

Jan Vaessen

Directeur du Netherlands Open Air Museum,
Arnhem, Pays-Bas

Summary

The process of "privatising" state museums in the Netherlands over a six-year period has in no way enslaved the museums to the tough rules of the market, even though there have been considerable changes. The move came about because of a number of shortcomings in the execution of museum missions. A complex tangle of different scopes of activities made it difficult for museum directors to carry out their administrative tasks. The situation came to light during a session in Parliament. The first step was to share out the various competences in a logical way. From now on the Minister of Culture is responsible for all the museums' socio-cultural questions, and he or she also has to provide the museums with sufficient financial resources. As far as the directors are concerned, their only function is to run their museums. The legal form the museums now take is that of a private foundation run by a director and by important personalities who have been appointed to the board of governors by the Minister, after being put forward by the director. The collections remain state property and are made available to the museums in the form of a loan, for a period of 30 years. The aim of this privatisation is by no means to reduce funds. In the future funds will still be made available to museums for a four-year period, on a detailed cost-planning basis. But now they will be allocated for production purposes. Given that museums can use their self-earned money for projects which would not ordinarily have been subsidised by the State, we can expect that they will become more oriented towards the wishes and needs of their visitors. This new organisation will also result in internal restructuring, and the museums' newly-created marketing departments will only be effective if they can take part in the decision-making procedures within each establishment. The far-reaching changes governing the new museum framework have profoundly modified the way museums work. These complex changes can only be taken on board if both the government and the museums themselves see things in a fresh light. Despite the odds, museum privatisation is proving to be highly successful.

Les musées nationaux hollandais n'ont pas été véritablement "privatisés", en ce sens qu'ils ne sont pas du tout devenus des institutions commerciales, strictement asservies aux rudes lois du marché. Pourtant, les importants changements récemment intervenus ont profondément bouleversé le paysage des musées aux Pays-Bas. Le processus de "privatisation" des anciens musées d'Etat, étalé sur six ans et rigoureusement planifié, a abouti à la "privatisation" de tous les musées nationaux hollandais en 1994 et 1995. Cette "privatisation" a pour origine un rapport sur l'ensemble des musées d'Etat, fourni au parlement par le National Audit Office en septembre 1988. Ce rapport contenait de nombreuses observations critiques à l'égard de multiples problèmes - conditions physiques de conservation des collections, absence d'inventaire, sécurité insuffisante, manque de professionnalisme dans la gestion, manque d'organisation, etc. Il concluait aussi que les directeurs de musées ne pouvaient être tenus pour principaux responsables de ces médiocres résultats. En révélant publiquement des problèmes jusqu'alors connus des seuls membres de la profession, ce rapport très critique déclencha immédiatement une action gouvernementale.

Un modèle pour la "privatisation" des musées nationaux fut alors élaboré en coopération avec les musées et de manière rigoureusement planifiée et contrôlée. À cet effet fut d'ailleurs créé un bureau spécial réunissant directeurs de projet et spécialistes *ad hoc*. Avant d'engager des actions en faveur de la "privatisation", restaient cependant à résoudre deux questions importantes. D'une part, étant donné le statut des musées à cette époque, le ministre aurait pu avoir à répondre devant le parlement de l'administration, du fonctionnement interne et des résultats de ses musées - même s'il ne pouvait effectivement les contrôler. D'autre part, dans les conditions qui régissaient alors les musées d'Etat, les directeurs n'étaient pas en mesure d'administrer efficacement leurs musées. À bien des égards, ils dépendaient étroitement d'une réglementation juridique très précise. En outre, ils n'avaient aucun contrôle sur les conditions élémentaires de fonctionnement de leurs musées. Recrutement et licenciement du personnel, par exemple, ressortissaient au ministre. Envisager l'administration de manière globale était donc quasiment impossible.

