La Fondation Cartier pour l'art contemporain

Fiona Janier

▶ **To cite this version:**

Fiona Janier. La Fondation Cartier pour l'art contemporain. Science politique. 2008. dumas-00824457

HAL Id: dumas-00824457

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00824457

Submitted on 21 May 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vous allez consulter un mémoire réalisé par un étudiant dans le cadre de sa scolarité à l'IEP de Grenoble. L'IEP ne pourra être tenu pour responsable des propos contenus dans ce travail.

En tant qu'oeuvre originale, ce mémoire relève du droit de la propriété intellectuelle et vous pouvez uniquement en faire une reproduction à titre privé, sous réserve de la mention d'origine.

INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES
BP 48 – 38040 GRENOBLE Cedex 9
www.iep-grenoble.fr

Fiona Janier
Juillet 2007

Master 2 Direction de Projets Culturels
Politiques publiques et Changement social

Mémoire professionnel

Février – juin 2008
Stage à la Fondation Cartier pour l'art contemporain

INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE GRENOBLE
Université Pierre Mendès-France, Grenoble II

Fiona Janier
Juillet 2007

Master 2 Direction de Projets Culturels
Politiques publiques et Changement social

Mémoire professionnel

Février – juin 2008
Stage à la Fondation Cartier pour l'art contemporain

INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE GRENOBLE
Université Pierre Mendès-France, Grenoble II

Remerciements

Un grand merci à toute l'équipe de la Fondation Cartier qui m'a accueillie très chaleureusement et m'a permis d'apprendre beaucoup durant ces quelques mois.

Merci à Thomas pour sa patience et sa belle programmation.
Merci à Isabelle pour sa gentillesse et ses conseils.
Merci à Camille pour son accueil, sa bonne humeur et son enthousiasme.

Merci aussi à Patti Smith pour avoir été si accessible et disponible pour l'équipe de la Fondation Cartier.

SOMMAIRE

INTRODUCTION **4**

I/ QUELLE PLACE POUR L'ART CONTEMPORAIN DANS LES POLITIQUES CULTURELLES ? .. 6

A/ LES ACTEURS PRINCIPAUX DES POLITIQUES CULTURELLES A PARIS 6
1/ Les priorités du Conseil régional *6*
2/ La ville de Paris *8*
B/ LA PLACE DE L'ART CONTEMPORAIN DANS CE PAYSAGE ? 13
1/ L'art contemporain à Paris : une relation encore fragile *13*
2/ Un environnement difficile pour l'art contemporain : l'exemple de la Fondation Pinault *14*

II – LA FONDATION CARTIER POUR L'ART CONTEMPORAIN 17

A – DESCRIPTION ET ANALYSE DE LA STRUCTURE 17
1/ Présentation *17*
2/ Le soutien à la création : premier objectif du mécénat de la Fondation Cartier *19*
3/ Les résultats *20*
B/ LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE LA FONDATION CARTIER 22
1/ L'équipe au service du projet *22*
2/ Analyse du fonctionnement interne de la Fondation Cartier *24*
3/ La répartition du budget *25*
C – DESCRIPTION ET ANALYSE DU STAGE 26
1/ Présentation des Soirées Nomades *26*
3/ Mes missions *29*
4/ Evaluations personnelles *37*

III/ LE MECENAT : UNE AUTRE VOIE AU FINANCEMENT DE LA CULTURE 39

A/ QU'EST-CE QUE LE MECENAT ? 39
1/ Définition *39*
2/ Qui sont les mécènes ? *40*
3/ Les principaux statuts juridiques du mécénat *41*
4/ Les principaux acteurs intermédiaires du mécénat *42*
B/ ETAT DES LIEUX DU MECENAT EN FRANCE 45
1/ Les avancées du mécénat grâce à la loi de 2003 ..... *46*
2/ Intérêts du mécénat pour les entreprises *48*
3/ Du côté des bénéficiaires : intérêts et inégalités *49*
C/ LE CAS DES FONDATIONS 52
1/ Définition d'une fondation *52*
2/ Les différents statuts des fondations *53*

CONCLUSION **56**

BIBLIOGRAPHIE **58**

ANNEXES 59

ANNEXE I : RESULTATS DE LA DERNIERE SEMAINE DE L'EXPOSITION PATTI SMITH ET ANDREA BRANZI 59
ANNEXE II : EXEMPLE DE FEUILLE DE ROUTE POUR LA VENUE DE PATTI SMITH A LA FOIRE D'ART CONTEMPORAIN « ART BASEL » EN SUISSE PUIS A LA FONDATION CARTIER 64
ANNEXE III : EXEMPLE DE RETROPLANNING : JUIN 2008 66
ANNEXE IV : LA CHARTE ETHIQUE DU LOUVRE 70

Introduction

Dans le cadre d'un stage de fin d'études, je cherchais un lieu qui me permettrait d'avoir un aperçu sur le plus de disciplines possibles, avec une grande variété dans sa programmation et dans ses activités. Ne sachant pas encore dans quel domaine je souhaite me spécialiser, même si j'ai une attirance particulière pour le cinéma d'animation, j'avais envie d'expérimenter les formes de spectacle vivant les plus diverses.

La Fondation Cartier pour l'art contemporain et le service des Soirées Nomades en particulier, ont été pour moi une grande opportunité d'avoir accès, non seulement à des spectacles très divers, mais aussi d'assister à la mise en place des expositions, et à leur gestion quotidienne. Ce lieu est d'abord un espace d'exposition dynamique, avec trois à quatre expositions par an. La Fondation Cartier s'est spécialisée dans les œuvres monumentales et effectue régulièrement des commandes à des artistes contemporains afin qu'ils créent une ou plusieurs œuvres, dans le but d'une exposition future dans ses espaces. Depuis 1994, les Soirées Nomades, performances de spectacle vivant (musique, poésie sonore, danse contemporaine, mode…) prennent place dans le lieu même des expositions et transforment ces lieux en salle de spectacle. Les programmations des Soirées Nomades font toujours écho aux expositions en cours et sont en résonance avec l'univers ou les influences de l'artiste plasticien.

Les configurations des salles changent en fonction de la scénographie, à chaque exposition, la place de la scène et le rapport avec le public évoluent. Le nombre de spectateurs est lui aussi influencé par la taille des œuvres et leur disposition dans les espaces.

De plus, j'ai eu la chance d'arriver pour l'exposition Patti Smith. Ces quatre mois ont été très intenses pour la Fondation Cartier, l'artiste a été surmédiatisée pendant cette période et il était très intéressant de pouvoir observer, de l'intérieur, comment se gèrent cette ambiance particulière et les pressions de la part des médias et du public. Le service des Soirées Nomades est habituellement en marge du service des expositions, ne pouvant accueillir plus de 200 personnes par spectacle, souvent moins, les soirées sont souvent des moments intimistes. Patti Smith étant avant tout une chanteuse de rock des années 1970, le public attendait beaucoup ses concerts et le service des Soirées Nomades a dû gérer cette popularité et se préparer à faire de nombreux mécontents.

Enfin, ce stage a été pour moi le lieu de nombreuses rencontres, dont celle avec Frédérique Mehdi, qui m'a fait passer mon entretien pour les Soirées Nomades en décembre 2007, avant de partir travailler au Printemps de Septembre, festival de photographie et d'arts visuels de Toulouse. Avant la fin de mon stage aux Soirées Nomades (initialement prévue fin juillet), Frédérique Mehdi m'a proposé de venir travailler pour son festival de juillet jusqu'à octobre 2008.

Ce mémoire professionnel s'appuie essentiellement sur des observations du terrain et sur des recherches grâce à des ouvrages théoriques et à des articles de presse.

Tout d'abord, je me suis intéressée au contexte dans lequel s'insère la Fondation Cartier pour l'art contemporain (première partie). Puis j'ai observé ma structure d'accueil, plus spécifiquement le service des Soirées Nomades dans le fonctionnement de la Fondation et les missions que j'y ai accomplies (deuxième partie). Enfin, j'ai tenté de faire un aperçu de l'état des lieux du mécénat en France de manière générale et dans le cas particulier des fondations (troisième partie).

I/ Quelle place pour l'art contemporain dans les politiques culturelles ?

A/ Les acteurs principaux des politiques culturelles à Paris

Afin de se rendre compte de la place faite à l'art contemporain dans les politiques culturelles, je me suis intéressée aux programmes culturels des deux principaux acteurs politiques sur Paris : la Région Ile-de-France et la ville de Paris et j'ai tenté ici d'établir la liste de leurs champs d'actions dans la culture.

1/ Les priorités du Conseil régional

Pour sa politique culturelle, le Conseil régional d'Ile-de-France a pour priorité les trois axes suivants : renforcer le cinéma et l'audiovisuel, lancer une politique du livre dynamique, accroître le soutien au spectacle vivant.

Le soutien au cinéma :

Le conseil régional est la première collectivité territoriale française pour l'aide à ce secteur, implanté à 80 % en Ile-de-France. Grâce à son Fonds de soutien, la Région Ile-de-France a aidé plus de 267 œuvres depuis 2001, pour un montant de plus de 67,47 millions d'euros. En 2005, le conseil régional s'est élargi aux documentaires.

La Région s'engage dans d'autres actions en faveur du cinéma et de l'audiovisuel : soutien à la Commission du film d'Ile-de-France pour faciliter le choix des lieux de tournage, aide à la post-production, aux manifestations cinématographiques de qualité, rénovation des salles « art et essai »… Elle est aussi présente dans les grands festivals de cinéma et d'audiovisuel, comme à Cannes, par exemple.

Enfin, grâce à la région, chaque année, près de 24.000 lycéens et apprentis assistent à des séances de films classiques ou contemporains, suivies de débats avec des professionnels.

La politique du livre :

Depuis 2006, la Région Ile-de-France a développé son action pour soutenir le livre et la lecture publique. Elle apporte son aide aux actions collectives et interprofessionnelles au sein de la chaîne du livre avec l'ambition de soutenir la création littéraire, encourager la diversité éditoriale, et favoriser la rencontre du plus grand nombre avec les œuvres. Outre ses aides aux médiathèques, la politique régionale du livre accompagne les différents acteurs du livre en lien avec les interventions de l'Etat et des autres collectivités territoriales. Pour cela, la Région encourage le développement des librairies indépendantes et les constitutions de fonds de livres généraux ou thématiques. De plus, elle aide à la mise en place de projets comme la création de collection, la réalisation d'un ouvrage, les co-éditions, ou encore certaines traductions…

Le spectacle vivant :

De 1998 à 2008, le conseil régional a multiplié par quatre son budget en faveur du spectacle vivant. Il s'agit de permettre au théâtre, à la danse, aux cultures urbaines, au cirque, à la marionnette, aux arts de la rue de mieux exister grâce au travail d'équipes pérennisées. Cela a été possible grâce aux conventions pluriannuelles de permanence artistique et culturelle, qui représentent un total de 10,5 M€ dans le budget 2008. Ces conventions permettent d'inscrire les actions culturelles dans la durée et de pérenniser les équipes.

Le soutien du spectacle vivant passe aussi par le financement des grands organismes missionnés par la Région : l' Arcadi, en faveur de la création et de la diffusion en Île-de-France, l' Onif, l'orchestre national d'Île-de-France…, par le financement de grands festivals comme *Rock-en-Seine*, en partenariat avec les Départements et les villes.

Une constante : le soutien au patrimoine

Parallèlement à ces trois axes qui orientent la politique culturelle de la Région Ile-de-France, son engagement passe aussi par l'entretien et la valorisation du patrimoine et des lieux de mémoire.

La loi de décentralisation du 13 août 2004 a transféré aux conseils régionaux une nouvelle compétence dans le domaine culturel : l'enseignement artistique professionnel de la musique, de la danse et de l'art dramatique. La Région gère l'organisation et le financement

de l'enseignement artistique professionnel initial accessible aux élèves ayant achevé le second cycle des conservatoires classés.

Parmi les différentes tâches qui reviennent au conseil régional, l'Inventaire du patrimoine est l'une de ses nouvelles missions. La Région contribue à réhabiliter ou construire des musées permettant de découvrir ses richesses culturelles, mais aussi à financer des fouilles archéologiques ou certaines restaurations de lieux de mémoire. Elle finance aussi la numérisation des archives historiques communales. La Région participe également à la restauration de maisons d'écrivains, comme la Maison de Jean Cocteau à Milly-la-Forêt ou la Maison d'Alexandre Dumas à Port-Marly. Celles-ci deviennent des centres de recherche ou des musées ouverts au public.

La ville, le fleuve, le patrimoine industriel, le logement social sont quelques-unes des grandes thématiques de recherche régionale. Avec ses publications, ses expositions et son centre de documentation, le service de l'Inventaire régional diffuse également ce savoir au grand public, cela grâce notamment à un service de documentation. Ce service met à disposition : un fonds général (histoire de l'art, architecture, peinture, sculpture, objets mobiliers…), un fonds spécialisé sur l'histoire et le patrimoine francilien (ouvrages et études universitaires), les publications du service et des autres services régionaux, les revues spécialisées aux niveaux régional et national, les dossiers (études topographiques et thématiques menées par les chercheurs et les photographes du service de l'Inventaire général), un fonds iconographique et photographique et un accès aux bases de données patrimoniales nationales.

L'action et les moyens de la Région Ile-de-France ne sont pas négligeables en matière de politique culturelle et d'impulsion de projets ; pour autant, l'art contemporain est absent de ses priorités. Qu' en est-il des priorités mises en avant par le maire socialiste Bertrand Delanoë depuis 2001 ?

2/ La ville de Paris

Maire de Paris depuis mars 2001, Bertrand Delanoë a voulu relancer les initiatives tant au point de vue social que culturel.

Les différentes mesures mises en place sont les suivantes :

- *Lecture publique :* le lancement de la construction de 2 médiathèques dans Paris.

- *Patrimoine :* un plan annuel de restauration d'Eglises appartenant à la Ville, avec notamment le cofinancement des travaux de l'église Saint-Sulpice et de la tour Saint-Jacques en partenariat avec le ministère de la Culture pour moitié chacun (projet de restauration déposé en 2000 par l'architecte en chef des bâtiments historiques de France mais acté en 2006).

- *Cinéma :* la création en janvier 2002 d'une « Mission Cinéma » pour préserver l'exception culturelle parisienne en ce domaine et relancer une politique de soutien en faveur du cinéma, dans le cadre d'une concertation entre la Ville de Paris et l'État (Direction régionale des affaires culturelles d'Île-de-France et le Centre national de la cinématographie), autour des salles indépendantes, de l'éducation au cinéma, des événements festifs, du Forum des Images et des tournages à Paris.

Dans ce cadre, le réaménagement du Forum des Images (fondé dans les années 60) et l'installation de la bibliothèque François-Truffaut au Forum des Halles s'inscrivent dans le projet de « rue du Cinéma » que devrait former le nouvel ensemble Forum des Images, bibliothèque et complexe UGC Ciné Cité.

