

Courtesy AEA Consulting / Photo Tom Moore.



« Il y a de bonnes raisons de penser que le tourisme haut de gamme, notamment culturel, ne retrouvera pas ses niveaux d'antan avant des années, voire pas du tout. »

Adrian Ellis, directeur d'AEA Consulting et Président du Global Cultural Districts Network.

Une visibilité réduite

« Les services que les musées rendent au public dépendent souvent du financement gouvernemental, déclare Elizabeth Merritt, mais, aux États-Unis, ce n'est pas le modèle dominant. » Contrairement aux institutions européennes, en effet, les musées américains financent leurs activités et leurs programmes publics à partir de sources diverses. Certains musées comptent plus que d'autres sur le tourisme, mais « il y a de bonnes raisons de penser que le tourisme haut de gamme, notamment culturel, ne retrouvera pas ses niveaux d'antan avant des années, voire pas du tout, estime Adrian Ellis, directeur d'AEA Consulting. Dans leur programmation, ils chercheront probablement à réduire leurs coûts en priviliégiant leurs collections et en s'efforçant de capter l'attention d'un public local plus large et plus conscient des problèmes sociaux ». En raison de la crise sanitaire, « il sera difficile de retrouver le niveau de fréquentation d'autrefois », confirme Elizabeth Merritt, car les musées limiteront le nombre de visiteurs, dans certains cas à 25 % des niveaux habituels, ce qui laisse présager des difficultés budgétaires. Les institutions tentent de trouver un équilibre entre les licenciements ou les chômage partiel et « la nécessité de gérer un musée plus petit recevant moins de visiteurs », précise-t-elle. Beaucoup ont été surpris d'apprendre, à la suite d'une

récente enquête, qu'environ un tiers des musées pourraient ne pas survivre à la pandémie. Le même rapport indique que 40 % des musées prévoient de rouvrir avec moins d'employés. Il existe des exceptions notables. Le Blanton Museum, au Texas, a redéployé son personnel de manière créative pour éviter les licenciements. Un musée comme le New Museum de New York a pu réembaucher 23 de ses 41 employés mis au chômage. Le syndicat a joué un rôle essentiel dans cette décision, car une grande partie du personnel avait le sentiment que la direction « utilisait la pandémie comme prétexte pour dégraisser », a déclaré l'ancienne responsable syndicale Dana Kopel. La direction de l'Oakland Museum a réduit les salaires pour garantir la survie de l'institution, mesure qui a fait cruellement défaut dans d'autres institutions. Dans tous les cas, les plans de relance continueront de tableer sur une fréquentation réduite, mais, compte tenu des incertitudes concernant l'évolution de la pandémie au niveau régional, les musées n'ont aucune visibilité.



Le New Museum, New York, vu depuis Prince Street.



New Museum Union

Mission Statement	Communiqués	
FAQ	Announcement: New Museum Union files charges against the New Museum August 13, 2020	Press Release: Eighteen More Workers Laid Off from New Museum July 8, 2020
Communiqués	Press Release: Ninety-Five Workers Laid Off Or Furloughed at New Museum April 5, 2020	Letter: New Museum Union Delegates Send Letter to Lisa Phillips in Light of Covid-19 March 24, 2020
Letters of Support	Letter: New Museum Union Delegates, Bargaining Committee, and Members Sign Letter to the California Association of Museums March 5, 2020	Announcement: Contract Ratified! October 2, 2019

- Press
- Events
- Documents
- Contact
- Local 2110

Capture d'écran du site du New Museum Union - newmuseumunion.org

© New Museum Union.



Le pavillon William Pereira du LACMA, Los Angeles.



© Santi Tuamsuk et Sheyssa Rosado.

Le rôle du privé

« Quand on discute avec des responsables de musées du Mexique ou du Royaume-Uni, commente Jonathan T.D. Neil, il y a un décalage, car aux États-Unis, on part du principe que tout vient de fonds privés. » Dans l'ensemble, ce sont, de fait, les contributions privées qui permettent aux musées américains de fonctionner. Au début de la pandémie, « on a observé une subite poussée de philanthropie, explique Adrian Ellis, mais je ne sais pas si elle va durer, pour diverses raisons : 1) nous sommes en récession ; 2) il y a d'autres priorités impérieuses, en dehors du secteur culturel ; 3) les institutions ont réduit leur programmation et, par conséquent, leur impact auprès du public ». Dans l'état actuel de l'économie américaine, les bailleurs de fonds ont du mal à faire des dons, même modestes, et, explique Elizabeth Merritt, « beaucoup de gens, confrontés à leurs propres difficultés, ne pourront pas assurer l'aide dont les institutions publiques ont besoin ». De plus, estime Jonathan T.D. Neil, « les donateurs ne devront pas seulement aider les musées à acheter des œuvres ou construire des bâtiments, il faudrait aussi qu'ils soient associés aux discussions sur les moyens d'assurer la stabilité à long terme ».

