

**Zeitschrift:** Genava : revue d'histoire de l'art et d'archéologie  
**Herausgeber:** Musée d'art et d'histoire de Genève  
**Band:** 64 (2016)

**Artikel:** Partenariats public-privé dans les musées : une affaire d'éthique?  
**Autor:** Zani, Laura  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-731214>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 14.03.2025

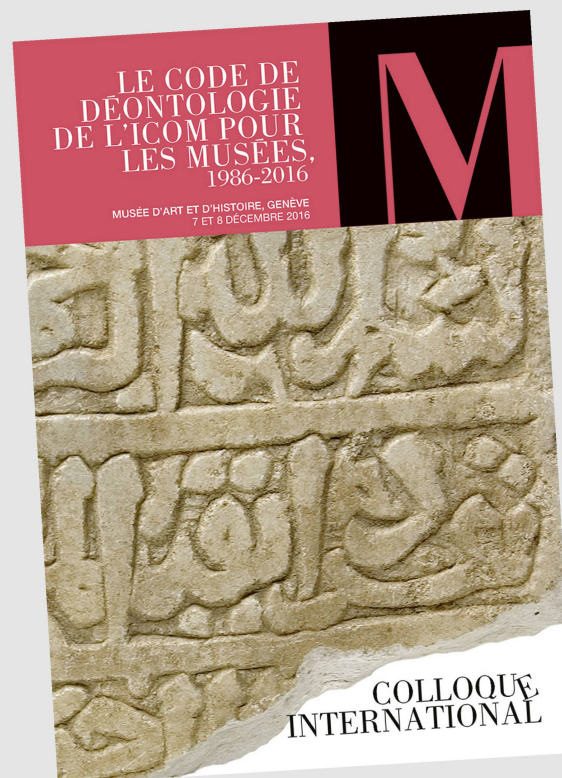
**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Partenariats public-privé dans les musées: une affaire d'éthique?

LAURA ZANI

EN DÉCEMBRE 2016, TRENTE ANS APRÈS L'ADOPTION DU CODE DE DÉONTOLOGIE DE L'ICOM, LE MUSÉE D'ART ET D'HISTOIRE A ORGANISÉ, EN COLLABORATION AVEC LA CHAIRE UNESCO EN DROIT INTERNATIONAL DES BIENS CULTURELS DE L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE ET L'INSTITUT DES SCIENCES SOCIALES DU POLITIQUE (UNIVERSITÉ PARIS OUEST NANTERRE), UN COLLOQUE SUR CE CODE ET SES PRINCIPES POUR LES MUSÉES, SOURCE D'UNE RESPONSABILITÉ COMMUNE ENVERS LES COLLECTIONS ET LE PATRIMOINE. À TRAVERS CES PRÉSENTATIONS ET DISCUSSIONS, LE MAH A VOULU DRESSER UN PREMIER BILAN SUR LA DÉONTOLOGIE MUSÉALE ET SON UNIVERSALITÉ (FIG. 1). DES PROFESSIONNELS DES MUSÉES, DES SPÉCIALISTES DU PATRIMOINE NATUREL, ETHNOGRAPHIQUE ET CULTUREL AINSI QUE DES JURISTES SE SONT EXPRIMÉS SUR L'IMPORTANCE ET L'ÉVOLUTION DE CE CORPUS DE PRINCIPES ÉTHIQUES. LE THÈME DE L'ÉTHIQUE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ A ÉGALEMENT ÉTÉ ABORDÉ DANS LE CADRE D'UNE CONFÉRENCE. LE CODE DE DÉONTOLOGIE EST-IL ENCORE ADAPTÉ POUR GUIDER LES PROFESSIONNELS DANS UN MONDE CULTUREL TOUJOURS PLUS COMPLEXE ? QUELLES NOUVELLES LIGNES DE CONDUITE POURRAIENT-ELLES ÊTRE ADOPTÉES POUR ABOUTIR À DES FORMES EXEMPLAIRES DE PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ ? DES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE SE PROFILENT DANS LE TEXTE QUI SUIT.

1 Dépliant du Colloque international *Le Code de déontologie de l'ICOM pour les musées 1986-2016*. Musée d'art et d'histoire, Genève, décembre 2016.



