los objetivos del centro de Fryslân es que el edificio y el terreno circundante sean un ejemplo de gestión empresarial sostenible y respetuosa con el medio ambiente para otras empresas. No solo la edificación está construida en parte con materiales reciclables, sino que el jardín circundante está optimizado para aves e insectos cuyo fin es el de mejorar la biodiversidad en el área. La fundación Kolleksjesintrum Fryslân espera que otras empresas sigan este ejemplo y ayuden a mejorar la diversidad biológica en toda la región o incluso a nivel nacional (imagen 4).



Fuente: Project Kolleksjesintrum Fryslân © Levs Architecten.

### Imagen 4

Esquema de implementación de sistemas pasivos para el mantenimiento de las condiciones medioambientales. Project Kolleksjesintrum Fryslân © Levs Architecten

<sup>36</sup> Como son los de Randers, Vejle (Christensen, Knudsen, Lise y Kollias, 2016) y Ribe (Ryhl-Svendsen, Aasbjerg Jensen, Klensz Larsen, Bøhm y Padfield, 2013).

En todos los casos se evita la existencia de huecos al exterior en la zona destinada a almacenes, incluso en un edificio histórico como el de Marsella, donde los vanos han sido macizados. En Zúrich y Leewarden han utilizado cubiertas con vegetación como aislante en las zonas de servicios<sup>37</sup> y en Glasgow, los pasillos de circulación situados en torno a algunos almacenes, crean una cámara de aire que favorece la estabilidad climática y en el caso de Gordailua los exutorios de evacuación de humos en caso de incendio están protegidos con cierres herméticos que colaboran en la estanqueidad de la instalación. En Sammlungszentrum, el aislamiento existente permite unas cargas de calefacción muy bajas y la temperatura media externa no hace necesaria la refrigeración.

El uso de energías renovables tanto en las nuevas construcciones como en las remodelaciones es una característica común a estas infraestructuras. Así se han instalado placas fotovoltaicas en las cubiertas de todos los edificios (salvo Glasgow). Los 3.000 m<sup>2</sup> de placas de centro de Alfforten am Albis les permiten cubrir el 14 % de sus necesidades energéticas. En el caso de Gordailua, la combinación de placas y la geotermia en subsuelo consiguen disminuir en un 67 % el consumo energético, aunque el coste sigue siendo elevado. En Leeuwarden está previsto que los 396 paneles solares a obtengan un rendimiento de 89.600 kW al año. Según su responsable, han conseguido tener un costo cero a nivel energético.

La geotermia es utilizada de forma diferente en Leeuwarden que en Gordailua y Suiza, las tres instalaciones que cuentan con esta infraestructura. Mientras que en las dos últimas utilizan pozos verticales, en el centro de Frisia el suelo de hormigón de los depósitos no está aislado térmicamente y se utiliza como un acumulador del calor de la tierra que ejerce un efecto amortiguador de la temperatura en un espacio especialmente aislado. Esto permite que la energía se utilice básicamente en el mantenimiento de los niveles de humedad requeridos. Este sistema simplifica las instalaciones de control climático y se ha estimado una reducción del 50 % de los costos operativos (Levs Architecten 2016) con relación a un almacén tradicional.

En Glasgow en cambio utilizan un sistema combinado de calor y energía eléctrica (CHP) a partir del gas natural, con lo que contribuyen a reducir las emisiones de carbono hasta en un 30 % y ahorra un 20 % los costos de energía. Para conseguir un mayor ahorro energético, y siempre dentro de la normativa de cada país, Sammlungszentrum, Gordailua y Leeuwarden han implementado una tasa de renovación de aire baja, ya que se ha tenido en cuenta el gran volumen del espacio y la baja tasa de ocupación.

---

<sup>37</sup> Este tipo de soluciones puede suponer un conflicto al ser un hábitat propicio al desarrollo biológico.

Por otra parte, el cambio de criterios acaecido en los últimos años con respecto a las consignas climáticas, la inclusión de conceptos tales como la humedad relativa incorrecta o contraindicada y la evaluación de riesgos a corto, medio y largo plazo (Michalski, 2009), redundan en un mayor ahorro energético. Esta nueva visión permite condiciones más flexibles y adaptadas a las particularidades de cada colección. En este sentido Leeuwarden está trabajando junto a otras instituciones holandesas coordinadas por la agencia Nacional del Patrimonio Cultural en la posibilidad de liberar las consignas estrictas que se postularon en el Plan de conservación holandés Delta<sup>38</sup> y establecer requisitos con variaciones más amplias.

La ordenación de colecciones por su vulnerabilidad con respecto a las condiciones medioambientales permite establecer espacios específicos para los más problemáticos, dimensionándolos adecuadamente, y limitando el gasto indiscriminado. Es el caso del GMRC, donde se han establecido siete ambientes climáticos, y de Gordailua, con una consigna general para el grueso de la colección, otra más exigente para las salas de textil y gráfica y otra para metales vulnerables. Tanto aquí como en Marsella se utilizan muebles frigoríficos para materiales especialmente sensibles y en el primero se utilizan cajas herméticas con productos absorbentes y reguladores para materiales que requieren bajas tasa de humedad.

Los centros suizo y holandés utilizan un único clima para todas sus instalaciones. En el primer caso fue debido a consideraciones financieras y ecológicas (Huber, 2010), aunque está prevista la creación de una zona fría para ciertos objetos. En el segundo se ha considerado que para el 95 % de la colección la uniformidad es suficiente y el bloque de elementos más vulnerables puede permanecer controlado en sus museos de origen. Otros factores, tales como la utilización de tecnología led en iluminación, sectorizaciones y detectores de presencia, contribuyen a la reducción de consumos.

La densificación de colecciones redundan igualmente en el ahorro energético ya que, además del descenso del gasto imputable a cada objeto con relación al costo de la construcción, implica aprovechar al máximo el volumen de aire climatizado. En todos los casos se ha buscado la optimización del espacio de almacenamiento con el fin de obtener los ratios de ocupación de mobiliario más altos posibles, sin menoscabo de que las circulaciones de objetos y personas estén correctamente diseñadas. En este sentido la solución más extendida,

---

<sup>38</sup> El Ministerio de Cultura holandés estableció en 1997 el *Plan Delta de Conservación del Patrimonio Cultural*, consistente en el diagnóstico de la situación de las colecciones de las instituciones museísticas, el establecimiento de planes específicos de salvaguarda y el rescate de bienes culturales en peligro. Se aportaron importantes subvenciones a los museos para que el almacenamiento de sus fondos cumpliera con los estándares internacionales.

salvo en Marsella, es la utilización de estanterías compactas móviles, que mejoran la tasa de ocupación duplicando la capacidad de almacenamiento con respecto a los sistemas fijos. En este tipo de mobiliario se incluyen una serie de elementos que permiten el adecuado acondicionamiento de los objetos, tales como planeros, cajoneras, bandejas extraíbles, portarrulos, etcétera.

Este sistema móvil también es empleado no solo para medianos y pequeños formatos, sino para algunas tipologías de grandes formatos en Alfforten am Albis, Leeuwarden y Glasgow. En los dos últimos, además, existen zonas con altura suficiente para permitir la instalación de compactos de doble planta, maximizando la capacidad y permitiendo una cómoda accesibilidad a las colecciones. En Marsella cabe destacar el empleo de carruseles rotativos automatizados para el almacenamiento de rulos con pinturas o textiles de mediano y gran formato (imagen 5). El diseño y los materiales utilizados en los equipamientos favorecen una conservación a largo plazo y permiten un fácil reciclado.



*Fuente:* Albayalde.

### **Imagen 5**

Reservas de los museos de Marsella. Carrusel rotativo para tapices

## 8. LOS CINCO CENTROS Y SU APUESTA POR LA SOSTENIBILIDAD: LA SOCIEDAD

Uno de los factores fundamentales a examinar dentro del concepto de sostenibilidad es el social, es decir, la repercusión positiva que tiene una determinada actividad en la sociedad o en las comunidades concernidas, adoptando valores tales como el respeto y el fomento de la educación, la capacitación y la concienciación<sup>39</sup>. Ahora bien, en ¿qué medida se puede afirmar que estos centros tienen una influencia en el contexto donde se localizan?

En algunos casos, la intencionalidad de obtener una clara repercusión en el entorno inmediato estaba presente desde la ideación de la instalación. Así, a la hora de ubicar el GMRC se aprovechó una zona deprimida de Glasgow con el fin de ayudar a revitalizarla con esta institución prestigiosa del ámbito cultural y con el programa didáctico y de participación proyectado. En efecto, esta ciudad vivió un momento de esplendor a principios del siglo XX con la construcción de barcos, las fábricas de tabaco, de algodón, azucareras y minas de carbón y hierro. Tras la crisis de los años 70, la ciudad vivió momentos muy duros, y habría que esperar a los años 90 para que comenzara a reinventarse como ciudad de servicios, de la cual esta infraestructura forma parte.

El caso de Marsella es particularmente interesante porque además de participar en la regeneración del barrio de Belle de Mai<sup>40</sup>, zona deprimida en las cercanías del centro de la ciudad, ha supuesto la recuperación y puesta en valor de la antigua fábrica de tabacos que actualmente está ocupada por un gran polo patrimonial. En el mismo se alojan el Archivo Municipal, los Fondos Municipales de Arte Contemporáneo, el Centro Interdisciplinar de Conservación y Restauración de Patrimonio CICRP<sup>41</sup> y las Reservas de los Museos de Marsella. Las sinergias entre estas instituciones contribuyen a una mayor funcionalidad de las mismas, especialmente en el caso de las dos últimas. Completando el polo y contiguo al edificio de las Reservas se emplaza el CCR<sup>42</sup>, Centro de Conservación y Recursos del Museo de las Civilizaciones de Europa y el Mediterráneo (Mucem).

---

<sup>39</sup> UNESCO. 2014. *Indicadores Unesco de Cultura para el Desarrollo*. París: UNESCO [https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd\\_manual\\_metodologico\\_1.pdf](https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf) [consulta: 7 de abril de 2020].

<sup>40</sup> En ese barrio se ubica un área de 120.000 m<sup>2</sup> donde se ha creado un polo cultural que reúne un patrimonio, uno media (multimedia, audiovisual e ingeniería del espectáculo) y otro de creación de espectáculos en vivo.

<sup>41</sup> Equipamiento de 7.500 m<sup>2</sup> que es parte de una red nacional que tiene como objetivo proporcionar una serie de centros que reúnan todos los servicios necesarios relativos a la conservación y restauración. <http://cicrp.info/> [consulta: 7 de abril de 2020].

<sup>42</sup> Se trata del centro de colecciones y recursos externalizado del Mucem, que dispone de depósitos, salas de investigación y espacios de conservación y restauración y logística de exposiciones. <http://www.mucem.org/collections/explorez-les-collections/le-ccr> [consulta: 7 de abril de 2020].

En cuanto a Gordailua, está enclavado en Irun, localidad fronteriza cuyo mayor desarrollo se produjo gracias a los servicios de comunicaciones, transporte y actividades industriales relacionadas con su carácter de punto estratégico de paso internacional. Con la entrada de España en la CCE tuvo que enfrentarse a una importante reconversión motivada por la desaparición de la actividad aduanera, con las consiguientes dificultades y el redireccionamiento paulatino de su economía. La presencia de un centro cultural en la zona, al igual que en el caso de Glasgow, ayudan a prestigiar y revitalizar zonas en declive.

Pero quizá el aspecto más importante a subrayar en cuanto a la sostenibilidad social de estas infraestructuras es totalmente intrínseco a su misión: la preservación de la memoria colectiva a través de sus testimonios materiales. Dado que los museos actualmente albergan una parte ínfima de sus fondos, es este tipo de centros los que custodian en sus instalaciones las colecciones que conforman la memoria material de una población o de un país, estudian y catalogan sus bienes para conocer y comprender su significación histórica y actual. Y los conservan y acondicionan para salvaguardarlos del deterioro y la pérdida.

La unión de varias instituciones en una misma instalación ha supuesto en la mayoría de los casos un importante esfuerzo de puesta al día de los inventarios y conocimiento de las colecciones. Ha rescatado de almacenes hacinados y en pésimas condiciones objetos que en un breve plazo de tiempo hubieran terminado por malograrse irremediamente.

La realidad es que este tipo de almacenes contribuyen a la democratización del conocimiento. Es cierto que están concebidos, básicamente, como soporte de la actividad de gestión y conservación, cediendo a los museos la faceta expositiva y, por lo tanto, de relación más estrecha con la sociedad de la que forman parte. No obstante las posibilidades de trasmisión de valores y conocimiento que tienen han llevado a que la tendencia general en los últimos años sea la de abrirlos a la ciudadanía.

Los depósitos añaden al interés de poder contemplar los bienes culturales, otros alicientes tales como el de acceder *in situ* a las tareas que se desarrollan en torno a las mismas y que habitualmente son desconocidas por el gran público: la conservación, restauración, acondicionamiento, investigación, movimiento, etcétera. Especificidad que contribuye a acrecentar la valoración del patrimonio en sí mismo y la sensibilidad hacia la necesidad de su cuidado y conservación.

La principal fuente de contacto con la población son las visitas guiadas, llevadas a cabo con mayor o menor intensidad en todos estos depósitos, salvo el de Marsella, más volcado a especialistas. Quizá la instalación que sobresale en este terreno es la de Glasgow, que fue pensada desde el inicio como un almacén abierto al público mediante visitas guiadas de grupos. Su diseño arquitectónico

tuvo en cuenta esta función. Su compromiso con la comunidad es muy estrecho y la idea de la propiedad colectiva de los objetos allí almacenados está fuertemente arraigada, así como el derecho a verlos y consultarlos. El centro en sí está considerado como un recurso didáctico y se realizan visitas todos los días de la semana. Existe un completo programa de actividades formativas para todo tipo de públicos, desde el infantil a los especialistas, con talleres y cursos de distinta entidad, lo que reúne un público anual de 15.000 personas.

Gordailua y Zúrich<sup>43</sup> disponen de una carta de visitas guiadas adaptadas a distintos tipos de público (imagen 6). En ellas los usuarios puede acceder, de forma controlada, a una selección de las piezas e incluso a pequeñas exposiciones organizadas para el evento<sup>44</sup>. También se planifican recorridos en función de las necesidades de un grupo específico de visitantes. Gordailua dispone de un muro acristalado que separa los espacios públicos del depósito en planta principal, de manera que los visitantes pueden tener una visión del área de reserva aún sin entrar en ella.



Fuente: Albayalde.

### Imagen 6

Gordailua. Visita realizada a profesionales en el transcurso de un congreso

<sup>43</sup> El centro de Alfforten acoge una media anual de 1.200 personas.

<sup>44</sup> En el caso de Gordailua.

Pero las visitas *in situ* no son el único recurso disponible para la apertura a la ciudadanía. El traslado de los objetos a los nuevos depósitos se ha aprovechado para realizar el fotografiado y digitalización de numerosos objetos, lo que ha permitido crear importantes repositorios de acceso público, acercando los contenidos del museo a la sociedad<sup>45</sup>. El Open Museum, en el Centro de Recursos de Glasgow, amplía desde 1990 el alcance de las colecciones, proporcionando acceso gratuito a aquello que no visitan los museos. Para ello han creado kits manipulables y pequeñas exposiciones itinerantes en colaboración con diversos agentes ciudadanos.

En cuanto a los profesionales, la confluencia en estos lugares de personal de diversas entidades permite la puesta en común de problemáticas similares y rompe su aislamiento, facilitando las relaciones entre todas las disciplinas que se dan en el mundo del patrimonio. Sammlungszentrum desarrolla un gran número de actividades con y para con la comunidad científica. En el área de I+D+i colaboran restauradores-conservadores y los laboratorios, con el fin de desarrollar y optimizar tanto métodos de conservación como de restauración. Muchos proyectos se llevan a cabo en red con otras instituciones científicas y museos tanto nacionales como internacionales. Acogen en torno a 500 profesionales en visita, organizan conferencias y curso de capacitación para 400 personas y admiten a diez alumnos en prácticas todos los años, asesorando también a otras instituciones. Este sistema de trabajo ha permitido mejorar las sinergias entre los distintos agentes que trabajan en el centro y de estos con los museos a los que sirven de soporte.

Gordailua, por su parte, fomenta la investigación de la colección mediante becas anuales financiadas por Diputación Foral de Gipuzkoa, y acoge un programa de personas en prácticas en el campo de la conservación, con convenios con distintas entidades de formación. Organiza o colabora en distintas actividades relacionadas con el patrimonio, como conferencias, cursos, exposiciones, etcétera. Como centro de colecciones, transmite la visión de una colección unificada y compartida, más allá de la titularidad de cada fondo, que se gestiona de manera integradora y que es un recurso común y abierto para las distintas redes de agentes que trabajan en el desarrollo patrimonial del territorio<sup>46</sup>. De manera que diversos equipamientos disponen de la colección creada en Gorda-

---

<sup>45</sup> Glasgow Museum Collections Online: <http://collections.glasgowmuseums.com/mwebcgi/mweb?request=home> [consulta: 7 de abril de 2020]

Centro de colecciones de los museos Nacionales Suizos: [https://www.nationalmuseum.ch/sammlung\\_online/](https://www.nationalmuseum.ch/sammlung_online/) [consulta: 7 de abril de 2020] Gordailua: Google arts & Culture:

<https://artsandculture.google.com/asset/gordailua/PAGZb06o4B8IPQ?hl=es>

Gordailua catálogo: <http://gordailuakatalogoa.gipuzkoa.eus/gordailua/> [consulta: 7 de abril de 2020]

<sup>46</sup> Estas redes de trabajo incluyen las entidades usuarias de Gordailua, los museos forales, la Red de Museos del Territorio, las instalaciones expositivas de orden menor, y otras asociaciones y entidades públicas o privadas del Territorio.



ilua para establecer sus proyectos individuales o colaborativos, apoyando así la cohesión territorial y fomentando la idea de patrimonio como bien común.

## 9. CONCLUSIÓN

Reunir diversas colecciones en un único centro de recursos multifuncional permite ahorrar espacio, costes, y energía, gracias tanto al uso compartido como a la mayor frecuencia de utilización de los diferentes espacios que lo componen. Las actividades de los espacios funcionales, los laboratorios, las aulas de formación, las visitas, el apoyo logístico a otras entidades, refuerzan su rol social en la comunidad. Las sinergias que se establecen entre los equipos de las diferentes entidades permiten unificar sistemas de trabajo y mejorar la gestión global, ayudando a la consecución de los objetivos. Las instituciones participantes pueden pertenecer a una única administración o a varias, albergar fondos públicos o privados y regirse por modelos de organización diversos y en muchos casos todavía incipientes y en transformación, que revisten dificultades obvias. A pesar de ello es notable el deseo de intensificar la cooperación como solución a diversas problemáticas.

La conservación de las colecciones requiere infraestructuras costosas y la tarea debe centrarse a largo plazo en la búsqueda de soluciones apropiadas y menos onerosas con vocación de integración y participación social. Compartir puede convertirse en un medio claro y responsable de sobrevivir en una nueva coyuntura, de optimizar recursos escasos y de afrontar la salvaguarda del patrimonio de manera sostenible. Las próximas décadas desvelarán el devenir y las posibilidades de futuro de estas instalaciones.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Arana, A. 2010. «Los museos, el cambio climático y la conservación preventiva: nuevos retos y posibles contribuciones para la sostenibilidad medioambiental». En *Vers una conservació-restauració sostenible: reptes i projects*, editado por M. Campuzano, A. Gall, P. Maynés, P. Puerto, R. M. Ruiz, 145-157. Barcelona: Grup Tècnic de la Associació professional dels Conservadors- Restauradors de béns culturals de Catalunya.
- Barrio, M. e I. Berasain. 2018. «Los depósitos de colecciones: una opción de conservación preventiva». En *¿Y después? Control y mantenimiento del Patrimonio Cultural, Una opción sostenible*, editado por GE-IIC, 226-235. Vitoria-Gasteiz: GE-IIC.
- Brundtland, G. H. 1987. *Our Common Future. Rapport of the world commission on environment and development*. Nueva York: United Nations.
- Christensen, J. E., L. R. Knudsen y C. G. Kollias. 2016. «New Concept for Museum Storage Buildings —Evaluation of Building Performance Model for Si-

- mulation of Storage». En *International Conference on Architecture and Civil Engineering. Annual Proceeding*.
- Davies, M. 2008. *Sustainability and museums. Report on Consultation*. Londres: Museums Association.
- Direction des Musées de France. 2004. *La réserve, mode d'emploi*. Recuperado de <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musees/Ressources-et-publications/Museofiches>.
- Guichen, G. 1999. «La conservación preventiva: ¿simple moda pasajera o cambio trascendental?». *Museum Internacional* 51(1): 4-6.
- Gutiérrez Usillos, A. 2011. «Visión general de los almacenes y su planificación y gestión en los museos». *Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España* 16: 203-222.
- Herráez, J. A., D. Durán y M. García. 2017. *Fundamentos de Conservación preventiva*. Madrid: IPCE Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado de [https://oibc.oei.es/uploads/attachments/184/CONSERVACI%C3%93N\\_PREVENTIVA.pdf](https://oibc.oei.es/uploads/attachments/184/CONSERVACI%C3%93N_PREVENTIVA.pdf)
- Herreman, Y. 1995. «El almacenamiento de colecciones en los museos. Un problema no resuelto». *Museum Internacional* 47(4): 8-12.
- Huber, J. 2010. «Depotkonzept und Umlagerung». En *Sammlungszentrum des Schweizerischen Nationalmuseums*, editado por Bundesamt für Bauten und Logistik BBL, Zurich: BBL: 59-99.
- Leuthard, N. y M. Wörle. 2006. «Das neue Sammlungszentrum in Affoltern am Albis». *Zeitschrift für schweizerische Archäologie und Kunstgeschichte* 63: 49-54.
- Levs Architecten. 2016. *Kolleksjesintrum fryslân (collectie-centrum friesland)|Leeuwarden/Energieneutraal museumdepot*. Amsterdam: Levs Architecten.
- Martín, A. y J.M. García. 2016. *Impacto de la crisis económica en el Patrimonio histórico (2008-2016)*. Recuperado de <http://todopatrimonio.com/2017/04/11/impacto-la-crisis-economica-patrimonio-historico-2008-2016/>
- Merriman, N. (2004). *Museum Collections and Sustainability*. Recuperado de <https://www.museumsassociation.org/download?id=16720>
- Michalski, S. 2009. «Niveles ABC para la evaluación de riesgos de las colecciones museísticas e información para interpretar los riesgos derivados de una incorrecta Humedad Relativa y Temperatura». En *II Seminario del Grupo de Conservación Preventiva del Grupo Español del IIC*. Madrid: Grupo de Conservación Preventiva del Grupo Español del IIC.
- Negri, M. 2012. «La aparición del concepto sostenibilidad en el ámbito de los museos en Europa. Posibles directrices para la evolución de los museos como organizaciones sostenibles». *Museos.es* 7-8: 34-43.