- *Des créations ou des aménagements de lieux de spectacle vivant* : avec le projet d'aménagement des anciennes Pompes funèbres au 104 rue d'Aubervilliers (19^{e}), l'aménagement du théâtre de la Gaieté Lyrique (3^{e} arrondissement), dédié aux arts numériques et musiques électroniques, le rachat en mars 2001 de la Maison des Métallos (11^{e}) (ancien siège de la CGT), pour en faire un lieu dédié au spectacle vivant, la création de la « Cité de la Mode et du Design » dans les anciens bâtiments des Magasins Généraux (13^{e} arrondissement), appelés "Docks en Seine" et le co-financement de la « Maison du hip-hop » dans le 10^{e} arrondissement.

- *De nouvelles manifestations festives* comme la mise en place d'une plage géante sur les bords de la Seine (Paris-Plage), ou la Nuit Blanche dédiée à l'art contemporain.

Parallèlement, la ville de Paris se désengage de certaines structures comme par exemple du « Festival du film de Paris » ou supprime des financements, comme la subvention municipale au festival de danse de Paris.

Des mesures sont prises pour tenter de démocratiser l'accès à la culture avec par exemple l'instauration, en décembre 2001, de la gratuité pour les collections permanentes de ses 15 musées municipaux (Petit Palais, musée d'Art moderne de la Ville, musée Carnavalet, musée asiatique Cernuschi, etc.).

Enfin, dès son arrivée en 2001, B. Delanoë instaure une enveloppe de 1 euro par an par arrondissement et par habitant (proportionnelle à la population de l'arrondissement) pour des actions culturelles locales (expositions, festivals, projections…)

Fin 2007, Bertrand Delanoë et son équipe rédigent le programme culturel pour la ville de Paris pour la préparation de la campagne pour la mairie de Paris, ce programme s'articule autour de quatre axes principaux : « une nouvelle dynamique en faveur de la création à Paris », « inscrire l'art et la culture dans l'espace urbain », « un projet pour tous les parisiens », « donner à la culture les moyens de son ambition »[1].

La première priorité pour le deuxième mandat socialiste à la mairie de Paris est de favoriser la création contemporaine, sans que cela soit fait aux dépens des institutions et structures déjà soutenues par la ville de Paris. Ainsi, Paris maintient son soutien pour des manifestations comme « Paris Quartier d'été » ou le « Festival d'automne », des institutions telles que la Maison Européenne de la Photographie, le Forum des Images, l'Ensemble Orchestral de Paris, l'Orchestre de Paris... Elle accroît même ses financements pour certaines des structures comme le Théâtre de la Ville et le Théâtre du Châtelet.

Ensuite, la municipalité s'est engagée à donner une place aux nouveaux champs artistiques comme le cirque ou les arts de la rue, les musiques actuelles ou le court-métrage. Depuis 2001, le budget pour le cirque a été multiplié par trois, celui des arts de la rue a été multiplié par deux entre 2001 et 2006. De plus, la Ville a souhaité que soient reconnues les musiques actuelles et a consacré 650 000 euros aux lieux de création et de diffusion, dits «intermédiaires », que sont la Guinguette Pirate, le Lavoir Moderne Parisien, Glaz'art, la Maroquinerie... La Ville de Paris aide aussi ce secteur dans sa dimension économique en soutenant l'association Mila, qui fédère les labels indépendants. Enfin, la Municipalité a créé en 2006 un fonds de soutien aux courts métrages. En partenariat avec le Centre National de la Cinématographie, 270 000 euros par an sont attribués à la production de films courts.

Puis, la Ville s'est engagée dans plusieurs projets d'équipements culturels structurants. Tout en permettant de préserver des éléments du patrimoine menacés de destruction (la Maison des Métallos, le 104, le Louxor) ou laissés à l'abandon (la Gaîté Lyrique), le

[1] Présentation de la politique culturelle de la Ville de Paris par Bertrand Delanoë, texte daté de janvier 2007.

lancement de ces chantiers remplit un triple objectif : le premier étant de compléter l'offre parisienne en ce qui concerne les arts numériques, la chanson ou les musiques actuelles. Le deuxième objectif est d'entendre les besoins des artistes tant pour ce qui est des résidences que des espaces pluridisciplinaires. Le parc municipal d'ateliers d'artistes était de 876 fin 2000 : il aura progressé de 30 % durant la première mandature de Bertrand Delanoë, avec 282 nouveaux ateliers. De plus, la Ville s'est engagée à favoriser les tournages ; tous les ans, plus de 700 films sont tournés à Paris, dont la moitié sont des films français. L'accueil des cinéastes et de leurs équipes a des conséquences positives sur l'emploi culturel. Enfin, cette démarche permet de répartir l'offre culturelle sur l'ensemble du territoire, notamment vers le Nord-Est parisien.

La volonté de la municipalité d'inscrire la culture dans l'espace est présente aussi dans son souhait de mettre en avant son patrimoine. La Ville est notamment propriétaire de 96 édifices cultuels, de l'époque romane au XXe siècle. Un patrimoine difficile à entretenir et à mettre en valeur. L'effort de la Ville de Paris permet ainsi de compenser le désengagement de l'Etat dont les crédits pour les monuments historiques de Paris sont passés de 2,8 millions d'euros en 2001 à 0,57 millions d'euros en 2004 ; entre 2001 et 2007, la Ville aura dépensé 68,5 millions d'euros pour les seuls édifices cultuels et l'Etat 7 millions d'euros. Ces chantiers contribuent aussi à soutenir les métiers d'art touchés par la baisse des commandes publiques et menacés de disparition.

La culture s'installe dans la ville grâce aux événements et festivals qui rythment l'année. Les manifestations sont nombreuses mais on peut citer la Nuit Blanche, parcours nocturne dans la création contemporaine, comme événement emblématique mis en place par le maire actuel en 2001 ou le festival Paris Cinéma, créé en 2003.

De plus, l'accent est mis sur la modernisation des équipements pour permettre une meilleure accessibilité aux œuvres et aux bâtiments, pour les personnes à mobilité réduite ainsi que les malvoyants et les malentendants. Les conditions de conservation des œuvres ont été améliorées et les propositions faites aux visiteurs ont été diversifiées : développement des ateliers pédagogiques, ouverture du jardin et d'un restaurant au Petit Palais, création d'un auditorium...

Ce souci de modernisation du matériel concerne aussi les bibliothèques ; Paris dispose d'un important réseau de plus d'une cinquantaine de bibliothèques de prêt. Une vingtaine de ces bibliothèques ont été rénovées entre 2001 et 2006 et les catalogues ont tous été

informatisés et mis en ligne sur internet. La Ville a, de même, accéléré le passage du Forum des images au numérique, en finançant la numérisation de 7 000 films et en modernisant son système de consultation.

Enfin, la Ville de Paris souhaite rendre la culture plus accessible aux jeunes publics. Pour cela des ateliers sont organisés dans les bibliothèques, les écoles, les musées. Des manifestations leur sont aussi réservées comme « Mon Premier festival », destiné aux enfants de 3 à 15 ans.

Les moyens déployés pour la politique culturelle de la Ville de Paris sous la mandature de B. Delanoë ne sont pas négligeables. En effet, entre 2000 et 2005, le budget culture et patrimoine, hors personnel, a doublé ((126,3 millions d'euros en 2000 et 253,6 millions d'euros en 2005). Cela est visible notamment par l'augmentation du budget d'investissement : les crédits effectivement dépensés passent de 26,6 millions d'euros en 2000 à 76,9 millions d'euros en 2005 ; ils atteignent en 2006 près de 110 millions d'euros, correspondant à une phase active de la réalisation de plusieurs chantiers culturels importants. On l'a vu l'accent a été mis sur les équipements culturels de proximité, les acquisitions dans les musées, les commandes d'œuvres d'art, la restauration du patrimoine ou l'entretien des bâtiments (théâtres, bibliothèques, conservatoires). Des secteurs récents ou émergents de la scène culturelle bénéficient désormais de subventions (musiques actuelles, hip-hop, cirque et arts de la rue).

D'autre part, les budgets de fonctionnement ont également été augmentés : l'ouverture et le développement des équipements ont conduit à la création de 140 postes.

La programmation culturelle est riche à Paris, foisonnante même, beaucoup reprochent d'ailleurs un côté « paillettes » dans la politique culturelle mise en place par B. Delanoë.

Mais parmi la foule de manifestations, mise à part la Nuit Blanche, à laquelle nous allons nous intéresser ci-dessous, il existe très peu d'événements ou de lieux consacrés à l'art contemporain soutenus par des collectivités publiques. Quelle est donc la place de l'art contemporain dans ce contexte ?

B/ La place de l'art contemporain dans ce paysage ?

1/ L'art contemporain à Paris : une relation encore fragile

La Ville de Paris, à l'instar de la Région Ile-de-France, n'a pas inscrit l'art contemporain dans ses priorités immédiates. Toutefois, quelques initiatives ont été lancées dans ce domaine, c'est le cas par exemple de la création du Comité de l'Art dans la Ville, créé en 2003.

Il s'agit d'un comité d'experts réunis, sous la présidence de l'Adjoint au Maire de Paris chargé de la Culture, des Conseillers de Paris et des personnalités qualifiées du monde de l'art contemporain, de l'architecture et de l'urbanisme. Cette instance consultative donne son avis sur toute initiative, publique ou privée, française, européenne ou étrangère, visant à l'implantation d'une œuvre (création ou restauration) d'art dans l'espace public parisien. Il a également un rôle de proposition de lignes directrices pour une politique municipale en matière de présence de l'art dans l'espace public. Il examine enfin tous les projets du 1 % artistique. Ce Comité relève d'une volonté de recréer des liens entre la puissance publique et l'art contemporain, pour autant, il n'a pas véritablement de force de décision ou d'impulsion pour imposer une réelle politique culturelle concernant l'art contemporain à Paris. Cela reste une série de projets assez disparates et des décisions somme toute, encore éclatées.

Un des autres chantiers à suivre en matière d'art contemporain est la construction du tramway des Maréchaux Sud, avec l'implantation de neuf œuvres d'art le long du parcours du tramway, confiées à des artistes contemporains de renommée internationale. C'est l'un des plus importants programmes de commande publique jamais réalisés à Paris. Les artistes ont été invités à imaginer des œuvres en relation avec le tramway et l'aménagement urbain des Maréchaux et plus généralement avec la question de la Ville. Ainsi, Christian Boltanski, Angela Bulloch, Sophie Calle, Frank O.Gehry, Didier Fiuza Faustino, Dan Graham, Peter Kogler, Bertrand Lavier et Claude Lévêque ont pensé leur projet en fonction de leur vision de la ville et de l'endroit précis où les œuvres sont implantées. Les artistes interpellent le passant et l'accompagnent sur son trajet en instaurant un véritable dialogue entre la ville et la création contemporaine.

Dans ce contexte, la Nuit Blanche demeure l'un des événements majeurs pour l'art contemporain à Paris. Ce parcours emprunte aussi à l'urbanisme, au patrimoine et à l'architecture, et permet aux Parisiens, le temps d'une nuit, de découvrir gratuitement l'art d'aujourd'hui dans des lieux insolites. Sous l'impulsion de commissaires, chaque année différents, qui proposent des regards et des esthétiques singulières dans leur façon de mettre la ville en scène, 200 à 400 artistes de toutes origines et de toutes générations prennent part à cette manifestation, utilisant souvent les nouvelles technologies. Dès la première édition, la Nuit Blanche rencontre un vif succès avec un public d'environ 500 000 personnes (au lieu des 200 000 initialement espérées, estimations fondées sur le public habituel de l'art contemporain à Paris). Cet engouement s'est accentué lors des éditions suivantes avec une fréquentation en constante augmentation : près d'un million de visiteurs dès la deuxième année jusqu'à 1,5 million pour l'édition 2006.

Ce concept de Nuit Blanche a été imité à travers le monde depuis sa création, comme à Montréal, Naples, Rio de Janeiro, Toronto, Tel Aviv et Gaza (où la manifestation était organisée par le Centre culturel français). Lisbonne, New York et Tokyo ont émis leur volonté d'organiser leur Nuit Blanche en 2008. Bruxelles, Madrid, Riga, et Rome, ont créé avec Paris les « Nuits Blanches Europe » afin de réaliser un projet artistique commun, d'échanger leur expérience, et de communiquer au niveau européen.

Ces exemples montrent qu'il y a un réel engouement des villes et du public pour l'art contemporain, surtout quand il s'insère dans la ville, quand il devient accessible. Pour autant, on observe que les initiatives concernant l'art contemporain sont souvent des manifestations ou des événements éphémères, des projets qui se succèdent sans donner de réelles lignes directrices ou d'investissement dans la durée. Une preuve emblématique d'un environnement peu favorable à l'implantation de l'art contemporain est l'exemple de la Fondation Pinault.

2/ Un environnement difficile pour l'art contemporain : l'exemple de la Fondation Pinault

A la fermeture des usines Renault de l'Île Seguin à Boulogne-Billancourt, en 1992, personne ne savait ce que ces 70 hectares de terrain allaient devenir. Le 4 septembre 2000, François Pinault annonce, avec l'accord de Louis Schweitzer, président de Renault, et de Jean-

Pierre Fourcade, maire de Boulogne-Billancourt sa volonté d'installer une fondation à cet endroit. Le projet est de construire à la pointe de l'île un centre d'art contemporain, d'une taille similaire à celle du Centre Pompidou. Ce centre accueillera une partie de la collection de François Pinault et des expositions temporaires, l'ouverture du bâtiment est prévue pour 2005 et le coût total est estimé à 150 millions d'euros. Les démarches sont lancées pour pouvoir accueillir le public en 2007, un appel à architectes est fait et Tadao Ando est l'architecte choisi pour construire le siège de la Fondation, qui occupera un tiers de l'île, les permis de construire sont envoyés et une promesse de vente est signée entre Renault et l'homme d'affaires. Mais un ensemble de retards et de complications administratives empêchent le projet d'aboutir. Le permis de construire est très long à obtenir, des associations se mobilisent et déposent un recours devant le tribunal administratif de Versailles contre le PLU voté par le conseil municipal.

Au final, l'horizon de l'ouverture de la Fondation François-Pinault pour l'art contemporain sur l'île Seguin ne cesse de s'éloigner. Le 28 février 2005, François Pinault fait annuler la vente du terrain Renault et le 28 avril, il annonce son achat du Palazzo Grassi, l'ancienne vitrine du groupe Fiat à Venise, pour la somme de 29 millions d'euros.

F. Pinault va beaucoup écrire dans la presse pour expliquer son choix et dénoncer la lenteur administrative française. Il fustige l'incapacité selon lui du modèle français à s'appuyer sur des démarches relevant à la fois du secteur public et du secteur privé.

La Fondation Cartier, en dépit de son prestige, reste un modèle peu prisé et somme toute modeste. Le projet de la Fondation Pinault avait une ambition autre et pouvait devenir le « Guggenheim » parisien. Elle aurait pu servir d'exemple et inciter des investisseurs privés à se lancer dans la même voie.