Selon l'article 1.9 du Code de déontologie de l'ICOM de 2006, « Il incombe à l'autorité de tutelle de fournir les fonds suffisants pour réaliser et pour développer les activités du musée. Tous les fonds feront l'objet d'une gestion professionnelle. »

Ce passage peut sembler aujourd'hui quelque peu dépassé, en regard de la tendance générale qui se dessine en matière de financement des institutions muséales. Désormais les autorités de tutelle poussent de plus en plus les musées à accroître leur autonomie financière, tant dans la gestion de leur budget de fonctionnement que dans la recherche de nouvelles activités génératrices de revenus.

« De plus, alors que la crise laisse désormais planer son ombre sur le secteur culturel, les musées sont à leur tour en prise avec une pression financière grandissante, susceptible de remettre en cause le modèle du musée né dans les années 1990 »<sup>1</sup>. Au fil du temps, les tutelles ont imposé aux responsables des institutions culturelles la recherche de financements propres nécessaires à garantir le maintien d'un pan important de leurs projets. Autofinancer, au moins partiellement, la vie des musées est devenu l'une des occupations principales de leurs directeurs. Celui du Musée d'art contemporain de Casoria, près de Naples, a même décidé de brûler les œuvres de la collection – en accord avec les artistes – pour dénoncer les restrictions budgétaires.

Nous pouvons ainsi légitimement nous demander si, face à cette radicale réduction de dotations publiques, les musées sont toujours en mesure d'être responsables « vis-à-vis du patrimoine naturel et culturel, matériel et immatériel »,

puisque « les autorités de tutelle et tous ceux concernés par l'orientation stratégique et la supervision des musées ont pour obligation première de protéger et de promouvoir ce patrimoine, ainsi que les ressources humaines, physiques et financières rendues disponibles à cette fin »<sup>2</sup>.

En effet, dans certaines régions du monde, les financements publics sont largement insuffisants, que ce soit pour faire vivre les musées ou pour développer leurs projets. C'est donc un fait acquis aujourd'hui : l'argent privé tient désormais une place substantielle au sein des institutions muséales. Dans ce contexte, tous les scénarios semblent possibles quand le public et le privé se rencontrent. Les exemples qui suivent témoignent de la créativité mise en œuvre pour parvenir, notamment, à la réalisation de nouveaux projets (fig. 2).

Opérations souvent spectaculaires, les bâches publicitaires qui recouvrent les façades de certains musées ne passent pas inaperçues. Les images des panneaux Coca-Cola recouvrant les échafaudages durant la restauration du Palazzo Ducale à Venise ont fait le tour du monde.

Les marques de luxe, quant à elles, créent de nouvelles fondations culturelles, tout en s'exposant aussi dans les musées, phénomène qui rencontre souvent la faveur du public. Rappelons qu'en 2012, 200 959 visiteurs ont parcouru le Musée des arts décoratifs de Paris pour la rétrospective *Louis Vuitton – Marc Jacobs*.

Autre exemple, la directrice du Musée de l'Élysée à Lausanne qui pose dans son chalet suisse pour le maroquinier italien Tod's. Ces photos ont été publiées dans le magazine de la marque et largement relayées sur Internet. On constate



2 Inauguration officielle de l'exposition *Geneva at the Heart of Time*, 24 avril 2015, Capital Museum, Pékin.





3 Réception Hermès au Musée d'art et d'histoire, 29 novembre 2011.

que les acteurs des milieux artistiques sont de plus en plus nombreux à associer leur image à celle d'une marque pour promouvoir leur institution.

Les interactions continuent de se complexifier. Les sources privées de financement des musées sont devenues très variées : location d'œuvres ou d'expositions itinérantes, franchises de marques muséales, cessions d'œuvres d'art, ouvertures d'hôtels de luxe dans les enceintes des musées, privatisations de salles et d'espaces sont à l'ordre du jour (fig. 3).