# **Musées et professionnels en temps de crise économique : rationalités administratives et identités professionnelles**

Jonathan Paquette

Université d'Ottawa

## **1. INTRODUCTION**

Les revenus des activités culturelles, les transferts financiers consentis par les autorités publiques nationales, régionales ou locales, et la générosité des publics et grands mécènes constituent les principaux leviers financiers disponibles aux organisations culturelles. Des finances saines permettent aux organisations culturelles de réaliser leurs activités et de remplir pleinement leur mandat. Elles permettent, entre autres, aux organisations culturelles de produire davantage, voire de prospérer et de se développer pour offrir de nouveaux services et accroître leur offre culturelle. Par conséquent, les finances revêtent un caractère stratégique pour les organisations culturelles.

Or les finances des organisations culturelles relèvent de plusieurs facteurs. Elles dépendent bien entendu des rapports entre les organisations culturelles et leur public. Elles peuvent également dépendre d'une capacité à maîtriser les dépenses, les coûts d'opération et les approvisionnements. De manière plus fondamentale, ces finances sont, au final, grandement dépendantes de trois facteurs complémentaires qui structurent l'environnement des organisations culturelles, à savoir : les conjonctures économiques, les conjonctures politiques et les rapports sociaux avec l'économie.

On peut formuler l'hypothèse qu'une meilleure santé économique puisse avoir un effet positif sur les affaires culturelles. Une meilleure économie ou santé économique suppose en ce sens plus de revenus disponibles pour les dépenses des ménages en matière de loisirs et culture. (Benhamou, 2015 ; Klammer et Petrova, 2007 ; Kuesters, 2010). Cette dimension est particulièrement saillante pour les systèmes de financement culturel qui reposent essentiellement sur des intrants et revenus privés. Par ailleurs, on peut également suggérer que

la santé économique puisse également avoir un impact sur la capacité philanthropique des grandes fortunes (Anheier, 2009). Ces éléments conjoncturels peuvent avoir des conséquences importantes pour les organisations culturelles qui ne bénéficient pas ou peu d'alternatives financières, qui n'ont pas, par exemple, un accès significatif à des fonds publics. Maintenant, au titre des conjonctures économique-politiques, les finances publiques sont également un facteur important de l'environnement économique des organisations culturelles. Dans les traditions du service public où l'État occupe une place importante —ou relativement importante— dans le soutien au secteur culturel, la vitalité des finances publiques est un élément essentiel pour la prospérité des organismes culturels, et cette santé financière doit bien entendu être accompagnée d'une volonté étatique favorable au financement des organisations culturelles (Bonet et Donato, 2011 ; Fabiani, 2014). Cette réalité vaut pour beaucoup d'organisations culturelles sises dans les pays européens, mais elle vaut également pour le Canada ou l'Australie où il existe une tradition d'aide gouvernementale à la culture. Les finances publiques revêtent dans ce contexte une importance toute particulière pour les organisations culturelles qui en sont bénéficiaires.

À la lumière de ces différentes réalités économiques et institutionnelles, la notion de « crise économique » n'a pas le même sens, ni les mêmes impacts selon la structure de financement des organisations culturelles. Or, depuis la crise économique et financière de 2008, les intervenants du secteur culturel se sont beaucoup interrogés sur les effets de cette crise sur le secteur de la culture. Depuis, 2008, la notion de crise a beaucoup teinté le discours politique et le discours social. Toutefois, certaines nuances s'imposent. Les crises ont des impacts différenciés et lorsque l'on examine les différents sous-secteurs d'activité (création, industries créatives, patrimoine), voire même lorsque l'on examine et compare les différentes professions et disciplines artistiques et patrimoniales, on constate que certains sous-secteurs s'en sortent beaucoup mieux que d'autres (Paquette, 2018). La « crise » est un référentiel commun pour décrire les perturbations économiques du monde culturel, mais il ne réfère pas toujours à la même réalité.

L'objectif de ce chapitre consiste à mettre en lumière certains éléments relatifs à la diversité et au caractère très contextuel des crises économiques pour le secteur culturel. Pour ce faire, nous mettons en relief l'incidence des crises sur le champ muséal comme sous-secteur d'activité culturelle. Enfin, l'objectif consiste ici à contribuer à l'étude des musées et à la connaissance des effets de l'économie sur le sous-secteur muséal en proposant une lecture qui intègre des données contextuelles et institutionnelles pour bien saisir la réalité et l'expérience qui traduisent la crise pour les acteurs du champ muséal. À ce propos, nous discuterons ici de la crise économique pour les musées dans le contexte de la tradition institutionnelle Westminster-Whitehall. Nous utilisons ici la notion de Westminster-Whitehall par opposition aux notions de « modèle anglo-

saxon », usage courant en Europe continentale, et de modèle « britannique », et ce pour deux raisons principales. D'abord, la première notion amalgame des réalités très distinctes de soutien à la culture (États-Unis et Royaume-Uni). Or, les sociétés américaines et britanniques partagent beaucoup en commun, mais beaucoup d'éléments les distinguent sur le plan de leur sensibilité à la culture, en passant notamment par la place que devrait occuper l'État dans ce domaine. Ensuite, la seconde notion oblitère la dimension institutionnelle et amalgame la société britannique aux institutions qu'elle a léguées à différents pays à travers le monde. Parler de modèle britannique de soutien à la culture nous force à insister sur la société britannique alors que l'analyse devrait plutôt mettre l'accent sur le fonctionnement des institutions politiques et administratives, legs de l'héritage colonial britannique à plusieurs sociétés.

Après avoir décrit le fonctionnement du modèle de gouvernance culturelle Westminster-Whitehall, nous allons discuter des effets des crises économiques sur le champ muséal du Canada, du Royaume-Uni et de l'Australie. Ce chapitre met l'accent sur deux composantes des crises pour les musées qui s'inscrit dans ce modèle. D'abord, il se penche sur la question des finances publiques qui est un facteur déterminant pour les opérations des organisations muséales, notamment pour les grandes institutions publiques. Ensuite, ce chapitre met en relief les effets de la crise en tant que réalité normative et administrative pour les acteurs du secteur muséal. Ce chapitre discute de la réalité des musées gouvernementaux de la tradition Westminster-Whitehall et vise, au final, à mettre en évidence les effets différenciés de la crise selon les traditions de gouvernance culturelle.

## 2. LA TRADITION INSTITUTIONNELLE WESTMINSTER-WHITEHALL ET LA CULTURE

Lorsque l'on parle de « modèle britannique », on se réfère le plus généralement à un système de financement de la culture (modèle *arm's length*) qui repose sur un type d'organisation (conseil, conseil des arts, conseil des arts et de la culture) qui dispose de sommes provenant du trésor public, mais dont l'allocation est mise à distance des interférences politiques, gérée par des fonctionnaires, et décidée par des comités de pairs ou d'experts dans un domaine ou une discipline donnée (Upchurch, 2007 ; 2011). Ce type d'institution et son fonctionnement est une des caractéristiques les plus singulières de ce que l'on entend souvent par « modèle britannique ». Or, le financement de la culture s'opère par des mécanismes beaucoup plus nombreux et complexes et le financement des musées est rarement associé à ce type d'institution. De plus, l'institutionnalisation d'un ministère de la culture depuis les années 1990 (*Department of National Heritage*, puis *Department for Culture, Media and Sport*, et éventuellement *Department for Digital, Culture, Media and Sport*), rend la

triade privé (États-Unis), ministère (France), conseil des arts (Royaume-Uni), moins convaincante, voire moins exacte, pour comprendre la complexité des mécanismes de la gouvernance culturelle, mais surtout, inopérante pour comprendre les modes de gouvernance des musées.

L'expression Westminster-Whitehall renvoie simultanément à deux réalités. D'abord, Westminster fait référence ici au parlement de Londres et à un ensemble de démocraties parlementaires (Canada, Australie, Nouvelle-Zélande, etc.) qui fonctionnent selon un modèle institutionnel hérité de la période coloniale britannique et pour lesquelles le gouvernement est composé de membres qui siègent au sein du parlement (Reid 1963; Marsh et al. 2000; Richards and Smith 2000). Dans les États fédéraux (Canada et Australie), les gouvernements et législatures provinciales fonctionnent selon les mêmes règles et méthodes. Pour sa part, le terme Whitehall fait référence à la structure de l'administration publique qui accompagne l'activité gouvernementale en fonction des contraintes institutionnelles et constitutionnelles de ce système politique. Traditionnellement, le système Westminster-Whitehall repose sur une stabilité de la fonction publique et de la haute fonction publique et sur une rotation des ministres plutôt régulière selon les besoins de leadership du gouvernement. Par conséquent, les ministres en charge des affaires culturelles et patrimoniales sont rarement des experts et aspirent parfois à d'autres ministères qui sont auréolés d'un prestige politique supérieur à celui des ministères des affaires culturelles et patrimoniales. Ce faisant, les sous-ministres et la haute administration qui demeure en place maîtrise généralement mieux les dossiers et assure une permanence à l'administration de la culture.

Ensuite, les ministères de la culture du système Westminster-Whitehall n'ont guère de mandats (et de dénominations) clairs ou uniques et ils sont bien souvent composés de pièces rapportées, de différents dossiers ou mandats; ils évoluent généralement organiquement en changeant de nom et en procédant à de nouvelles définitions par ajout de nouveaux mandats (tourisme, jeunesse, industries créatives, minorités linguistiques, etc.). Dans ce contexte, deux conclusions s'imposent. D'une part, les affaires culturelles sont exceptionnellement bien définies et comprises par les gouvernements et les cabinets ministériels; la culture politique ne donne pas une place prioritaire aux affaires culturelles. D'autre part, il y a souvent ce que les experts en politiques publiques qualifient de dépendance des sentiers. Autrement dit, une fois créés, les mandats culturels disparaissent rarement et la culture réussie à trouver une place dans le système institutionnel et à persister dans la sphère politique. Historiquement, les gouvernements, même les plus réfractaires à la culture et au patrimoine, n'ont jamais supprimés les ministères de la culture.

En somme, la gouvernance de la culture est marquée par quelques éléments, à savoir : (1) une relative permanence des ministères depuis leur créa-

tion; (2) malgré des mandats flous et changeants; (3) des leaders politiques peu équipés et parfois peu intéressés par les affaires culturelles; (4) une haute fonction publique et une administration publique expertes et permanentes qui maîtrisent les dossiers. Ces ingrédients contribuent à façonner les interactions entre politique, administration publique et secteur culturel. Ce système de « résilience de la culture » se fonde sur une volonté — pour les acteurs du secteur et pour les acteurs de l’administration — de traduire les enjeux culturels et patrimoniaux en des termes qui trouvent leurs échos dans le système politique (Paquette, 2015a ; 2015b). Depuis près de trois décennies, les acteurs de la culture se sont organisés afin de traduire les enjeux culturels en enjeux économiques et sociaux; ils ont travaillé collectivement afin de reconstruire le discours du soutien à la culture pour l’ajuster à l’environnement politique. Cette dynamique est une des caractéristiques les plus saillantes du mode de gouvernance culturelle Westminster-Whitehall. Industries culturelles, industries créatives, créativité, cohésion sociale, valeurs publiques sont tous des référentiels qui cherchent à articuler l’importance de la culture en des termes qui trouveraient une meilleure réception dans l’espace politique et plus particulièrement parmi les membres du cabinet ministériel. Ces efforts d’ajustement normatifs et idéationnels sont produits dans les interactions entre professionnels de la culture, bureaucrates et *think tanks* culturels (Gray, 2004 ; 2008 ; 2009). Les musées et leurs professionnels sont des acteurs de ce système d’ajustement aux priorités des agendas politiques de l’heure.

De plus, pour le secteur muséal, la gouvernance de type Westminster-Whitehall implique certaines caractéristiques particulières. D’abord, le champ muséal est fortement clivé entre musées publics et musées régionaux et locaux. Des transferts couvrent une bonne proportion des coûts d’opération des musées nationaux et sous-nationaux, alors que les musées locaux et régionaux peuvent seulement aspirer à un financement occasionnel par un accès compétitif à une enveloppe de soutien au développement des musées. Au Royaume-Uni, le financement national est plus modeste et couvre en moyenne près de la moitié des coûts d’opération<sup>1</sup>. Au Canada, le transfert des fonds du gouvernement fédéral couvre entre 82-88 % des coûts d’opération de ses musées nationaux (Langlois, 2013 : 5). Cette structure de financement est assez similaire à celle que l’on retrouve en Australie et en Nouvelle-Zélande où les subventions gouvernementales représentent parfois près de 90 % des revenus des grandes institutions publiques<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Museum Association. 2017. « Government grants formed the larger proportion of national museums’ income last year », <https://www.museumassociation.org/museums-journal/news/02082017-government-grants-formed-larger-proportion-of-national-museums-income-last-year> [consulté : le 20 septembre 2018].

<sup>2</sup> Voir notamment le National Museum of Australia qui a obtenu environ 92 % de son budget du gouvernement fédéral australien. Department of Communications. 2016. *National Museum of Australia entity resources and planned performance*, p. 216.

Ce différentiel entre musées nationaux et musées régionaux/locaux trouve ses sources dans la rationalisation des administrations publiques des systèmes Westminster-Whitehall depuis l'après Seconde Guerre mondiale. Les gouvernements ont développé des lois afin de structurer les collections et musées dont ils avaient la charge en fonction de normes administratives comparables à celles des autres sociétés d'État. Pour leur part, les musées relevant d'autorités municipales ou encore, les musées communautaires à but non lucratif, sont les grands désavantagés du système de gouvernance culturelle Westminster-Whitehall. Suite à l'institutionnalisation et l'influence du Conseil international des musées (ICOM), et suivant une volonté de professionnaliser le secteur, les gouvernements ont développé des instruments de politique limités qui offrent un appui ponctuel sur une base compétitive. À cette enveloppe aux fonds et à l'accès imprévisibles, les gouvernements ont généralement établi certaines institutions participant à la professionnalisation du secteur et à la diffusion des pratiques de conservation. Ces iniquités sont somme toute bien connues en Grande-Bretagne. Un rapport indépendant (Mendoza, 2017) a souligné le caractère préoccupant du financement des musées régionaux (non-nationaux) pour le maintien de l'expertise en conservation et pour l'intégrité des collections (Mendoza, 2017 : 88-89).

Dans ce contexte, la crise économique est moins définie par la crise des revenus des ménages et des grandes fortunes. Cette affirmation est encore plus vraie et plus juste du côté du Canada, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. La crise économique, pour les musées du modèle Westminster-Whitehall est d'abord et avant tout une crise des finances publiques. Ce sont les finances publiques qui constituent la donnée de base la plus importante. Ensuite, les crises économiques sont très souvent, en réalité, des bouleversements du discours économique, des valeurs et du système normatif sur lesquels repose le système de financement gouvernemental des musées.

### 3. UNE CRISE ÉCONOMIQUE

La crise économique a eu un impact sur les recettes fiscales de plusieurs pays et par conséquent, la volonté politique de trouver un équilibre budgétaire implique une certaine discipline financière afin que les finances publiques soient équilibrées. Bien entendu, cette soi-disant discipline financière est en fait un choix politique qui au final implique bon nombre de décisions politiques quant aux priorités budgétaires de l'État. Dans le contexte du modèle de gouvernance culturelle Westminster-Whitehall, les crises des finances publiques impliquent rarement une remise en question des missions muséales de l'État. Néanmoins, les crises impliquent souvent une réduction des transferts aux musées.

À titre d'exemple, une analyse du financement des musées nationaux au Royaume-Uni par le *Department for Digital, Culture, Media and Sport* (DCMS)



entre 1999 et 2015 illustre qu'il y a bel et bien une augmentation graduelle du financement jusqu'à un sommet pour l'exercice 2008-2009, puis un déclin des transferts vers les musées nationaux. Après le sommet de 2008-2009, le financement a peu à peu décliné. Le financement total pour le secteur chiffré à 289 120 000 GBP en 2000, a atteint 423 026 000 GBP en 2008-2009 pour s'établir à 276 980 000 GBP en 2014-2015, montant qui est inférieur à celui de l'exercice 1999-2000 sans compter l'inflation (Dempsey, 2016 : 13). Ce chiffre global masque certaines réalités spécifiques à certaines organisations. La subvention<sup>3</sup> du British Museum est passée de 57 565 000 GBP en 2008-2009 pour atteindre 59 152 000 GBP en 2011, et pour s'établir éventuellement à 43 215 000 GBP pour l'exercice 2014-2015. Il y a plus de fluctuation dans le financement des très grands musées nationaux (Tate Galleries, Victoria and Albert Museum, Science Museum), que pour les établissements aux budgets plus modestes (John Soane Museum, Wallace Collection, Horniman Museum, Geffrye Museum). Malgré la crise économique, une institution comme le British Museum a été capable d'attirer plus de financement de généreux donateurs privés, incluant les grandes institutions touchées par la crise comme la banque américaine Goldman Sachs pour financer ses expositions, ses opérations et ses projets d'infrastructure<sup>4</sup>.

Au Canada, les musées nationaux qui sont dotés d'un financement du gouvernement fédéral sont certes financés à hauteur plus importante de leurs frais d'opération (avoisinant 80-88 % des frais), mais l'ensemble du secteur dispose de moyens beaucoup plus modestes. Le financement des musées nationaux représente en moyenne 200 à 230 millions CAD des dépenses inscrites aux comptes publics du gouvernement fédéral du Canada. Entre 2009 et 2012, on note une baisse de financement en dollars réels qui se chiffre en moyenne de 6,2 % à 14,7 % (Parlement du Canada, 2013 : 6). Pour les musées nationaux canadiens, la diminution de subvention du gouvernement fédéral implique certains ajustements : réduction des dépenses et réduction des sommes disponibles pour les acquisitions et pour les activités au public. Les réductions du financement gouvernemental sont, par comparaison, plus modestes que celles que l'on retrouve pour les musées nationaux britanniques, mais elles représentent néanmoins des contraintes réelles pour les opérations. Au Canada, lorsque l'on jette un regard sur les états financiers des musées relevant des gouvernements fédéraux et provinciaux, on remarque que les musées ont été relativement résilients et capables d'accroître leurs activités d'autofinancement. À titre d'exemple, le Musée Royal de l'Ontario à Toronto, le plus important et plus prestigieux musée de la province a été en mesure d'accroître son financement

<sup>3</sup> Les chiffres utilisés ici sont pour la plupart en dollars courant (non ajustés).

<sup>4</sup> British Museum. 2013. *The British Museum report and accounts for the year ended 31 March 2013*, p. 17 <https://www.gov.uk/government/publications/the-british-museum-report-and-accounts-for-the-year-ended-31-march-2013> [consulté : le 20 septembre 2018].

en dollars courants de près de 10 millions de dollars canadiens pour l'exercice financier 2016-2017, alors que la proportion du financement du gouvernement provincial est passé de 51 % du budget des opérations en 2009-2010<sup>5</sup> à 36 % pour l'exercice 2016-2017<sup>6</sup>.

Dans le contexte canadien, la récession de 1989-1992 a eu un impact peut-être plus important pour les musées, notamment pour les musées soutenus par les gouvernements provinciaux. À titre d'exemple, en Ontario, le gouvernement provincial néodémocrate porté au pouvoir au début des années 1990 a initié une politique de « contrat social », visant à réduire les finances publiques et arriver à un équilibre budgétaire. Comme tous les ministères et agences du service public, les musées ont été contraints de renvoyer des subventions déjà octroyées au cours des exercices financiers et, afin d'équilibrer les coûts en ressources humaines, le gouvernement a également établi un système de congés sans solde pour que les organisations puissent gagner en flexibilité afin d'ajuster leurs finances. De manière générale, la subvention consentie par les pouvoirs publics aux musées nationaux vise généralement à couvrir les dépenses de base de fonctionnement qui sont relatives aux ressources humaines. La subvention couvre généralement l'item budgétaire le plus important des musées à savoir les salaires.