L'art contemporain attire peut-être plus facilement des financeurs privés, collectionneurs ou non, que d'autres disciplines artistiques. La sphère publique semble plus réservée à s'engager dans ce monde qui se mélange parfois au marché de l'art et dont elle connaît moins les tenants et les aboutissants. D'ailleurs, les commissaires de la Nuit Blanche 2008 ne sont autres qu'Hervé Chandès (directeur de la Fondation Cartier) et Ronald Chammah (commissaire extérieur de l'exposition Patti Smith à la Fondation Cartier), preuve

que même pour un événement organisé par la Ville de Paris, il est nécessaire de faire appel au secteur privé qui a les connaissances des artistes contemporains et les réseaux.

Le financement privé des projets d'art contemporain est-il un moyen de pallier un manque d'engagement de l'Etat ou une chance d'entreprendre des projets ambitieux et novateurs ?

II – La Fondation Cartier pour l'art contemporain

A – Description et analyse de la structure

1/ Présentation

La Fondation Cartier a été créée en 1984 par Alain-Dominique Perrin, Président de Cartier International, sur une suggestion de César. Elle a pour ambition de favoriser et de faciliter le développement de la création contemporaine et d'en diffuser la connaissance. La Fondation est à la fois un outil de création pour les artistes et un lieu original qui permet la rencontre entre l'art et le public. Pour cela, la Fondation se donne comme objectif de développer des relations suivies avec les artistes qu'elle soutient, tant à travers des expositions qu'avec des commandes ou des publications.

La Fondation Cartier se veut être le lieu du mélange des disciplines, de la vidéo, au design en passant par la photographie et la mode, présentant ses quatre à cinq expositions temporaires annuelles (thématiques ou personnelles) dans le bâtiment de verre dessiné par l'architecte Jean Nouvel, construit en 1994.

En 1994, la Fondation Cartier quitte Jouy-en-Josas pour rejoindre le boulevard Raspail, dans le quatorzième arrondissement de Paris et plus spécifiquement le « cadre » créé par Jean Nouvel. Ce bâtiment réunit 1200 mètres carrés de surface d'exposition et six étages de bureaux. A l'extérieur, Nouvel imagine un écran de verre prolongeant la perspective du boulevard : un mur-rideau qui inclut aujourd'hui dans le lieu le cèdre du Liban planté là par Chateaubriand en 1823. Cet arbre surgit aujourd'hui d'un pot de fleurs démesuré, recouvert de mosaïques multicolores, créé par le designer Alessandro Mendini. Au-dessus de l'entrée du bâtiment, on peut observer un mur végétal commandé en 1998 au spécialiste de botanique tropicale Patrick Blanc, créateur du concept.

Le bâtiment, n'est fait que de verre, et ses façades, tour à tour vitres ou miroirs, laissent apparaître les œuvres exposées ou réfléchissent les nuages. La structure se métamorphose donc au fil des heures du jour et de la nuit.

A l'intérieur, les artistes ont une grande liberté et peuvent s'approprier cet espace modulable. Entièrement ouvert sur le jardin, avec une hauteur sous plafond de huit mètres, le

rez-de-chaussée peut être obscurci pour accueillir des projections et des installations vidéo. Ses larges baies vitrées peuvent coulisser et s'effacer, transformant le bâtiment en une vaste structure sur pilotis.

Le jardin de la Fondation Cartier est aussi une œuvre d'art. Il ne s'agit pas d'un parc à l'anglaise, ni d'un parc à la française, le *Theatrum Botanicum* de l'artiste Lothar Baumgarten crée un genre nouveau. Visible depuis le boulevard Raspail, ce jardin semble sauvage, à première vue. En réalité, il rassemble 35 essences d'arbres et près de 200 espèces végétales de la flore française, plantées ou semées, selon un ordre particulier. Figuiers et fraises des bois, violettes et muguets sauvages, cerisiers et menthe ou romarin réservent au visiteur des plaisirs qui varient au fil des saisons.

Ce *Theatrum Botanicum* emprunte son nom aux livres dans lesquels les moines faisaient l'inventaire des plantes médicinales et aromatiques au Moyen Age. A l'arrière du bâtiment, le jardin se transforme en une étendue sablonneuse qui accueille un petit amphithéâtre dont les marches sont recouvertes de graminées et d'herbes folles. Le plan du jardin se décline selon les formes géométriques élémentaires : l'ellipse de la fontaine, le cercle de l'amphithéâtre, le triangle de la parcelle répondent au rectangle du bâtiment de Jean Nouvel.

Depuis l'arrivée dans ce nouveau lieu, d'autres événements se sont greffés aux expositions : les soirées nomades, autour des arts de la scène (danse, musique, théâtre ou performance). Chaque année, la collection de la Fondation augmente, avec, aujourd'hui, près de 1000 œuvres de plus de 300 artistes. Cette collection voyage, les artistes aussi, la Fondation est en effet soucieuse de les présenter à un nouveau public à travers le monde.

La Vitesse (1991), *A visage découvert* (1992), *Azur* (1993), *By night* (1996), *Comme un oiseau* (1996), *Amours* (1997), *Un art populaire* (2001), *Ce qui arrive* (2002) ou *Yanomani, l'esprit de la forêt* (2003)… sont quelques exemples de ce qui a été mis en place et en forme dans les murs de la Fondation. Articulée autour d'une incroyable collection d'insectes, *être nature* révélait les coïncidences entre les créations d'artistes contemporains et celles de la nature. En 2002, avec *Ce qui arrive*, était invité le philosophe Paul Virilio afin qu'il développe son projet de « musée des accidents », analysant l'accident comme une conséquence inéluctable des inventions, un « diagnostic de la technologie », la face cachée du progrès. En 2003, *Yanomani, l'esprit de la forêt* offrait à voir un dispositif de correspondances et de résonances entre la réflexion cosmologique et l'expérience visionnaire des chamans de

la communauté indienne yanomani d'Amazonie et les œuvres d'artistes contemporains internationaux.

Chaque exposition est accompagnée de la publication d'un catalogue, afin de donner aux artistes présentés la plus large audience possible. Ces ouvrages sont le fruit du service édition de la Fondation Cartier et sont construits en étroite collaboration avec les artistes. Ils sont non seulement le reflet de ce qui a été présenté dans l'exposition mais invitent aussi à une réflexion plus poussée, avec notamment l'intervention de philosophes, comme Michel Onfray, Claude Lévi-Strauss qui contribuent à la rédaction de ces catalogues. On y trouve aussi des entretiens avec les artistes sur leur travail et leur vision de l'art.

Du 28 mars au 22 juin 2008, deux expositions se sont partagées les espaces de la Fondation Cartier, deux artistes très différents, l'une américaine, musicienne, l'autre, italien, designer.

L'exposition *Land 250* présente Patti Smith sous un jour encore inconnu. Elle est invitée pour son travail de photographe, de dessinatrice et de fétichiste collectionnant les traces de Rimbaud, William Blake et d'autres poètes. Les œuvres présentées ont été réunies entre 1967 et 2007 et elles nous entraînent dans l'univers spirituel, poétique et lyrique de l'artiste.

L'exposition de l'architecte et designer italien Andrea Branzi, intitulée *Open Enclosures*, est composée de deux œuvres monumentales occupant les rez-de-chaussée du bâtiment de Jean Nouvel. Ces installations sont constituées de matériaux très divers : corde, verre, grillage, métal, éléments naturels (branches d'arbres, fleurs…). A la fois massives et fragiles, ces œuvres illustrent ce que Branzi appelle « *une modernité faible et diffuse* » où « *perméabilité, provisoire et flexibilité sont les concepts-clés de l'architecture et du design du XXIème siècle* ».

2/ Le soutien à la création : premier objectif du mécénat de la Fondation Cartier

Ce soutien à la création et à la production se concrétise notamment par les commandes que passe la Fondation Cartier. Cela peut concerner une seule œuvre, un ensemble de créations, jusqu'à une exposition dans sa totalité. En cela, le soutien apporté par la Fondation Cartier ne se limite pas à un mécénat simple, il s'agit d'accompagner les artistes dans le processus même de création et dans son impulsion.

Cette politique de commandes a été initiée en 1984 avec un programme d'ateliers et de résidences à Jouy-en-Josas, où se sont succédés des artistes comme Marc Couturier, Tatsuo Miyajima ou Chéri Samba. Depuis le déménagement au 261 rue Raspail, dans le bâtiment pensé par Jean Nouvel, les résidences d'artistes ne sont plus possibles par manque de place, mais les commandes se sont intensifiées. En dix ans, la Fondation Cartier a produit plus de 70 œuvres ou ensembles d'œuvres d'artistes aussi différents que Tony Oursler, Wim Delvoye, Pierrick Sorin ou Gary Hill…

Depuis sa création, la Fondation Cartier a placé son engagement du côté des artistes vivants pour un résultat éclectique et qui se veut être à l'image de son temps, avec des courants divers, des mouvements contradictoires. Cette collection s'enrichit chaque année d'une quinzaine d'œuvres, sélectionnées par un comité international composés de professionnels du monde de l'art. Elle retrace les grandes tendances artistiques depuis les années 1980 et s'ouvre à toutes les tendances artistiques : peinture, sculpture, vidéo, photographie, installations, design et cinéma. La Fondation Cartier souhaite instaurer une relation durable avec les artistes qu'elle soutient. Elle a choisi de se tourner vers une politique d'acquisition d'œuvres monumentales, comme, par exemple, *La Volière* de Jean-Pierre Raynaud, *Everything that rises must converge* de Sarah Sze ou *Caterpillar* de Wim Delvoye.

3/ Les résultats

Ces expositions, le plus souvent composées d'œuvres monumentales, attirent un public assez divers et accueillent en moyenne 50 000 visiteurs pendant les trois, quatre mois de leur durée.

Les résultats quantitatifs de la Fondation Cartier, quant à eux, sont rassemblés chaque semaine et envoyés à l'ensemble de l'équipe. Ils rassemblent les informations concernant le nombre de visiteurs, les ventes de la librairie, le montant du ticket moyen par visiteur, ainsi que les résultats des soirées nomades, avec le nombre de spectateurs et le prix moyen du billet. Les résultats de l'exposition en cours sont comparés aux expositions passées. A la clôture de l'exposition Patti Smith par exemple, le nombre total de visiteurs a été de 51 356, cela la classe en onzième position en termes d'affluence au regard de toutes les expositions passées de la Fondation Cartier pour l'art contemporain. Ces résultats ont été jugés assez

décevants compte tenu de la médiatisation de l'artiste et de son travail rassemblé pour la première fois dans le cadre d'une exposition.

La copie du mail communiquant les résultats de l'exposition Patti Smith/ Andrea Branzi après la dernière semaine, est en annexe (Annexe I). Ces récapitulatifs sont un moyen de motiver l'équipe autour d'un objectif commun et de reconnaître les efforts et les mérites de chacun des services. Cette pratique montre aussi un rapport décomplexé à l'argent récolté soit par les billets d'entrée pour les expositions ou les soirées nomades, soit par la librairie.

Pour ce qui est du profil sociologique des visiteurs des expositions et des spectateurs des Soirées Nomades, il est difficile d'avoir des informations précises. Cela s'explique par le fait qu'il n'y a jamais eu d'études pour tenter d'avoir une vision plus précise du public. La seule étude jamais faite à la Fondation Cartier date de l'année dernière et concerne la perception que le public a de l'art contemporain et de la Fondation Cartier pour l'art contemporain.

Depuis plus d'un an, le service « Développement » a été mis en place pour développer des partenariats tant avec la presse qu'avec d'autres structures culturelles et des entreprises. Une de ses tâches principales est de changer l'image de la Fondation Cartier, pour la rendre plus accessible, moins élitiste. Cela passe par une plus grande visibilité, possible grâce aux partenariats avec des médias papiers, de radio et de télévision. Cette médiatisation est facilitée par une programmation plus accessible qu'auparavant en ce qui concerne les expositions : *Rock'n'roll 39-59* (juin - octobre 2007), l'exposition *David Lynch* (mars 2007 - mai 2007) et la prochaine exposition *César* (juillet - octobre 2008), attirant des publics plus divers et de tranches d'âges plus variée que lors des expositions précédentes.

Enfin, la volonté d'amener de nouveaux publics à la Fondation Cartier passe par une politique tarifaire assez avantageuse. En effet, les tarifs d'entrée sont de 6,50 euros plein tarif et 4,50 euros tarif réduit pour les expositions et les soirées nomades.

B/ La mise en œuvre du projet de la Fondation Cartier

1/ L'équipe au service du projet

Le nombre de personnes travaillant à la Fondation en fonction des périodes et de l'activité. De février à juillet 2008, 37 personnes ont travaillé à la Fondation Cartier, réparties entre 25 salariés et 12 stagiaires dont 2 qui ont été embauchés en CDD à la fin de leur stage. L'organisation de l'équipe est répartie de la façon suivante :

- **La direction** et son assistante (2 personnes)
- **La direction administrative et financière**, avec son assistante, travaille avec deux comptables. Ce service est en charge de tout l'aspect financier et budgétaire de la Fondation Cartier. La directrice administrative et financière est celle qui représente juridiquement la Fondation dans tous les contrats et les investissements. (4 personnes)
- **Le service du développement**, en charge de toutes les relations de partenariat et de relation avec les autres entreprises, avec les donateurs privés de la Fondation Cartier. Il s'agit d'un service assez autonome, composé de trois personnes, qui travaillent à maintenir et étendre de bonnes relations avec les partenaires ou futurs partenaires de la Fondation Cartier ; cela prend la forme de réceptions, des visites privées des expositions… (3 personnes)
- **Le service presse**, composé lui aussi de deux salariées et d'une stagiaire. Leur travail est de répondre aux demandes émanant de la presse en ce qui concerne des interviews avec les artistes, des renseignements sur les expositions en cours et à venir, des indications sur la Fondation Cartier en général. Mais il est aussi de leur ressort de solliciter les journalistes et de les contacter pour les informer des activités de la Fondation Cartier. Cela nécessite une grande connaissance de la presse nationale et internationale pour cibler les journaux potentiellement intéressés et les personnes qui travaillent pour ces journaux à contacter en fonction des expositions, des soirées nomades et des ateliers enfants. (3 personnes)
- **Les relations publiques** sont assurées par une personne assistée par une secrétaire et une stagiaire. Elles sont en charge d'informer le public sur les expositions en cours, et, par des politiques tarifaires stratégiques, elles tentent de toucher des publics toujours plus variés et plus nombreux. Pendant mon stage, il a été décidé d'établir la gratuité le mercredi après-midi de 14h30 à 18h30. Les résultats ont été assez significatifs en termes de nombre d'entrées à ce moment de la semaine, mais il est encore trop tôt pour savoir s'il s'agit de publics qui se

seraient de toute façon rendus à la Fondation Cartier, ou s'il s'agit de personnes n'étant encore jamais venues dans ce lieu. (3 personnes)

- **Le service des éditions** emploie trois personnes en CDI et trois stagiaires. Ce service s'occupe de la rédaction des catalogues des expositions, ainsi que de tous les supports de communication autour des expositions, des soirées nomades, des ateliers enfants. La réalisation graphique des supports est faite en externe mais l'élaboration générale, les choix des visuels et des textes, ainsi que les relectures finales sont faites en interne. (6 personnes)

