



Universitat de Lleida
Departament de Geografia i Sociologia

**L'OFERTA CULTURAL EN LES
POLÍTIQUES DE MÀRQUETING DE
LES CIUTATS**

TESI DOCTORAL

DANIEL PAÛL I AGUSTÍ
2009

L'OFERTA CULTURAL EN LES POLÍTIQUES DE MÀRQUETING DE LES CIUTATS

Tesi doctoral presentada per:

DANIEL PAÛL I AGUSTÍ

Per accedir al grau de

DOCTOR PER LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

Director

JOAN GANAU CASAS

Universitat de Lleida
Departament de Geografia i Sociologia

Abril 2009



Universitat de Lleida
Departament de Geografia
i Sociologia

L'OFERTA CULTURAL EN LES POLÍTIQUES DE MÀRQUETING DE LES CIUTATS

Volum IIB.- CASOS D'ESTUDI

TESI DOCTORAL

DANIEL PAÜL I AGUSTÍ
2009

V.- PARÍS

INTRODUCCIÓ

París, centre polític, econòmic, financer, comercial i de comunicacions de França, acull una població de 2.153.600 habitants (2005). A més, forma part d'una important aglomeració de 11.174.740 habitants. Administrativament, la ciutat presenta la particularitat, única en el context francès, de ser ciutat – departament. Aquest fet es tradueix en una major concentració de competències. Al seu torn, la ciutat està dividida en vint *arrondissements*, cada un dels quals agrupa diversos barris i disposa del seu propi ajuntament, així com d'alcalde.

Tot i patir una certa decadència, París continua sent un centre cultural de primer ordre, en part gràcies a l'herència del segle XIX, quan va ser, indiscutiblement, la gran capital cultural mundial (Scott, 2000). Així, actualment, París continua sent de les poques ciutats al món que disposen de diversos llocs de visita obligada (*must-see sight*). Un fet que la transforma en una de les ciutats més visitades del món.

França és, en l'actualitat i quantitativament parlant, el primer destí turístic del món, amb un total de 76 milions de turistes (2005). D'aquests visitants, 32 milions van centrar-se en la regió Île-de-

France i 15'3 en la sola ciutat de París (uns dos terços dels visitants eren francesos). Unes xifres il·lustratives de la capacitat d'atracció de la ciutat.

Una part important d'aquest turisme visitaria París atret per la cultura, que actuaria com a principal reclam de la ciutat (Grefe, 2006; Zoughebi, 2006). Així, l'any 1996, París tenia 12.129.000 turistes, dels quals es consideraven turistes culturals entre 3 i 4'2 milions (prenent com a turista cultural el que visitava almenys tres museus importants). D'aquests el 30% eren francesos (Grefe, 1999).

De fet, el pes de París en els equipaments culturals francesos és important, ja que amb un 2% de la població nacional, acumula el 27% de les visites a museus francesos (Mironer, 2001). La presència de la pràctica totalitat de grans museus nacionals explicaria, en part, aquest fet. En total, els diferents museus i monuments de París van rebre, l'any 2005, uns 61 milions de visitants. Ara bé, només Notre-Dame, el Sacré Coeur (tots dos gratuïts), el Louvre, la Torre Eiffel i el Centre Pompidou van superar els 5 milions de visitants, totalitzant ells sols 40 milions de visitants (el 65% de les visites). Cinc altres museus van situar-se per sobre del milió d'entrades, 25 entre les 100.000 i el milió i 21 per sota de les 100.000. A la regió Île-de-France, només Eurodisney i Versalles sobrepassen el milió de visitants.

De fet, malgrat les polítiques descentralitzadores portades a terme a França des dels anys seixanta i el fet que París disposi d'una administració pròpia des de l'any 1976, la capital francesa continua acollint la majoria de grans institucions estatals, element que li dona una enorme pes en el camp cultural (Neuschwander, 2002). La situació és tal que fins i tot hi ha qui parla de “parinització” de la cultura francesa (Toepler & Zimmer, 1999).

A més, en les últimes dècades, l'Estat ha realitzat actuacions importants a París. La primera d'elles va ser, probablement, la construcció del Centre Beaubourg, impulsat pel president Georges Pompidou, del qual el museu va heretar el nom actual.