Les conséquences pratiques de la quête de financement alternatif pour combler la diminution du financement provenant des pouvoirs publics ont pour effet de stimuler différentes stratégies commerciales. Depuis plusieurs décennies, on a assisté à ce tournant commercial des musées (Benghozi, 1993), et les crises de finances publiques dans le système Westminster-Whitehall constituent l'élément qui a favorisé, voire accéléré ce tournant. Le développement d'activités commerciales connexes —tels les services alimentaires ou les produits dérivés— constitue une stratégie importante d'acquisition de nouveaux revenus. En plus de la vente de services clé en main d'expositions temporaires, les musées ont graduellement développé des pratiques de vente de leurs services professionnels, allant de la production, au design, jusqu'à des services de consultation pour les autres musées. Les perturbations issues des dernières crises des finances publiques ont fait en sorte de créer des dynamiques qui ont contribué à transformer le tissu professionnel des musées en transformant les cultures organisationnelles (Paquette, 2016).

Quelles conclusions pouvons-nous tirer de l'incidence des crises économiques sur les musées dans le système de gouvernance culturelle Westminster-Whitehall? Le premier constat qui s'impose est rien de moins qu'un paradoxe, à savoir qu'en situation de crise économique, les musées doivent miser

---

<sup>5</sup> Royal Ontario Museum. 2015. *Annual Report 2014-2015*, p. 9.

<sup>6</sup> Royal Ontario Museum. 2017. *Annual Report 2016-2017*, p. 8.

davantage sur les sources de financement provenant du secteur privé. Ceci implique notamment de développer une plus grande capacité d'autofinancement au moyen des activités commerciales et au moyen des recettes des visites tout en développant des stratégies plus agressives pour acquérir plus de ressources du côté des dons philanthropiques. Pourtant, la crise économique suggère, en principe, une capacité réduite d'accès à ces différentes formes de financement privé. Ce qui nous conduit à notre second constat qui suggère qu'en dépit de ces difficultés présumées, en temps de crise économique, l'État priorise l'équilibre des finances publiques au détriment d'une stratégie qui devrait permettre aux musées d'encaisser le choc d'une crise économique. En somme, la crise économique produit des effets qui sont pour le moins contre-intuitifs. D'une part, les musées sont certes forcés, mais demeurent pour le moins capables, de générer des revenus additionnels malgré la crise économique. D'autre part, les subventions diminuent au moment où les musées en ont théoriquement le plus besoin. On peut donc en conclure que pour le système de gouvernance culturelle Westminster-Whitehall, la crise économique est, d'abord, essentiellement conditionnée par la question des finances publiques. La question des finances publiques revêt elle-même une double dimension politique. D'un côté, la politisation des finances publiques fait en sorte de prioriser la discipline financière en tant que valeur politique. D'un autre côté, les musées sont également contraints par le jeu politique qui fait en sorte qu'ils doivent chercher —en temps de crise des finances publiques— à minimiser les réductions des subventions gouvernementales. Enfin, dans ce système, les grands perdants sont bien entendu les musées locaux et communautaires qui voient leur enveloppe —généralement une enveloppe centralisée de fonds destinés au développement et projets spéciaux— amputée. Dans un système où les directions de musées expriment leurs besoins et négocient directement avec les agents du trésor public, les musées locaux sont politiquement désavantagés parce qu'ils n'ont pas le même poids, ni les mêmes accès politiques. Bref, en réalité, la crise se définit fondamentalement comme un bouleversement des équilibres entre subvention gouvernementale et autofinancement. Elle est, en ce sens, une crise politique et une crise des valeurs du champ muséal.

#### 4. ÉCONOMIE ET NORMATIVITÉS

L'économie n'est pas seulement une question de revenus, de finances ou encore d'échanges commerciaux; elle est aussi une question de valeurs. La relation entre valeurs et économie est bien connue en sociologie (ex. Weber, 1904 ; 1921), mais ces dernières années plusieurs essais et travaux ont fait en sorte de faire ressortir combien les rapports entre valeurs et économie étaient en phase de dessiner de nouvelles normativités dans le monde du travail. Les travaux comme ceux de Richard Sennett (2007 ; 2009) ou encore ceux de Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999) mettent en évidence les effets pervers

de la transformation à l'œuvre dans le développement d'une société post-industrielle. En particulier, ces travaux illustrent bien l'effet des charges sociales, politiques et discursives contre les formes du travail industriel et les formes d'organisation bureaucratique. Les discours sur les finances publiques ont constitué la toile de fond de transformations majeures entre l'État et les politiques publiques, entre l'État et les organisations publiques et pour ce qui nous intéresse ici, entre l'État et les musées. Avec ses collections, ses programmes d'activités et ses professions et métiers, le musée est, il faut le reconnaître, une organisation bureaucratique; il est une bureaucratie professionnelle. Par conséquent, les appels à la discipline financière qui ont marqué l'ensemble des organisations du secteur public ont également une influence sur les organisations muséales. La « crise » des finances publiques, est un appel à une débureaucratization du musée; elle est une injonction à la transformation du tissu normatif qui a constitué le noyau des pratiques et des valeurs professionnelles. Pour les pays de la tradition de gouvernance Westminster-Whitehall, la nouvelle gestion publique (ou *new public management*) réfère à un ensemble —à un type de discours et de transformations administratives— qui a pour objectif d'imposer les valeurs managériales et de les opposer aux valeurs traditionnelles portées par les professionnels. Or, qu'en est-il de ces transformations de fond pour les musées? Comment les musées du secteur public sont-ils affectés par ces transformations de l'environnement économique et politique? Comment ces transformations affectent-elles le discours et les valeurs des acteurs du secteur muséal?

Cette section met en relief la manière dont les professionnels du champ muséal réagissent et s'adaptent aux différentes pressions qui s'imposent à leur métier. Les données présentées et exploitées proviennent de données secondaires issues d'une recherche de terrain en 2006-2008 au Canada, d'une recherche de terrain en Grande-Bretagne, en 2009-2010, et d'une recherche de terrain en Australie de 2015-2017. Les terrains se sont focalisés sur les musées liés organiquement par une loi à un gouvernement national ou sous-national. Il s'agit de musées gouvernementaux. Le corpus mobilisé ici comprend une quarantaine d'entretiens semi-directifs, une quarantaine de visites de sites accompagnées par des acteurs du secteur muséal, et un examen de publications professionnelles pour trois grandes organisations professionnelles nationales. L'analyse a mis l'accent sur deux éléments : la manière dont les acteurs portent un regard sur les transformations de l'environnement du secteur muséal, et notamment, de l'environnement de ressources financières et organisationnelles, et la manière dont les acteurs rationalisent ces transformations et comment ils se situent et concilient leur pratique —changeante— en fonction des exigences et pressions de l'environnement. De ces données émergent trois modèles identitaires de recomposition « réactive » face à l'environnement en perturbation : les médiateurs de controverses, « l'entrepreneuralisation », et l'attachement aux politiques. Ces différents modèles de rationalisation des ac-

tivités professionnelles —que l'on pourrait qualifier de formes identitaires (Dubar, 2011)— coexistent dans l'espace professionnel; ils constituent des formes de reconstructions identitaires et normatives caractéristiques chez les professionnels évoluant dans les espaces de gouvernance muséale de type Westminster-Whitehall.

#### 4.1. La médiation des controverses

Une des formes identitaires qui incarne des nouvelles valeurs dans le champ professionnel repose sur le recadrage des frontières du musée. Le mode de rationalisation à l'œuvre chez les acteurs qui s'inscrivent dans ce modèle de recomposition repose sur certaines conceptions du musée. D'abord, les acteurs reconnaissent que le musée est une institution trouble et que ce qui permettrait au musée de mieux répondre à ses missions publiques s'appuie sur une capacité de mieux s'ajuster aux nouveaux défis sociaux. Pour les professionnels qui s'inscrivent dans cette forme identitaire, il s'agit de voir tous les bénéfices que le musée peut apporter en tant qu'espace de dialogue et de médiation des grandes controverses et des sujets de l'heure. La contrainte financière est interprétée comme une sanction contre un musée qui aurait perdu la capacité de s'acquitter de son mandat public. Les extraits suivants d'entrevues avec un conservateur de musée canadien et un directeur de musée britannique illustrent parfaitement les objectifs relatifs à cette stratégie de « reconversion » identitaire :

It is important that we deal with science issues. In other words, science at the intersection of science and society changes like biotechnology. These are other ones. I think we need to put ourselves in a different category that the science and the making of radioactive waste and so forth are partly science issues, partly social issues (conservateur de musée canadien, 2007).

Coming from History, I challenged curators to put together a visitor friendly exhibit that would help my educational programmes. It communicated how science and colonialism worked hand-in-hand. You can imagine I didn't make friends in this museum! The exhibit got an impressive media coverage (directeur de musée britannique, 2010).

Ces deux extraits mettent en évidence l'importance des sujets d'actualité et les sujets controversés en tant que forces positives pour la transformation des musées. Les deux forces qui sont en tension dans cette recomposition des valeurs reposent sur une lecture de l'environnement qui amalgame désintérêt des publics au désintérêt financier des pouvoirs publics à l'égard du musée. Les acteurs porteurs de cette vision ont néanmoins une perspective optimiste pour l'avenir du secteur muséal si celui-ci est capable d'établir des relations plus harmonieuses avec le public et les enjeux de société. Implicitement, le modèle professionnel qui est à l'œuvre ici est celui du médiateur. Le musée est envisagé par les professionnels comme étant un espace qui permettrait de re-pro-

blématiser plusieurs grands enjeux de société et ce faisant, les professionnels se projettent comme étant des acteurs capables d'animer des débats, d'initier la participation du public, mais aussi de faire une analyse de l'environnement social afin de débusquer les grands enjeux qui traversent l'espace social : colonialisme, innovations, biotechnologies, genre, nouvelles technologies de la reproduction, développement humain, traitement des populations minoritaires. Ce modèle de recomposition est également bien présent dans les programmes de conférence et dans les sessions présentées dans le cadre de l'Association canadienne des musées, de l'Ontario Museum Association et dans les communications professionnelles de Museum Australia. Ce modèle identitaire est en fait très positif et cherche à concilier l'autonomie de la pratique tout en aspirant à cultiver des valeurs sociales critiques au sein de la profession.

Sur le plan des valeurs et de l'éthique professionnelle, cette forme identitaire est construite autour de trois grandes figures de la responsabilité. Dans un premier temps, la lecture de l'environnement fait appel à la responsabilité en tant qu'imputabilité ou en tant que faute. Les professionnels prennent acte des turbulences de l'économie qu'ils associent à un ensemble plus large de fautes professionnelles collectives qu'il serait nécessaire de surmonter par un meilleur ajustement de la profession aux défis contemporains. De fait, ce discours et modèle professionnel convergent également sur les valeurs progressives qui sont véhiculées par les *museum studies* dans le monde anglo-saxon. L'autocritique occupe une place importante pour ce modèle identitaire. Dans un deuxième temps, la responsabilité est structurée dans un horizon temporel construit vers l'avenir. C'est-à-dire qu'à l'instar des nouveaux discours sur la durabilité de l'environnement, de la culture et de l'économie, les professionnels se sentent une obligation à l'égard de l'avenir et des générations futures, ce qui anime et motive la transformation du discours professionnel. Troisièmement, le modèle de la médiation valorise un travail sur les vertus de la pratique; il valorise la cultivation des valeurs démocratiques, les valeurs de la transparence et de la science/des connaissances vraies.

#### 4.2. Le modèle entrepreneurial

Un second modèle identitaire qui émerge de l'espace normatif de la pratique professionnelle valorise un rapprochement avec les nouveaux discours économiques. Les nouvelles formes de travail, les contraintes financières et les nouvelles pratiques commerciales sont envisagées comme des nécessités. Cette forme d'acceptation, voire de résignation, aux pressions de l'économie n'est pas en soi ce qui est distinctif pour ce modèle identitaire. L'identification aux valeurs de l'économie — aux valeurs entrepreneuriales notamment — pour décrire et évaluer sa propre trajectoire professionnelle est ce qui constitue l'élément distinctif. À l'instar de plusieurs autres domaines d'activité et d'autres

métiers et professions, le champ muséologique est confronté à l'émergence de nouvelles valeurs et de nouvelles échelles normatives. L'évaluation du mérite qui reposait sur la carrière professionnelle, définie par une évolution de capacités professionnelles dans les rapports aux collections, au public et, plus généralement à l'institution, s'est graduellement recomposée — pour certains acteurs — autour d'une nouvelle échelle de valeurs qui repose sur la prise de risques, le succès individuel, et sur de nouveaux marqueurs de réussite. L'univers symbolique du « projet » est l'univers de gratification professionnelle par excellence; il traduit une confiance de la part des supérieurs, mais il traduit aussi un nouvel ensemble de normes qui annonce la manière dont le travail est valorisé au niveau organisationnel. Par projet ici, il ne faut pas comprendre la planification des expositions ou encore la préparation d'un catalogue, mais plutôt de voir des activités dont la nature touche au tissu identitaire de l'organisation. Les tâches destinées au public sont plus susceptibles de rencontrer cette culture du projet, tout comme le sont les tâches associées aux grandes transformations d'infrastructures ou aux transformations culturelles dans l'organisation. Produire de nouvelles expériences pour le public et innover est ici non seulement une question d'enrichissement culturel, mais il s'agit également d'une affaire de rentabilité pour l'organisation. Alors que le « tournant commercial » du musée (Benghozi 1993) annonce une entrée du musée dans la sphère des considérations marchandes (activités commerciales, ventes de produits dérivés des expositions moins en lien avec les missions culturelles, développement des activités de marketing, légitimation du management dans l'administration muséale), le tournant entrepreneurial apporte aussi de nouvelles valeurs. L'extrait de l'entretien suivant réalisé auprès d'une professionnelle de la conservation illustre cette réarticulation des valeurs professionnelles :

Working on a project-base is extremely rewarding. I meet with new clients, get to travel and see other museums. More importantly, you are not working alone in your lab or on the collection; it is never dull. [...] I feel that what I do is so important for all of us. I work on developing new contracts and partnerships so others can continue and work on their own little projects (Musée canadien, commissaire d'exposition devenue chargée de projets en division commerciale, 2007).

Le discours de cette professionnelle reflète un changement objectif dans l'environnement de travail; il reflète un passage d'une pratique de commissariat conventionnelle à une pratique tournée vers des activités destinées à la commercialisation. Bref, cet extrait communique un changement dans l'environnement de la pratique pour cette actrice qui participe à des projets de développement et à la vente de son expertise pour d'autres musées. Au-delà de la réalité changeante de sa pratique, ce sont de nouvelles valeurs qui émergent de ce discours qui valorise le travail sur les frontières externes du musée et qui valorise également la quête de nouveaux revenus en tant qu'enjeu prioritaire.

Le travail managérialisé n'est jamais ennuyeux et monotone (*dull*). De manière plus importante peut-être, et marquant l'esprit du tournant entrepreneurial, le processus de commodification du musée ne concerne plus seulement les expositions qui doivent s'aligner aux goûts du plus grand nombre, mais il concerne l'expertise du musée. Les musées vendent l'expertise de leurs professionnels et vendent, au final, leur culture organisationnelle et professionnelle comme s'il s'agissait d'une banale commodité. L'esprit entrepreneurial est aussi marqué par de nouvelles valeurs (innovation, prise de risques pour l'organisation, réinvention et renouvellement de l'identité organisationnelle).

De manière similaire, les publications professionnelles regorgent d'appels à la transformation des pratiques dans le secteur muséal. Les valeurs entrepreneuriales y sont omniprésentes dans plusieurs dossiers spéciaux. À titre d'exemple, dans un numéro de *Muse*, la revue professionnelle de l'Association canadienne des musées on peut lire :

Nous savons tous que les musées sont des institutions publiques dont le mandat est d'éduquer, d'animer et de préserver. Personne ne remet en question le bien-fondé du mandat de conservation dont s'acquittent nos établissements. Cependant, la façon dont nous choisissons actuellement d'éduquer et d'animer, en tant qu'organisations publiques axées sur le patrimoine, met en péril le rôle même des musées. [...] Si les musées sont à même de générer des revenus en joignant de nouveaux publics, il est aussi possible de favoriser la viabilité en communiquant de façon plus large dans ce nouvel univers numérique (Benay, 2016 : 26-27).

Cet extrait de la publication n'est pas en soi problématique ; il fait un constat de l'importance du changement pour les grandes institutions muséales. Cependant, ce sont les enjeux auxquels ont fait appel et la manière d'apporter une solution qui laisse suggérer de nouvelles valeurs. Ici, cet extrait de publication professionnelle met en relief l'importance de la prise de risques; il repose sur une analyse stratégique de l'environnement et sur une lecture du public ou des nouveaux publics comme étant des parts de marché à conquérir. Le discours sur le rapport au public est important ici et témoigne de ce changement normatif. Par ailleurs, le discours de la gestion des ressources humaines — empreint d'une forte normativité managériale — est en phase de se normaliser dans les organisations muséales. À titre d'exemple, dans un extrait de la revue *Muse* de 2012, on peut découvrir une perspective qui est pour le moins surprenante sur la valeur des stages dans les musées. On peut y lire notamment que « [L]e recours à des stagiaires permet d'accroître la productivité, de rattraper des heures de travail ou de reprendre des projets secondaires demeurés en suspens depuis un certain temps » (Arnher et Lance-Kaduce, 2012 : 37). Pour l'essentiel, l'article considère le stage non pas comme une expérience de socialisation professionnelle, mais comme un exercice d'optimisation des ressour-



ces. Ce recadrage du discours professionnel sur des référentiels managériaux illustre un changement de valeurs au sein de la pratique. Cette perspective n'est pas partagée par l'ensemble du champ, elle coexiste avec d'autres perspectives pour ainsi dire, mais il n'en demeure pas que cette vision du champ constitue un nouveau modèle identitaire pour certains acteurs. Les acteurs assument, pour eux-mêmes, une sorte de responsabilité pour les finances du musée qui passe par un rapprochement normatif avec les discours de la sphère économique. Les discours d'austérité des finances publiques ont favorisé l'émergence et ont participé à la construction de la légitimité de ce modèle identitaire.

#### 4.3. L'attachement aux politiques

Enfin, le dernier modèle normatif qui émerge de la tourmente des crises des finances publiques repose sur une vision stratégique du rapport entre musées et politiques publiques. Plutôt que de valoriser un rapprochement avec les pratiques et les valeurs entrepreneuriales, ou plutôt que de chercher à transformer le rapport entre musées et publics, ce modèle identitaire repose en fait sur une volonté de mieux se rapprocher des intérêts gouvernementaux de l'heure. Dans la perception de l'environnement qui s'opère chez les acteurs qui se rapprochent de cette stratégie de construction identitaire, le problème n'est pas envisagé comme relevant du rapport entre musées et publics, ou encore, entre musée et marché, le problème est envisagé comme étant lié à l'incapacité des musées de capter les intérêts stratégiques du gouvernement. En d'autres termes, les musées seraient de faibles traducteurs des intérêts du gouvernement et la réduction du financement en serait une conséquence directe. Les passages suivants des entretiens avec un conservateur des sciences dans un musée canadien et un conservateur d'histoire contemporaine dans un musée britannique en sont de bonnes illustrations :

There is a big push in Canada and in the province for more innovation. We work in science museums, and we can help build that culture of innovation that is much desired (commissaire d'exposition, département des sciences dans un musée canadien, 2007).

Social inclusion is a very important aspect of the former government's policy agenda. Now we have just elected recently a new government, and I hope that this item will remain as important for this current government. We have done many fascinating things here to bring new people and to engage with new audiences. [...] Our «throne of weapons» exhibit is a good example of the kind of things we have been doing towards this goal (conservateur d'histoire contemporaine dans un musée britannique, 2010).

Ces extraits soulignent l'importance des politiques publiques pour la pratique muséale de certains acteurs. Le musée est envisagé comme un espace de communication des politiques et comme une institution qui doit s'aligner aux

objectifs des politiques publiques sectorielles afin de fonder sa propre pertinence. Le musée peut alors être envisagé comme un outil qui permet de créer « une culture de l'innovation » dans le contexte des sciences et technologies, ou encore, comme un espace qui permet de faciliter l'inclusion sociale de populations migrantes et/ou économiquement désavantagées. Ce modèle identitaire flexible inscrit le musée non seulement dans un mandat d'intérêt public, mais il inscrit la mission des professionnels en continuité de l'action politique des gouvernements. Cette vision est à la fois un engagement stratégique des acteurs qui y voient une meilleure réception auprès des gouvernements, que ce soit pour fonder la légitimité du musée comme équipement d'action publique ou encore pour obtenir plus de ressources, mais elle est aussi une manière de trouver du sens à la pratique. Autrement dit, cette forme identitaire est au croisement des réponses stratégiques face aux crises économiques et des quêtes de sens du métier pour les acteurs. Ce modèle d'attachement aux politiques est en fait très typique et transversal à plusieurs sous-secteurs culturels (Gray, 2004 ; 2008) issus de la tradition Westminster-Whitehall.

## 5. CONCLUSION

D'un environnement de gouvernance à un autre, d'un pays à un autre, parler de crise économique ne renvoie pas aux mêmes défis ni aux mêmes enjeux et réponses. Autrement dit, dans une perspective comparative, on peut dire que lorsque l'on parle de crise économique pour les musées, on ne parle pas toujours du même phénomène, ni des mêmes réalités. Dans le modèle de gouvernance culturelle Westminster-Whitehall, la crise économique est avant tout formulée par les élites politiques, comme une crise des finances publiques. Cette « crise » est en fait essentiellement politique, elle relève de choix politiques et de la valeur que l'on attribue à la culture et aux musées. Au final, le vécu des acteurs du champ muséal est tout autant politique et les réponses stratégiques sont nombreuses afin de surmonter l'antagonisme entre culture et économie. Souvent à bout de souffle, les acteurs s'évertuent depuis au moins trois décennies à expliquer en quoi la culture —et les musées— contribuent à l'économie et pourquoi leur financement est un financement pour l'économie et bien davantage. Malgré la valeur des arguments, force est d'admettre que ce discours est plus ou moins bien entendu par les gouvernements qui prennent des décisions allant à l'encontre des efforts de rapprochement entre culture et économie.