- **Le service des conservateurs** : Trois conservatrices travaillent à la Fondation Cartier de manière autonome. Souvent assistées d'une, voire de deux stagiaire(s), elles sont chacune en charge d'une exposition en cours ou à venir. Elles rassemblent les éléments de fond et de forme des expositions et travaillent sur l'élaboration du sens général de l'exposition. Ce sont elles qui sont en charge de la scénographie et de l'organisation des espaces sur les deux étages consacrés aux expositions. (6 personnes)

- **Le service logistique** est composé de deux personnes permanentes et de deux stagiaires. Leur rôle est d'organiser les prêts d'œuvres en amont des expositions, leur transport et leur installation dans les espaces du bâtiment de Jean Nouvel ou dans le jardin comme c'est le cas pour l'exposition César. (4 personnes)

- Deux autres personnes employées en CDD travaillent de manière assez autonome et s'occupent essentiellement de la collection d'œuvres de la Fondation Cartier. La première travaille dans le bureau de la logistique et dresse l'inventaire de toutes les œuvres appartenant à la Fondation Cartier, actuellement dans les entrepôts stockant les œuvres, situés en région parisienne. L'autre personne en charge de la gestion de la collection travaille dans le bureau des éditions, elle recense et classe les œuvres de la Fondation Cartier afin d'établir à terme un catalogue détaillé de l'ensemble de la collection, avec photos et renseignements sur les œuvres et sur les artistes. (2 personnes)

- **Le service des Soirées Nomades**, dans lequel j'ai fait mon stage, est un service assez autonome. Composé habituellement de deux personnes employées, assistées d'une stagiaire. Pour le cycle Patti Smith, nous étions exceptionnellement quatre, dont Thomas Delamarre, chargé de mission, programmateur des soirées nomades pendant l'exposition Patti Smith, Isabelle Gaudefroy, programmatrice des soirées nomades depuis 1999 et Camille Chenet, chargée de production. Les programmateurs travaillent de manière indépendante, font leurs recherches et tentent de donner à un ensemble de choix artistiques complexes une certaine cohérence et une certaine harmonie. Le travail de la production est de rendre concrète cette programmation. Cela passe par la communication, par la logistique et par beaucoup de

démarches administratives, de demandes d'autorisations, de déclarations aux divers organismes et de rédactions de contrats… (4 personnes)

- Une personne en charge des **ateliers enfants**. Les ateliers enfants sont des rendez-vous hebdomadaires organisés par le service des Soirées Nomades. Des enfants d'une même tranche d'âge, préalablement inscrits par leurs parents, se retrouvent pendant une à deux heures dans les espaces d'exposition, avec un intervenant qui est souvent un ou une artiste, plasticien, photographe, conteur… qui leur propose une activité manuelle ou ludique en rapport avec l'artiste de l'exposition ou ses œuvres. (1 personne)

- **Un webmaster** embauché pour la refonte du site internet, grand chantier ayant commencé en janvier 2008. Le but de cette refonte est de donner accès via le site internet de la Fondation Cartier à de nombreuses archives, que ce soit celles des soirées nomades ou celles des expositions. De plus, à terme, l'internaute pourra trouver sur le site certaines des œuvres appartenant à la collection de la Fondation. (1 personne)

- Les régisseurs techniques et les techniciens qui travaillent avec le service des Soirées Nomades ne sont pas des permanents dans la structure, ils ont tous le statut d'intermittent et ne viennent à la Fondation Cartier que pour la préparation des soirées. (2 à 4 personnes selon les soirées)

2/ Analyse du fonctionnement interne de la Fondation Cartier

L'équipe de la Fondation Cartier est jeune, dynamique et motivée. Le cadre de travail est assez agréable et même si les niveaux de salaires sont dans l'ensemble faibles, les salariés de la Fondation donnent beaucoup de temps et d'énergie à l'accomplissement de leur travail.

Cependant, un des éléments qui m'a le plus frappée en arrivant à la Fondation Cartier, est le nombre de stagiaires. Les stagiaires occupent souvent des postes qui pourraient être confiés à des salariés et les services tournent avec des stagiaires à plein temps qui se relaient au fil de l'année. D'un sens, pour les stagiaires, le travail à effectuer est intéressant et stimulant et l'on attend d'eux qu'ils soient réactifs et dynamiques pour remplir les tâches. Mais, ce système, qui n'est pas très original pour le milieu culturel, est quelque peu bancal, tous les six mois tout au plus, les équipes se renouvellent quasiment de moitié. Cela est assez déstabilisant et c'est demander beaucoup aux permanents que de former de nouveaux

arrivants tous les six mois et de devoir en fonction de chaque personnalité, retrouver l'équilibre nécessaire au bon fonctionnement des différents services.

Une autre critique que je ferais par rapport au fonctionnement interne de la Fondation Cartier concerne la gestion des ressources humaines.

La direction administrative et financière est aussi en charge d'une partie de la gestion du personnel. C'est elle qui fait passer les entretiens annuels d'évaluation et décide des augmentations de salaires. Il n'y a pas de service des ressources humaines à la Fondation Cartier et cela semble poser problème. Cette gestion du personnel n'est pas optimale, en effet, elle ne fait pas explicitement partie des tâches de la direction administrative et financière. Cela signifie que les problèmes de pression, de stress se mêlent à des revendications en termes de salaires et les tensions peuvent très vite se cristalliser et se répandre à l'ensemble de l'équipe, somme toute assez réduite. Les salaires sont plutôt bas, avec par exemple, pour les nouveaux salariés, un revenu qui n'est pas très loin du SMIC et qui ne monte pas beaucoup au-dessus de 2000 euros nets, même après une dizaine d'années dans la maison. Pourtant, les projets s'enchaînent les uns après les autres et il est demandé aux services un engagement total et une quantité de travail très importante. Ces conditions de rétribution expliquent sans doute en partie que la majorité des salariés de la Fondation Cartier soient principalement de sexe féminin (32 femmes sur 37) et assez jeunes, en début ou milieu de carrière.

3/ La répartition du budget

En ce qui concerne le budget de la Fondation Cartier et sa répartition entre les services, je n'ai pas pu obtenir de chiffres précis. Le budget global est de plusieurs millions d'euros et cela couvre l'ensemble des frais aussi bien ceux du fonctionnement, que les salaires, ou les expositions, etc. La part de ressources propres est de 20 à 25% du budget total. Pour ce qui est de la répartition, voici quelques informations concernant l'année 2007 : le budget « communication », c'est-à-dire regroupant le service des Soirées Nomades, celui des expositions ainsi que celui du service Développement représentent 39% du budget global. Le budget des Editions est de 8%. Sur l'année 2008, le budget prévisionnel est de 37% du budget global pour les mêmes trois services (Soirées Nomades, Expositions et Développement) et le budget des Editions a été réduit à 5%, car les catalogues pour les expositions 2007 sont moins volumineux et donc moins coûteux que ceux de 2007 (notamment par comparaison avec le

catalogue de l'exposition *Rock'n'roll 39-59*, qui était très important et avait demandé de nombreuses collaborations).

C – Description et analyse du stage

1/ Présentation des Soirées Nomades

Depuis 1994, la Fondation Cartier propose de manière plus ou moins hebdomadaire des rendez-vous consacrés aux arts de la scène, contribuant ainsi à promouvoir l'art contemporain sous toutes ces formes. En s'inscrivant dans les espaces d'expositions, les Soirées Nomades doivent s'adapter à la scénographie et les artistes doivent, inventer pour un soir un lien particulier entre les arts plastiques et les autres modes d'expression de la création contemporaine. Jusqu'ici, les Soirées Nomades ont programmé plus de 300 événements, dont 60 hors les murs, notamment au Printemps de septembre, festival d'arts visuels et de photographie à Toulouse.

Les participants sont des performers, des chorégraphes, des vidéastes, des écrivains ou des compositeurs présentant leurs créations. Parmi les nombreux artistes ayant participé à ces soirées figurent des grands noms de la scène : Ryuichi Sakamoto, Mathieu Boogaerts et Philippe Katerine, des artistes à la pointe des grandes tendances musicales comme Gonzales, comme Fred Frith pour la musique improvisée. D'autres temps forts de la programmation avec John Giorno pour la littérature, la danse avec Boris Charmatz, le théâtre et la performance avec les Deschiens et la troupe Grand Magasin, les arts plastiques avec Sophie Calle, la mode avec Gaspard Yurkievitch ou Maurizio Galante. Des cycles de projections cinématographiques proposent des films d'expérimentation (comme le *Don Quixote* inachevé d'Orson Welles), des films d'auteurs, ou la pointe de l'animation japonaise.

En 1999, les Soirées Nomades inauguraient leur premier cycle thématique autour de *Food lab* qui questionnait les liens entre art et gastronomie. Cette programmation rencontre un très grand succès. L'année suivante, le cycle *Cultures physiques* était consacré à l'art et au sport et réunissait de jeunes artistes internationaux présentant des projets ludiques et décalés. En 2003, *Odorama*, programmation autour du parfum, invitait des artistes, des architectes, des chorégraphes, des cuisiniers pour créer des projets olfactifs inédits.

Les programmations des Soirées Nomades sont faites en rapport avec les expositions pour faire résonner les liens et influences réciproques entre les arts plastiques et les performances de spectacle vivant. Ce dialogue peut paraître forcé, superficiel. En réalité, une création de danse contemporaine, une performance de poésie sonore ou un concert prennent une couleur particulière au milieu de ces espaces habités. En règle générale, les spectacles se déplacent de salle en salle et occupent l'espace de manière très conventionnelle : sur la scène, face au public. A la Fondation Cartier, en fonction de la scénographie, en fonction des œuvres et de leur empreinte, la sonorisation, les lumières et la disposition du public diffèrent, les ambiances se transforment. Le lieu et la performance se lient pour emmener le spectateur dans un tout autre univers sonore et visuel.

Quand je suis arrivée dans le service des Soirées Nomades, Thomas Delamarre avait pris ses fonctions de programmateur depuis décembre, remplaçant Isabelle Gaudefroy, la programmatrice attitrée des soirées. Camille Chenet est assistante de production, en poste depuis presque deux ans. Thomas travaille de façon indépendante, surtout au moment des choix de programmation. Camille, quant à elle, prend en charge une grande partie de la production et de la communication, une fois que la programmation est fixée.

2/ la programmation Patti Smith

En théorie, ce cycle de concerts et de performances devait être une sorte de carte blanche à Patti Smith. La Fondation Cartier lui proposait d'inviter des artistes qu'elle sentait proches de ses influences et de ses goûts. En réalité, Thomas Delamarre a quasiment fait toutes les propositions à Patti Smith qui ne semblait au départ pas très impliquée dans le projet. La simultanéité de la mise en place de l'exposition, de la rédaction du catalogue et de la programmation des Soirées Nomades y a sans doute contribué. Les Soirées Nomades étant souvent une activité quelque peu marginale par rapport aux expositions, plus en vue, et par rapport aux catalogues des expositions, véritable vitrine du passé de la Fondation Cartier pour l'art contemporain.

Patti Smith a donc laissé Thomas faire sa programmation autour de trois axes principaux : les artistes héritiers de la scène punk des années 70, c'est le cas notamment de Jeffrey Lewis and the Jitters. Jeffrey Lewis a plusieurs casquettes : musicien, dessinateur de *comics*, et réalisateur de vidéos « bon marché ». Depuis 2001, il a enregistré quatre albums de

punk-folk et tient à rester dans les réseaux indépendants. Le concert qu'il donne à la Fondation Cartier est surtout composé des chansons de l'album enregistré avec son frère, sorti en 2007 intitulé *12 Crass Songs* qui rassemble des versions rock-folk-psychédéliques de chansons du groupe punk anarchiste Crass. Sur scène, il mélange volontiers ses talents : certaines de ses chansons sont accompagnées par des vidéos de ses dessins projetées sur le mur, comme par exemple sa *Complète histoire du punk-rock et ses développements dans le Lower East-Side 1950-1975* : l'histoire d'un folk-rock urbain, assez sombre, où se succèdent parmi d'autres Lou Reed et John Cale, Patti Smith et Lenny Kaye, Television…

Le deuxième axe concerne la musique improvisée. La programmation Patti Smith a été l'occasion de très beaux concerts de musique improvisée, avec par exemple, Fred Frith, musicien autodidacte, guitariste, compositeur et improvisateur. Depuis près de quarante ans, il explore les possibilités de l'écriture musicale improvisée avec notamment ses guitares « préparées » qui nous ont fait entrevoir lors de son concert aux Soirées Nomades, des sons inexplorés de la guitare et des improvisations maîtrisées et envoûtantes.

Nous avons aussi accueilli d'autres artistes de la musique improvisée comme le trio Pauline Oliveros, Pascal Contet et Jean-Marc Montera. Pauline Oliveros est une figure respectée de la musique électronique improvisée depuis les années 1960. Sans jamais se séparer de son accordéon, elle expérimente tout au long de sa vie les sons dans leur plus grande diversité. Elle travaille notamment avec des ingénieurs pour développer des systèmes électroniques qui lui permettent de traiter et de modifier les sons en direct. Elle est accompagnée de Jean-Marc Montera à la guitare, issu de la scène rock, qui s'intéresse au registre offert par les cordes amplifiées et acoustiques : résonances, percussions, distorsions… Enfin, Pascal Contet, considéré comme le chef de file de l'accordéon contemporain, complète ce trio.

Le troisième axe de la programmation tourne autour de la poésie sonore. En effet, les fantômes d'Arthur Rimbaud, William Blake et René Daumal hantent l'exposition de Patti Smith. On y trouve des polaroïds des tombes de ces poètes, un moulage de la tête de William Blake dans l'une des vitrines. Les Soirées Nomades ont invité des artistes de renom dans ce domaine, comme John Giorno par exemple. Né en 1936 à New York, Giorno a été, dès les années 1960, attiré par l'underground artistique new-yorkais et les artistes de la poésie performance comme William S. Burroughs. Très militant d'une poésie accessible à tous, il met au point en 1968 le « Dial-a-poem system », programme de poésie téléphonée, où les gens appellent un serveur téléphonique pour écouter de la poésie. Pour sa performance à la

Fondation Cartier, John Giorno est accompagné par les improvisations du guitariste espagnol Javier Colis, appartenant à la scène rock expérimentale.

De son côté, Patti Smith a proposé d'inviter son ami de longue date, Tom Verlaine, fondateur du groupe mythique de la scène new-yorkaise des années 70 : *Television*, dans lequel a joué Fred Smith (mari de Patti Smith, décédé en 1994). Après la séparation du groupe, Tom Verlaine enregistre des albums solos et participe à d'autres, comme *Gone Again* de Patti Smith. Lors de son concert aux Soirées Nomades, il est accompagné de son ami le guitariste de renom Jimmy Rip.

Enfin, d'autres rencontres se sont ajoutées à cette programmation lors de son élaboration comme les « workshops » avec Jackson Smith, fils de la chanteuse. Il y en a eu huit en tout, répartis entre l'ouverture de l'exposition et les derniers jours en juin. Le principe de ces ateliers est simple : Jackson Smith s'installe dans les espaces d'expositions consacrés à Patti Smith et commence à jouer, les spectateurs étant incités pendant ces jours à venir avec leur instrument, peuvent se joindre à lui et habiter le lieu.