L'article 28 de la *Recommandation* de l'UNESCO de 2015 précise : « Le fonctionnement efficace des musées est directement tributaire des financements publics et privés et des partenariats appropriés. Les États membres devraient veiller à assurer une vision précise, une planification et un financement adéquats pour les musées, ainsi qu'un équilibre harmonieux entre les différents mécanismes de financement,

afin que les musées puissent remplir leur mission au bénéfice de la société en pleine adéquation avec leurs fonctions principales<sup>3</sup> ».

Mais cela n'est pas si simple, et les relations entre le monde muséal et ses partenaires font couler beaucoup d'encre. Il semble que désormais « la culture a un prix », comme le constatait Henri Loyrette<sup>4</sup>. En effet, certains musées qui, depuis une vingtaine d'années, semblent avoir introduit dans leur gestion des notions propres au monde de l'entreprise, considèrent les partenariats public-privé comme l'une des sources privilégiées de financement.

Le postulat de départ est clair : le recours au privé est devenu inévitable. Mais à quel prix ? Il s'agit donc bien d'une affaire d'éthique.

Dans le cadre des différentes typologies de partenariats public-privé, il est utile de rappeler tout d'abord que les sources de financement externes sont multiples. Par exemple, la gestion par des groupes privés des collections publiques ou le crédit de bail que les administrations doivent reverser à une entreprise ayant financé des travaux d'aménagement ne sont pas rares aujourd'hui. En l'occurrence, c'est le lien existant





4 Le Code de déontologie a été adopté à l'unanimité par la 15<sup>e</sup> Assemblée générale de l'ICOM, réunie à Buenos-Aires le 4 novembre 1986, modifié par la 20<sup>e</sup> Assemblée générale à Barcelone le 6 juillet 2001, sous le titre *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées*, et révisé par la 21<sup>e</sup> Assemblée générale à Séoul le 8 octobre 2004.

entre institutions muséales publiques et partenaires privés, mécènes individuels ou entreprises, dans le cadre d'un financement d'un projet d'intérêt public, qui fait l'objet de notre propos.

Ensuite, nous passerons en revue les éléments consacrés au mécénat et aux financements privés présents dans le Code de déontologie de l'ICOM pour déterminer s'il représente encore un cadre normatif de référence suffisant dans ce domaine d'activité.

Enfin, nous terminerons cette présentation par des propositions permettant de définir des lignes de démarcation pour ces territoires, assez envahissants (fig. 4).

### Partenariats public-privé: quelques exemples actuels en Suisse et ailleurs

«En 1985, le New York Times titrait: *Le monde de l'art glisse subtilement vers le mécénat d'entreprise*. Aujourd'hui, rares sont les grandes institutions publiques fonctionnant sans le soutien d'une ou plusieurs entreprises»<sup>5</sup>. De plus, on assiste à l'évolution croissante des collaborations – souvent très fructueuses – entre des institutions muséales publiques et des agences privées de location d'expositions ou des fondations liées à des entreprises ayant des espaces dédiés à la présentation de manifestations à caractère international. Dans le cadre de ses conférences annuelles, l'International Committee of Exhibitions and Exchanges de l'ICOM organise aussi une bourse aux expositions pour la présentation des projets itinérants qui mêlent les professionnels du secteur privé et du secteur public.

Rappelons également que la IACCCA (International Association of Corporate Collection of Contemporary Art), qui regroupe une bonne quarantaine de collections d'entreprises dans le monde et dont la présidente est genevoise, est affiliée à l'ICOM.

Il est intéressant de signaler à ce sujet que les organisateurs d'ICOM Milan 2016 ont pu compter sur le soutien de sponsors, tels que des établissements bancaires et des entreprises liées aux métiers du musée, qui ont eu la possibilité de promouvoir leur activité auprès des participants.

#### PAGE DE DROITE

5 Extension du Kunsthaus Zürich. Vue de la nouvelle entrée principale et du Heimplatz (image de synthèse non contractuelle).