Ce qui en résulte, pour les musées, ce sont des transformations au niveau des valeurs professionnelles. Tous les acteurs semblent intérioriser cet antagonisme dans leur positionnement au champ muséal. Les dictats des cycles économiques, voire de la nouvelle économie, ne sont pas remis en question par les acteurs qui s'y résignent. Pourtant, cet antagonisme culture/économie mé-

dié par la question des finances publiques qui est très structurant pour l'évolution des valeurs professionnelles, est en fait plus essentiellement plus politique qu'il ne le paraît de prime abord. Les trois modèles identitaires discutés dans ce chapitre coexistent dans le champ muséal; ils illustrent en quelques sortes, l'évolution du paysage normatif qui s'opère chez les praticiens depuis les trente dernières années.

## 6. BIBLIOGRAPHIE

- Anheier, H. K. 2009. *The global economic downturn, philanthropy and nonprofits : Reflections on what it means, and what to do*. Heidelberg : Centre for Social Investments.
- Arnher, A., et Lance-Kaduce, K. 2012. « Museums internships done-right. A win-win experience ». *Muse* janvier/février : 32-43.
- Benay, A. 2016. « Museum innovation for sustainability ». *Muse* mars/avril : 20-31.
- Benghozi, P.J. 1993. *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*. Paris : La Documentation française.
- Benhamou, F. 2015. *Économie du patrimoine culturel*. Paris : La Découverte.
- Boltanski, L. et E. Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Bonet, L., et F. Donato. 2011. «The financial crisis and its impact on current models of governance and management of the cultural sector in Europe ». *Journal of Cultural Management and Policy* 1(1) : 4-11.
- Dubar, C. 2011. *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. Paris : Presses universitaires de France.
- Fabiani, J.L. 2014. « Cultural governance and the crisis of financial capitalism ». *Culture Unbound: Journal of Current Cultural Research* 6(1) : 211-221.
- Gray, C. 2009. « Managing cultural policy: pitfalls and prospects ». *Public Administration* 87(3) : 574-585.
- Gray, C. 2008. « Instrumental cultural policies : Causes, consequences, museums, galleries ». *Cultural Trends* 17(4) : 209-222.
- Gray, C. 2004. « Joining-up or tagging on? The arts, cultural planning and the view from below ». *Public Policy and Administration* 19(2) : 38-49.
- Dempsey, N. 2016. *Arts funding: statistics*. Londres : House of Commons, Library <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-7655/> [consulté : le 20 septembre 2018].

- Klamer, A., et N. Petrova. 2007. « Financing the arts : The consequences of interactions among artists, financial support, and creativity and motivation ». *Journal of Arts Management, Law and Society* 37(3) : 245-256.
- Kuesters, I. 2010. « Arts managers as liaisons between finance and art : A qualitative study inspired by the theory of functional differentiation ». *Journal of Arts Management, Law and Society* 40(1) : 43-57.
- Langlois, M.-C. 2013. *Canada's National Museums*. Ottawa : Library of Parliament.
- Lindqvist, K. 2012. « Museum finances : challenges beyond economic crises ». *Museum Management and Curatorship* 27(1) : 1-15.
- Marsh, D., Smith, M. J., & Richards, D. (2000). « Bureaucrats, politicians and reform in Whitehall: Analysing the bureau-shaping model ». *British Journal of Political Science* 30(3) : 461-482.
- Mendoza, N. 2017. *The Mendoza Review : An Independent Review of Museums in England*. Londres : Grande-Bretagne, Department for Digital, Culture, Media and Sports <https://www.gov.uk/government/publications/the-mendoza-review-an-independent-review-of-museums-in-england> [consulté : le 20 septembre 2018].
- Paquette, J. 2018. « 危机时期的超级"创意": 作为创造力驱动的文化工作者、艺术家与集体行动 [Creatives in Critical Times : Cultural Workers, Artists and Collective Action as Creativity] ». *Blue Book of Culture and Technology* pp. 37-45. Beijing : Social Sciences Academic Press.
- Paquette, J. 2016. *Cultural policy, work and identity. The creation, renewal and renegotiation of professional subjectivities*. Londres : Routledge.
- Paquette, J. 2015a. « Une recomposition de l'action culturelle locale : production et circulation des logiques d'action publique culturelle au Royaume-Uni et dans l'espace culturel anglo-saxon ». In *Arts et territoires à l'ère du développement durable : vers une nouvelle économie culturelle?*, édité par M. Roy-Valex et G. Bellavance, 33-55. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Paquette, J. 2015b. « Le conservateur et la recherche au Royaume-Uni : Perspectives d'outre-Manche ». In *La mort des conservateurs? Le rôle des scientifiques dans les musées aujourd'hui*, édité par F. Poulard et J.M. Tobelem, 67-79. Paris : La documentation française.
- Reid, G. S. (1963). « Australia's Commonwealth Parliament and the 'Westminster model' ». *Journal of Commonwealth & Comparative Politics* 2(2) : 89-101.
- Richards, D., & Smith, M. J. (2000). « The public service ethos and the role of the British civil service ». *West European Politics* 23(3) : 45-66.
- Sennett, R. 2009. *The Craftsman*. New Haven, CT : Yale University Press.

- Sennett, R. 2007. *The culture of the new capitalism*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Upchurch, A. 2011. « Keynes' legacy : An intellectual influence reflected on arts policy ». *International Journal of Cultural Policy* 17(1) : 69-80.
- Upchurch, A. 2007. « Linking cultural policy from Great Britain to Canada ». *International Journal of Cultural Policy* 13(3) : 239-254.
- Weber, M. 1921 [1973]. *Économie et société*. Paris : Plon.
- Weber, M. 1904 [2000]. *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Flammarion.



# Le *crowdfunding* dans les musées français : la démocratisation culturelle à l'épreuve de l'injonction participative

Gaëlle Crenn<sup>1</sup>

Université de Lorraine - Centre de Recherche sur les Médiations

## 1. INTRODUCTION

Les musées français se sont engagés dans les années 1990 et 2000 dans des activités suivant la logique du Web 2.0 (Crenn et Vidal, 2007), et certains, dans les années 2010, dans des opérations de *crowdfunding*, ou financement participatif<sup>2</sup>. Le *crowdfunding* peut être considéré comme la forme financière de la participation des publics, au sein du cadre plus global du *crowdsourcing*, défini comme l'action de « faire réaliser un travail auparavant réalisé à l'intérieur de l'organisation à l'extérieur, par un appel ouvert aux participants du grand public » (Ridge, 2014 : 1), et ce, par le recours aux plateformes numériques. Dans un contexte marqué par un désengagement financier de la tutelle publique, le *crowdfunding* serait selon les pouvoirs publics une opportunité pour les musées, dont le financement en France repose principalement sur des fonds publics (Tobelem, 2017 ; Mairesse, 2010), d'accéder à des ressources complémentaires (Cerrutti, 2013), tout en accomplissant leur mission de démocratisation culturelle (Fohr, 2016). Selon un certain « discours enchante » (Ridge, 2014) il constituerait à la fois un levier financier propre à la nouvelle économie, et un outil rapprochant l'offre de la demande culturelle, en permettant au public d'orienter directement, au niveau de la production, ses choix culturels. A cet égard, il se présenterait comme une troisième voix innovante, se distinguant d'un côté du financement public de la culture (où l'État subventionne et oriente les offres) et de l'autre du financement privé des industries culturelles (où la détermination de l'offre reste aux mains des producteurs et diffuseurs privés). Au regard des transformations structurelles à l'œuvre dans la sphère culturelle, le *crowdfunding* représente-t-il en dé-

---

<sup>1</sup> Gaëlle.crenn@univ-lorraine.fr

<sup>2</sup> Dans cet article j'emploie le terme anglais et l'expression française de façon équivalente. Sur les enjeux et les choix du vocabulaire, voir (Goasdoué, 2016).

finitive pour les musées français une planche de salut, ou bien n'est-il que le symptôme d'une crise, pavant la voix à un désengagement financier accentué des tutelles publiques ?

Cette contribution met à l'épreuve ces perspectives possibles à travers l'étude d'une dizaine de cas de musées français ayant menée des opérations de *crowdfunding* depuis 2012<sup>3</sup>. Par une démarche associant analyse de campagnes de *crowdfunding* et entretiens avec les responsables de projets dans les musées, l'objectif de cette recherche est de comprendre comment les musées abordent le financement participatif, comment ils intègrent —ou résistent à— ces nouvelles injonctions parées des attributs de la modernité et comment, enfin, ils réarticulent, dans la mise en œuvre des opérations de *crowdfunding*, leurs pratiques et l'énoncé de leurs missions. Il s'agit donc d'observer ce que les musées font du *crowdfunding*, et ce que le *crowdfunding*, en retour, fait au musée.

## 2. CADRE THEORIQUE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

Dans les discours des politiques publiques, le *crowdfunding* est présenté comme un moyen à la fois de nouer des liens avec de *nouveaux publics* (démocratisation culturelle) et de *nouveaux liens* avec leurs publics (démocratie culturelle). Le financement participatif « serait incontestablement un vecteur fort de démocratisation culturelle », qui permettrait à des publics élargis « de se réappropriier l'action publique » (Fohr, 2016 : 23). Dans la poursuite de la logique du Web 2.0, les opérations de *crowdfunding* se présenteraient comme des opportunités d'activer la participation des publics et de les rendre plus profondément acteurs de la vie de l'institution (Blondiaux et Fourniau, 2011).

Le *crowdfunding* serait un moyen de renforcer l'engagement et l'activité du public, en s'appuyant sur des logiques affectives, familiales et amicales d'une part, esthétiques d'autre part (Le Béhec, *et alii*, 2017 ; Goasdoué, 2016). Il représenterait une opportunité d'« encapacitation » (*empowerment*) des publics contributeurs dans la production de l'offre culturelle (Cerrutti, 2013). Dans ce contexte, plusieurs études se sont penchées sur les motivations propres aux contributeurs dans les opérations de *crowdfunding* culturel, et ont tenté d'identifier leurs ressorts qui restent, selon Bessières et Stéphany (2014 : 13), variés : ils incluraient intérêt financier et non financier, affect, esprit communautaire, philanthropie, reconnaissance et recherche de distinction. Les études soulignent

---

<sup>3</sup> Ces résultats de recherche sont issus des travaux menés au sein de l'ANR COLLAB (« Les plateformes de *crowdsourcing* et de *crowdfunding* culturels : démocratisation culturelle ou renforcement des logiques industrielles et créatives ? », coordination Vincent Rouzé, CEMTI, Université Paris 8, 2016-2018), en collaboration avec Marc Kaiser et Sébastien Appiotti, Université Paris 8, CEMTI.



également la persistance des liens géographiques qui attachent donateurs et projets (Van den Hoogen, 2018 ; Moreau et Nicolas, 2018)<sup>4</sup>. Selon Mia Ridge (2014), la création d'un lien plus étroit entre les usagers et l'institution représente en fin de compte à la fois le motif le plus puissant et le résultat principal des activités participatives et contributives proposées au public. Ainsi, pour les organisations dont la mission comprend l'engagement du public avec le patrimoine culturel, il y a parfois le sentiment que le résultat des contributions n'est qu'« un merveilleux produit dérivé » au regard de l'investissement, reconnu comme premier, du public dans des activités signifiantes (Ridge, 2014 : 2). Il se produit un renversement, par où le moyen devient en définitive plus important que la fin. Dans cette perspective, la relation établie avec l'institution est considérée comme supérieure à la production de connaissance ou l'apport financier par les publics. Aussi, c'est de façon globale que les avantages du *crowdsourcing* (et sa composante le *crowdfunding*) devraient être considérés : « Le *crowdsourcing* est plus qu'un cadre pour créer du contenu. En tant que forme d'engagement avec les collections et la recherche des institutions de mémoire, il bénéficie tant aux publics qu'aux institutions » (Ridge, 2014 : 2).

Au niveau de l'organisme qui y a recours, le recours aux plateformes de *crowdfunding* peut induire une transformation profonde de l'organisation et des conditions de travail. Le fonctionnement par projet peut entraîner une réorganisation des services. Les plateformes s'appuient sur le travail « gratuit » de collaborateurs et contributeurs (Nixon, 2018), et instaurent de nouvelles normes et standards d'action (Goasdoué, 2016). Selon ces perspectives plus critiques, le *crowdfunding* s'inscrirait alors dans un mouvement de rationalisation propre aux industries culturelles. Ces approches soulignent que l'appel à la participation financière « de la foule » représente une forme particulièrement limitée d'implication des citoyens, et que le financement participatif transfère avant tout la charge du financement des institutions publiques aux contributions privées, tout en organisant la pénétration dans les institutions culturelles de discours et de modes d'organisation libéraux. Fonctionnement par projet et contributions des individus importeraient dans les institutions culturelles publiques des « logiques hétéronomes » (Le Marec, 2018), qui, « sous le faux-nez de la participation » (Goasdoué, 2016), conduiraient à une rationalisation extrême du travail, y compris en exploitant à grande échelle le travail gratuit qu'effectuent contributeurs et porteurs de projets (Bouquillon, Miège et Moeglin, 2013 ; Matthews, Rouzé et Vachet, 2014).

Nous nous demandons comment —et dans quelle mesure— le recours au *crowdfunding* dans les musées français réorientent certaines de leurs pratiques,

---

<sup>4</sup> Dans le secteur patrimonial en particulier se fait jour l'hypothèse selon laquelle la proximité géographique devient le critère déterminant pour motiver les contributions.

modifient leur organisation, les amènent à articuler de nouveaux objectifs, à s'ajuster à de nouvelles injonctions modernistes.

Une dizaine de campagnes récentes (entre 2012 et 2014) ont été analysées en termes d'objectifs, de communication et de résultats obtenus. Elles concernent des musées parisiens et en région, recourant aux plateformes généralistes ou spécialisées dans les projets culturels (My Major Company, Culture Time), mais aussi à des plateformes internes à l'institution (comme « Tous mécènes » pour le Louvre) ou à des systèmes internes de collecte de dons (tableau 1). Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de responsables des campagnes, issus de services divers (direction, mécénat, service aux publics, développement numérique) et qui ont, selon les musées, des parcours et des profils différents. Il importe de souligner que les campagnes, qui visent des montants moins importants que dans d'autres domaines (quelques dizaines de milliers d'euro), reposent généralement sur le modèle des dons avec contreparties<sup>5</sup>.

**Tableau 1**  
Echantillon des musées et campagnes étudiés

Musée	Nature	Opération	Plateforme
Musée Guimet, Paris (MGUI)	Restauration Acquisition	Moulage d'Angkor (2014)/ Samourai (2013)	MyMajor Company
Muséum, Lille (LILLE)	Restauration Scénographie	Rénovation de la Grande verrière (2015)	Culture Time
Château de Fontainebleau (FTB)	Restitution Restauration	Rideaux et soierie, appartements de l'Impératrice	Fondation du Patrimoine
La Piscine, Roubaix (RBX)	Aménagement Médiation	Aménagement scénographique dans l'extension. Réalisation des dispositifs de médiation	Plateforme interne
Muséum, Toulouse (TOUL)	Restauration	« Tous pour Twiga » : Restauration de la peau de la girafe naturalisée	Culture Time
Musée d'Aquitaine, Bordeaux (BDX)	Restauration	Restauration du cénotaphe de Montaigne	Culture time
Musée du quai Branly, Paris (MQB)	Architecture Design	Restauration du Mur végétal	Comeon (Ex -Culture time)
Louvre, Paris (LOUV)	Acquisition	Campagnes annuelles / objets d'art	Plateforme interne « Tous mécènes »

Source : Élaboré par l'auteur.

<sup>5</sup> On peut également souligner qu'elles ont toutes été des succès.

Nous étudions la façon dont les acteurs des musées « s’ajustent » aux dispositifs de *crowdfunding*, c’est-à-dire selon la définition d’Eva Sandri comment ils s’y « impliquent, [...], assument de nouvelles fonctions, décrivent et utilisent des outils » (2016 : 75), éventuellement les adaptent. Nous nous intéressons aux justifications qu’ils apportent aux décisions de s’engager et de se ré-engager dans les campagnes, ainsi qu’aux transformations de l’organisation qui en découlent. Ces analyses amènent à pointer certains paradoxes, qui se révèlent dans les décalages entre discours et pratiques, dans la gêne alors exprimée, et dans les tactiques mises en œuvre par les acteurs pour tenter de résoudre les contradictions ressenties. Nous présentons dans cette contribution quatre de ces paradoxes, afin de montrer comment les ajustements des acteurs des musées révèlent les contradictions qui traversent, dans le cas français, le *crowdfunding* muséal.

### 3. ANALYSE ET RESULTATS

#### 3.1. Paradoxe concernant les objectifs du financement participatif

Le premier paradoxe concerne les objectifs du financement participatif. En effet, plutôt que pour des objectifs financiers, en termes de levée de fonds, les campagnes sont menées avant tout pour des objectifs de communication. Cet état de fait est reconnu par l’ensemble des acteurs. Ainsi, la responsable<sup>6</sup> du Musée du quai Branly affirme-t-elle, à propos des objectifs de la campagne : « c’est plus de la communication que du financement ». A la question « communication interne et externe ? », elle répond :

Oui, en parallèle on avait cherché des mécènes traditionnels [...] et si vous faites le ratio temps passé / gain, il n’y a pas photo... Et tous mes homologues vous le diront, c’est de la communication (MQB, 12 mars 2016).

Comme au Muséum de Toulouse, les « objectifs financiers sont les derniers ». Au point que l’intérêt pour la visibilité surpasse totalement l’objectif de levée de fonds, comme l’exprime une responsable du Musée Guimet :

Interviewée : C’était vu également comme une campagne de communication et de développement des publics, c’était de toute façon un investissement qui avait un intérêt. Je pense que même s’il n’y avait pas un retour très important du point de vue financier, il y avait voilà, un but de communication derrière [...]. Donc c’était un investissement qui avait un intérêt.

Intervieweuse : Donc finalement la dépense en termes de support de communication elle tient par elle-même en fait...

Interviewée : Oui, oui, exactement (MGUI, 21 octobre 2016).

---

<sup>6</sup> J’emploie le terme générique de « responsable » pour préserver l’anonymat des personnes interrogées.

Il y a donc un remplacement —un détournement ?— massif du *crowdfunding* de sa destination première —financer des opérations culturelles par les contributions des publics— vers la destination avérée : renforcer la communication auprès des publics et des tutelles. Il faut bien voir que dans le contexte du fonctionnement des musées français, les budgets doivent de toutes façons être prévus un an à l'avance, et toutes les opérations de *crowdfunding* sont en réalité intégralement budgétées : elles seront réalisées quels que soient les résultats effectifs de la campagne.

### 3.2. Paradoxe concernant la démocratisation culturelle

Selon les valeurs, les configurations institutionnelles et les services impliqués dans les musées, les opérations de *crowdfunding* s'inscrivent tantôt dans une optique d'extension vers les particuliers de stratégies de mécénat institutionnel classique (Louvre, Musée Guimet, Château de Fontainebleau, Musée du quai Branly), tantôt dans la continuité de formes antérieure et déjà éprouvées de « souscription publique » (La Piscine) ou d'« appel à la générosité publique » (Musée d'Aquitaine). Ainsi, pour le responsable à Fontainebleau,

Nous, on a beaucoup appelé ça du mécénat participatif, parce que [...] on trouvait que ça correspondait mieux à ce qu'on proposait, parce que ça se plaçait dans le cadre de la loi mécénat, puisqu'on offrait aux gens une réduction fiscale [et] des contreparties aussi qui se plaçaient dans le cadre de la loi mécénat. Donc [...] on a peut-être un peu appelé ça au début « financement participatif » mais on a vite abandonné parce que « financement » il y avait un côté un peu trop financier justement. [...] Le but, c'était de développer le mécénat individuel (FTB, 4 novembre 2016).

D'autres institutions enfin s'y engagent en suivant une logique de « développement des publics » (Muséums d'histoire naturelle de Lille et de Toulouse), effectuant une jonction entre recours à l'économie des plateformes et mission traditionnelle de « développement culturel » (Bordeaux, 2017). En effet, la responsable du Muséum de Lille affirme-telle :

Le *crowdfunding* pour moi c'est une forme de participation du public. [...] Je pense que ce pourquoi ça a marché aussi, c'est qu'il y avait une adéquation entre les valeurs que l'on souhaite porter dans le cadre du projet, les valeurs du musée, les projets de musée et le principe du *crowdfunding*, c'est-à-dire que nous on est un musée qui parle de l'homme et de l'environnement, qui veut resituer l'homme dans l'environnement et expliquer son rôle. Et je pense que les valeurs du *crowdfunding* c'est de ... comment dire, rendre chacun plus actif de ce qu'il fait de son argent, de le rendre acteur en fait. [...] Je pense que pour nous, ça allait avec ce qu'on a envie de défendre en tant que musée et la relation qu'on souhaite entretenir avec nos

visiteurs. C'est-à-dire, qu'il est important pour nous qu'on puisse les intégrer dans notre dynamique de musée. Et [...] d'être dans une relation plus partenariale, et pas une relation de sachant vers des gens qu'on éduque entre guillemets (LILLE, 13 décembre 2016).