3/ Mes missions

J'ai commencé mon stage dans le service des Soirées Nomades au début du mois de février 2008, c'est-à-dire presque deux mois avant le vernissage des expositions Patti Smith et Andrea Branzi, et donc deux mois avant le début des soirées nomades.

La programmation n'était pas encore terminée, il restait une ambiguïté concernant le partage des tâches entre notre service et Patti Smith. Thomas Delamarre lui envoyait de nombreuses propositions par mail et attendait ses commentaires et ses suggestions. Patti Smith répondait le plus souvent, mais de manière assez évasive, disant qu'elle ne connaissait pas les groupes que Thomas lui proposait, mais qu'elle n'y voyait pas d'objections.

Cela a eu pour conséquence un certain retard dans le déroulement des opérations. Les premières semaines ont donc été assez calmes du point de vue de la production. J'ai donc commencé en triant les archives des anciennes soirées nomades. Ce travail avait déjà été commencé par Camille Chenet. Pour chaque soirée, un photographe est embauché et prend des clichés de la performance. Il nous remet ensuite un CD avec une sélection de ses meilleures photos. Il est important de garder une trace des performances qui ont eu lieu à la Fondation Cartier, c'est avec ces photos que les Soirées Nomades peuvent communiquer sur

leurs programmations passées. Les expositions sont toutes recensées et archivées grâce, notamment aux catalogues édités par la Fondation Cartier. Le service des Soirées Nomades doit s'organiser pour garder des images de tous les spectacles et de toutes les performances ayant eu lieu.

Dans cette optique, il a aussi fallu classer tous les documents donnés par les artistes présentant leur travail, il s'agit soit de documents audio ou vidéo qui ont servi de base à la création de leur performance présentée ensuite à la Fondation Cartier, soit le résultat final de leur travail, CD ou captation vidéo de leur création.

Un troisième classement concerne les enregistrements sonores ou vidéo des soirées nomades. Chaque soirée est enregistrée sur un mini-disque directement branché sur la console de la régie. Pour certaines soirées, le service embauche quelqu'un pour une captation vidéo. Cela coûte trop cher pour que ce soit le cas à chaque soirée nomade (environ 700 euros). Cette personne nous remet ensuite une copie de la captation de la performance en entier et, si on veut mettre un extrait de la soirée sur le site internet de la Fondation, elle nous remet aussi un petit montage avec les moments forts de la performance.

Ce travail m'a permis une bonne entrée en matière dans le service. En visionnant et en écoutant tous les enregistrements, j'ai pu me rendre compte de l'étendue des performances qui ont déjà eu lieu dans le cadre des soirées. J'ai pu observer les différentes possibilités de configuration qu'offrent les deux salles d'exposition de la Fondation Cartier, les soirées réussies et celles qui le sont moins, les différents décors des performances et les interactions entre les artistes de spectacle vivant et les œuvres exposées. N'ayant jamais assisté à une des soirées programmées à la Fondation Cartier, cette remise à niveau m'a été utile et m'a permis d'appréhender mon travail futur avec une idée plus concrète du résultat à atteindre.

Ensuite, toujours en attendant que la programmation finale soit fixée, Camille Chenet et moi avons commencé un grand nettoyage du fichier contacts des Soirées Nomades. La Fondation Cartier venait de changer de logiciel et d'adopter « eudonet » pour classer ses contacts professionnels. Un courrier a été envoyé par le service des Relations publiques à tous les contacts de la base de données pour qu'ils mettent à jour leurs coordonnées et les documents qu'ils souhaitent recevoir de la part de la Fondation Cartier (newsletters, programme des soirées nomades, programme des ateliers enfants, informations générales…). Cette période était donc l'occasion de mettre à jour tous les renseignements collectés sur ces contacts, de faire le tri et de ne garder que les contacts utiles. Ensuite, il a fallu les classer selon les services qui auront potentiellement besoin d'avoir ce contact dans leur fichier.

La dernière tâche à accomplir est de classer les contacts en fonction de catégories à définir en fonction des services. Pour le cas des Soirées Nomades, les catégories sont : musique, danse, littérature, cinéma, mode… Cela a pour but de pouvoir sélectionner qu'une partie des contacts (des « extractions ») pour être capable de faire une communication ciblée en fonction du spectacle à promouvoir.

Ce travail est assez répétitif et peu enthousiasmant mais il est un bon moyen de comprendre les notions de réseau dans le milieu culturel et la manière dont s'organisent la communication et les relances en fonction des événements programmés. De plus, il était intéressant de me familiariser avec de tels logiciels, très utilisés par les structures culturelles, de moyenne à grande taille.

La préparation des soirées nomades :

Au début du mois de mars, la programmation était presque entièrement fixée et la partie production a vraiment pu commencer. Les délais étaient assez courts car les documents de communication, notamment la carte nomade (en couverture), présentant l'ensemble de la programmation et les premières fiches nomades, feuilles de salle distribuées au début de chaque spectacle pour présenter la performance et les artistes de la soirée, devaient être envoyés très vite à l'imprimeur, après le travail des graphistes. Le programmateur est celui qui rédige les textes des fiches nomades. Il faut à la fois donner envie de voir le spectacle, sans trop en dire, présenter l'artiste ou les artistes ainsi que leur lien avec la programmation et dans quelle mesure leur travail a un rapport avec celui de l'artiste de l'exposition.

Le travail de la production est de rendre concrète une programmation. Cela commence par mettre en place la communication autour des événements à venir. Il faut donc collecter les renseignements sur les artistes invités, des éléments de biographie, leurs influences, les collaborations qu'ils ont pu faire avec d'autres artistes… Ensuite, nous avons besoin de rassembler les visuels que nous allons utiliser pour communiquer sur l'événement, soit des portraits des artistes, soit des photos de la performance. Pour cela, on demande à l'artiste de nous envoyer un choix de photos que nous pourrions utiliser ainsi que le nom et les coordonnées du ou des photographe(s), auteur(s) des clichés. C'est notre rôle de contacter ces photographes pour vérifier que les visuels sont bien libres de droit, pour garder une trace de cet accord, nous leur faisons signer une autorisation nous accordant le droit d'utiliser les photos dans le cadre de la communication faite autour de la soirée nomade et de la

programmation dans laquelle elle s'insère. Il est important de préciser tous les cas où il est possible que nous nous servions de ces photos : sur les feuilles de salle, sur le site internet, dans les newsletters…

Une fois tous les documents collectés, nous faisons faire les maquettes des feuilles de salle, des cartes nomades présentant l'ensemble de la programmation par l'agence de graphisme qui travaille avec le service des éditions de la Fondation Cartier. Parallèlement, nous travaillons avec le webmaster à la rédaction et l'élaboration des textes que nous allons mettre en ligne sur le site internet, sans oublier les newsletters envoyées plusieurs fois pendant la programmation pour relancer le public potentiel et le tenir informé des spectacles passés et à venir.

Après la communication, il s'agit de s'occuper de la logistique. Cela concerne tous les aspects de la venue des artistes : hébergement, transport, restauration… J'étais en charge de toutes les réservations d'hôtels et de réceptionner les factures. Je me suis aussi occupée d'acheter les billets de train, d'eurostar et d'avion pour les différents artistes de la programmation, ainsi que de réserver les navettes privées pour emmener les artistes de l'aéroport à la Fondation à leur arrivée sur Paris et pour leur retour de leur hôtel à l'aéroport. Tous les éléments de la logistique sont rassemblés sur des feuilles de route rédigées à l'attention des personnes que nous recevons. Ce document leur permet d'avoir toutes les informations pratiques relatives à leur venue à la Fondation Cartier, des horaires de leur avion, au planning des répétitions et du concert en passant par les coordonnées de l'hôtel et un plan pour se rendre de l'hôtel au lieu du concert (Annexe II).

A partir du mois de mai, j'ai demandé à rédiger certains des contrats pour m'entraîner et comprendre quels sont les points essentiels à spécifier lorsqu'on signe un contrat avec un artiste. Je n'ai rédigé que des contrats d'engagement, qui sont des contrats signés directement entre l'artiste et le producteur du spectacle qui est aussi l'organisateur. Pendant la programmation Patti Smith, nous avons eu un cas de contrat de cession avec un spectacle de danse de la chorégraphe italienne Claudia Triozzi *Fais une halte chez Antonella*, création pour une danseuse et deux musiciens. Claudia Triozzi travaille avec la structure de production Latitudes Contemporaines, qui est le producteur du spectacle. Quand la Fondation Cartier accueille ce spectacle, elle n'est pas le producteur, mais l'organisateur et elle signe donc le contrat avec le producteur et l'artiste.

Au fur et à mesure de la rédaction des contrats d'engagement, certains éléments sont apparus comme étant indispensables à tout contrat. Il faut commencer par définir le producteur, c'est-à-dire celui qui engage les artistes et l'organisateur, c'est-à-dire celui qui accueille le public dans sa salle et qui en est responsable. Il doit y avoir aussi l'objet du contrat, son but : le spectacle, les personnes attachées à la réalisation du spectacle, la date et le lieu, avec plus ou moins de détails. Le contrat sert à définir les obligations de chacun : le producteur est en charge du paiement des salaires des artistes et doit remplir les formalités légales concernant l'engagement des artistes français ou étrangers. Doit figurer dans le contrat le montant du salaire. L'organisateur, quant à lui est en charge de la mise en place de l'événement avec l'engagement du personnel technique, l'organisation de la billetterie, de la sécurité…

Toutes les questions d'assurances sont à expliciter dans un contrat : le producteur doit assurer les personnes et avoir une assurance de responsabilité civile, l'organisateur doit assurer son personnel et est responsable pour tous les risques liés à l'exploitation du spectacle.

Ensuite, il faut détailler tous les aspects qui dépendent de la communication autour de l'événement, spécifier les professionnels, photographes, vidéastes, journalistes qui seront autorisés à prendre des images pendant le spectacle et dans quelle mesure ces images et captations vidéo pourront être utilisées. Il faut se mettre d'accord avec l'artiste sur chacune des utilisations potentielles de ces images : communication interne, externe, site internet, newsletters, flyers, journaux… Enfin, restent les clauses d'annulation du contrat comme éléments indispensables. Deux cas sont le plus souvent retenus comme valables : le cas de force majeur ou le cas d'un manquement d'une obligation d'une des deux parties.

Pour les contrats de cession, souvent l'on détaille plus d'aspects comme la répartition entre le producteur et l'organisateur de la prise en charge des voyages, des défraiements… On peut aussi indiquer les conditions dans lesquelles va se dérouler le spectacle avec plus de précisions : la jauge de la salle, le prix des places, le nombre d'invitations proposées au producteur, aux artistes…

Un des aspects auquel je n'ai pas été confrontée pendant ce stage est le suivi budgétaire. A la fin de mon stage, j'ai demandé à Thomas Delamarre de bien vouloir me donner quelques règles d'or à suivre pour bien tenir son budget.

Le budget est divisé en plusieurs postes. Soit l'on se base sur le plan comptable pour découper son propre budget pour être proche du système adopté par le service comptable, soit

l'on décide de l'adapter aux grandes catégories de recettes et de dépenses propres à son service, c'est le cas aux Soirées Nomades : avec cinq postes principaux :

1/ les frais de mission : transport, spectacles…

2/ la communication : conception des supports, impression des supports de communication et de la billetterie, note pour les droits d'auteurs des photographes que nous engageons pour chaque soirée nomade

3/ La programmation des soirées nomades : les factures auprès des producteurs de spectacles dans le cas des contrats de cession, les factures des navettes, les factures des hôtels, les transports des artistes, les factures pour les captations audiovisuelles réalisées lors des soirées, les salaires des artistes, les salaires de la technique, frais de location de matériel technique, courses pour les caterings, les repas après les concerts…

4/ Divers : achat de matériel, sécurité…

5/ SACEM / SACD

Un autre découpage possible serait de mettre les salaires dans un premier poste (en indiquant bien les salaires bruts sans oublier d'écrire les charges patronales pour les intégrer dans le budget total), ensuite de regrouper tous les frais artistiques concernant les costumes, la scénographie…, puis un poste technique, un quatrième poste concernant les frais de la communication et enfin un dernier poste regroupant les frais dus au fonctionnement de la structure ou à l'administration de la compagnie sur une période donnée (avec un prorata du montant des assurances annuelles, les frais divers, téléphone, fournitures….)

Quel que soit le découpage du budget choisi, il est réparti en trois colonnes : l'enveloppe (ce qui a été prévu pour le poste), l'engagé (le montant des bons de commande, des contrats…) et le facturé (à réception des factures). Ce système permet de tout de suite repérer les factures que l'on n'a pas encore reçues, et donc d'avoir une bonne vision d'ensemble de son suivi budgétaire.

En ce qui concerne les recettes, il faut les répartir en fonction des sources : les subventions (de quelles collectivités ou de quels organismes), les cas de coproductions (où chacun des coproducteurs avancent une partie des fonds), les recettes propres (chiffre d'affaires de la vente de tickets ou de produits commerciaux) et enfin les fonds provenant du mécénat.

Avant de s'engager dans un projet, au moment de l'élaboration du projet prévisionnel, il est nécessaire de connaître le seuil en dessous duquel on ne peut descendre sans mettre en péril le projet. Cela concerne surtout le calcul du montant des salaires qui est souvent le poste le plus important dans un budget de compagnie par exemple.

Le déroulement des soirées nomades :

Habituellement, les soirées nomades sont des rendez-vous hebdomadaires, mais pour cette programmation, nous avions tous les mois trois à quatre soirées consécutives. Pour s'y retrouver, il fallait rassembler sur un seul document tous les renseignements relatifs aux arrivées des artistes, à leur départ, au moment où les artistes doivent signer leur contrat jusqu'aux horaires de répétitions et de balances. J'étais donc en charge à ces moments-là de préparer des plannings avec toutes les informations utiles, jour après jour (Annexe III). Ce travail a été très utile pour moi car il m'a permis de visualiser toutes les étapes pour la mise en place d'une performance. De plus, pour que ce document soit le plus complet possible, j'ai dû le construire comme un rétroplanning et planifier chaque étape faite en amont permettant d'arriver au résultat final.

Pour chaque soirée, une personne de l'équipe allait chercher les artistes à l'aéroport ou à la gare et l'emmenait jusqu'à son hôtel, situé en règle générale près de la Fondation Cartier. Ensuite, nous leur remettions un autre exemplaire de leur feuille de route (envoyée par mail quelques jours avant leur arrivée à Paris) pour qu'ils aient toutes les informations relatives à la performance avec eux.

Ensuite, le jour du concert, l'équipe technique arrivait en avance pour installer la scène, la régie son, les lumières. Cela est donc fait dans les espaces d'exposition, vers la fin d'après-midi, pour gêner les visiteurs le moins longtemps possible. Mais cet emploi du temps très serré n'est pas évident à tenir pour les techniciens. La programmation Patti Smith, assez intense par son nombre de soirées, 13 en tout sur trois mois et 8 workshops, a été le catalyseur de tensions déjà existantes entre l'équipe technique et l'équipe des soirées nomades. A la fin de la programmation, une discussion a eu lieu entre les deux équipes pour permettre d'exprimer les problèmes et les difficultés rencontrés. La décision a été prise d'augmenter les salaires des techniciens qui n'avaient pas évolué depuis de nombreuses années. Mais, les horaires et les conditions de travail ne peuvent pas être changées en profondeur car l'exposition serait trop perturbée.