6 Futur Musée des Beaux-Arts, Lausanne (image de synthèse).







7 Fête nationale italienne célébrée dans la cour du Musée d'art et d'histoire, juin 2014.

Les notions de bénéfice, de fréquentation, d'investissement permettent à présent de mesurer la gestion plus ou moins efficace des musées ainsi que d'évaluer le succès de leurs projets. Le mécénat entre bien évidemment dans cette équation. Il peut être de compétence, technologique, en nature, mais la forme la plus fréquente est certainement le mécénat financier. Fondations, entreprises, particuliers participent à la réalisation d'opérations ponctuelles, telles qu'expositions, restaurations d'œuvres ou projets de médiation. Les partenariats public-privé soutiennent aussi de façon récurrente la construction de nouveaux musées ou des travaux d'agrandissement. La Suisse est un exemple saisissant de ce dernier cas de figure (fig. 5 et 6).

Avec près de mille musées, «la Suisse compte le plus grand nombre de musées par habitant au monde. (...) Leur création atteste d'un engagement populaire très solide (...). Les privés ont nourri presque l'ensemble des collections publiques»<sup>6</sup> et cette tradition perdure encore aujourd'hui. Le nouveau bâtiment du Musée cantonal des Beaux-Arts de Lausanne (MCB-A) qui bénéficie de près de 35 millions de francs suisses de financement privé, soit 40% du coût total, sera inauguré en 2019. L'extension du Kunsthau de Zurich a été budgétée à 206 millions de francs, dont environ 40% sont pris en charge par des mécènes. La moitié du coût de la construction du nouveau bâtiment du Kunstmuseum de Bâle, soit 50 millions de francs, est couverte par Maja Oeri, héritière de Hofmann La Roche, qui met également à la disposition de la collectivité sa collection qui compte près d'un millier d'œuvres.

Les Genevois, quant à eux, continuent de faire bénéficier le MAH de dons d'œuvres importantes ou d'une partie de

leur fortune pour l'acquisition, l'entretien et l'étude d'œuvres, elles-mêmes souvent abritées dans des bâtiments offerts par des mécènes ou construits avec leur soutien. Malgré cette riche tradition, le 28 février 2016 la population genevoise a refusé le projet d'agrandissement du MAH qui aurait lié la Ville à la Fondation Gandur pour l'Art, décidée à financer les travaux à hauteur de 40 millions de francs et à prêter pour 99 ans des pans importants de sa collection.

Le mécénat peut donc être source de débats. Suite aux actions menées par diverses associations et ONG qui dénonçaient British Petroleum pour écoblanchiment, la société pétrolière annonça qu'en 2017 le concours apporté à la Tate Gallery de Londres depuis 26 ans prendrait fin.

La générosité peut être à l'origine de controverses jusque dans sa dimension géopolitique : les organisateurs de la Biennale de São Paulo 2014 ont dû dissocier la participation d'Israël de celle des autres sponsors, après les protestations d'une soixantaine d'artistes et commissaires d'expositions.

Aujourd'hui, le secteur privé est continuellement en quête d'une visibilité positive auprès de la société civile. Associer son image à celle, prestigieuse, d'un musée public correspond à un gain de légitimité inestimable. À travers le *namings*, la marque d'une entreprise est liée à celle d'une institution publique ou d'un projet d'utilité publique. Ce phénomène, très fréquent dans le domaine sportif, atteint désormais aussi celui de la culture. Nous pouvons citer en exemple le laboratoire artistique itinérant BMW Guggenheim LAB ou le Musée municipal d'art de Kyoto qui vend des *namings rights* pour financer ses travaux de rénovation.



Le bénéfice enregistré lors des collectes de fonds menées par les musées en Suisse est encore faible par rapport à celui réalisé par d'autres institutions en Europe<sup>7</sup>. Le mécénat participatif, ou *crowdfunding*, permet d'impliquer le public dans le financement de la culture. C'est une pratique qui donne des résultats intéressants surtout dans le cadre du financement de nouvelles acquisitions.

Le Musée des beaux-arts de Montréal est certainement un exemple phare de cette pratique. Il a atteint un taux très élevé d'autofinancement pour réaliser ses nouveaux projets. Entreprises et particuliers bienfaiteurs soutiennent l'institution québécoise à travers des dons directs ou l'organisation de manifestations destinées à la récolte de fonds.

Le moyen le plus éthique pour les musées d'aller de l'avant est d'être très sélectifs dans leur choix de sponsors, en acceptant des financements de partenaires dont la mission est en accord avec la leur. Cette démarche n'est cependant pas si évidente, si chaque institution est livrée à elle-même dans sa procédure d'évaluation.