Dans le premier cas, les objectifs de communication s'accompagnent d'une volonté d'accroître le spectre social des publics touchés, afin de rendre ceux-ci plus familiers du musée (logique de démocratisation culturelle), et de conquérir de nouveaux publics, jusqu'alors restés éloignés du musée. Dans le second cas, il s'agit, selon une logique de démocratie culturelle, de transformer qualitativement la nature des échanges avec les publics, afin de les renforcer, de les approfondir et de les rééquilibrer. Les opérations de *crowdfunding* sont alors liées étroitement aux enjeux concernant les approches de la médiation, « les modèles d'éducation, de technologies et de théories muséales pour réfléchir aux questions de démocratisation culturelle et d'expression [*voice*] dans un monde digital en rapide évolution » (Ridge, 2014 : 11).

Une campagne peut associer les deux objectifs. Elle est alors l'opportunité, d'une part, d'étendre le spectre des publics touchés et d'autre part, de renforcer les liens avec les publics conquis. Le recours à des partenariats variés (avec des associations, des acteurs du champ social, culturel, des acteurs privés...) fait partie de l'important travail de développement des publics qui peut alors être déployé. Du moins, lorsque des ressources humaines suffisantes y sont consacrées. Or c'est loin d'être toujours le cas. Si cette dimension est anticipée à Bordeaux, en revanche à Branly comme à Guimet, faute de suivi, les données recueillies sur de nouveaux publics touchés peinent à être exploitées, en vue d'une véritable pérennisation de la relation avec les nouveaux publics. Ce manque de ressources attribuées au développement des publics trahit l'orientation des campagnes, conçues principalement selon une logique communicationnelle.

Quelle est par ailleurs la réussite de l'objectif d'élargissement des publics touchés ? Si elle est considérée comme satisfaisante au Louvre, elle semble modeste dans plusieurs autres cas. Les porteurs de projet reconnaissent en effet que ce sont les publics les plus fidèles au musée qui sont les plus assidus des donateurs. D'ailleurs, certains sont d'emblée présents et fidélisés aux campagnes, sans même que soit nécessaire de développer une campagne de communication. C'est notamment le cas du Louvre :

Pour beaucoup de gens c'est le plus grand musée du monde. On n'a pas vraiment besoin d'étoffer sur ce point en fait, on n'a pas à mettre ça en valeur. [...] La première campagne, en 2010 avec Cranach, c'était un peu un coup d'essai et on s'est rendu compte qu'il y avait eu un soutien considérable, donc ils ont voulu faire un rendez-vous annuel autour d'une acquisition ou d'une restauration. [...] On peut établir des profils, on peut connaître

les donateurs fidèles : globalement c'est toujours le même profil, [...] c'est toujours des amoureux de l'art et de la culture, des grands connaisseurs du Louvre. [...] On a ce socle de donateurs fidèles qui sont attachés au Louvre et à « Tous mécènes » et qui, quel que soit le sujet, sont prêts à participer. [...] Concrètement, nous avons nos quinze mille donateurs qui nous écrivent des messages, qui nous appellent, qui trouvent que c'est super important de pouvoir participer à l'histoire du Louvre (LOUV, 17 mars 2016).

Les campagnes s'appuient avant tout sur un capital de sympathie, de proximité, un pacte de confiance (Le Marec, 2007) préexistant. Les publics les plus proches du musée sont avides de manifester leur attachement en répondant à la proposition. Pour les musées qui lancent leur première campagne, la révélation de ce lien peut même être une révélation surprenante, comme c'est le cas au Musée Guimet.

En outre, les publics contributeurs sont parfois relativement indifférents aux contreparties offertes, ce qui montre que leurs motivations ne sont pas principalement d'ordre matériel, et peuvent diverger. Comme l'ont observé Samy Guesmi *et alii*, « pour certains, la contrepartie impliquerait même une dévaluation du don, un éloignement de sa forme la plus noble et désintéressée » (2016 : 98). D'autres trouvent dans la fierté éprouvée une contrepartie immatérielle- satisfaisante en soi. C'est le cas au Muséum de Toulouse :

Pour nous [les contreparties] ce n'est pas l'argument majeur du *crowdfunding*. Toucher des gens qui sont loin, oui, à travers notre blog, nos informations, nos trucs, mais par rapport aux contreparties, non. Ils n'attendent pas ça. Sauf si la contrepartie c'est justement de l'information. [...] Ceux qui sont généreux et gratuits, il y en a plus qu'un tiers. Il y en a plus. Je ne veux pas vous dire de bêtise, allez : 50 % de désintéressés, vraiment désintéressés (TOUL, 14 novembre 2016).

Il est donc important de connaître et reconnaître les motivations des participants. Comme le rappelle Mia Ridge, « les gens s'investissent et soutiennent des causes qui ont un sens. Ils établissent et soutiennent leur identité et leur sens de soi à travers leurs actions » (2014 : 277). En tout état de cause, « la diversité des motivations demande une vigilance des appels aux dons » (Baujard, 2017 : 25). Au Muséum de Lille, ces motivations du public du « premier cercle », fidèle, qui est toujours là, qui donne par envie, sont bien identifiées :

Interviewée : En général les gens qui donnent, ce sont les gens qui sont intéressés de façon proche au projet. Dans, justement, les petites notices ou petits conseils qui sont donnés, c'est « Mobilisez votre premier cercle » : là, je pense que c'était plutôt notre public, 83 % du Nord-Pas de Calais, c'était vraiment les gens qui connaissaient le musée. Je ne pense pas que quelqu'un de Brest, en voyant le truc sur *Culture Time*, aurait financé le projet, c'est trop loin de lui.

Intervieweuse: Est-ce que d'après vous c'était important ces contributions, ça a contribué à les attirer ou est-ce qu'il y en a qui étaient indifférents, voire pas du tout intéressés par les contreparties ?

Interviewée : Ça n'a pas été la motivation première, je dirais. Je pense que les gens, ils avaient envie de donner. Après, ils étaient contents d'avoir leur contrepartie, il fallait leur donner, mais je n'ai pas l'impression que c'était le facteur, enfin, je n'ai pas l'impression que les gens ont donné pour avoir leur contrepartie (RBX, 21 novembre 2016).

Plutôt que sur l'élargissement des publics, c'est sur la communauté déjà constituée des publics que s'appuient les stratégies. S'il y a « changement des institutions et des publics », si les campagnes sont l'occasion de « nouer des relations approfondies » (Ridge, 2014 : 8), et de consolider l'attachement des publics, ces relations se nouent finalement plus avec les communautés préexistantes qu'avec des communautés nouvelles. Les musées s'appuyant sur les publics déjà acquis afin d'assurer la réussite de leur campagne, le *crowdfunding* entre finalement en contradiction avec l'objectif de démocratisation, à savoir l'élargissement des publics.

Certains porteurs de projets observent donc une tendance des contributeurs à privilégier les contreparties « immatérielles », qui favorisent une « expérience », un accès exclusif ou une rencontre avec les personnels des musées. On peut se demander si ce choix de contreparties ne favorise pas plutôt alors une logique de distinction, au sens de Pierre Bourdieu (1979), conduisant à privilégier l'entre-soi, et reproduisant la clôture sur eux-mêmes des groupes des visiteurs les mieux dotés en capital culturel, qui se trouvent déjà les plus assidus et investis dans la fréquentation. La démocratie culturelle se réduirait alors à une stratégie commune de recherche de distinction, et ne favoriserait pas réellement une relation plus familière et plus profonde au musée.

En définitive, pour conduire une véritable démocratisation du public, certains opérateurs estiment que c'est en dehors du musée, « au-devant des gens » (Toulouse), qu'il serait nécessaire d'aller pour toucher véritablement de nouveaux publics, pour un véritable développement culturel. Comme l'affirme le responsable du Muséum de Toulouse :

Interviewé: On a besoin de travailler sur la qualité des publics. Il y a des quartiers de Toulouse où les gens ne viennent pas au Muséum, on le sait, et on a envie qu'ils viennent pour plein de raisons. Même s'ils ne sont pas loin, il y en a qui ne viennent pas.

Intervieweuse: Et est-ce que dans cette opération vous pensiez pouvoir en faire venir des nouveaux ?

Interviewé: Non, ce n'est pas par des opérations comme ça qu'on les fera venir. Les gens dont on parle sont des gens qui vivent dans d'autres univers, d'autres mondes, il faut aller chez eux. Et ce n'est pas forcément

des gens qui vont sur internet voir ça, ils vont sur internet [...] mais pas pour aller donner spontanément sur un site de don, quoi. [...] Il y a beaucoup de gens sur Toulouse, je pense dans ces quartiers-là, qui pensent que ce qu'on raconte au muséum, ce n'est pas ciblé pour eux, ce n'est pas pour eux, ils ne savent pas ce qu'on y dit, mais ce n'est pas leur monde, et que c'est destiné à des Français français — je fais exprès de dire ça comme ça — ou à des gens qui ont les moyens, ou à des gens qui sont ailleurs, qui n'ont pas d'autres préoccupations. C'est triste mais c'est comme ça. Donc on a un travail à faire, à aller chez eux, et ça pose la question du muséum hors les murs (TOUL, 14 novembre 2016).

Les opérations de *crowdfunding* ne remplissent ainsi que partiellement les objectifs affichés de démocratisation culturelle. Elles ne peuvent à elles seules subvertir les hiérarchisations des pratiques culturelles instituées, qui reposent sur le capital culturel des publics (Bourdieu et Darbel, 1966 ; Bourdieu, 1979). S'ils reconnaissent la capacité des campagnes à renforcer le lien entre musée et publics, les musées cherchent davantage à utiliser la fidélité de leurs publics acquis au profit de la réussite et du rayonnement de leur campagne, qu'à véritablement élargir le spectre social et culturel de ceux-ci.

### 3.3. Paradoxe concernant la désintermédiation

Un troisième paradoxe concerne la désintermédiation attendue du recours à l'économie des plateformes. Celle-ci est en effet censée favoriser un rapprochement entre l'institution et les publics qu'elle sert. C'est par cette désintermédiation que les publics peuvent accroître leur degré de participation à la vie de l'institution. Or, on constate que le recours au *crowdfunding* tend plutôt à renforcer la place d'un nouvel intermédiaire, la plateforme, qui propose de nouvelles normes, introduit de nouveaux standards, et opère une redistribution du travail vers les différents personnels du musée —notamment le travail d'« animation » nécessaire pour « faire vivre les campagnes » (Goasdoué, 2016)—.

Certains porteurs de projet aux profils d'innovateurs peuvent trouver dans les campagnes de *crowdfunding* un moyen de promotion et de reconnaissance en interne, une occasion de progresser et d'agrandir leur périmètre de compétences et leurs responsabilités. La responsable des campagnes à Lille souligne que son profil un peu hors normes, son arrivée récente au musée et son image moderne s'accordent bien au portage de ce type de projet. Au Musée d'Aquitaine à Bordeaux, la chargée des opérations couronne ainsi un parcours de promotion interne : initialement recrutée pour l'accueil, elle a ensuite obtenu des responsabilités dans le déploiement des services (boutique), puis des services internet. Elle a développé tout le volet numérique du musée, en premier lieu la communication numérique sur les réseaux sociaux. Elle a ensuite participé au projet de création du site internet du musée et a été amenée à être gestionnaire



des contenus de ce site. C'est dans ce cadre qu'elle prend en charge les campagnes de *crowdfunding*, sous la supervision d'une responsable de service. Les personnes interviewées déploient souvent à propos de la décision de mener une campagne la rhétorique du « concours de circonstance ». Celle-ci tend à naturaliser un effet d'aubaine : le fait que le sujet intéresse les médias peut déclencher une opération, qui permettra d'être visible auprès des tutelles et des publics, de paraître dans l'air du temps (Musée d'Aquitaine). L'écho médiatique des opérations de *crowdfunding* donne l'opportunité de tester un dispositif, de réaliser un projet qui n'est généralement pas considéré comme prioritaire, pour lesquels on va à cette occasion prendre des risques mesurés.

L'ensemble des acteurs, toutefois, reconnaît que les campagnes occasionnent des surcharges de travail. Des réticences se font alors jour par rapport aux transformations organisationnelles requises. A Lille, l'opération a révélé des tensions fortes au sein du personnel concernant la vision du musée et la valeur du travail de chacun. Elles conduisent la responsable à temporiser :

Si un jour on veut recommencer, on recommencera. [...] En fait, je pense que [les tensions au sein du personnel] cristallisaient le fait qu'on ne partageait pas la même vision du musée. Je pense que ça révèle aussi cette mutation des musées [où] auparavant [...] un musée était tourné vers ses collections avant d'être tourné vers le public. Et là typiquement on est dans une opération qui relève d'une dynamique [de] public. Du coup, c'est une remise en cause de l'ancienne façon de penser, et je pense que les gens sont encore dans la façon de penser « musée tourné vers ses collections ». On n'a pas encore fait la mutation complète. [...] Je pense qu'il y a à se retrouver autour d'un projet de musée avant de recommencer (LILLE, 13 décembre 2016).

La logique de projet induit des transformations organisationnelles qui sont génératrices d'une charge de travail supplémentaire, d'une répartition inédite des tâches, et qui exposent à un plus grand risque de controverse, ce d'autant plus que la communication s'intensifie autour des campagnes. Comme l'analyse Anne Piponnier, « la construction du projet comme scène médiatique inaugure [...] pour les acteurs au travail à la fois les conditions d'un espace renouvelé d'expression mais également d'une surexposition tant au sein de l'organisation que dans un espace public désormais élargi » (Piponnier, 2009 : 126). La prudence et la temporisation avant de reconduire des campagnes témoignent de la manifestation d'une certaine inquiétude ; les porteurs de projet adoptent un jugement ambivalent, entre l'attrait des outils et le transfert de charges qu'ils impliquent. A Fontainebleu, le responsable est attentif à

ne pas prendre de risques non mesurés par rapport à une souscription dont on sait que le résultat est, malgré tout, relativement modeste par rapport à l'investissement qu'on pourrait faire initialement.

[Il faut] voir combien on a investi pour communiquer autour d'une campagne et finalement ce qu'on a récolté. Souvent on va mettre beaucoup d'argent pour faire de la communication, beaucoup d'argent pour faire des outils, peut-être pour embaucher, je sais pas moi, quelqu'un pour faire les réseaux sociaux et dynamiser tout ça... et on va récolter une somme qui... sera peut-être sensiblement la même que celle qu'on a dépensé pour ... pour... pour mettre en œuvre cette opération de communication. Alors, peut-être que ça a une valeur, un aspect positif vis-à-vis de la communication, de la visibilité de l'institution. Pour autant, le résultat, dans ce cas-là, doit être mesuré (FTB, 4 novembre 2016).

De même à Bordeaux, les ressources financières et organisationnelles doivent-elles être soigneusement pesées avant de se réengager éventuellement dans une autre campagne :

Là c'est parce que ce projet se présentait qu'on s'est dit que ce serait effectivement le prétexte à monter une campagne, parce qu'on n'avait pas de budget spécifiquement pour ça cette année. Maintenant, il y a les moyens financiers, mais il y a aussi les moyens humains derrière. C'est quand même une opération lourde à monter. Enfin il faut voir... Et là pour l'instant, on n'a plus personne qui s'occupe du mécénat au musée, mais c'est quelque chose qu'on développe, il y a des référents mécénats qui sont en train d'être mis en place dans tous les musées de la ville (BDX, 16 décembre 2016).

En plus des ressources humaines internes qui peuvent être mobilisées, déployées ou réorganisées, tous les acteurs reconnaissent le recours important à des formes variées de travail temporaire : externalisation, conseils, mécénat de compétences ou en nature, et surtout stages. Le recours à des stagiaires, pour un temps long (six mois à Guimet et à Lille) est reconnu comme indispensable pour les compétences complémentaires qu'ils apportent, et du fait de la charge de travail importante que représentent les campagnes.

L'importance du surcroît de travail nécessaire reste dans le même temps minorée. Son poids peut d'ailleurs être en partie masqué par sa distribution dans différents services. Selon la responsable du Muséum de Lille :

On se rend compte que finalement, faire du *crowdfunding* ça a aussi des coûts. Je veux dire, on a des coûts de com', les contreparties elles ne sont pas toutes gratuites, imprimer des affiches, ça a aussi un coût. Bon là, on a réussi à faire notre plan de com' en interne, mais ça aurait pu avoir un coût. Enfin le prestataire ça a un coût. Donc l'idée, c'est que le temps que moi [...], j'y passe, ça a un coût. Donc je ne sais pas si au final, si on ajoute tous les coûts cachés, l'opération est si bénéficiaire que ça (LILLE, 12 décembre 2016).

Des hésitations viennent de cette prise de conscience des coûts réels, mais masqués, des opérations, mais aussi de la réorganisation du travail qui peut

être nécessaire, et d'une possible réduction d'autonomie dans la gestion de leurs tâches à laquelle font alors face les personnels. A Bordeaux, les craintes ne s'expriment pas directement par rapport à la charge de travail en plus, mais « par rapport à la possibilité d'un accompagnement » dans la prise en main de nouveaux logiciels de gestion :

On avait beaucoup de craintes au départ qu'il y ait des réticences par rapport à la question de cette gestion des fichiers de contacts qui est très difficile. Parce que normalement on doit être équipé. On devrait être équipé - c'est un projet qui est en attente depuis bien trois ans maintenant - d'un suivi CRM pour justement qualifier un vrai fichier, d'avoir quelque chose de commun, un outil qui nous permette à tous de travailler sur une même base, enfin au niveau de l'ensemble des établissements (BDX, 16 décembre 2016).

En introduisant une logique de travail par projet, en pesant sur la réorganisation des services et la rationalisation des processus de travail, les campagnes de *crowdfunding* opèrent des modifications des conditions de travail, favorables à des logiques hétéronomes (Le Marec, 2018). La participation s'inscrit ici alors dans une « perspective technocratique » en tant qu'instrument de la communication médiatique (Le Marec, 2018 : 34) et elle peut se révéler génératrice d'une réduction de l'autonomie ou d'une intensification du travail de certains acteurs.

La mise en œuvre des opérations de *crowdfunding* représente un travail important auxquelles les acteurs consentent, mais en manifestant leur inquiétude quant au poids des ressources qu'elles nécessitent et des transformations organisationnelles qu'elles exigent. Pour certains des personnels, ces changements peuvent offrir une modernisation salutaire du fonctionnement des structures. Se produit cependant dans plusieurs cas un désengagement des personnels inquiets d'une possible dégradation de leurs conditions de travail.

#### 4. PARADOXE CONCERNANT L'ETHIQUE PUBLIQUE

Enfin, un dernier paradoxe se fait jour concernant la logique de recours au financement « par la foule » et l'éthique des institutions publiques. Certains porteurs de projet pointent la contradiction entre l'objectif affiché de contribuer à une démocratisation culturelle par l'attraction de nouveaux publics moins familiers du monde des musées, et le fait de solliciter précisément ces publics « éloignés » (Bordeaux) voire « empêchés » (Fontainebleau) au financement des offres d'activités de médiation qui leur sont précisément destinées. Le responsable à Fontainebleau pointe cette contradiction du *crowdfunding* qui fait selon lui peser un poids financier sur ceux qu'il devrait aider. Considérant la

démocratisation culturelle comme la mise en œuvre de dispositifs à destination et au service des publics « éloignés » de la culture pour des motifs financiers et sociaux, il considère que le *crowdfunding* se situe à l'opposé de la démarche philanthropique du mécénat. Selon lui :

La question de la démocratisation culturelle m'intéresse dans ce cadre-là puisque je ne vois pas comment on peut la raccrocher au mécénat. [...] Les plateformes de dons en ligne ont peut-être ouvert plus largement la possibilité de faire un don, de manière plus facile, peut-être, pour des publics qui n'en avaient pas la connaissance ou qui n'en avaient pas le loisir actuellement. Pour autant, est-ce que l'on peut considérer d'offrir cette solution comme de la démocratisation culturelle ? Je ne sais pas. Pour moi, [...] la démocratisation culturelle c'est vraiment l'ouverture à la culture à des publics empêchés. A mon avis, ce n'est pas aux publics empêchés de financer la culture. C'est plutôt l'inverse, de solliciter des personnes soucieuses d'aider leur prochain pour justement permettre au public empêché d'accéder à nos musées et à nos expositions (FTB, 4 novembre 2016).

D'autres porteurs de projets évoquent les critiques émises de façon plus ou moins voilées par les collègues ou les partenaires (collectivités locales, services municipaux...) concernant le recours à des financements sollicités auprès des publics pour des institutions dont le financement repose déjà largement sur des fonds publics. Le financement participatif représenterait en fait à leurs yeux une double ponction des ressources des citoyens, qui sont déjà des contributeurs par l'imposition.

On est quand même un service public, donc on n'est pas censé aller quémander de l'argent... Enfin, c'est un peu... C'est ça qui est un peu délicat en fait. Ce n'est pas forcément de parler d'argent ou quoi [...]. Pour moi, c'était la première fois que je demandais à des visiteurs de donner... Enfin, on n'est pas dans un... On ne leur demande pas de l'argent pour un service, pas pour une visite commentée ou... Et du coup, on leur demande de l'argent pour contribuer à quelque chose que, normalement, l'argent public contribue déjà à faire. Donc on peut s'interroger de savoir pourquoi il faut renforcer ce qui est un manquement, quelque part... Je pense que c'est plutôt ça qui est gênant dans la démarche (BDX, 16 décembre 2016).