Pendant la préparation de la soirée, chacun de nous a des tâches précises à faire. Camille est en charge de la billetterie, de l'installation des potelets et des panneaux, à la vente des tickets. Je m'occupe de l'installation des loges des artistes, je leur mets en place le catering, et je dois m'assurer qu'ils ne manquent de rien entre leur arrivée et le début du concert. Thomas, quant à lui, fait signer les contrats aux artistes et leur remet leur salaire. Nous allons à tour de rôle vérifier que tout se passe bien pendant l'installation technique. Ensuite, les portes s'ouvrent, Thomas surveille que l'installation du public se passe bien, m'appelle et je fais descendre les artistes jusqu'à la scène.

Après le spectacle, les artistes remontent dans les loges le temps de faire sortir le public et soit nous partons au restaurant, cela a été le cas après les concerts de Patti Smith et après celui de Tom Verlaine, soit nous organisons un pot avec les artistes et toute l'équipe sur le lieu du concert.

La venue de Patti Smith a entraîné quelques ajustements dans le déroulement des soirées nomades. Tout d'abord, la question de la communication a été centrale. Vu le nombre de places mises en vente à chaque soirée (environ 200), nous ne pouvions pas faire de la publicité pour les soirées nomades de manière trop intense, risquant de faire beaucoup de déçus. La médiatisation de Patti Smith à la Fondation Cartier était déjà assez forte. Thomas Delamarre a donc décidé de ne pas communiquer trop en avance sur les soirées et surtout de ne pas annoncer tous les concerts avec Patti Smith en une fois, mais de faire plusieurs annonces, permettant aux personnes qui n'ont pas réussi à avoir de billets pour le premier concert, de peut-être en avoir pour le deuxième et ainsi de suite.

Ensuite, la programmation a changé le système de billetterie. Habituellement, les billets pour les soirées nomades peuvent être réservés par téléphone et le reste est vendu le soir même à l'entrée de la Fondation Cartier. Pour cette programmation, craignant une trop forte affluence, nous avons confié notre billetterie à la FNAC. Pour la première soirée, les billets sont partis presque instantanément à 10h le jour de la mise en vente, la majorité des quelque 200 billets étant pris par des internautes. Cela a provoqué de nombreuses réactions de mécontentements que nous avons dues gérer par téléphone pendant la semaine qui a suivi ; de nombreuses personnes ont appelé nous accusant d'avoir réservé presque la totalité des billets pour des privilégiés, amis de la Fondation Cartier. Pour les soirées suivantes avec Patti Smith, Thomas Delamarre a décidé de rendre la vente des billets plus visible pour le public, cela signifie de ne pas vendre les tickets sur internet, uniquement en magasins. De cette manière,

dans tous les points de vente, les personnes présentes ont pu observer qu'il y avait bien des tickets vendus, même si eux-mêmes n'avaient pu en avoir.

Enfin, ne pouvant prévoir les réactions du public, nous avons prévu pour chaque soirée où elle serait présente un dispositif de sécurité plus conséquent. Cela a nécessité une organisation plus encadrée et des frais supplémentaires dans l'enveloppe budgétaire prévue.

4/ Evaluations personnelles

J'ai été chaleureusement accueillie par l'équipe de la Fondation Cartier. L'équipe étant assez jeune et dynamique, cela me laissait espérer une gestion énergique et un enthousiasme à se lancer dans de nouveaux projets, et ce fut le cas.

Au début de mon stage et pendant les premières semaines, j'ai été plus impressionnée que je ne l'aurais pensé par la Fondation Cartier et ce qu'elle représente. Il a été plus difficile pour moi de prendre confiance qu'au cours de mon stage précédent à l'Institut Français de Meknès. Deux raisons principales expliquent ce ressenti. Tout d'abord, j'étais plus consciente de l'impact médiatique que suscitait le passage de Patti Smith à Paris et son installation au 261 boulevard Raspail. En effet, la Fondation Cartier impressionne déjà par la qualité de ses expositions, les dernières très médiatisées étant celle de David Lynch et celle sur le Rock'n'roll 1939-1959. A Meknès, le festival de cinéma d'animation pour lequel j'ai travaillé en était à sa septième édition et, même s'il prend de l'assurance d'année en année, je me suis rendue compte avec mon passage à la Fondation Cartier, qu'il y avait dans l'organisation à Meknès un peu de « bricolage », dû à une équipe très restreinte et des contraintes de temps et de moyens assez fortes. L'organisation des expositions et des soirées nomades est très rôdée. Cela était exacerbé par le fait qu'il fallait être à la hauteur dans une situation où l'on invite des artistes habitués à faire des concerts dans des conditions optimales, comme Patti Smith et son groupe ou Tom Verlaine, dans un lieu qui a priori n'était pas conçu pour être une salle de spectacle. Les contraintes sont plus nombreuses pour les artistes, l'acoustique est loin d'être idéale, il faut donc pallier ces défauts par une organisation impeccable qui rassure les artistes sur notre professionnalisme et sur la qualité du spectacle que nous allons proposer au public.

J'ai senti une nette évolution entre mon stage de master 1, de janvier à juin 2007 à l'Institut français de Meknès (Maroc) pour l'organisation du Festival International du Cinéma

d'Animation de Meknès et mon stage de master 2 à la Fondation Cartier. L'année dernière, j'ai eu l'impression d'avoir un aperçu global de l'organisation d'un festival mais je ne me suis pas rendue compte qu'il me manquait tout l'aspect production. Je ne me suis jamais occupée d'un contrat et je n'ai pas cherché à comprendre comment était géré et réparti le budget pour le festival et la programmation régulière de l'Institut. J'étais essentiellement en charge de la logistique concernant la venue des invités du festival et du regroupement des informations pour le catalogue du festival.

Le stage dans le service des Soirées Nomades a été une bonne continuation et un approfondissement de ce que j'ai pu apprendre à Meknès. Pendant ces cinq mois de stage, j'ai eu un bon aperçu de tous les aspects à mettre en place pour transformer une programmation en une série d'événements concrets. Contrairement à ce que je pensais, je sors de ce stage un peu moins sûre de moi, bien que mieux parée pour entrer dans le monde du travail, qu'après mon expérience à Meknès. Je pense que cela est dû au fait que je sois plus consciente de l'ensemble des tâches à maîtriser pour travailler dans la production et donc consciente qu'il me reste encore beaucoup à apprendre.

Néanmoins, grâce à cette expérience à la Fondation Cartier, dans la tornade provoquée par Patti Smith aux Soirées Nomades, je pense avoir appris à gérer des situations stressantes et à développer une certaine réactivité pour faire face aux situations et demandes imprévues. De plus, j'ai eu la chance de travailler avec des personnes patientes et pédagogues qui ont toujours pris la peine de m'expliquer des points techniques et le déroulement des différentes étapes à suivre. J'ai l'impression d'avoir réellement pu mettre en pratique ce que nous avons vu en cours pendant cette deuxième année de master, que ce soit au niveau de la connaissance des contrats, des notions de comptabilité… et d'avoir acquis des connaissances supplémentaires tant en ce qui concerne le côté juridique que le côté pratique de l'organisation de spectacles.

III/ Le mécénat : une autre voie au financement de la culture

A/ Qu'est-ce que le mécénat ?

1/ Définition

Le mécénat, pour mieux l'appréhender, reste à définir. Il ne s'agit ni d'un don complètement désintéressé, ni d'un geste purement commercial, mais d' « *une relation de coopération qui crée une valeur partagée* ». Cela signifie qu'il représente « *l'ensemble des concours consentis par une initiative privée en faveur de domaines d'intérêt général »*[2], ces domaines concernant aussi bien le sport, la culture, la solidarité, la santé que l'environnement ou l'éducation.

Le mécénat ne relève pas d'une démarche de publicité pour l'entreprise, dans ce cas, on parle de parrainage. Une différence est à établir entre mécénat et parrainage. Le premier est le « *soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général.* » Quant au parrainage, il se définit comme « *le soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct.*[3] » Cela signifie qu'il existe une différence fiscale entre les deux : le mécénat est un don qui est non assujetti à la TVA et donne le droit à une réduction d'impôt. Le parrainage est, lui, un acte commercial qui est donc assujetti à la TVA et donne lieu à une facturation.

L'Etat a une position difficile dans le domaine du mécénat. Il doit à la fois l'encourager en permettant aux entreprises de bénéficier d'avantages fiscaux, mais cela n'est pas sans provoquer des inquiétudes quant au potentiel désengagement de l'Etat en matière culturelle.

[2] François Debiesse, *Le mécénat*, Ed. PUF, coll. Que sais-je ?, 2007, p. 9, citant l'arrêté du 6 janvier 1989.
[3] Ces deux définitions sont issues du *Guide juridique et fiscal du mécénat et des fondations* d'Admical. Admical étant une association qui veut promouvoir le mécénat d'entreprise en France née en 1979. Jacques Rigaud en prend la direction en 1980. Quelques grands patrons comme Jean Riboud (Schlumberger), Gilbert Trigano (Club Méditerranée), Alain-Dominique Perrin (Cartier), Michel Albert (AGF) ou Yvon Gattaz (CNPF – Centre National du Patronat Français, aujourd'hui Medef) vont s'intéresser à ce mouvement et regarder le mécénat de façon nouvelle, nous y reviendrons plus loin dans le développement.

Ce débat semble être assez franco-français. En effet, les pays de tradition anglo-saxonne appréhendent le mécénat avec un enthousiasme beaucoup moins complexé qu'en France, parce qu'ils ne le voient pas comme une potentielle menace accélérant le déclin de l'Etat et de l'étendue de ses prérogatives. Le « tout-Etat » paraît de plus en plus révolu aujourd'hui. La mondialisation, l'Europe et la place de plus en plus grande donnée aux lois du marché poussent la société civile à prendre davantage de responsabilités dans la vie publique. Cela est difficile à accepter dans un Etat avec une tradition jacobine aussi forte que dans notre pays. François Debiesse dans son ouvrage *Le mécénat* résume assez bien la marche à suivre pour tenter de sortir de l'impasse qui oppose le public et le privé en matière d'action pour l'intérêt général : « *L'Etat ne doit ni abdiquer ni vouloir tout régenter, mais rechercher une véritable coopération entre action publique et initiatives privées, et développer les partenariats avec les autres acteurs, qui, comme lui, tentent d'œuvrer pour l'intérêt général, entreprises et particuliers, avec l'aide d'intermédiaires qui sont apparus et ont grandi au service du mécénat.* »[4]

2/ Qui sont les mécènes ?

Avant de nous intéresser aux entreprises mécènes, il s'agit de ne pas oublier la part des particuliers dans le financement d'actions sociales, culturelles ou solidaires. Cette partie du mécénat est peu visible car les acteurs sont certes nombreux mais éclatés et moins médiatisés que les entreprises.

Les particuliers :

La motivation des particuliers peut résulter d'une réaction à une catastrophe naturelle et donc prendre la forme d'un don ponctuel, mais elle peut aussi être la conséquence d'une analyse personnelle de la situation sociale, dans ce cas, l'engagement est plus pérenne, les personnes y investissent parfois des moyens financiers mais surtout du temps.

Puis, il existe un mécénat des particuliers plus financier, même si cela reste marginal en France. Ces personnes peuvent décider de soutenir un artiste ou la création d'une œuvre. Cela est le cas pour la création contemporaine mais aussi pour la sauvegarde du patrimoine. Ils s'engagent alors en tant que mécènes pour éviter la dispersion d'œuvres à travers le monde ou pour la restauration de monuments, ils s'engagent aussi à permettre au public d'avoir accès

[4] François Debiesse, op. cit, p. 32.

à ces œuvres. Les collectionneurs peuvent aussi parfois se transformer en mécènes. *A priori* mus par une passion personnelle, il leur arrive ensuite de léguer une partie ou la totalité de leur collection à une institution publique pour qu'elle permette au public d'y accéder. Ce fut le cas par exemple de Paul Guillaume, médecin et grand collectionneur qui a légué ses 200 œuvres majeures au Louvre en 1963. Ce qui fait d'un collectionneur d'art un mécène est la volonté de rendre accessible au plus grand nombre les œuvres auquel il a eu accès, de les faire partager.

Enfin, de façon plus modeste, les particuliers peuvent participer au financement de structures culturelles, notamment par le biais des « sociétés d'amis des musées » pour la préservation du patrimoine ou l'accompagnement de la création contemporaine. Il en existe 300 aujourd'hui en France regroupée dans une fédération nationale abritée au Palais du Louvre.

Les entreprises mécènes :

Virginie Seghers dans son ouvrage *Ce qui motive les entreprises mécènes, philanthropie, investissement, responsabilité sociale ?* fait la liste des différents types de mécénat :

- **Le mécénat en nature** : quand l'entreprise apporte un soutien matériel, que ce soit des immobilisations, des marchandises en stock, des services ou par la mise à disposition de moyens matériels, techniques ou humains.

- **Le mécénat technologique** : quand l'entreprise apporte la technologie qu'elle produit (fréquent dans le domaine de la recherche, du handicap et de l'archéologie).

- **Le mécénat de compétences** : quand l'entreprise met à disposition certains de ses employés pendant leur temps de travail.

- **Le partenariat média** : quand un média cède gratuitement ou à un tarif réduit un de ses emplacements publicitaires.

- **Le mécénat associé** : quand l'entreprise ajoute une contribution aux sommes déjà versées par ses salariés pour une cause d'intérêt général. Cela est peu pratiqué en France.

3/ Les principaux statuts juridiques du mécénat

Le mécénat permet aux entreprises une importante souplesse de gestion. Chacune peut choisir la forme juridique qui correspond le mieux à son action. Il n'y a pas de contrat type mais un certain nombre de points doivent être explicités au moment de la mise en place de la

structure juridique : les contractants, le montant, la durée, le caractère renouvelable ou non, les moyens de suivi et de contrôle, les responsabilités, les assurances, la question des liens avec les autres mécènes. De plus, le mécène s'engage à respecter le travail des bénéficiaires, leur contenu et leur activité.

Le statut de la régie directe est choisi dans le cas où on attribue à une direction ou un département de l'entreprise la gestion du mécénat. La tentation est alors grande de se servir du mécénat uniquement pour la publicité de l'entreprise, car les dépenses de mécénat sont traitées comme dans les dépenses de communication de l'entreprise. Pour le mécène, même s'il reste totalement maître de son action et s'il n'a pas de coûts d'intermédiation, il se prive de l'information, des conseils et des capacités de bilan d'intermédiaires comme la Fondation de France.

Une seconde option pour les entreprises est de faire appel à ou de créer une structure indépendante. Trois choix s'offrent à elles :

- L'association loi 1901 : cette structure est à la fois autonome et souple. Le conseil d'administration est constitué pour l'association et peut donc être assez indépendant par rapport à l'entreprise. Elles réunissent la plupart des organismes bénéficiaires de mécénat : 1 million d'associations, réunissant 2 millions de salariés et 13 millions de bénévoles[5].