Ara bé, l'impacte més important vindria dels *grands travaux*, impulsats a partir de 1981 per l'aleshores recentment elegit president François Mitterrand. Pensats com un conjunt d'actuacions amb impactes sobre tots els camps de les arts i repartits per tot el territori francès, tindrien les seves actuacions més emblemàtiques a París. Hem de precisar, però, que la majoria de projectes, exceptuant el *Grand Louvre*, eren heretats de governs anteriors, als quals el nou executiu va introduir modificacions en major o menor mesura (Poirrier, 2002). Entre les actuacions més destacades impulsades per la política de *grands travaux*, figurarien:

- Obres d'ampliació i millora del Louvre (*Grand Louvre*)
- Creació de l'Òpera de la Bastilla
- Ampliació i millora de la *Bibliothèque Nationale de France*

- Creació del *Musée d'Orsay*
- Creació de la *Cité de la Musique*, de l'*Etablissement Public du Parc et de la Grande Halle de la Villette* i de la *Cité des Sciences et de l'Industrie*

L'objectiu dels *grands travaux* era dotar França de grans institucions culturals, ja que es considerava que existia una mancança important en aquest camp. Igualment, obeïa a una voluntat de democratització, ja que es pretenia millorar l'accessibilitat del conjunt dels francesos al patrimoni artístic (Chadoir, 2004). El conjunt d'actuacions es van complementar amb la celebració del Bicentenari de la Revolució francesa, l'any 1989, que va contribuir a donar projecció internacional a les actuacions realitzades (Gold & Gold, 2005). En aquest sentit és il·lustratiu que la coordinació efectiva de les dues actuacions fos dirigida pel Ministeri de Cultura, que va prendre entre els anys 1988 i 1991 el nom de Ministeri de la Cultura, de la Comunicació, dels *Grands travaux* i del Bicentenari.

L'èxit de la iniciativa va ser evident; va permetre crear unes institucions actualment reconegudes i respectades a nivell mundial, al mateix temps que augmentava el número de visitants, que passava de quaranta milions l'any 1980 a seixanta milions el 1990 (Pujas, 1994). El canvi va ser encara més accentuat en els museus nacionals (aquells que van concentrar el gruix de les inversions) on la freqüentació va augmentar enormement, especialment a París:

NÚMERO DE VISITANTS ALS MUSEUS NACIONALS (milions de visitants)

	1980	1985	1990	1993
Conjunt	5.75	7.27	9.4	9.95
París	2.77	3.92	6.79	6.6
Regió Parisenca	2.57	2.93	3.1	2.91
Altres regions	0.39	0.41	0.42	0.38

Font: Greffe, 1999

Els diferents projectes de modernització endegats o realitzats sota la presidència de Mitterand van contribuir a donar als museus una imatge moderna i atractiva, que va contribuir a millorar-ne la capacitat d'atracció (Benhamou, 2000). A més, el conjunt d'actuacions van generar un evident reforç del paper del Ministeri de Cultura francès. De fet, actualment França és un dels pocs estats al món que disposa d'un Ministeri de Cultura centralitzat. Fundat l'any 1959, el Ministeri va veure com el seu pressupost augmentava enormement a partir de l'any 1980, coincidint amb l'inici dels *grans travaux*. Com a conseqüència d'aquest augment l'Estat francès va sobrepasar tots els altres països europeus en despeses culturals per habitant, arribant a dedicar quasi un 1% del pressupost a cultura (Wangermée, 1991; Bayart & Benghozi, 1993).

A partir d'aquella data i fins l'actualitat, el pressupost del Ministeri de Cultura s'ha mogut en valors d'entre 0'82 i 1%, amb un grau d'execució d'entre 0'94% i 0'85%. Ara bé, malgrat aquests valors, en xifres constants, el pressupost del Ministeri va baixar el 20%

entre 1993 i 1997, xifra encara més important si es pensa que els *grands travaux* van suposar un important augment dels costos fixos (Ballé & Poulot, 2004). Tot i això, el Ministeri de Cultura i Comunicació segueix sent important, amb una plantilla de 16.000 treballadors i un pressupost, en el capítol cultura, de 2.632'7 milions d'euros (dades any 2004; Barabant, Guidoni & Bailly, 2007).

A més, hem de tenir present que no només el Ministeri de Cultura inverteix en aspectes relacionats amb la cultura. Un recent estudi, que ha avaluat les inversions realitzades per diverses institucions públiques franceses, mostra clarament la preponderància de la inversió municipal:

INVERSIONS REALITZADES EN CULTURA (2002, en milions d'euros)

Entitat	Despeses en cultura	Despeses de funcionament
Ministeri de Cultura	2.600	
Altres ministeris	1.000	
Conjunt de municipis de més de 10.000 habitants	4.100	3.300
Departaments	1.100	865
Regions	358	260

Font: DEPS, 2006

Igualment, els municipis eren els que dedicaven un major percentatge del seu pressupost a la cultura: 143€/habitant i un 9'1% del pressupost de mitjana. A més, el pressupost destinat a cultura pels ajuntaments, departaments i regions tendeix a augmentar (DEPS, 2006).

Aquest comportament general només té una gran excepció: París. Amb un pressupost conjunt de més de 235 milions d'euros l'any 2002, un 5'1% del pressupost de la ciutat i 111 euros per habitant, la capital francesa disposa d'una estructura de finançament de les despeses culturals molt diferents a les de les altres ciutats de més de 150.000 habitants, sobretot per la tutela que exerceix el Ministeri de Cultura sobre nombrosos equipaments (museus, òperes, teatres, biblioteques o arxius).