La tension ne fait d'autant plus sensible lorsque sont concernés les fractions du public précisément les plus éloignées du musée, qui sont aussi ceux que l'institution a le plus à cœur d'attirer :

On a dû faire un peu la promotion de la campagne dès les Journées du patrimoine, donc parler de ça à nos publics, à de nouveaux publics. Parce qu'en plus les Journées du patrimoine, ce sont des journées un peu particulières pour les musées. Comme la Nuit des musées, ce sont des moments privilégiés pour nous, pour arriver à cet enjeu de démocratisation

culturelle. Là, par contre, il y est vraiment : on le sent bien que c'est à ces moments-là qu'on arrive à toucher des publics qui [habituellement] ne se sentent pas regardés, se sentent pointés du doigt, parce qu'ils ne sont pas familiers des musées. La porte est ouverte à tout le monde et du coup, c'est le moment où ils en profitent pour s'immiscer dans ce monde-là, qu'ils considèrent parfois comme un monde un peu fermé, pas fait pour eux. Et donc aller leur parler d'argent à ce moment-là, bon c'est un peu... Enfin, moi, je n'étais pas très à l'aise (BDX, 16 décembre 2016).

Les porteurs de projets se montrent dès lors très attentifs dans le développement de leur argumentaire, à définir précisément le périmètre du projet financé, en distinguant ce qui est pris en charge par les subventions publiques, et ce qui, grâce au financement participatif, permet de faire « plus et mieux » (Roubaix). Ils sont attentifs à faire preuve de pédagogie, et anticipent des possibles critiques des publics à ce propos (Musée Guimet). Mais en général, ils constatent plutôt que les donateurs/contributeurs ne font preuve d'aucune défiance, et que loin de réclamer des « preuves » de « bon usage » des fonds aux musées, bien au contraire, ils ont plutôt tendance à lui accorder une confiance aveugle, ne réclament aucune justification des dépenses faites, et ne s'enquerraient que peu de la destination finale des fonds récoltés, même lorsque ceux-ci dépassent les paliers nécessaires au financement du projet. Comme l'a analysé Joëlle Le Marec, les institutions culturelles ont intégré l'idée d'un « citoyen actionnaire » (2018 : 29) qui réclamerait des comptes sur l'efficacité des institutions.

Or cette figure n'est pourtant nullement assumée par le public [...]. Dans le domaine des musées, les études et recherches n'ont jamais fait apparaître une « demande de compte » de la part du public, qui a d'autres modes d'expression de ses aspirations à l'égard des institutions. Celles-ci reposent sur des rapports de confiance riches et fragiles, et la manière dont elles sont « habitées » ne relève pas d'une simple logique d'optimisation des produits et services qui sont proposés à des usagers (Le Marec, 2018 : 29-30).

De même, certains font état d'une gêne manifeste dans les cas — assez fréquents — où les fonds récoltés ne financent en réalité pas ce qui était initialement annoncé. Le musée se retrouve alors dans une position d'insincérité. Lorsque finalement un riche mécène individuel complète le financement avant même la fin de la campagne (Roubaix, Louvre), lorsque l'Etat assure la préemption et l'acquisition d'un trésor national (Guimet), quel sens reste-t-il à l'engagement des publics ?

Les porteurs de projet reconnaissent que la logique de la gestion publique des musées en France ne s'accorde pas aisément avec celle du *crowdfunding*. Se développe alors une tendance à revenir vers des dispositifs plus classiques

de mécénat (en revenant à la sollicitation de donateurs individuels fortunés), ou, en suivant des pratiques courantes dans les musées anglo-saxons, à développer le don *in situ*, dans des urnes (par exemple au Louvre), ou grâce à des dispositifs de paiement électronique. Il faudra voir à l'avenir si cela constitue une tendance durable.

Face aux limites de l'appel à la participation financière des publics, le responsable à Fontainebleau envisage une autre forme de participation, plus émancipatoire, selon le modèle de conseils de quartiers à Paris :

Je pense que si les citoyens pouvaient vraiment arbitrer sur les choix culturels qui étaient faits dans les institutions, sur les budgets, la façon dont ils sont alloués à des expositions et à des projets, là on pourrait effectivement parler de démocratisation culturelle. [...] Un peu comme l'opération là, elle était assez intéressante, faite par la mairie de Paris sur le budget participatif. Ils avaient identifié une trentaine de projets et les Parisiens étaient appelés à sélectionner les projets sur lesquels ils voulaient voir les financements. Donc les projets qui ont récolté le plus de votes ont été les plus financés. Peut-être que ce serait intéressant que chaque institution culturelle se lance dans cette dynamique-là. Ça impliquerait cet espace face aux réalités et aux nécessités des lieux, et peut-être aux choses qui sont urgentes et nécessaires (FTB, 4 novembre 2016).

Se font ainsi jour les tensions fortes qui caractérisent, au sein des institutions culturelles, des acceptions variées de la démocratisation culturelle et de la participation. Les alternatives proposées, qui renvoient à d'autres modèles, plus émancipateurs, de la participation, tout comme les stratégies de temporisation de l'engagement traduisent le rapport ambivalent que les musées entretiennent aux projets de participation défendus par les pouvoirs publics. Ils résistent, dans une certaine mesure, à des politiques promues « parfois moins pour développer la participation politique que pour répondre à la réorientation de fond des politiques culturelles, qui sert la réduction de la dépense publique et l'intégration ou l'hybridation des logiques culturelles et médiatiques » (Le Marec, 2018 : 33).

## 5. CONCLUSION

Les opérations de *crowdfunding* dans les musées apparaissent finalement comme un nouvel outil susceptible d'élargir la palette des moyens de communication des musées. Y recourir peut favoriser une image moderne, et attester d'une bonne volonté à l'égard de l'« injonction participative » des tutelles publiques (Matthews, Rouze et Vacher, 2014). Les acteurs des musées cependant cherchent à s'ajuster aux nouvelles normes et pratiques « à moindres frais » (Nouvellon, 2016), c'est-à-dire sans bouleverser totalement leur organisation,

et manifestent une certaine réserve face aux rationalisations que la *crowdfunding*, « cheval de Troie » de la privatisation de l'économie (Cunningham, 2009), risque d'importer. Le *crowdfunding* met en effet l'engagement émotionnel des publics au service des projets des institutions (Bouquillon et Matthews, 2010). Comme pour le Web 2.0, qu'il prolonge, il profite aux acteurs du marché et aux institutions en faisant « co-exister la logique de surveillance (collecte de données) et l'*empowerment* des usagers-créateurs » et des contributeurs (Ben Balaïd, 2012 : 218 ). Dans les stratégies d'adaptation qu'ils déploient, les musées tentent de faire du *crowdfunding* un moyen de ré-articuler objectifs de démocratisation culturelle et modernisation des relations avec leurs publics.

Plutôt que cheval de Troie des logiques industrielles et capitalistes, le *crowdfunding* muséal serait alors pour les musées plutôt comme un « test de Rorschach [...] : on s'y engagerait pour de variables raisons, avec une force et des résultats variés » (Cunningham, 2009 : 376), en réponse à l'injonction à la modernisation, à la rationalisation et à la recherche de financements des pouvoirs publics. Les musées s'engagent en définitive dans des opérations de *crowdfunding* de façon pragmatique, quand elles semblent compatibles et en congruence avec leurs objectifs de démocratisation culturelle, et dans la mesure où ces opérations paraissent constituer un moyen d'accroître la participation des publics, leur engagement et leur investissement dans la vie du musée.

Les transformations opérées, les ajustements dans l'organisation, la négociation des relations avec les plateformes, mais aussi les réticences, les critiques portées à leur encontre et les phénomènes d'évitement qui s'observent permettent de mettre à jour les paradoxes du recours au *crowdfunding* dans les musées. On peut y lire la tension entre deux conceptions de la participation. D'une part, une conception émancipatoire, compatible avec les approches malruciennes de la démocratisation culturelle, et qui s'appuie sur des expériences, anciennes et continues, de participation dans la médiation culturelle et le développement des publics. D'autre part, une conception « régulatrice », où il s'agit d'organiser la communication et de calibrer et canaliser les comportements des publics (Le Marec, 2018). Comme le rappelle Lionel Arnaud, « les valeurs intégrées à la plupart des technologies de la culture participative numérique découlent d'aspirations méritocratiques, libertariennes et néolibérales » (2018 : 56). Si les nouveaux outils favorisent la participation et l'expression des individus, « ils le font dans une logique de performance et non de relation à l'autre » (2018 : 56). La participation mise en œuvre dans le *crowdfunding* muséal est largement inspirée par une foi « dans une organisation par la communication [où] il s'agit d'organiser l'implication plus que de repenser les modalités de la décision » (Le Marec, 2018 : 28). Cette approche cependant a ses limites, en ce que « cette volonté régulatrice technicise et dépolitise la participation » (Le Marec, 2018 : 28). Du fait de la tension entre ces deux conceptions, des paradoxes surgissent :

paradoxe sur les objectifs des campagnes ; paradoxe sur la conception de la démocratisation culturelle ; paradoxe concernant la désintermédiation et l'ampleur de transformations organisationnelles ; paradoxe, enfin, autour de la légitimité même des établissements publics à ponctionner financièrement leurs publics. A travers l'ensemble de ces paradoxes et des ajustements opérés par les musées se dessine la spécificité du *crowdfunding* muséal français.

## 6. BIBLIOGRAPHIE

- Arnaud, L. 2018. « La citoyenneté. Une éducation populaire 2.0 ? ». *Nectart* 2(7) : 50-57.
- Baujard, C. 2017. « Du mécénat culturel au musée participatif : les motivations du public à financer la restauration de la Victoire de Samothrace au Musée du Louvre ». *Marché et organisations* 2(29) : 15-31.
- Ben Balaïd, S. 2012. « Note de lecture : Philippe Bouquillon, Jacob T. Matthews, Le Web collaboratif : Mutations des industries de la culture et de la communication ». *Etudes de communication* 38 : 217-219.
- Bessiere, V. et E. Stephany. 2014. *Le crowdfunding. Fondements et pratiques*. Louvain-la Neuve : De Boeck.
- Blondiaux, L. et J.-M. Fourniau. 2011. « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? ». *Participations* 1(1) : 8-35.
- Bordeaux, M.-C. 2017. « La médiation culturelle face aux nouveaux paradigmes du développement culturel ». In *Expériences critiques de la médiation culturelle*, édité par N. Casemajor, M. Dube, J.-M. Lafortune et E. Lamoureux, 109-129. Québec : Presses de l'Université de Laval.
- Bouquillon, P. et B. Miège et P. Moeglin. 2013. *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Bouquillon, P. et J. T. Matthews. 2010. *Le Web collaboratif : Mutations des industries de la culture et de la communication*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Bourdieu, P. 1979. *La Distinction : Critique sociale du jugement*. Paris : Les Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. et A. Darbel. 1966. *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public*. Paris : Les Editions de Minuit.
- Cerutti, G. 2013. « Mécénat culturel. Pour un acte deux ». *Commentaire* 3(143) : 623-628.
- Cunningham, S. 2009. « Trojan Horse or Rorschach blot ? Creative industries discourse around the world ». *International Journal of Cultural Policy* 15(4) : 375-386.



- Crenn, G. et G. Vidal. 2007. « Museums and their Audience in the Age of Web 2.0. New Uses of Multimedia and the Transformation of Users - Institutions Relationships ». In *International Cultural Heritage Informatics Meeting (ICHIM07)*. Disponible sur : <http://www.archimuse.com/ichim07/papers/crenn/crenn.html> [consulté : le 10 février 2019].
- Fohr, R. 2016. « Le financement participatif, une nouvelle forme de démocratisation culturelle ? ». In *Le financement participatif culturel*, édité par A. Del Bono et G. Marechal. Paris : Librinova. Disponible sur : <https://www.librinova.com/librairie/anais-del-bono-et-guillaume-marechal/le-financement-participatif-culturel> [consulté : le 10 février 2019].
- Goasdoue, G. 2016. « Le recours au financement participatif par les médias d'information : levier de communication, travail en soi, idéologie marchande », *Questions de communication* 29. Disponible sur : <http://questionsdecommunication.revues.org/10483> [consulté : le 10 février 2019].
- Guesmi, S., J. Delfosse, L. Lemoine et N. Oliveri. 2016. « Crowdfunding et préservation du patrimoine culturel », *Revue française de gestion* 5(258) : 89-103.
- Le Behec, M., S. Dejean, C. Alloing et J. Meric. 2017. « Le financement participatif des projets culturels et ses petits mondes ». Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01508423> 10483 [consulté : le 10 février 2019].
- Le Marec, J. 2018. « La Participation. Pour un retour au politique en muséologie et dans le domaine «sciences et société» ». In *Le Musée participatif. L'ambition des écomusées*, édité par A. Delarge, 25-35. Paris : La Documentation Française.
- Le Marec, J. 2007. *Publics et musées. La confiance éprouvée*. Paris : L'Harmattan.
- Matthews, J., V. Rouze, et J. Vachet. 2014. *La culture par les foules ? Le crowdfunding et le crowdsourcing en question*. Paris : MKF éditions.
- Mairesse, F. 2010. *Le musée hybride*. Paris : La documentation française.
- Moreau, F. et Y. Nicolas, eds. 2018. *Financement participatif : une voie d'avenir pour la culture ?* Paris : Ministère de la Culture-Département des études, de la prospective et des statistiques - Presses de Sciences Po.
- Nixon, B. 2018. Vers une économie politique du « travail du public » à l'ère numérique ». *Variations* 21. Disponible sur : <http://journals.openedition.org/bases-doc.univ-lorraine.fr/variations/950> [consulté : le 10 février 2019].
- Nouvellon, M. 2016. « Le musée autrement : catégorisation des publics et des usages du musée ». *Poli*, 12 : 68-75.
- Piponnier, A. 2009. « L'individu est-il soluble dans le projet? Traces de soi et effacement de soi dans la communication de projet », *Communication et organisation*, 36, pp. 112-134.

- Ridge, M. 2014. « Introduction ». In *Crowdsourcing our Cultural Heritage*, édité par M. Ridge 1-13. Farham: Ashgate.
- Sandri, E. 2016. « Les ajustements des professionnels de la médiation au musée face aux enjeux de la culture numérique ». *Etudes de communication*, 46 : 71-85.
- Tobelem, J-M. 2017. *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art*. 3e éd. Paris : Armand Colin.
- Van Den Hoogen, Q. L. 2018. « Values in crowdfunding in the Netherlands », *International Journal of Cultural Policy*. Disponible sur : [https://www.rug.nl/research/portal/files/56319812/Values\\_in\\_crowdfunding\\_in\\_the\\_Netherlands.pdf](https://www.rug.nl/research/portal/files/56319812/Values_in_crowdfunding_in_the_Netherlands.pdf) [consulté : le 10 février 2018].

# Definir perfiles profesionales en tiempos de crisis. Un proyecto desde la realidad de los museos catalanes

Olga López Miguel<sup>1</sup>

Asociación de Museólogos de Catalunya (AMC)

## 1. INTRODUCCIÓN

El proyecto de definición de perfiles profesionales de la museología había figurado entre las líneas de actuación prioritarias de la Asociación de Museólogos de Catalunya (AMC)<sup>2</sup> desde que esta entidad dio los primeros pasos y respondía a una vieja aspiración de los profesionales de los museos catalanes en la década de 1990, cuando se cernía sobre estos equipamientos la sombra de la falta de profesionalización y de clarificación de las funciones de los equipos humanos que debían impulsar la transformación de los museos y los centros patrimoniales de Catalunya<sup>3</sup>.

La AMC se creó en 1995 e integró en sus orígenes a asociaciones y colectivos preexistentes, como la Associació de Museòlegs de les Comarques de Girona, el grupo de museólogos del Colegio de Doctores y Licenciados de Catalunya y la Assembla de Treballadors dels Museus de Catalunya, que se había creado en 1982<sup>4</sup>.

Como entidad cultural sin ánimo de lucro que reúne a profesionales de los museos y del patrimonio cultural en Catalunya, la AMC se fijó como objetivos

---

<sup>1</sup> Museóloga. Presidenta de la AMC (2015-2019).

<sup>2</sup> <https://www.museologia.cat/> [consulta: 28 de diciembre de 2018].

<sup>3</sup> Gabriel Alcalde (2005) hace referencia específicamente a los asuntos tratados en la Jornada sobre el perfil profesional del museólogo, celebrada en 1994, en la que los debates se centraron en las preocupaciones principales de profesionales en aquel momento: la delimitación de competencias; la necesidad de formación específica y el reconocimiento social de la profesión.

<sup>4</sup> <http://www.museologia.cat/associacio.php> [consulta: 28 de diciembre de 2018]. Sobre los primeros pasos de la AMC, ver García (2004).

fundamentales la potenciación y la definición de la figura del profesional de la museología, colaborando en la defensa de sus derechos e intereses, ya fuera de forma individual o colectiva, y potenciar así mismo, el reconocimiento social y laboral de esta profesión<sup>5</sup>.

Otros objetivos de la entidad relacionados íntimamente con la práctica profesional son la delimitación de aquello que corresponde propiamente al trabajo museístico, de acuerdo con los principios adoptados por el ICOM, y el fomento de la comunicación y la relación profesional mediante la promoción de actividades culturales y formativas, con la finalidad de mejorar la capacitación técnica de los miembros de la asociación y de asegurar su formación continua.

La acción de la AMC, sin embargo, va más allá de la práctica profesional y se adentra en el funcionamiento de las instituciones museísticas. De aquí que, entre sus funciones, se cuente también contribuir al correcto funcionamiento de los museos y colaborar activamente con las administraciones y las instituciones que tienen competencias de gestión de estos equipamientos. Finalmente, la AMC extiende su campo de acción a la salvaguarda y el fomento del uso social sostenible del patrimonio cultural y natural.

El impulso a este proyecto de definición de los perfiles profesionales de la museología respondía, en primer lugar, al mandato de la propia organización, explicitado en sus estatutos. Así lo entendió la junta directiva elegida en 2015, que integró este proyecto en su plan de actuación.

A este mandato se sumaron otros factores que han resultado definitivos en la puesta en marcha de la propuesta. Entre ellos cabe destacar la escalada de conflictividad laboral registrada en centros no sólo de Catalunya sino también del resto de España y también a nivel internacional, desde el estallido de la crisis económica del 2008. Efectivamente, se han registrado una serie de conflictos laborales que tienen su raíz en las condiciones de los trabajadores de empresas de servicios culturales que han sido contratados como resultado de los procesos de externalización de la ejecución de algunas actividades de los museos, especialmente las educativas y de atención al público.

Este proceso de externalización, que se relaciona directamente con la crisis y la reducción de los recursos en los museos —se asocia a un abaratamiento de los costes de mantenimiento y prestación de servicios—, ha dado como re-

---

<sup>5</sup> Estatutos de la AMC <http://www.museologia.cat/uploads/estatuts/estatuts-associacio-de-museolegs-de-catalunya-2012.pdf> [consulta: 28 de diciembre de 2018].

sultado una precarización del empleo de los trabajadores de estas empresas. Como conflictos laborales que son, se centran, obviamente, en las condiciones de contratación y de trabajo de las personas empleadas, pero cabe suponer, sin temor a equivocarse, que la indefinición de perfiles funcionales en los museos juega a favor de esta precariedad, que denuncian sistemáticamente los afectados por estas situaciones<sup>6</sup>.

## 2. DEFINICIÓN DEL PROYECTO. CONTEXTO

Así pues, la junta directiva de la asociación asumió un reto largamente aplazado y dedicó buena parte de los recursos de la organización a la definición de los perfiles profesionales de la museología, a la luz de la realidad de los museos catalanes. En el plan de actuación de la AMC presentado en la asamblea general de 2016, se aprueba el desarrollo del proyecto que queda definido así:

Aunque el mundo de los museos ha evolucionado notablemente hacia una normalización y una estandarización en los últimos años, la figura del profesional de la museología no ha observado un reconocimiento paralelo, que ha tenido como consecuencia numerosos problemas tanto profesionales como laborales, y en general, una falta de definición que a menudo propicia el intrusismo y la infravaloración de la formación necesaria y las actividades a desarrollar.

En nuestro país, no existe formación de grado en esta materia, pero en los últimos veinte años, la oferta de todas las universidades catalanas en materia de museología y gestión del patrimonio ha proliferado en masters universitarios oficiales y propios.

Por otra parte, a nivel internacional los organismos vinculados a la UNESCO que operan en materia de museos (especialmente ICOM a través de ICTOP — Comité Internacional de Formación del Personal de Museos) han definido las funciones de los/las profesionales de la museología y el resto de los perfiles profesionales en los museos.

Finalmente, cabe señalar que existe legislación en nuestro país [Cataluña] referente al personal técnico de los museos (ley 17/1990 de 2 de noviembre, de Museos y decreto 232/2001, de 28 de agosto, sobre personal técnico y directivo de Museos).

---

<sup>6</sup> La crítica de arte Elena Vozmediano dedicó diversos artículos a esta problemática, centrándose especialmente en los grandes centros de arte españoles que se vieron afectados por estas situaciones. Ver especialmente Vozmediano, E. (25 marzo 2015). «Obra y servicio. El empleo cultural». *El Cultural* <https://www.elcultural.com/blogs/y-tu-que-lo-veas/2015/03/obra-y-servicio-el-empleo-cultural/>; y Vozmediano, E. (31 marzo 2015). «Obra y servicio. El empleo cultural II». *El Cultural* <https://www.elcultural.com/blogs/y-tu-que-lo-veas/2015/03/obra-y-servicio-el-empleo-cultural-ii/> [consulta: 28 de diciembre de 2018].