- La fondation : son principal avantage est de garantir une certaine pérennité dans le mécénat et de pouvoir être séparée des activités courantes de l'entreprise.

- Le club des entreprises : il s'agit d'un groupement d'entreprises ayant une action de mécénat collective. Ceci est une bonne entrée en matière pour les entreprises novices en matière de mécénat et, pour le porteur du projet, le club des entreprises peut constituer un bon moyen de fidéliser ses mécènes.

4/ Les principaux acteurs intermédiaires du mécénat

Ces intermédiaires sont des acteurs variés (clubs d'entreprises, organismes professionnels, institutions spécialisées) qui font le pont et facilitent les connexions entre des acteurs qui *a priori* n'avaient pas d'intérêt commun.

[5] Ces chiffres proviennent de l'enquête de la Fondation de France effectuée en 2005.

Voici un aperçu des principaux organismes intermédiaires qui aident au développement du mécénat en France :

L'Admical (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial) : elle existe depuis 1979 et a été reconnue d'utilité publique en 1992. Sa mission principale est de favoriser le mécénat d'entreprise. Pour cela, elle remplit trois fonctions :

- Elle représente les entreprises mécènes, c'est-à-dire qu'elle défend leurs intérêts auprès de la puissance publique, des médias et des instances internationales. Elle travaille aussi à l'élaboration et l'amélioration du cadre juridique qui entoure le mécénat, ses recherches sont notamment pour beaucoup à l'origine du texte de la loi du 1er août 2003.

- Elle crée et anime un réseau d'échanges d'expériences et de « bonnes pratiques ». L'Admical organise de nombreuses manifestations qui sont l'occasion pour tous les acteurs du mécénat de se regrouper de temps en temps pour confronter leurs expériences et faire progresser la réflexion sur le domaine.

- Enfin, l'Admical est un centre d'information pour tous les acteurs du mécénat et les futurs acteurs potentiels, ainsi qu'un centre de conseil et de formation, à l'origine de nombreuses publications sur le sujet.

Le Centre français des fondations (CFF) a été créé en 2002 et regroupe près de 120 fondations. Il a pour but de faire connaître les fondations en France ainsi que celui de promouvoir leur action. Ses missions sont les suivantes : faire connaître le statut des fondations ainsi que leurs actions, soutenir les porteurs de projet des fondations, favoriser le développement des fondations en France et leur représentation internationale.

La Fondation de France a été créée en 1969 avec une dotation essentiellement publique (venant de la Caisse des dépôts et consignations et 17 grandes banques, dont la plupart à l'époque étaient nationalisées), mais avec un statut indépendant. Il s'agit du premier organisme qui ne soit pas né d'un regroupement de mécènes mais d'une volonté publique, celle du Conseil d'Etat. La Fondation de France est devenue un acteur majeur dans le domaine du mécénat grâce à son accompagnement des fondations placées sous son égide, grâce aussi à sa contribution aux réseaux internationaux des grandes fondations. En effet, elle participe au développement des actions de mécénat de la part des particuliers puis des entreprises, elle aide les entreprises dans l'élaboration et la mise en place de projets « socialement responsables ». Enfin, elle est aussi un lieu d'information et d'échanges

d'expériences pour tous les acteurs du mécénat. Elle a notamment contribué à créer le CFF. Enfin, la Fondation de France collecte des fonds privés en faveur d'actions sociales, culturelles, scientifiques ou humanitaires.

La Fondation de France soutient donc de nombreuses initiatives privées qui ont toutes le but de lutter contre la dégradation du lien social, elle intervient donc dans des champs très divers : la santé, la recherche, la solidarité, l'environnement, la culture… Par la collecte de dons des particuliers mais aussi d'entreprises, la Fondation de France redistribue les fonds qu'elle a à disposition pour des actions de terrain. Dans les cas de l'explosion de l'usine AZF à Toulouse en 2001 ou après le tsunami en décembre 2005 en Asie, elle a été le collecteur de fonds le plus important et a redistribué les dons aux associations locales en respectant un devoir de transparence.

Un autre pan de son action est la création de « fondations abritées », cela signifie créer sous son égide une autre fondation qui bénéficie ainsi de ses conseils de gestion et de son suivi. Ces mécanismes ont été très lents à se mettre en place depuis la pionnière qu'a été la Fondation Cartier pour l'art contemporain, mais la tendance générale s'est accélérée depuis la loi de 2003 et en 2006, la Fondation de France avait 592 fondations sous son égide, dont 57 créées par des entreprises.

Enfin, des acteurs intermédiaires apparaissent au fur et à mesure des expériences de mécénat. Ces acteurs sont moins institutionnalisés et émanent à la fois de la part des mécènes et de la part des structures qui reçoivent leurs financements. Ils ont pour but d'établir une éthique dans la pratique du mécénat. La première initiative est celle du Louvre qui rend publique sa Charte éthique (Annexe IV) en 2003, charte qui précise son attitude face au don, à sa nature, à sa provenance, à son utilisation et par rapport à la communication qui en est faite.

A l'origine, entre autres, de la Charte du Louvre, 18 associations et fondations issues des secteurs du social et de l'humanitaire, s'étaient déjà regroupées en 1989 pour créer le Comité de la Charte du don en confiance. Cet organisme de contrôle des associations et fondations existe encore aujourd'hui et compte plus d'une cinquantaine de membres agréés à ce jour. Etant une association de droit privé, le Comité peut agir en toute indépendance des pouvoirs publics. Le Comité a élaboré une charte déontologique pour les associations et fondations faisant appel à la générosité du public, elles sont agréées si elles respectent des règles de bonne conduite dans les quatre domaines suivants : fonctionnement statutaire et gestion désintéressée, rigueur de la gestion, qualité de la communication et des actions de collecte de fonds, transparence financière.

Les contrôles sont nécessaires pour les bénéficiaires du mécénat mais ils le sont aussi pour les mécènes eux-mêmes, afin qu'ils puissent mesurer l'impact de leur action. Les entreprises, par exemple, ont besoin de savoir quelle est l'incidence de leurs actions sur l'environnement social, sur les salariés, sur l'image de l'entreprise… Cette volonté a poussé un groupe de travail, composé d'entreprises mécènes et d'agences de notation, à se réunir pour poser les « principes fondamentaux de gouvernance » :

Principaux axes de notation d'une bonne gouvernance de mécénat[6] :

- *L'existence d'une politique de mécénat structurée et intégrée à l'entreprise.*
- *L'existence d'une équipe professionnelle et de moyens dédiés.*
- *L'intégration du mécénat à l'activité de l'entreprise.*
- *L'existence d'une procédure claire d'instruction et de sélection des dossiers de mécénat.*
- *La transparence et la qualité de la relation avec les porteurs de projets soutenus.*
- *Un engagement financier raisonnable.*
- *La valorisation du mécénat par l'entreprise et ses partenaires.*
- *L'évaluation quantitative et qualitative du mécénat par l'entreprise et ses partenaires.*

La volonté d'établir des règles de bonne conduite et une véritable éthique dans le mécénat émane des deux parties concernées, cela montre une envie de transparence réciproque pour que les associations et fondations soient rassurées sur les bonnes intentions des mécènes et pour permettre aussi à ces derniers de montrer patte blanche et de rassurer l'opinion publique sur leurs motivations à se lancer dans le mécénat.

B/ Etat des lieux du mécénat en France

Le mécénat culturel en France reste marginal. A la différence des pays de tradition anglo-saxonne, la culture reste dans les mœurs une affaire publique et fait partie des responsabilités étatiques, au même titre que la santé et l'éducation.

[6] Source : Conférence Novethic du 11 mai 2004, V. Seghers.

Seulement 15% des foyers français font des dons et le total de ces dons reste inchangé depuis 1994. 1700 entreprises se sont lancées dans le mécénat ou le parrainage. Le total de ces dons et contributions a été évalué en 2005 à 3 milliards d'euros, soit 0,2% du PIB, c'est le dixième du pourcentage américain[7].

1/ Les avancées du mécénat grâce à la loi de 2003

Le mécénat a mis du temps à se faire connaître en France notamment en raison de lois peu incitatives jusqu'à celle de 2003 qui permet enfin d'y trouver un intérêt fiscal ainsi qu'un intérêt en terme d'image. La loi de 1987, première loi-cadre sur le mécénat le considérait comme un acte « sans contreparties directes ni indirectes ». Cela signifie qu'il devait être un pur don, il devait même être anonyme, car l'apposition du logo de l'entreprise sur les documents de communication était considérée comme une contrepartie indirecte. De plus, cette loi de 1987 ne permettait pas des exonérations fiscales avantageuses.

Il faudra alors une quinzaine d'années à l'Admical et à la Fondation de France pour arriver à une réflexion plus profonde sur le mécénat d'entreprise, réflexion qui aboutira à la loi d'août 2003. Le premier pas dans ce sens a été la loi de 1990 sur les fondations d'entreprises, donnant la possibilité à ces entreprises de créer des fondations sans la rigidité administrative jusqu'alors de mise, et sans l'obligation de la coûteuse et définitive dotation des fondations reconnues d'utilité publique (les entreprises devaient immobiliser de manière irrévocable au moins 5 millions de francs).

La loi d'août 2003 est dans ce domaine une grande avancée pour le mécénat en France et permet au pays de rattraper son retard face à certains de ses voisins européens, comme la Grande-Bretagne par exemple. Cette loi simplifie le régime du mécénat et rend les avantages fiscaux très incitatifs. Elle assouplit par exemple les fondations reconnues d'utilité publique et consacre la « fondation de flux » comme fondation moderne : il n'est plus irrévocable d'affecter un capital de départ pour la création d'une fondation, une convention de financement pluriannuel suffit. Enfin, la loi permet aussi à la fondation de recevoir des dons des salariés de l'entreprise mère.

[7] Chiffres issus de l'ouvrage de Virginie Seghers, *Ce qui motive les entreprises mécènes, philanthropie, investissement, responsabilité sociale ?*, Editions Autrement, 2007, Paris, p.9.

De plus, cette loi a permis de redéfinir ce que l'on entend par « intérêt général ». Pour bénéficier des réductions d'impôts, il faut financer :

- des œuvres ou des organismes ayant « un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises »,

- des fondations ou associations reconnues d'utilité publique, les musées de France, les établissements d'enseignement supérieur ou artistique, les sociétés et organismes de recherche scientifique et technique.

- des organismes publics et privés qui ont une gestion désintéressée et qui ont pour but la présentation au public d'œuvres dramatiques, lyriques, musicales, chorégraphiques, cinématographiques et de cirque.

La loi de 2003 assure aux particuliers une réduction d'impôts égale à 66% des sommes versées, dans la limite annuelle de 20% du revenu imposable (le bénéfice de la réduction pouvant être reporté sur les cinq années suivantes si le plafond des 20% est dépassé).

Pour les entreprises, la loi de 2003 leur permet d'avoir une réduction d'impôts de 60% pour leurs versements à des organismes d'intérêt général, dans la limite de 0,5% du chiffre d'affaires. De plus, il existe désormais une réduction d'impôts de 90% pour une entreprise acquérant un « trésor national » ou sur l'achat d'œuvres d'artistes vivants.

Cette loi a eu des résultats assez positifs pour ce qui est de l'engagement des entreprises dans des actions de mécénat. En 2005, le pourcentage des entreprises de plus 200 salariés faisant du mécénat a été estimé à 18%, avec une contribution estimée elle aussi à 1 milliard d'euros, tous domaines confondus. Ce milliard d'euros est réparti entre plus de 50% pour un mécénat de solidarité, un tiers pour la culture (environ 350 millions d'euros) ; l'environnement, le sport et la recherche se partageant le reste. Souvent les entreprises mécènes ne se limitent pas à un domaine, plus de la moitié en effet pratiquent un mécénat pluriel, à la fois culturel et social.

Ce qui caractérise le mécénat et les changements qu'il a subis depuis une trentaine d'années, outre sa professionnalisation et sa croissance, est son passage d' « *un mécénat de contribution à un mécénat d'initiative*[8] ». Les entreprises ne se satisfont plus d'être un guichet

[8] Virginie Seghers, op. cit. p. 46.

et de répondre à des demandes extérieures, elles prennent en main leur mécénat, la forme qu'il revêt et les artistes qu'il soutient. Pour cela, elles ont opéré de grands changements dans leur gestion ; désormais, elles s'entourent de personnes compétentes en la matière et se lancent dans de réels choix artistiques avec une ou plusieurs lignes artistiques cohérentes.

2/ Intérêts du mécénat pour les entreprises

Une entreprise, on l'a vu, est incitée fiscalement à faire du mécénat. Mais là n'est pas la seule motivation ; en effet, le mécénat permet à l'entreprise de contribuer à avoir une bonne image auprès du public. Les conclusions des diverses enquêtes faites auprès d'entreprises impliquées dans le mécénat donnent un aperçu de leur motivation, la première réponse est que le mécénat est « utiles pour elles », la deuxième étant que cela est « noble et valorisant »[9]. Ce bénéfice d'image est difficile à quantifier ou évaluer, mais l'accroissement de la motivation du personnel est un des aspects positifs récurrents mis en avant par les entreprises.

Grâce au mécénat, l'entreprise peut être associée à des événements prestigieux ou aimés du public qui donnent une image gratifiante à l'entreprise. Cela va plus loin que la publicité car comme le rappelle Virginie Seghers : « *L'entreprise a compris que le mécénat n'est pas là pour valoriser une marque ou un produit, mais bien pour la mettre en valeur en tant qu'institution.*[10] »

Si une entreprise se lance dans le mécénat culturel, si elle choisit de s'investir dans un milieu déjà soutenu en partie par la puissance publique, elle se doit de défendre des projets originaux et novateurs. Le mécénat issu de l'initiative privée n'a pas pour vocation de remplacer l'Etat, mais bien celle de donner une scène à des artistes qui, sans cela, n'auraient pas forcément trouver de soutien lors de la création de leur projet artistique.

Dans son ouvrage, Virginie Seghers recense les motivations des entreprises mécènes, à partir des études de l'Admical et d'entretiens qu'elle a menés, voici les résultats de son enquête :

« *A l'intérieur de l'entreprise :*

- *Fédérer le personnel autour de valeurs communes, voire l'impliquer au travers du bénévolat ou du mécénat de compétences.*

[9] Résultats obtenus par une enquête menée par l'Admical en 2005.
[10] Virginie Seghers, op. cit. p. 45.

- *Soutenir des projets du personnel et montrer ainsi l'engagement de l'entreprise auprès de ses salariés.*
- *Améliorer la cohésion et l'attractivité sociales de l'entreprise*

A l'extérieur de l'entreprise :

- *Exprimer les valeurs de l'entreprise de façon tangible et contribuer à sa réputation.*
- *Etre utile en apportant sa contribution à des causes d'intérêt général.*
- *Accompagner l'intégration de l'entreprise à son environnement (économique, social, culturel, naturel, politique, etc.) par des actions de proximité associant ses filiales ou ses directions régionales.*
- *Surprendre en apparaissant là où l'entreprise n'est pas attendue, se rendre sympathique.*
- *Communiquer en tant qu'institution auprès de ses clients et relations d'affaires.*
- *Assurer une veille sur les pratiques culturelles et sociales émergentes.*
- *Dialoguer avec la société civile en établissant des partenariats de longue durée.*
- *Accompagner la politique commerciale de l'entreprise, localement et à l'étranger.*
- *Accompagner la politique de développement durable de l'entreprise. Etre un outil au service de la diplomatie d'entreprise. »*[11]

Pour une entreprise, le mécénat est un moyen de communication, un élément stratégique pour se positionner sur un ou plusieurs secteur(s) de la vie sociale et/ou culturelle qui l'entoure, pour apparaître sur la scène publique d'une manière différente que par son action commerciale.