L'affaire Ahae (2014), du nom du mécène sud-coréen du Louvre et du Château de Versailles, et photographe exposé par ces mêmes institutions, est un exemple emblématique qui illustre toute la complexité de l'enchevêtrement des relations entre institutions muséales et partenaires privés, au passé parfois douteux.

## Le mécénat dans le Code de déontologie de l'ICOM

Si certains professionnels du secteur public ne peuvent plus se soustraire à un rapprochement étroit avec le monde du privé (fig. 7), quelle est l'influence de cette évolution qui semble irréversible sur la politique muséale ? La stratégie de recherche de fonds peut-elle par exemple avoir une répercussion sur le choix d'un sujet d'exposition ?

Les exemples controversés, évoqués ci-dessus, démontrent que les règles du jeu entre les musées et les acteurs privés peuvent manquer de clarté et de transparence vis-à-vis du public et soulignent la nécessité de se référer à un cadre qui serait apte à délimiter ces collaborations. En effet, les institutions muséales sont au service de la société et de son développement, tout message porté et transmis par celles-ci doit être en accord avec les principales missions de politique publique d'une communauté.

En quête de solutions et d'un corpus de référence, les institutions et les municipalités étudient et diffusent des chartes éthiques. Dans une démarche visant à la transparence et à l'exemplarité de l'action publique, Sami Kanaan, conseiller administratif, a souhaité doter le Département de la culture

et du sport de la Ville de Genève d'un code de déontologie en matière de partenariats public-privé – une première en Suisse. De tels documents constituent un outil essentiel pour l'encadrement et la réglementation de toute alliance entre autorité publique et entité privée.

ICOM Suisse, en 2014, a esquissé des réponses par la pratique, en élaborant un « kit » de déontologie illustrant entre autres des exemples récents de partenariats public-privé et leur gestion au sein des institutions muséales suisses. Il donne des orientations quant aux voies possibles ainsi que des pistes de réflexion intéressantes (fig. 8).

Si l'on se réfère au Code de déontologie de l'ICOM, on peut se demander si, en l'état, ce texte fournit un modèle suffisamment complet pour appréhender l'intégralité des expériences – plus ou moins réussies – des partenariats public-privé et répondre à toutes les questions auxquelles sont confrontés chaque jour les professionnels des musées. Est-il également susceptible d'esquisser des réponses aux questionnements qui se présenteront à l'avenir ?

« Les lois du marché ne doivent pas devenir les lois qui régissent les musées » pouvait-on lire dans les *Nouvelles de l'ICOM* en 1970<sup>8</sup>. Martin Schärer, président du Comité déontologie de l'ICOM, nous le rappelle : « Publiée il y a quarante-cinq ans, cette citation est encore valable – elle reste plus que jamais d'actualité par rapport aux discussions en cours au sein des musées sur les problèmes économiques, le *fundraising*, le trafic illicite (...) »<sup>9</sup>.

Il se demande par ailleurs si le Code de déontologie de l'ICOM est encore assez représentatif de la diversité du monde contemporain. La question reste ouverte. Mais que dit exactement le code sur le thème des partenariats public-privé ?

« Article 1.10, Politique commerciale : L'autorité de tutelle doit se doter d'une charte écrite concernant les sources de revenus qu'elle peut générer par ses activités ou accepter de sources extérieures. Quelle que soit la source de financement, les musées doivent garder le contrôle du contenu et de l'intégrité de leurs programmes, expositions et activités. Les activités génératrices de revenus ne doivent pas nuire aux normes de l'institution ni à son public ».

« Article 6.6 : La recherche d'un financement pour des activités muséales impliquant une communauté existante ne doit pas nuire aux intérêts de cette communauté ».

Les éléments décrits restent vagues, à caractère général. Ils correspondent à l'état d'esprit et à la perception du mécénat au moment de la dernière révision du code en 2004. D'ailleurs, le code de 1986 mentionnait explicitement le parrainage et il en demandait une définition claire<sup>10</sup>. En 2004, cette notion a disparu. Que sommes-nous autorisés à mettre en place ou à accepter ? Chaque tutelle doit se doter

d'une charte éthique, mais cela est-il suffisant compte tenu de la complexité de l'exercice actuel ?