La junta directiva ha adquirido el compromiso de impulsar el reconocimiento de la figura del/de la museólogo/a. En consecuencia, una de las líneas de actuación para los próximos años ha de ser el desarrollo de una serie de iniciativas todas ellas dirigidas al objetivo final de la definición y caracterización de la profesión de museólogo/a, la puesta en valor y la profesionalización del personal técnico de los museos, y el desarrollo de sus funciones y el ejercicio de sus responsabilidades en las condiciones de trabajo adecuadas<sup>7</sup>.

Una de las cuestiones fundamentales que se ha trabajado a fondo durante todo el desarrollo del proyecto ha sido no desvirtuar la esencia de lo que había de ser el estudio. Éste se centra en la definición de perfiles profesionales propios de la disciplina de la museología, a la luz de la estructura de los equipos humanos de los museos catalanes antes de la crisis, pero no intenta proponer una estructura ideal de los equipos humanos en los museos, que entendemos debe adecuarse a la misión, a la dimensión y al programa museológico de cada institución. Tampoco pretende ser una propuesta de *mínimos* indispensables para asegurar el correcto funcionamiento de la institución museística, una propuesta que está siendo desarrollada en el marco del despliegue del plan de museos elaborado por la Generalitat de Catalunya durante 2017<sup>8</sup>. En consecuencia, el proyecto de la AMC no incluye jerarquizaciones ni define relaciones de dependencia salvo las evidentes entre personal técnico y personal auxiliar, ni tampoco entre áreas y departamentos, más allá de las interconexiones entre dominios de trabajo afines.

Otra diferencia fundamental respecto a proyectos precedentes, que comentaremos más adelante, es que no incluye, al menos en la primera fase que se ha

---

<sup>7</sup> Plan de actuación de la AMC aprobado en la asamblea general celebrada en L'Hospitalet de Llobregat el 30 de abril de 2016. <http://www.museologia.cat/uploads/documents/17-document.pdf> [consulta: 28 de diciembre de 2018].

<sup>8</sup> Durante el 2017, la Dirección General de Patrimonio Cultural de la Generalitat de Catalunya impulsó la elaboración de un nuevo plan de museos, a través de un proceso participativo de la comunidad museística catalana en el cual los profesionales del sector desarrollaron un papel muy activo. El proceso y los resultados del mismo pueden consultarse en *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya* (2017) <http://cultura.gencat.cat/ca/departament/plans-i-programes/ambit-sectorial/museus-2030-pla-de-museus-de-catalunya/> [consulta: 28 de diciembre de 2018]. En el marco de los trabajos desplegados durante 2018, a fin de desarrollar diversos aspectos del plan, se está trabajando en el Mapa de Museus de Catalunya; el mapa es un instrumento de planificación del Sistema de Museus de Catalunya; integra un análisis de la realidad de los equipamientos museísticos actuales e identifica los tipos de equipamientos museísticos necesarios para el territorio y las características de éstos referentes a infraestructuras, equipos humanos y recursos técnicos y económicos. Una de las tareas que comprende la elaboración de este mapa es la clasificación de los museos en función de diversas variantes, una de ellas las dimensiones y la composición de los equipos humanos. El resultado de este estudio constituirá una de las bases para la propuesta de actualización de las leyes del sector —cabe recordar que la Ley de Museos de Catalunya data de 1990—.

cerrado en 2018, todos los perfiles funcionales que se pueden encontrar en los museos sino aquellos que están directamente relacionados con la museología, dejando de lado otros profesionales vinculados a actividades como la gestión administrativa, la comunicación, el archivo o la biblioteca de los centros patrimoniales.

Una vez establecidos el carácter y los contenidos del proyecto, se definió la planificación para su desarrollo. Así, se estableció una primera fase, de prospección, que consistió en la recopilación y sistematización de la información referente a los profesionales de la museología de los equipamientos patrimoniales en Catalunya, especialmente de los datos procedentes de estudios ya realizados, estudios y encuestas llevados a cabo por la AMC e informes encargados por las administraciones públicas, y la recopilación y sistematización de la literatura producida por los organismos internacionales, especialmente el ICOM. Esta primera fase del proyecto se llevó a cabo durante el segundo semestre de 2016.

La segunda fase consistió en la elaboración de una propuesta de definición de perfiles profesionales en equipamientos museísticos, con descripción de las funciones y actividades, responsabilidades, requerimientos de formación y competencias, al final de la cual se obtuvo la redacción del primer documento de síntesis (primer semestre 2017).

Este primer documento se sometió a una tercera fase, de contraste, durante la cual se procedió a la discusión en comisiones de trabajo formadas por profesionales procedentes de diversas áreas de trabajo en los museos (segundo semestre 2017).

En paralelo, se realizó un estudio de perfiles competenciales que fue llevado a cabo por expertos en recursos humanos y que se integró en el documento final (primer semestre 2018). Éste se sometió a un debate abierto entre los profesionales del sector, que ha dado lugar a la redacción de un documento definitivo, incluyendo las aportaciones de los debates (octubre-diciembre 2018).

El proyecto ha concluido con una última fase (2019) consistente en la revisión definitiva de los perfiles funcionales; la elaboración de perfiles profesionales de otro personal técnico de museos, en la misma línea que los documentos internacionales que han servido de referencia; la inclusión de aspectos vinculados a las titulaciones, formación y conocimientos requeridos para cada perfil; el tratamiento de la problemática de acceso y selección de técnicos y cargos directivos; y, finalmente, la inclusión de una reflexión de carácter general sobre los procesos de externalización de servicios museísticos.

El equipo responsable de la conducción del estudio ha estado integrado por la museóloga Mireia Forasté, a quien se le encomendaron las tareas de documentación, recopilación, redacción de los documentos y coordinación de las mesas de contraste, y por dos miembros de la junta directiva de la AMC, Mònica Borrell i Olga López, vicepresidenta y presidenta de la AMC, respectivamente, durante el periodo en el que se ha desarrollado el proyecto; en su última fase, se ha incorporado al equipo de trabajo, el museólogo y arqueólogo Xavier Menéndez. El estudio de los perfiles competenciales ha sido llevado a cabo por dos expertos en gestión de recursos humanos, especializados en el asesoramiento a las administraciones locales, José Manuel Orbegozo y Neus Guzmán.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a la financiación obtenida de la Dirección General de Patrimonio Cultural de la Generalitat de Catalunya.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

Los primeros pasos del estudio consistieron, como ya se ha mencionado, en una recopilación sistemática de aquella documentación que los organismos internacionales han generado en los últimos tiempos mediante comités de trabajo integrados por profesionales del sector.

La preocupación por la definición de los perfiles profesionales constituye una derivada de un debate previo concerniente a la profesionalización del trabajo en los museos, entendido éste como una prestación específica, autónoma, que se distingue de otras prestaciones sociales y con la consecuente preocupación y exigencia, por parte de quienes desarrollan este trabajo, de su reconocimiento y puesta en valor.

La discusión sobre la profesionalización del trabajo museístico se inicia en la década de 1980 en el mundo anglosajón —Estados Unidos, Gran Bretaña y Canadá—, y está íntimamente relacionada con el incremento del número de instituciones museísticas y su transformación estructural y financiera. La democratización de los museos exigirá, en esos momentos, una nueva conceptualización del papel del museo en la sociedad, un proceso que deberá ser conducido por profesionales con una formación específica (Ruge, 2007).

Será a partir de la década siguiente cuando los organismos internacionales, en concreto el ICOM y, específicamente, el ICTOP afrontarán la tarea de definir los perfiles profesionales en los museos, con el objetivo de hacer avanzar la profesionalización y la calidad del trabajo en los museos a escala nacional e internacional.



Este proceso, desarrollado en sucesivos encuentros del ICOM (Pesaro, marzo de 2005; París, junio de 2006; Berlín, noviembre de 2006; Milán, marzo de 2007, Basilea, mayo de 2007; y de nuevo Berlín, noviembre de 2007), se sustenta sobre la base de estudios previos llevados a cabo por los comités nacionales de Suiza (Wick-Werder, Junier-Clerc y Pont, 1994) e Italia (Garlandini, 2007) y el trabajo de Caillet y Van-Praët (2001), y ha generado un marco de referencia de innegable utilidad, el repertorio de profesiones museísticas aprobado en la conferencia general de ICOM celebrada en Viena en 2007 y publicado al año siguiente (Ruge, 2008).

Tal y como se establece en la introducción de ese estudio, el referencial europeo constituye únicamente un conjunto de orientaciones que deben incitar a una discusión más amplia; debe considerarse también como la base para establecer referencias nacionales o regionales según el caso, en los que se respete imperativamente la diversidad cultural (Ruge, 2008: 12-13).

El documento describe 20 perfiles aun reconociendo que, según las características del museo, éste adaptará el diseño del equipo humano a sus propias necesidades. Sin embargo, mantiene algunas exigencias comunes e irrenunciables: una licenciatura o grado para la mayor parte de las profesiones del museo; conocimientos de museología; experiencia práctica en cada uno de los campos específicos de actuación y conocimiento de lenguas extranjeras.

Los perfiles se distribuyen en tres grandes áreas —colecciones e investigación; públicos, y administración, organización y logística— pero en ningún caso establece relaciones jerárquicas a modo de organigrama. Se pone especial énfasis en la distinción de los perfiles relacionados con la acción educativa y de mediación respecto a otros perfiles del museo. Se presta atención a la complementariedad de las funciones y se apunta la necesidad de instaurar nuevos estilos de dirección de los equipamientos, en los que prime la autonomía en los diferentes campos de trabajo en un clima de fiabilidad y confianza entre los colaboradores.

El estudio manifiesta también, respecto a la dirección de los equipamientos museísticos, la consideración de la importancia de este puesto de trabajo clave, la gran responsabilidad que debe asumir y, en consecuencia, la necesidad de arbitrar sistemas de acceso que tengan en cuenta los conocimientos y las competencias requeridas para desarrollar esas funciones de forma eficiente. Así, a las aptitudes intelectuales y profesionales necesarias se debe sumar la exigencia de un riguroso comportamiento ético. Igualmente, se recomienda un sistema de provisión transparente y público, a través de concursos o procedimientos similares.

**Tabla 1**Perfiles definidos en el *Référentiel européen des professions muséales, 2008*

<b>Collection, recherche et valorisation</b>	<b>Publics</b>	<b>Administration, gestion et logistique</b>
Conservateur/trice	Responsable de la médiation et du service éducatif	Administrateur/trice
Responsable des inventaires	Médiateur/trice	Responsable de la logistique et de la sécurité
Régisseur d'œuvres	Responsable service de l'accueil et de la surveillance	Responsable des systèmes informatiques
Restaurateur/trice	Agent d'accueil et de la surveillance	Responsable marketing, promotion et recherche de fonds
Assistant/e de collection	Responsable de la bibliothèque/ médiathèque	Responsable des relations médias
Responsable du centre de documentation	Responsable du site web	
Commissaire d'exposition		
Scénographe d'exposition		

Fuente: Ruge, 2008.

El segundo documento de referencia que se ha utilizado es *Référentiel suisse des professions muséales*, editado por ICOM-Suiza (Wick-Werder, 2010). Ya se ha hecho referencia anteriormente a la primera experiencia desarrollada en el país helvético en 1994, que sirvió de base para la construcción de la propuesta desarrollada a escala europea en 2006-2007. Fue aquella una experiencia controvertida —recibió escasos apoyos a nivel nacional y grandes elogios a escala europea—, pero en pocos años demostró su utilidad y fue requerida como un cuadro de referencia ineludible. Tanto fue así que en 2001, el comité suizo de ICOM decidió abordar una actualización que se demoró a la espera de los cambios en el panorama formativo europeo —acuerdo de Bolonia— y de los trabajos emprendidos con ICOM e ICTOP, que debían servir de base para esta revisión<sup>9</sup>.

El resultado de esta revisión vio la luz en 2010 y esencialmente, responde a los mismos objetivos que su predecesor de 1994, haciéndose eco de las palabras que aparecían en la presentación de éste e incorporándolas a la nueva versión:

El retrato de las profesiones del museo que os proponemos no corresponde a una institución precisa ni a un museo en tanto que entidad abstracta. Es un modelo, un instrumento destinando ante todo a los responsables para hacer valer sus necesidades de personal ante las autoridades

<sup>9</sup> Una de las críticas que recibió esta primera propuesta de 1994 fue la falta de realismo dadas las características de los museos suizos en cuanto a recursos humanos empleados. Sin embargo, a escala europea la propuesta de definición de perfiles de 1994 fue considerada como referencia ineludible para los servicios la orientación profesional, lo que propició la demanda de una redición en 2001 (Wick-Werder, 2010: 8).

competentes, definir las experiencias y los manuales de funciones de sus colaboradores y organizar el trabajo en el seno de sus instituciones. Cada perfil aunque presentado de forma relativamente exhaustiva, deberá ser adaptado a cada caso práctico.

Esta declaración, procedente de la edición de 1994 continúa siendo válida. Hoy, como en 1994, más de la mitad de los museos suizos tienen menos de dos colaboradores, y sólo el 8 % de los museos emplea a más de diez. En la mayor parte de los museos, los colaboradores —asalariados o voluntarios— continúan asumiendo diversas funciones, a menudo sin una formación específica (Wick-Werder, 2010: 10)<sup>10</sup>.

Como en los otros casos ya citados, el modelo suizo presenta una propuesta de definición no jerarquizada, que se debe entender no como modelos absolutos sino como modelos indicativos que han de evolucionar naturalmente y han de permitir realizar un trabajo museístico de calidad en el sentido que apunta el código deontológico de ICOM.

Pero la propuesta suiza también responde explícitamente a algunas situaciones características de la primera década del siglo XXI en el país:

Por un lado, el despegue de los museos como «buques-insignia» de la cultura, el prestigio de ciertas instituciones con colecciones de renombre internacional, el atractivo ejercido sobre el público por exposiciones y los retornos mediático y financiero de éstas, han incitado a más de una autoridad de tutela a percibir los museos como un desafío económico-político y a preferir una gestión inspirada en empresas con ánimo de lucro, con una inclinación a confiarlos a grandes administradores o a personalidades culturales sin vinculación profesional con el mundo de los museos; a demandar siempre más actividades de mayor impacto mediático implicando a numerosos profesionales no relacionados tradicionalmente con la gestión y la difusión del patrimonio cultural; incluso a privatizar ciertas actuaciones encargadas a empresas culturales fluctuantes, sin vínculos orgánicos con la institución.

Por otro lado, la proliferación de museos en poblaciones medianas y pequeñas, gestionadas en la mayoría de los casos, por voluntarios, apasionados pero carentes de formación específica en museología, ha dado crédito a la idea de que se puede mantener fácilmente un museo sin contar con los profesionales del sector (Wick-Werder, 2010: 8-9).

El referencial suizo es el resultado de un proceso de adaptación del europeo, conservando denominaciones «nacionales» consolidadas y proponiendo adiciones o fusiones. Los perfiles —21, en este caso— se han elaborado a par-

---

<sup>10</sup> Traducción del original francés de la autora.

tir de un trabajo en colaboración con los colectivos profesionales del sector, que han contrastado los contenidos; se han incorporado orientaciones básicas de formación renunciando a la especificación de la oferta formativa —cambiante—, y también una breve indicación de experiencias o conocimientos complementarios (Wick-Werder, 2010: 13-14).

**Tabla 2**

Perfiles definidos en el *Référentiel suisse des professions muséales, 2010*

<b>Collections, recherche et valorisation</b>	<b>Publics</b>	<b>Administration</b>
Conservateur/conservatrice	Responsable de la médiation culturelle au musée	Administrateur/administratrice
Responsable de l'inventaire et de la documentation des objets	Médiateur culturel/médiatrice culturelle au musée	Responsable de la logistique et de la sécurité
Photographe	Responsable de l'accueil et de la surveillance	Responsable des systèmes informatiques
Régisseur/régisseuse d'œuvres	Agent(e) d'accueil et de surveillance	Responsable de la promotion
Conservateur-restaurateur/conservatrice-restauratrice	Responsable de la bibliothèque/médiathèque	Responsable des relations médias/ de la communication
Préparateur/préparatrice	Responsable du site web	
Technicien/technicienne de musée		
Commissaire d'exposition		
Scénographe d'exposition		

*Fuente:* Wick-Werder, 2010.

#### 4. PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE PERFILES FUNCIONALES

Como se ha descrito anteriormente, a partir del análisis de los documentos de referencia consultados, se elaboró una primera propuesta de perfiles profesionales adaptados a la realidad de los museos catalanes.

La confección de los perfiles funcionales seguía una estructura básica (denominación, resumen de las funciones, formación requerida), que, en sucesivas versiones ha quedado establecida de la siguiente forma:

**Tabla 3**  
Estructura de la ficha de perfil funcional

Identificación	Dedicación horaria	Funciones genéricas	Provisión del puesto
Área	Dedicación horaria definida	Objetivo fundamental del puesto / misión	Requisitos para la provisión
Departamento	Tipología de la jornada	Funciones básicas	Régimen jurídico y forma de provisión
Denominación del puesto de trabajo			Méritos relevantes a considerar en la provisión
Tipología del puesto de trabajo			

*Fuente:* Elaboración propia.

Sin embargo, la evolución más notable de la propuesta elaborada por la AMC atañe al número y características de los perfiles descritos en el trabajo. En la primera etapa del proyecto se ha dado prioridad a la definición de perfiles funcionales de la museología, es decir, de la disciplina que aborda las relaciones particulares entre el ser humano y aquello que colecciona y expone, no solo por su valor de uso sino también por su valor simbólico, estético, de memoria o de identidad y de las competencias, las prácticas y las técnicas necesarias para el funcionamiento y la gestión del museo.

Esta elección viene guiada por la naturaleza de nuestra propia organización, de carácter estrictamente profesional, a diferencia de otras experiencias europeas, que han sido promovidas por «organismos de museos». Dada la complejidad creciente de las instituciones museísticas, donde vemos incorporarse progresivamente, nuevos perfiles profesionales de campos diferentes a la museología, y atendiendo a los recursos limitados de nuestra entidad, tanto financieros como técnicos, se descartaron de entrada aquellos perfiles que, si bien son comunes en los museos del siglo XXI, no proceden de la disciplina museológica. Estos perfiles se han incorporado en la fase final de proyecto, en respuesta a las aportaciones formuladas por los miembros de la AMC en el transcurso de los foros de contraste organizados para la mejora de la propuesta elaborada.

La segunda criba se realizó durante el transcurso del propio proyecto. En la segunda fase, de contraste, se organizaron sendas mesas de trabajo, integradas por profesionales, todos ellos en activo, de los perfiles propuestos, agrupados en dos grandes áreas, y procedentes de museos diversos en temática, for-

mas de gestión, dimensiones, ubicación geográfica. Una de las mesas reunió a profesionales vinculados a aquellos aspectos del trabajo museístico relacionado con la conservación, estudio y gestión de las colecciones, y la segunda a profesionales dedicados a aspectos relacionados directamente con la interacción con los públicos.

Los perfiles esbozados se sometieron a un análisis guiado por la experiencia y el conocimiento de primera mano de las funciones descritas, al que siguió la reorganización y depuración de la propuesta a la luz de los debates. Estos debates pusieron de manifiesto la diversidad de situaciones que viven los museos en Catalunya en función de circunstancias particulares, que van desde el número y composición de los equipos humanos y la disponibilidad económica para incrementarlos hasta el rol que asume la institución museística en su propia comunidad o su propia génesis y modelo de gestión adoptado.

El resultado de las mesas de contraste condujo a la elaboración de una tercera propuesta, que serviría de base tanto al siguiente paso del estudio como a la fase de debate abierto y participativo en la comunidad museológica catalana. Si bien esta propuesta clarificó algunos perfiles a la luz de las sugerencias de los propios profesionales que los ejercen, otras dudas y cuestiones claves permanecieron abiertas a la espera de que ese debate ayudara a configurar una propuesta más definida y consensuada.

Estas cuestiones abiertas afectaban a la definición de algunos perfiles, especialmente los dos perfiles de conservador/a, las funciones asignadas al registrador/a —*register*— y el/la documentalista y a la necesaria profundización sobre las figuras de asistentes —técnicos auxiliares— que, en otros campos como archivos y bibliotecas, están mucho más avanzados.

La jornada de debate tuvo lugar a principios de diciembre de 2018. Durante la celebración, aparte de debatir en profundidad sobre los perfiles presentados, las personas participantes formularon la petición de incorporar al repertorio de perfiles y especialidades una serie de figuras que se habían descartado en las primeras etapas y que resultan primordiales para alcanzar los objetivos del museo del siglo XXI. Estos perfiles, la mayoría vinculados al ámbito de la comunicación y los aspectos gerenciales de las instituciones museísticas, se han incluido en la fase final del proyecto, y han sido elaborados a partir de los contenidos de la bibliografía generada por los organismos internacionales de museos.