Pour "privatiser" les anciens musées d'Etat, le modèle hollandais s'est fondé sur un principe fondamental : la séparation des responsabilités entre le ministre et les directeurs de musées ; principe qui n'aurait pu s'appliquer correctement si les musées étaient demeurés dans le giron de l'Etat. Il

leur fallait donc devenir des institutions "privées" échappant au contrôle direct de l'Etat. Selon ce modèle de "privatisation", la responsabilité du ministre se borne à une politique culturelle globale. Il doit notamment formuler son point de vue sur la fonction socioculturelle des musées. A lui aussi d'assurer la répartition équitable, raisonnable et suffisante des subventions aux musées. Quant aux directeurs, ils répondent uniquement du fonctionnement et de l'administration internes des musées, ainsi que de la qualité des résultats. Pour cette tâche, ils disposent de tous les moyens et pouvoirs nécessaires. La forme juridique devient celle d'une fondation privée, sous les ordres d'un directeur, lui-même responsable devant un conseil. Les membres de ce conseil sont nommés par le ministre mais sur proposition du musée. Il suffit de regarder l'actuelle composition des conseils dans les vingt-deux anciens musées d'Etat pour voir que tous ont su attirer des personnalités de grande notoriété, qui jouent un rôle actif dans divers secteurs de la société hollandaise.

Autre point important : les collections des anciens musées d'Etat sont demeurées propriété de l'Etat. Toutes sont mises à disposition des musées pour une période de trente ans, et une instance indépendante est créée pour veiller à la bonne conservation des collections en stricte conformité avec le contrat de bail. En "privatisant" les musées, l'objectif de l'Etat n'était nullement de réduire ses financements. Au contraire, pour pouvoir gagner leur "indépendance", les musées ont dû réunir dès le départ les moyens requis.

Auparavant, le musée d'Etat calculait ses dépenses en fonction d'un budget annuel détaillé, ce qui rendait malaisé tout ajustement en cours d'année. Par ailleurs, les recettes propres au musée n'allaient pas à sa gestion mais, selon une séparation stricte entre recettes et dépenses, directement à l'Etat. Directives budgétaires détaillées, horizon borné à une année, absence d'intérêt objectif à gagner de l'argent, autant de facteurs qui avaient abouti à une gestion irrationnelle et bien peu rentable des musées. Aussi la "privatisation" n'a-t-elle jamais signifié une rupture des liens entre l'Etat et les musées, mais simplement une modification radicale de cette relation.

La situation actuelle a apporté de réelles améliorations. Tout d'abord, désormais étalé sur quatre ans, le budget des musées n'est plus tributaire d'une planification détaillée des coûts, mais beaucoup plus orienté vers les résultats. Autrement dit, les musées "offrent" certaines activités au ministre et reçoivent leur argent par ce biais. Ils sont - en principe - libres de dépenser leur argent dès lors qu'ils garantissent pouvoir tenir

leurs promesses. Mais surtout, la stricte séparation entre recettes et dépenses a disparu. Les musées peuvent dépenser l'argent qu'ils gagnent et, partant, se constituer des réserves et des fonds.

Autre effet de la "privatisation" : bon nombre de musées ont commencé à repenser la muséologie et à s'orienter vers un environnement bien plus large. Les musées s'intéressent davantage aux attentes du public car aujourd'hui, ils ont un réel intérêt économique non seulement à grossir le nombre des visiteurs, mais, surtout, à les satisfaire.

Si le processus de "privatisation" s'est jusqu'à présent révélé un succès, il reste cependant quelques aspects préoccupants : Bien que la volonté de réduction budgétaire n'ait joué aucun rôle dans la "privatisation" des musées nationaux hollandais, il n'empêche qu'un comportement plus "économique" des musées pourrait aboutir à cette idée : l'Etat doit payer moins. L'argent supplémentaire gagné par les musées doit être investi dans ces musées. Pour nombre de leurs projets, l'Etat ne peut ou ne doit pas payer. Mais alors, les musées devraient être en mesure de réaliser leurs propres rêves ; ce qui serait une récompense pour eux et un bienfait pour la société. Et là, ce n'est plus simplement une question de gestion intelligente mais de principe.

Enfin, dans les années à venir, bien des musées vont rencontrer des problèmes en raison d'une mauvaise organisation interne. Comment, en effet, assurer la réussite d'un musée si seuls les conservateurs demeurent les personnes jouissant d'un statut et d'un pouvoir ? Pourquoi créer un département marketing s'il ne peut participer sur un pied d'égalité à la politique du musée en général et à la définition des produits en particulier ? Ces dernières années, deux éléments sont apparus clairement : en changeant radicalement les conditions dans lesquelles les musées ont à remplir leur mission culturelle, il a été possible d'en modifier profondément le fonctionnement. Mais ces changements génèrent leurs propres complexités ; pour y faire face, il conviendra de mettre en place, tant au niveau de l'Etat qu'à celui des musées, un processus intensif d'apprentissage. Reste que globalement, le processus de "privatisation" représente un tournant réussi dans l'histoire des anciens musées d'Etat hollandais. ■