3/ Du côté des bénéficiaires : intérêts et inégalités

Pour les bénéficiaires, le mécénat permet de diversifier les sources de financement pour ne pas être entièrement dépendant d'un seul financeur. De plus, cela affranchit en partie aussi les structures culturelles de l'alternance politique et leur assure une pérennité plus grande.

Le mécénat rapproche aussi deux mondes a priori imperméables : l'entreprise et le monde culturel. L'organisation de l'entreprise peut dans une certaine mesure influencer les institutions ou structures culturelles et leur souffler quelques méthodes de gestion parfois plus

[11] Virginie Seghers, op. cit. p. 48.

efficientes que celles souvent rencontrées dans les collectivités locales ou à un niveau national. De la même manière, le fait de côtoyer des artistes ou des structures culturelles permet à l'entreprise d'enrichir ses logiques et son fonctionnement, comme par exemple en incluant les salariés de l'entreprise dans leur projet de mécénat. Pour autant, tous les secteurs voulant bénéficier du mécénat n'ont pas le même succès auprès des donateurs.

La culture :

Toutes les formes de spectacles ou d'arts plastiques n'ont pas la même cote auprès des mécènes. Certains domaines séduisent plus que d'autres.

Par exemple, le spectacle est en général très peu soutenu par le mécénat (contrairement au patrimoine), si l'on excepte l'opéra et la musique classique. La danse contemporaine (à part la Caisse des dépôts et BNP Paribas) ainsi que le théâtre n'attirent pas beaucoup les mécènes, sans doute un peu réticents à s'engager dans des milieux, comme le milieu théâtral, fortement imprégnés par une culture politique assez contestataire. Cela est encore plus prononcé pour les créations réunissant plusieurs disciplines (danse, poésie sonore, marionnettes, arts du cirque…).

De manière plus détaillée, les études montrent que la musique attire une bonne partie des entreprises mécènes (35%), cela s'explique par tous les styles différents de musique qui touchent un large spectre du public. Ensuite, le soutien des entreprises peut se concentrer sur des formes d'interventions très diverses : la production, la distribution, l'organisation d'événements ponctuels comme les festivals, le soutien à une salle, la formation des musiciens…

Les arts plastiques ne sont pas les plus mal lotis non plus : une action de mécénat sur sept leur est consacrée. Les interventions de soutien à ce secteur sont là aussi nombreuses et variées : soutien aux musées, accompagnement des expositions et/ou des lieux d'exposition, aide à la création et promotion des œuvres et des artistes à l'étranger.

De l'archéologie aux anciennes usines en friches du XXe siècle, le patrimoine est, on l'a dit plus haut, un secteur qui connaît du succès par rapport aux entreprises mécènes. En effet, elles peuvent s'investir dans du mécénat technologique ou dans de l'apport en nature (restauration, valorisation…).

Les mécènes s'intéressent de plus en plus à l'audiovisuel et au multimédia, foyer d'une grande partie de la jeune création contemporaine.

L’art contemporain, assez prisé par les mécènes, est une exception, mais la frontière entre réelle philanthropie et passion du collectionneur est parfois difficile à définir, quand l’art ne devient pas, cas extrême, un moyen comme un autre de spéculation. Il est vrai que l’art contemporain est une des formes de mécénat qui correspond le mieux à une certaine image que voudrait donner l’entreprise. Il est visible sur une échelle internationale et peut être une bonne campagne de promotion pour l’entreprise mère.

L’action de la Fondation Cartier est assez nouvelle dans ce domaine ; le succès de l’art contemporain à trouver des financements permet d’aider à financer dans une petite mesure le spectacle vivant dans ces formes les plus actuelles et contemporaines, parentes pauvres du mécénat.

La culture est restée longtemps la première bénéficiaire du mécénat, mais la dernière enquête effectuée par l’Admical montre que la solidarité est devenue la première priorité des entreprises mécènes, rejoignant les particuliers qui sont déjà fortement investis dans ce domaine par le biais d’associations.

La solidarité :

Le mécénat de solidarité regroupe le mécénat humanitaire et le mécénat social. Dans la classification retenue par l’Admical, les actions de solidarité concernent neuf domaines distincts : enfants/jeunes/famille, emploi/précarité, éducation/formation, handicap, santé, recherche médicale et scientifique, personnes âgées, international/Tiers monde, droits de l’homme. Bien sûr, les domaines ne sont pas cloisonnés et une action peut toucher à plusieurs de ces secteurs. Le mécénat de solidarité va en augmentant depuis environ une quinzaine d’années, mais son action reste plus discrète ; elle est valorisée au sein de l’entreprise et moins au dehors.

L’environnement

Le mécénat en faveur de l’environnement reste encore très marginal aujourd’hui, les différentes prises de conscience concernant l’écologie, le réchauffement climatique sont somme toute assez récentes. De plus, la plupart des grandes entreprises sont aujourd’hui dotées d’un service « développement durable » qui a intégré des actions qui pouvaient relever du mécénat environnemental dans le fonctionnement même de l’entreprise.

Ces trois catégories de mécénat ne sont pas à segmenter et à opposer les unes aux autres. Souvent, les entreprises pratiquent ce qu'on appelle le « mécénat croisé », beaucoup d'actions touchant à la fois à la culture et à la solidarité (actions culturelles dans les quartiers, dans les hôpitaux…) ou à la solidarité et à l'environnement. Dans une vision globale, la culture est un très bon facteur d'insertion et un vecteur de lien social, il serait regrettable de ne pas unir les efforts dans tous ces domaines. Comme le conclut François Debiesse : « *Autrefois segmenté, le mécénat aujourd'hui se rassemble dans une perspective plus globale, plus complète. Ainsi apparaissent des problématiques qui se rapprochent ou convergent, au service avant tout de la dignité des hommes et de leurs conditions de vie.* »[12]

C/ Le cas des fondations

Le nombre de fondations augmente régulièrement depuis le début des années 1990. Elles sont encore relativement peu nombreuses, comparé au reste de l'Europe. Leur nombre est estimé à environ 1500, représentant 10 millions d'euros d'actifs, 50 000 salariés et 30 000 bénévoles.

En ce qui concerne les fondations issues d'entreprises, il en existe aujourd'hui près de 175, elles n'étaient qu'une centaine en 2000. Au total, les entreprises françaises sont seules ou collectivement à l'origine de près de 250 fondations.

1/ Définition d'une fondation

Selon la loi du 23 juillet 1987, une fondation est : « *l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif.* » L'immobilisation du capital représente la dotation de l'entreprise et était, au départ, définitive et irrévocable, cela jusqu'en 2003, ce qui a transformé les « fondations de capital » en « fondations de flux ». La fondation se différencie de l'association, qui est le regroupement de personnes autour d'un projet commun, par le fait qu'elle est destinée à recueillir et à générer des biens, financiers ou non, consacrés à des actions d'intérêt général. Cela leur permet de redistribuer leurs fonds pour encourager des projets, sous la forme de bourses, de prix, de subventions…

[12] François Debiesse, op. cit., p. 73.

Les fondations s'investissent principalement dans le local et le national, la part d'international ne s'élève qu'à environ 20%.

Le nombre de fondations en France est assez restreint, si l'on se compare à nos voisins européens. Cela s'explique notamment par une ancienne et tenace crainte du secteur public de voir se développer une concurrence privée, capable à travers l'accumulation de richesses de constituer un réel contre-pouvoir. A ce titre, la loi d'août 2003 est un véritable changement de cap dans la manière de concevoir une co-existence du public et du privé dans les domaines de la culture et de la solidarité. Une seconde raison à cela est le succès du statut de l'organisation loi 1901, car il permet une gestion et une organisation très souples, n'ayant pas besoin de moyens financiers et donc d'autorisation pour voir le jour.

2/ Les différents statuts des fondations

Une entreprise a le choix entre trois statuts de fondation :

- La fondation reconnue d'utilité publique
- La fondation d'entreprise
- La fondation sous égide (de la Fondation de France ou de l'Institut de France) (c'est le cas de la fondation Cartier)

La création d'une fondation reconnue d'utilité publique demande l'autorisation de l'Etat par décret du Premier ministre ou du ministre de l'Intérieur, puis requiert un avis favorable du Conseil d'Etat. Ces fondations peuvent mener des actions directes ou redistribuer des fonds, un quart d'entre elles font les deux.

En 2003, le Conseil d'Etat a assoupli le système régissant le financement de la fondation, leur permettant d'avoir une dotation de départ « consomptible » (et non plus l'interdiction de toucher au capital de départ). A ce moment, nous sommes passés à des fondations de capital à des fondations de « flux ». De plus, l'idée de fondations à durée de vie limitée avance peu à peu, dans ce cas, la fondation à dotation consomptible a un but précis à réaliser dans un laps de temps limité.

Les fondations reconnues d'utilité publique apparaissent aujourd'hui comme un moyen adapté aux grandes démarches de mécénat. Mais pour autant, le cadre juridique, même assoupli, reste assez contraignant. Les fondations d'entreprises ont été créées par la loi du 4 juillet 1990 et permettent d'avoir plus de souplesse dans la gestion de mécénat.

La fondation d'entreprise est une personne morale, à but non lucratif. Elle est créée pour une action d'intérêt général et a une dotation initiale et un programme d'actions pluriannuel, sur une durée minimale de cinq ans. L'objet de la fondation doit être définie très précisément par le fondateur, il doit être tourné vers la collectivité et ne doit pas être fait pour l'intérêt de l'entreprise ou des fondateurs.

Enfin, la fondation sous égide est une fondation « abritée », elle ne possède pas de personnalité juridique. On dénombre une dizaine d'organismes « abritant » aujourd'hui, dont le premier est la Fondation de France.

Le fait de ne pas avoir de personnalité juridique peut limiter sa capacité opérationnelle. Il lui est tout de même possible d'agir seule ou avec d'autres partenaires privés, fixer (dans le cas d'une dotation initiale) les conditions de constitution progressive du capital, avec un maximum de cinq ans, recevoir des ressources complémentaires comme des dons d'entreprises, des legs de particuliers, des dons en nature, des subventions publiques…

La fondation mère, de son côté, décide d'abriter ou non la future fondation sous égide, elle assume aussi la gestion comptable et financière des opérations décidées par la fondation sous égide et elle dispose d'un droit de contrôle.

Les fondations sous égide peuvent devenir autonomes et se transformer en fondation d'entreprise voire en fondation d'utilité publique.

Les fondations abritantes ont permis de mettre en place des systèmes variés et d'expérimenter toutes sortes de fondations et de fonctionnement. Ce dispositif d'accueil est adapté pour les fondateurs à la recherche de compétences spécialisées et/ou un appui sur la durée.

La loi d'août 2003 a permis d'alléger les fiscalités des fondations et a donc encouragé leur développement, tant en nombre qu'en terme d'activité.

En effet, le secteur a fortement évolué entre 2001 et 2007, avec une augmentation de plus de 30% du nombre de fondations. Les entreprises sont de plus en plus impliquées dans la

création des fondations. En 2007, elles ont contribué à la création de 47 % des nouvelles fondations, tous statuts confondus. Enfin, on assiste depuis 2003 à une augmentation de mesures légales, fiscales et administratives qui concourent à une grande diversification des statuts ouvrant des compétences nouvelles ainsi que des modalités de création et de gouvernance innovantes.

Conclusion

En valeur absolue, le mécénat n'a pas un poids économique très important et peut même être considéré, d'un point de vue macroéconomique, comme négligeable. En effet, il ne représente dans le domaine culturel que 350 millions d'euros, contre environ 11,5 milliards d'euros, total de l'ensemble des dépenses publiques pour la culture.

Mais cette vision des choses manque de pertinence. On ne peut se contenter de comparer des chiffres, il faut prendre en compte les projets accomplis grâce au mécénat, qui n'auraient peut-être pas trouvé de financeur public, les artistes découverts par ces « entrepreneurs culturels » et les œuvres générées par ces rencontres.

De plus, la culture n'est pas une affaire de rendement et l'on ne peut se limiter à mesurer l'impact du mécénat culturel à ce chiffre qui peut paraître trop faible. Ce qui est échangé, dans le cadre de la mise en place de ce mécénat, n'est pas aussi facilement quantifiable : ce sont de bonnes pratiques, de nouvelles manières de gérer les projets, des rencontres entre des mondes a priori imperméables. Tout n'est pas bon à prendre mais toutes les formes de mécénat qui existent aujourd'hui forment un laboratoire géant pour expérimenter, innover et inventer de nouvelles façons de monter des projets, de les communiquer au public et de faire connaître les artistes.

Force est de constater que la redistribution en France n'est plus seulement l'affaire de l'Etat, qui se désengage lentement de certains domaines. Ce constat mène à deux attitudes possibles : soit refuser cette pente et contester le retrait étatique dans la culture par des manifestations, des appels publics et participer à une conscientisation de ces problèmes, soit agir par le privé pour contrer la paupérisation et la précarité qui sont déjà des caractéristiques du milieu culturel. Les mobilisations contre le retrait de l'Etat, que ce soit dans le domaine de la fonction publique, de la justice, de la recherche et bien sûr de la culture sont innombrables et, même si elles sont indispensables, n'ont pas eu beaucoup d'impact sur la tendance

générale qu'on observe en France depuis déjà plusieurs années. Bien entendu, il est fort peu souhaitable d'envisager d'un bon œil une redéfinition des responsabilités de chacun et de laisser ainsi à une masse de citoyens-donateurs le souci de combler les absences d'un Etat toujours plus tourné vers une logique de marché.

Faire appel aux financements privés peut déplaire à certains pour des raisons de principes, mais cela paraît aujourd'hui un moyen de créer de nouveaux liens dans la société civile et permettre à des initiatives de voir le jour. Dans des temps difficiles, toutes les volontés de sauvegarder les valeurs sur lesquelles le vivre-ensemble repose sont bienvenues. Les associations et les fondations de mécénat sont devenues des acteurs et des financeurs à part entière de la société civile qu'il ne faut pas négliger ou exclure d'entrée.

Bibliographie

- Admical, *Guide juridique et fiscal du mécénat et des fondations*, O. Binder, 2005.

- F. Debiesse, *Le mécénat*, Ed. PUF, coll. Que sais-je ?, 2007.

- Fondation de France, *Enquête nationale auprès des fondations*, 2005.

- V. Seghers, *Ce qui motive les entreprises mécènes, philanthropie, investissement, responsabilité sociale ?*, Paris, Editions Autrement, 2007.

Internet

- www.fdf.org (site de la fondation de France)

- www.iledefrance.fr

- www.louvre.fr

- www.lemonde.fr

- www.paris.fr