**Tabla 4**

Evolución de las propuestas de perfiles funcionales elaboradas por la AMC

1	Primera propuesta - a partir de la bibliografía	2	Segunda versión - antes de las mesas de contraste	3	Tercera versión - tras las mesas de contraste y ampliación del estudio
	Director/a		Director/a		Director/a
	Conservador/a		Conservador/a		Conservador/a
	Conservador/a investigador, estudio e investigación de colecciones (curator)		Conservador/a investigador, estudio e investigación de colecciones (curator)		Conservador/a investigador, estudio e investigación de colecciones (curator)
	Asistente de colecciones		Asistente de colecciones		Asistente de colecciones
	Catalogador/a		Catalogador/a		
	Registrador/a		Registrador/a		Técnico/a de registro
	Conservador/a - restaurador/a		Conservador/a - restaurador/a		Conservador/a - restaurador/a
	Documentalista		Documentalista		Técnico/a de documentación de colecciones
	Técnico/a de programas públicos		Técnico/a de programas públicos		Técnico/a de programas públicos
	Técnico/a de exposiciones		Técnico/a de exposiciones		Técnico/a de exposiciones
	Asistente de programas públicos		Asistente de programas públicos		Asistente de programas públicos
	Técnico/a de servicios pedagógicos		Técnico/a de servicios pedagógicos		Técnico/a de educación
	Educador/a		Educador/a		Educador/a, monitor/a
	Personal de atención a los visitantes		Personal de atención a los visitantes		Asistente de atención al público
	Gestor/a administrador/a				Gerente o administrador/a
	Administrativo/a asistente de dirección				
	Técnico/a archivero/a y gestor/a documental				Archivero/a, gestor/a documental
	Bibliotecario/a				Bibliotecario/a
					Investigador/a
	Técnico/a de comunicación y relaciones públicas				Técnico/a de comunicación y relaciones públicas
	Técnico/a gestor/a de website y rrss				
	Técnico/a diseñador/a				
	Técnico/a de innovación y estrategia digital				Técnico/a de comunicación digital
	Técnico/a de márketing, promoción y comercialización				Técnico/a de márketing, y promoción
	Técnico de infraestructuras y mantenimiento				Técnico o responsable de infraestructuras y mantenimiento
	Personal auxiliar de infraestructuras y mantenimiento				
	Técnico/a de servicios informáticos				Técnico/a de informática
	Técnico/a de seguridad				Técnico/a o responsable de seguridad
	Técnico/a de recursos humanos				

Fuente: Elaboración propia.

## 5. UN PASO MÁS ALLÁ. DEFINICIÓN DE PERFILES COMPETENCIALES

Desde el inicio del proyecto, la ambición de la AMC ha sido generar un instrumento útil a la puesta en valor de la profesión museológica y la planificación estratégica de recursos humanos en museos y centros patrimoniales. También desde los primeros pasos dados, se constató la necesidad de ir más allá de lo que habían ido las experiencias previas y aportar un elemento diferenciador. Fue así como se decidió la incorporación de perfiles competenciales, cuya utilidad ya se había intuido en los referenciales consultados, pero no se había llegado a incorporar en ellos<sup>11</sup>. Para ello, se requirió la colaboración de dos expertos en gestión de recursos humanos en administraciones públicas de ámbito local, atendiendo a las características de los museos catalanes, la mayoría de ellos públicos —87 %— y de titularidad municipal<sup>12</sup>.

En el campo de la gestión pública, la gestión por competencias es una propuesta estratégica que coloca a las personas en el centro del enfoque de la administración de recursos humanos, siguiendo la idea de que las personas son el activo más importante de las organizaciones. En el caso de Catalunya, la Diputación de Barcelona ha desarrollado para los municipios de su demarcación un sistema integral de recursos humanos basado en competencias profesionales<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> En la introducción del referencial europeo se alude a la existencia de un estudio inédito desarrollado en Alemania a partir de las convocatorias y anuncios para la provisión de puestos de trabajo en museos entre diciembre de 2006 y abril de 2007. Este estudio recoge las demandas de los empleadores respecto no sólo a cuestiones estrictamente profesionales —funcionales— y de experiencia, sino también a capacidades de la persona, como adaptación al cambio, dinamismo, capacidad de trabajo en equipo (Ruge, 2008: 12). Del mismo modo, el referencial suizo renunciaba a incorporar otras cualificaciones que no fueran estrictamente académicas y de experiencia en el ejercicio de la profesión (Wick-Werder, 2010: 14).

<sup>12</sup> *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya* (2017: 37) <http://cultura.gencat.cat/ca/departament/plans-i-programes/ambit-sectorial/museus-2030-pla-de-museus-de-catalunya/> [consulta: 28 de diciembre de 2018].

<sup>13</sup> Teniendo en cuenta que en esta demarcación se concentran el 57,8 % de museos registrados en Catalunya y el 45 % de colecciones que constituyen un total de 233 equipamientos museísticos (sobre un total de 491 de toda Catalunya), la decisión de adoptar como referencia el sistema generado por la Diputación de Barcelona era inevitable, si se consideraba además que no parecía que existiera alternativa a escala local en las otras demarcaciones provinciales. Sobre el número y distribución territorial de los museos en Catalunya, *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya* (2017: 34-37) <http://cultura.gencat.cat/ca/departament/plans-i-programes/ambit-sectorial/museus-2030-pla-de-museus-de-catalunya/> [consulta: 28 de diciembre de 2018].

La Diputación de Barcelona cuenta con un diccionario de competencias propio: *Gestió per competències. Diccionari de competències professionals*. Este recurso se revisa y actualiza periódicamente; la última versión es el *Diccionari de competències per al desenvolupament professional dels empleats públics de l'Administració local* (2007) <https://www.diba.cat/documents/477802/17669926/DiccionariCompetencies/a61cf12c-ac2b-4e5f-adcb-7cd9a921300f> [consulta: 2 de enero de 2019]. Este diccionario de competencias ha derivado en un directorio marco de competencias para la administra-



Las competencias permiten poner el acento en las capacidades y potencialidades de las personas además de gestionar las tareas y las funciones de los puestos de trabajo. Ello permite valorar y reconocer objetivamente las aportaciones de las personas; desarrollar a cada persona en las capacidades necesarias para cada puesto de trabajo, favorecer y mejorar las relaciones jerárquicas y potenciar la mejora de resultados en la organización.

Entre los gestores de recursos humanos, actualmente, el concepto de competencia se utiliza para especificar un marco de referencia para la realización profesional. Las competencias son una movilización de conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones, un constructo abstracto con un componente conductual, que se reflejará en la realización profesional. Han de ser observables y evaluables ya que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o una actividad; además son contextuales, es decir, corresponden a la persona pero se identifican en una organización concreta en un momento determinado, y están orientadas a la excelencia o al éxito profesional. Finalmente, se pueden desarrollar, es decir, se han de poder adquirir de una u otra forma, y son permanentes y pueden ser generalizables a más de una tarea.

Uno de los elementos de este sistema de gestión de recursos humanos es el diccionario de competencias, que recoge las competencias necesarias para realizar las tareas y funciones profesionales encaminadas a alcanzar los objetivos de la organización: se trata de un mapa de capacidades que la organización ha identificado como clave para poder cumplir con sus funciones.

El establecimiento de un repertorio de competencias para una organización constituye una referencia que le permite clarificar lo que se espera de cada persona y como conseguirlo. También facilita alcanzar la excelencia organizacional a través del desarrollo de las personas que la integran, promoviendo el crecimiento profesional y personal a través de la mejora competencial. Define un marco consensuado común e integral para la gestión de las personas y permite alinear a personas y organización mediante un elemento común, permitiendo el aprendizaje y la mejora. Además proyectan su visión de futuro, incorporando elementos que permiten definir la profesionalidad en cada organización, adaptarla a su entorno, a la sociedad y a las crecientes exigencias de eficacia, espíritu de servicio al ciudadano y rigor en el uso de los recursos públicos<sup>14</sup>.

---

ción local, que recoge los elementos básicos para orientar la gestión de recursos humanos en los municipios a los que la Diputación presta asesoramiento: DIMCAL. Directori marc de competències per a l'Administració Local (2012) [https://diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=dc3e0ed0-4923-46f0-93ad-62ad671be8ef&groupId=192458](https://diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=dc3e0ed0-4923-46f0-93ad-62ad671be8ef&groupId=192458) [consulta: 2 de enero de 2019].

<sup>14</sup> DIMCAL. *Directori marc de competències per a l'Administració Local*, p. 3 [https://diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=dc3e0ed0-4923-46f0-93ad-62ad671be8ef&groupId=192458](https://diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=dc3e0ed0-4923-46f0-93ad-62ad671be8ef&groupId=192458) [consulta: 2 de enero de 2019].

En los recursos empleados para el estudio de perfiles competenciales en los museos, las competencias se organizan en competencias actitudinales (adaptación, aprender a aprender, autocontrol, compromiso con la organización, iniciativa, innovación, búsqueda de soluciones); competencias relacionales (comunicación, habilidades interpersonales, persuasión e influencia, red relacional) y finalmente, competencias funcionales, en las que sobresale el componente cognitivo (capacidad analítica, competencia digital, conocimiento del territorio, dominio profesional, gestión de conflictos, gestión de la información, instrumentos, herramientas y maquinaria, negociación, optimización de recursos, organización del trabajo, orientación a la calidad del resultado, orientación al cliente interno y externo, redacción de documentos). El directorio de competencias se completa con las competencias directivas, asociadas específicamente a la función de dirección o mando (desarrollo de personas, dirección de personas, toma de decisiones y visión estratégica)<sup>15</sup>.

Los perfiles competenciales son un conjunto de competencias identificadas como relevantes en relación con el desarrollo excelente de cada puesto de trabajo. Existen múltiples maneras de abordar la definición de un perfil competencial. En el caso del proyecto de la AMC, las premisas que se siguieron fueron:

- La elección de competencias relevantes, es decir, directamente relacionadas con las funciones del puesto de trabajo.
- La limitación del número de competencias para cada perfil, que en nuestro caso se estableció en diez —doce en el perfil de dirección—.
- La combinación de competencias funcionales, actitudinales y relacionales.
- La consciencia de los objetivos y las estrategias organizativas, en términos generales, de la institución museística.
- La equidad y coherencia entre los diversos perfiles.

La aplicación de esta metodología permitió alumbrar una propuesta de perfiles competenciales estructurada en seis grupos:

- Atención y vigilancia (personal de atención a los visitantes).
- Catalogación y documentación (registrador/a, documentalista).

---

<sup>15</sup> DIMCAL. *Directori marc de competències per a l'Administració Local*, p. 8 [https://diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=dc3e0ed0-4923-46f0-93ad-62ad671be8ef&groupId=192458](https://diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=dc3e0ed0-4923-46f0-93ad-62ad671be8ef&groupId=192458) [consulta: 2 de enero de 2019].

- Conservación (conservador/a; conservador/a-técnico/a en estudio e investigación de colecciones, conservador/a-restaurador/a).
- Difusión y comunicación (técnico/a de exposiciones, técnico/a de programas públicos, educador/a).
- Soporte a la conservación y a la difusión (asistente/a de programas públicos, asistente/a de colecciones).
- Director/a.

Cada una de las competencias asignadas a cada perfil está constituida por diversos elementos: la denominación, una etiqueta genérica y convencional, susceptible de ser modificada en el momento de incorporar o adaptar el instrumento a cada organización concreta; la definición de la competencia, es decir la formulación genérica del significado de la competencia en términos de capacidad de las personas; y un campo de observaciones que permite consignar el sentido de la competencia, el aspecto más esencial y sus características más relevantes para completar la definición y hacerla lo más comprensible posible.

Cada una de las competencias tiene diversos niveles de desarrollo o crecimiento, atendiendo a tres dimensiones (cognitiva, actitudinal y contextual); en cada perfil, se establece un grado de desarrollo determinado para cada una de las competencias asignadas, en una progresión lógica y creciente en complejidad y exigencia, que se explicita y se describe en el directorio.

Finalmente, la descripción de cada competencia se cierra con unos indicadores de conducta, que son la concreción en comportamientos del nivel concreto de la competencia, es decir, aquello que podrá ser evaluado. Los indicadores han de ser específicos para los diferentes niveles, a diferencia de otros conceptos que son genéricos; se han de identificar para cada perfil o puesto de trabajo y son difícilmente generalizables.

La definición de perfiles competenciales aporta al proyecto desarrollado una orientación para procesos de estructuración de las organizaciones y especialmente para procesos de selección por el poder predictivo que contiene, además de constituir una garantía en el diseño del desarrollo profesional de los recursos humanos del museo.

**Tabla 5**  
Ejemplo de descripción de competencia en el directorio marco de competencias de la administración local

Innovación
<p><i>Capacidad de transformar y generar nuevas formas de actuar que supongan una mejora para la organización a partir de los recursos, procedimientos y circunstancias existentes.</i></p> <p>Hace referencia a una actitud de reflexión crítica para la mejora permanente. Va asociada al conocimiento experto y a la capacidad de búsqueda de información pero sobre todo implica una actitud abierta a los cambios y a hacer las cosas de manera diferente.</p>
Niveles
<p><b>Desarrollada en grado inicial</b></p> <p><i>Capacidad de cuestionar los procedimientos y metodologías de trabajo propios para identificar aspectos susceptibles de mejora y realizar las propuestas adecuadas.</i></p> <p><b>Ejemplos de indicadores de conducta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Tiene una actitud crítica constructiva respecto a la manera en que se hacen las cosas, analizando la situación e identificando las posibles áreas de mejora, con predisposición al cambio.</li> <li>— Ante situaciones problemáticas, identifica soluciones alternativas a partir del conocimiento de experiencias similares en otras organizaciones.</li> <li>— Se cuestiona las propias maneras de hacer las cosas, identificando las posibles mejoras con predisposición al cambio.</li> </ul>
<p><b>Desarrollada en grado medio</b></p> <p><i>Capacidad de proponer soluciones creativas y formular sugerencias plausibles para la implantación de nuevos procedimientos y metodologías de trabajo en el ámbito del propio marco de actuación.</i></p> <p><b>Ejemplos de indicadores de conducta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— No teme al cambio, lo afronta y lo promueve como algo positivo, mostrándose abierto/a a utilizar nuevos métodos de trabajo que supongan una mejora en la consecución de los objetivos.</li> <li>— En el equipo de trabajo, participa haciendo aportaciones a un posible proceso de cambio e innovación.</li> <li>— Ante problemas o situaciones nuevas, busca soluciones alternativas.</li> </ul>
<p><b>Desarrollada en grado alto</b></p> <p><i>Capacidad de generar líneas de actuación novedosas y plantear enfoques alternativos a los existentes para mejorar el posicionamiento de la organización ante los cambios del entorno.</i></p> <p>Ejemplos de indicadores de conducta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— En situación de austeridad económica, plantea al equipo político soluciones innovadoras que suponen una mejora para la organización, sin que supongan un alto coste económico.</li> <li>— Crea y dinamiza equipos de trabajo para aportar y desarrollar soluciones creativas e innovadoras a problemas existentes.</li> </ul>
<p><b>Desarrollada en grado máximo</b></p> <p><i>Capacidad de promover una cultura innovadora y participativa para que los miembros del equipo la interioricen como instrumento fundamental para la mejora del propio trabajo.</i></p> <p><b>Ejemplos de indicadores de conducta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Diseña sistemas de trabajo que promuevan la generación de iniciativas innovadoras que aumenten la eficacia de la organización.</li> <li>— Establece nuevas prácticas en su área que conduzcan a fomentar el espíritu creativo e innovador de las personas que trabajan en ella.</li> <li>— Es considerado/a un referente en la organización para iniciar proyectos que requieren una solución creativa o fuera de lo estándar.</li> </ul>

*Fuente: DIMCAL. Directori marc de competències per a l'Administració Local.*

COMPETENCIAS DEFINIDAS PARA LOS PERFILES PROFESIONALES DE MUSEOLOGÍA Y GRADO DE DESARROLLO												
PERFILES COMPETENCIALES	ATENCIÓN / VIGILANCIA	CATALOGACIÓN / DOCUMENTACIÓN		CONSERVACIÓN			DIFUSIÓN / COMUNICACIÓN		SOPORTE A CONSERVACIÓN	SOPORTE A DIFUSIÓN	DIRECCIÓN	
PERFILES FUNCIONALES	Personal de atención a visitantes	Registrador/a	Documentalista	Conservador/a	Conservador/a - Técnico/a en estudio de colecciones	Conservador/a - Restaurador/a	Técnico/a de exposiciones	Técnico/a de programas públicos	Educador/a	Asistente/a de colecciones	Asistente/a a programas públicos	Director/a de museo
COMPETENCIAS												
ADAPTACIÓN												
APRENDER A APRENDER												
AUTOCONTROL												
CAPACIDAD ANALÍTICA												
COMPETENCIA DIGITAL												
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN												
COMUNICACIÓN												
DESARROLLO DE PERSONAS												
DIRECCIÓN DE PERSONAS												
DOMINIO PROFESIONAL												
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN												
HABILIDADES INTERPERSONALES												
INICIATIVA												
INTRUMENTOS, HERRAMIENTAS Y MAQUINARIA												
NEGOCIACIÓN												
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO												
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD DE RESULTADO												
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO												
TOMA DE DECISIONES												
PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES												
BÚSQUEDA DE SOLUCIONES												
REDACCIÓN DE DOCUMENTOS ESPECÍFICOS												
VISION ESTRATÉGICA												
GRADO DE DESARROLLO DE LA COMPETENCIA		medio										
		alto										
		máximo										

Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico 1

Competencias definidas para los perfiles profesionales de museología y grado de desarrollo

## 6. ETAPAS ULTERIORES

El proyecto desarrollado por la AMC quiere constituir un marco de referencia para el diseño de equipos humanos en los museos catalanes, en tanto que aporta una sistematización de funciones y capacidades profesionales que se deben tener en cuenta en los procesos de selección de personal en los equipamientos patrimoniales.

Constituye una aportación relevante al desarrollo del plan *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya*, que recoge en su objetivo estratégico 7, la voluntad de apoyar al sector profesional vinculado al patrimonio para que pueda responder a los retos de los museos y avanzar hacia la excelencia, y

especialmente, avanzar en el reconocimiento y la dignificación de las profesiones museísticas para reforzar e incrementar los niveles de calidad del trabajo museístico<sup>16</sup>.

Si la Generalitat de Catalunya, en cumplimiento de sus competencias, está desarrollando en el marco del Mapa de Museos de Catalunya, el diseño de equipos y el establecimiento de los límites de la plurifuncionalidad de los museos, con la finalidad última de establecer unos estándares de calidad para los museos que incluyan a los equipos humanos, la AMC contribuye, con este proyecto, a la generación de un marco de referencia de funciones, perfiles profesionales y competencias que aspira a orientar en última instancia, la modificación de la legislación vigente sobre el personal de los museos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Alcalde, G. 2005. Museòlegs i museòlogues: una aproximació a les transformacions d'una professió. *Mnemòsine: Revista catalana de Museologia* 2: 95-102.
- Caillet, E. y M. Van-Praët, ed. 2001. *Musées et expositions. Métiers et formations en 2001*. Paris: Association Française d'Action Artistique-AFAA.
- García, A. 2004. Etapes per a la historia dels museus a Catalunya. De l'ATMC a l'AMC. *Mnemòsine: Revista catalana de museologia*, 1, 195-197.
- Garlandini, A., ed. 2007. *Carta nazionale delle professioni museali (2007)*. Milán: ICOM-Italia.
- Ruge, A., dr. 2008. *Référentiel européen des professions muséales*. Paris: ICTOP e ICOM.
- Ruge, A., dr. 2007. *Référentiel des professions muséales en Europe*. Paris: ICTOP e ICOM.
- Wick-Werder, M. 2010. *Référentiel suisse des professions muséales*. Zurich: ICOM-Suisse.
- Wick-Werder, M., C. Junier-Clerc y J. Pont. 1994. *Les Professions du musée: 15 profils professionnels pour le travail dans un musée*. Zurich: ICOM-Suiza.

---

<sup>16</sup> *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya* (2017: 177-183) <http://cultura.gencat.cat/ca/departament/plans-i-programes/ambit-sectorial/museus-2030-pla-de-museus-de-catalunya/> [consulta: 28 de diciembre de 2018].

La función y el significado de los museos cambian a lo largo del tiempo. El devenir de estos centros patrimoniales no se puede entender si no se presta atención a hechos o acontecimientos culturales, sociales, políticos, económicos o epidemiológicos que, en principio, se sitúan más allá de dichas instituciones culturales. El Mayo del 68, la llegada al poder de Margaret Thatcher en 1979, la quiebra de Lehman Brothers en 2008 o el coronavirus SARS-CoV-2 en 2020 han condicionado manifiestamente el devenir de los museos.

En los últimos años, hasta el comienzo de la pandemia de la Covid-19, la evolución de los museos ha venido marcada por la crisis económica y social iniciada en 2008. Habiendo pasado ya unos cuantos años desde que comenzó, sus consecuencias en la gestión de los centros patrimoniales no han sido todavía suficientemente analizadas. Por ese motivo esta obra ha reunido un conjunto de trabajos en los que se estudian dichas consecuencias en ámbitos como la evaluación de los museos, la conservación del patrimonio, la financiación pública o privada o la situación de las trabajadoras y los trabajadores de la cultura.

**STM**

Saiz Telmo Museoa

Gipuzkoako  
Foru Aldundia  
Kultura, Lanbideza, Gazteria  
eta Kirol Departamentua



Diputación Foral  
de Gipuzkoa  
Departamento de Cultura,  
Cooperación, Juventud y Deportes

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco Euskal Herriko  
Unibertsitatea



UNIVERSITÉ  
LUMIÈRE LYON 2



UNIVERSITÉ  
TOULOUSE III  
PAUL SABATIER



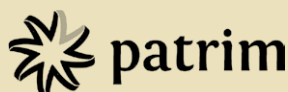
UNIVERSITAT DE  
BARCELONA



OIASSO  
MUSEOA



FUNDACIÓN  
CANADÁ



patrim



ECOMUSEU  
VALLS D'ÀNEU



consejo  
internacional  
de museos  
España



ehu  
UPV  
EUSKAL  
UNIBERTSITATEA  
CONSEJO DE ASesoramiento en  
PATRIMONIO CONSTRUIDO