Le chapitre 8 du code traite des conflits d'intérêts, mais ne mentionne pas les partenariats public-privé. Dans le manuel pratique de l'ICOM, on peut lire:

« L'autorité de tutelle détient la responsabilité de dégager les fonds suffisants pour mener à bien et développer le travail du musée. Ces fonds peuvent provenir de sources publiques ou privées ou d'activités propres au musée. Il faudrait une politique écrite de pratique acceptable car toutes les sources de financement et tous les fonds doivent être pris en compte de manière professionnelle. Quelle que soit sa source de financement, le musée doit pouvoir garantir le contenu et l'intégrité de ses programmes, expositions et activités. Les activités génératrices de revenus doivent respecter les normes de l'institution et son public »<sup>11</sup>.

À ce propos, l'article 15, dans le chapitre consacré aux relations des musées avec l'économie et la qualité de vie de la *Recommandation* de l'UNESCO de 2015, nous dit: « De nombreux musées ont, par choix ou par nécessité, augmenté leurs activités génératrices de revenus afin de diversifier leurs sources de revenus et d'accroître leur autonomie. Les États membres ne devraient pas accorder une grande priorité à la génération de revenus au détriment des fonctions principales des musées. Les États membres devraient reconnaître que ces fonctions principales, tout

en étant d'une importance capitale pour la société, ne peuvent être exprimées en termes purement financiers »<sup>12</sup>.

L'institution muséale doit donc se contenter d'un outil indéfini, d'un principe très abstrait de mise en œuvre d'une gestion professionnelle des fonds reçus. Ce vide normatif est ressenti partout. Lors de l'exposition *Geneva at the Heart of Time. The Origin of Swiss Watchmaking Culture* présentée au Capital Museum de Pékin et coproduite par le MAH et la manufacture horlogère genevoise Vacheron Constantin, qui était également mécène de l'événement, le partenaire chinois était très soucieux de la participation d'une entreprise privée. Le nombre et la sélection d'objets en provenance des collections patrimoniales de Vacheron Constantin ont dû être approuvés par les autorités locales. La collaboration a été très réussie, mais ses principes ont été négociés et établis au cas par cas. Le manque de notions de base claires auxquelles faire référence se fait généralement sentir dans les contextes les plus variés.

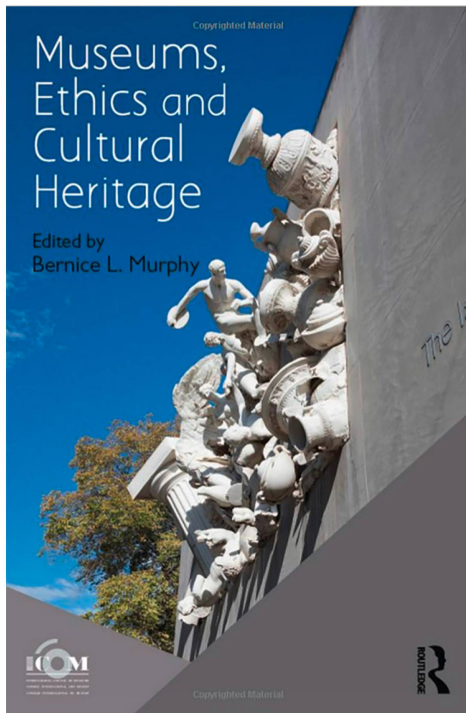
### Quelques éléments de conclusions

Les mécènes ne financent pas les coûts de fonctionnement des institutions. Ils ne peuvent, ne doivent et ne souhaitent pas se substituer à l'autorité de tutelle, mais ils permettent aux musées, dans cette période d'incertitude budgétaire, de continuer à présenter des expositions d'envergure, de dynamiser des projets de médiation, d'accomplir des rénovations ou encore de



8 La Fondation BNP Paribas Suisse a régulièrement apporté son soutien au Musée d'art et d'histoire qui, grâce à elle, a pu assurer le traitement d'un corpus de cinq œuvres du peintre hollandais Bram van Velde, en 2010.