Ayant investi dans de nouveaux bâtiments coûteux, pour environ 16 milliards de dollars au cours des deux dernières années, certaines institutions culturelles ont d'autant plus de mal à faire face au ralentissement économique. « Le risque aujourd'hui, c'est naturellement d'avoir des institutions zombies, déclare Adrian Ellis. Si vous développez vos activités, vous augmentez les coûts fixes et variables. Si vous les réduisez, vous finissez par comprimer uniquement les coûts variables, c'est-à-dire la programmation. » Le projet d'extension du LACMA sur une dizaine d'hectares, évalué à 750 millions de dollars et salué durant un temps comme

une occasion révolutionnaire d'étendre l'empreinte du musée, donne lieu à controverses depuis la présentation publique du plan il y a huit ans. Et, à la lumière de la pandémie, il soulève de nouvelles questions sur le rôle du musée en tant qu'institution publique, sur sa planification économique et ses priorités en période de bouleversements financiers. Malgré tout, le directeur Michael Govan a décidé de poursuivre la construction, qui, comme il l'a déclaré au *LA Times*, sera un

« moteur pour la création d'emplois et la reprise économique ». Le secteur entrera bientôt dans la seconde phase de sa réaction à la pandémie. Pour certains, ce sera le moment de réfléchir aux fragilités du modèle et de le reconstruire en mieux. « Si le musée ne reflète pas la société, déclare Adrian Ellis, soit il doit s'adapter, soit la caravane (la philanthropie, nldr) passe. » Les musées doivent « faire comprendre à l'industrie et au grand public pourquoi les arts sont importants et en quoi ils sont un vecteur de justice sociale », explique Melissa Cowley Wolf, fondatrice de MCW Projects, une entreprise qui s'engage à développer de futurs investissements culturels. « L'avenir, ajoute-t-elle, dépendra de la façon dont les institutions répondront à l'évolution anticipée du comportement des

« Les musées doivent faire comprendre à l'industrie et au grand public pourquoi les arts sont importants et en quoi ils sont un vecteur de justice sociale. »

Melissa Cowley Wolf, fondatrice de MCW Projects.

baillleurs de fonds. » Le Guggenheim, par exemple, a récemment annoncé un plan de diversité en réaction à des allégations de racisme dans le personnel. Le Metropolitan Museum a lui publié début juillet sur son blog, sous les plumes de Daniel H. Weiss, son président, et Max Hollein, son directeur, un texte faisant état de ses « *engagements pour l'anti-racisme, la diversité et une communauté plus forte* ». Au moment où de nombreux musées sont confrontés à ce type de critique et que les manifestations de Black Lives Matter balaient le pays, d'autres institutions devraient lui emboîter le pas. Le secteur philanthropique a progressivement évolué dans sa composition : aujourd'hui, il comprend « *des personnes qui ne sont plus issues de familles super riches, déclare Jonathan T.D. Neil. Ce sont des gens qui, souvent, se sont fait un nom, et viennent donc avec une mentalité composée d'un mélange de philanthropie et d'esprit d'entreprise. Ils veulent avoir un impact et obtenir des résultats mesurables* ».

Solutions locales

La pandémie a amplifié la tension « *entre le rôle de service public que les musées prennent très au sérieux, estime Elizabet Merritt, et leur capacité à perpétuer ce rôle selon les voies traditionnelles* ». Les petites institutions (ou celles situées dans des lieux moins fréquentés), bien que plus affectées sur le plan financier, sont mieux à même de trouver d'autres sources de revenus, par exemple en attirant des financeurs qui souhaitent avoir un impact sur la population locale. En fin de compte, si le secteur cherche à diversifier ses sources de financement, « *on peut penser aussi, estime Jonathan T.D. Neil, que les recettes générées par ces nouveaux modèles vont être affectées à un développement massif des programmes pédagogiques, ou à la suppression des frais d'admission. Autant d'orientations qui contribuent à rendre les musées beaucoup plus ouverts, accessibles et équitables pour le*

Les petites institutions, bien que plus affectées sur le plan financier, sont mieux à même de trouver d'autres sources de revenus, par exemple en attirant des financeurs qui souhaitent avoir un impact sur la population locale.

public – au sens large – qu'ils servent ». Moins convaincu de voir apparaître de gros changements dans la structure philanthropique des musées, le professeur d'histoire de l'art David Joselit, de Harvard, espère néanmoins lui aussi que les musées profiteront de cette crise pour trouver les moyens de mieux servir leur public. « *Il serait utile de réfléchir à ce qu'est un véritable musée public, explique-t-il. Pour moi, l'une des conditions serait qu'il soit totalement ouvert.* » Pour les institutions à but non lucratif, souvent « *peu enclines à prendre des risques* », estime Adrian Ellis, la mise en œuvre d'idées progressistes pourrait être une bataille difficile. « *Il y a toutes sortes de raisons à cela, explique-t-il, mais l'une d'elles est l'asymétrie entre le risque que l'on prend et la gratification que l'on en retire, et donc une réticence à innover, car les sanctions quand on a tort (notamment en termes de réputation) sont plus importantes que les retombées bénéfiques quand on a raison.* » On ne sait toujours pas dans quel sens la pandémie de coronavirus va transformer les musées américains, mais si on se tourne vers le passé, « *comme en 1919, ou après les grandes guerres, fait remarquer Melissa Cowley Wolf, on constate que c'est en ces temps de crises que les changements se produisent.* »



Courtesy The Met.