9 Bernice L. Murphy, *Museums, Ethics and Cultural Heritage*, 2016.

construire de nouvelles structures. Les mécènes désirent s'engager, apporter leur savoir-faire, amener de nouveaux publics, mais demandent transparence, cohérence et contreparties concrètes (fig. 8).

À propos du futur des musées, Anne-Catherine Robert-Hauglustaine souligne ce changement rapide: « Il s'agira d'un monde où les musées de toutes les typologies et de toutes les tailles seront partout en danger à cause du manque de ressources financières nécessaires à les tenir en vie, à continuer les initiatives didactiques au service de la société, à garantir les travaux de recherche ainsi que les programmes de formation »<sup>13</sup>.

Cette évolution du domaine est à l'origine d'un certain nombre de difficultés et de questionnements. En effet, quelles conditions un musée peut-il accepter sans risquer d'altérer son identité ? Le Code de déontologie de l'ICOM doit contribuer à trouver une réponse à ce dilemme. Il est certainement encore apte à aider les professionnels dans la gestion du mécénat, en leur fournissant un cadre de référence global. Il pourrait toutefois être enrichi par une série d'amendements qui clarifieraient la relation public-privé, afin d'éviter autant que possible les conflits d'intérêt (fig. 9).

Martin Schärer envisage l'élaboration de nouvelles lignes de conduite qui pourraient donner lieu à une série d'annexes. Il évoque la nécessité de réaliser un rapport sur le sponsoring et d'élargir le glossaire à travers l'ajout de termes définissant toute nouvelle activité développée par les musées<sup>14</sup>. Cependant le sponsoring n'est qu'un volet de cette évolution. Il s'agirait ensuite de préciser les principes à la base de tout financement externe : l'engagement, la vision, les objectifs partagés, le respect mutuel, les devoirs des parties et la primauté de l'intérêt public. Le kit de déontologie élaboré par ICOM Suisse est un excellent point de départ pour approfondir la compréhension du code actuel à l'aide d'un partage de bonnes pratiques, qui pourrait inspirer le travail d'autres comités nationaux.

L'indépendance dans le processus décisionnel ainsi que les valeurs du service public doivent primer. Elles ne peuvent pas être remises en cause. Il est nécessaire que les principes de référence se basent sur une pratique la plus étendue possible, tout en délimitant les territoires de collaboration : quels messages sont incompatibles avec la promotion culturelle ? Y a-t-il des secteurs d'activités sensibles ? Quel équilibre rechercher en matière de contre-prestations ? Comment s'assurer que les partenariats public-privé ne conditionnent pas la diversité de l'offre muséale ? Quels instruments sont-ils à la disposition des musées pour connaître le parcours d'un mécène privé ?

Le partage et la diffusion de pratiques exemplaires de partenariats public-privé seront à l'origine d'un mouvement permettant au soutien porté au patrimoine de devenir partie intégrante de la culture au sens large, en favorisant une éducation sociétale ouverte à tous.

Amélie Hardivillier, directrice du service de communication du Musée d'Orsay, expliquait récemment : « Nous avons refusé la bouteille de Coca-Cola. Le flacon de Chanel est très beau car il est fait en trois dimensions et bouge avec le vent »<sup>15</sup>.

La direction du vent est certes un élément de choix. Cependant quels sont les autres critères discriminants pour l'établissement d'un partenariat public-privé ? |



## Notes

- 1 « Les Musées sont-ils à vendre ? », dossier réalisé par Sophie Flouquet, *Beaux-Arts Magazine*, 340, octobre 2012, p. 56.
- 2 *Code de déontologie de l'ICOM*, 2004, chap. 1, « Les Musées assurent la protection, la documentation et la promotion du patrimoine naturel et culturel de l'humanité ».
- 3 *Recommandation* 2015, p. 20.
- 4 Citation publiée dans Nathalie Simon, « Quand les musées deviennent des marques », *Le Figaro*, 29 octobre 2008.
- 5 Cadeo de Iturbide 2014.
- 6 Griener 2010, p. 89.
- 7 Betzler/Aschwanden 2011.
- 8 Conseil International des Musées, *ICOM News*, 23 (2), Paris 1970, p. 49.
- 9 Schärer 2016, p. 14.
- 10 *Code de déontologie de l'ICOM*, 1986, article 2.9, soutien commercial et parrainage : « Lorsque le musée a pour politique de rechercher et d'accepter un soutien, financier ou autre, d'organisations commerciales et industrielles ou d'autres sources extérieures, il faut soigneusement veiller à définir clairement le type de relations qui a été agréé entre le musée et l'organisation de parrainage. Le soutien commercial et le parrainage peuvent créer des problèmes éthiques et le musée doit s'assurer que les normes et les objectifs du musée ne sont pas compromis par de telles relations ».
- 11 « Comment gérer un musée », Manuel pratique de l'ICOM, *Le rôle des musées et le Code professionnel de déontologie*, UNESCO pour l'édition française, 2006, p. 6.
- 12 *Recommandation* 2015, p. 18.
- 13 Robert-Hauglustaine 2016, p. 9.
- 14 Schärer 2016, p. 15.
- 15 Doren Carvajal, « High culture adapts to the bottom line », *The New York Times*, 24 février 2011, p.3.

## ADRESSE DE L'AUTEUR

Laura Zani, conseillère de direction, mécénat et relations internationales, Musée d'art et d'histoire, Genève, laura.zani@ville-ge.ch

## BIBLIOGRAPHIE

- Betzler/Aschwanden 2011.** Diana Betzler et Stefan Aschwanden, *Ergebnisse der Befragung Fundraising an Museen in der Schweiz*, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, septembre 2011.
- Cadeo de Iturbide 2014.** Antoine Cadeo de Iturbide, « Quand le mécénat crée la controverse », *La Tribune*, 30 septembre 2014 (<http://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20140930triba6a81d3f2/quand-le-mecenat-cree-la-controverse.html>).
- Griener 2010.** Pascal Griener, « Les formes du mécénat privé en Suisse: contexte, histoire, présent », in: *Mécénat et fondations culturelles. France-Suisse*, Ministère de la Culture et de la Communication, Paris 2010.
- Murphy (éd.) 2016.** Bernice L. Murphy (éd.), *Museums, Ethics and Cultural Heritage*, Abingdon-on-Thames 2016.
- Recommandation 2015.** *Recommandation de l'UNESCO concernant la protection et la promotion des musées et des collections, leur diversité et leur rôle dans la société*, adoptée par la Conférence générale à sa 38<sup>e</sup> session, Paris, 17 novembre 2015.
- Robert-Hauglustaine 2016.** Anne-Catherine Robert-Hauglustaine, « The role of Museums in the Twenty-First Century », in: Murphy (éd.) 2016, p. 9-13.
- Schärer 2016.** Martin R. Schärer, « The works of the ICOM Ethics Committee », in: Murphy (éd.) 2016, pp. 14-18.

## CRÉDIT DES ILLUSTRATIONS

MAH Genève (fig. 1), F. Bevilacqua (fig. 3), B. Jacot-Descombes (fig. 7). DR (fig. 2, 8). ICOM, 2017 (fig. 4), ICOM Switzerland 2016 (fig. 9). David Chipperfield Architects 2015 (fig. 5). PLATEFORME 10, mcb-a; Estudio Barozzi Veiga (fig. 6).

## SUMMARY

**Public-private partnerships for museums: a question of ethics?**

In December of 2016, thirty years after the adoption of the ICOM Code of Ethics, the Musée d'Art et d'Histoire organised, in collaboration with the UNESCO Chair in the International Law of the Protection of Cultural Heritage at the University of Geneva and the Institut des Sciences Sociales du Politique in Paris, a symposium on the ICOM Code of Ethics for Museums that sets forth the common responsibilities of museum professionals towards their heritage and collections. The MAH wished through this reunion to make an initial assessment of the code and its application. Museum professionals, specialists in natural, ethnographic and cultural heritage, and legal experts debated the importance and evolution of this body of ethical standards for museums. The subject of public-private partnerships was also discussed in the context of whether the code as currently defined remains appropriate for professionals in an increasingly complex cultural environment. What guidelines could be added to establish public-private partnerships of an exemplary nature? Some answers can be found in this text.