La principal diferència amb les altres ciutats rau en el fet que l'Ajuntament de París bàsicament finança el sector de l'expressió musical i el de teatre, amb 15 i 11 euros per habitant anuals, quan les altres ciutats hi destinen 38 i 17 euros respectivament (46 i 18 les ciutats de més de 150.000 habitants). On més gasta la ciutat de París és en museus (un 20'6%, contra un 15'7% les ciutats de més de 150.000 habitants), arts plàstiques (un 18'3% contra un 3'4%) i en biblioteques (20'5% contra 14'1%). Ara bé, les xifres finals de despeses de la capital en cultura resten per sota de les d'altres ciutats (DEPS, 2006). Una demostració del poc pes que la cultura té, comparativament parlant, en el pressupost de l'Ajuntament de

París, que surt afavorida de la important inversió estatal que s'hi realitza.

Aquesta situació encara continua. Una mostra en són els grans esdeveniments culturals que la ciutat ha acollit en els últims anys, on el paper de l'Estat segueix sent predominant:

PRINCIPALS ESDEVENIMENTS CULTURALS A PARIS

Equipament	Propietari
Any 2006	
Obertura <i>Musée du Quai Branly</i>	Estat
Obertura <i>Musée des Arts Décoratifs</i>	Estat – Associació Privada
Obertura <i>Musée d'Art Contemporain du Val-de-Marne</i>	Departament
Obertura <i>Domaine de Marie-Antoinette a Versailles</i>	Estat
Reobertura <i>Musée National de la Legion d'Honneur et des Ordes de Chevalerie</i>	Associació
Reobertura <i>Musée de l'Orangerie</i>	Estat
Reobertura <i>Sala Pleyel</i>	Estat – Ajuntament
Any 2007	
Obertura <i>Cité de l'Architecture et du</i>	Estat

<i>Patrimoine</i>	
Obertura <i>Cité Nationale de l'Histoire de l'Immigration</i>	Estat
Reobertura <i>Grande Halle de la Villette</i>	Estat
Reobertura <i>Donjon del Château de Vincennes</i>	Estat
Aniversari Centre Pompidou (30 anys)	Estat
Aniversari <i>Musée d'Orsay</i> (20 anys)	Estat
Copa del món de Rugby	Estat
Any 2008	
Obertura de <i>Le 104</i> , dedicat a l'art contemporani	Ajuntament
Reobertura del <i>Musée Fragonard</i>	Privat
Reobertura de les serres del <i>Jardin des Plantes</i>	Estat
Reobertura de la <i>Sainte-chapelle</i> de Vincennes	Estat

Font: elaboració pròpia a partir de Zoughebi, 2006 i 2007

Per tant, un clar predomini de les actuacions de l'Estat per davant de les de l'Ajuntament, ja que de disset actuacions culturals rellevants posades en marxa en els últims anys, únicament una, *Le 104*, va ser impulsada en solitari per l'ajuntament i una altra, la Sala Pleyel, va tirar endavant amb la col·laboració municipal. Una mostra

evident del rol que l'Estat continua jugant, actualment, en la potenciació dels equipaments culturals de la ciutat.

Finalment, abans d'entrar a avaluar els diferents centres estudiats en l'aglomeració de París, hem considerat adient introduir alguns aspectes legislatius que poden ajudar al seguiment de les fitxes posteriors.

En primer lloc, hem de fer referència al terme *établissement public*. Es tracta d'una figura legislativa francesa que s'aplica a una persona moral de dret públic que disposa d'un cert grau d'autonomia administrativa i financera. L'objectiu és capacitar un ens perquè pugui portar a terme una missió d'interès general, definida de manera precisa i sota el control públic. És a dir, confiar una activitat de servei públic a una estructura dotada d'organismes i finançament propis, a canvi d'una major agilitat.

Tot *établissement public* està sota la tutela d'una administració pública, local o estatal, que el controla. La identitat de l'administració tutelar no predetermina el camp d'actuació de l'*établissement public*. Així, un *établissement public* local pot tenir un camp d'acció nacional i viceversa.

Els camps d'actuació dels *établissement public* són variats. La majoria porten a terme missions de caire econòmic o social: salut, ensenyament o cultura. Ara bé, la creació d'*établissement public*

com a eina de gestió de museus ja consolidats és relativament recent, ja que es remunta a l'any 1992, quan es van crear els *établissement public* del Louvre i el Centre Pompidou (Boylan, 1996). El seu número s'ha multiplicat des de llavors (Ballé & Poulot, 2004).

En segon lloc, és bo d'assenyalar les diferències que existeixen entre les diverses denominacions dels museus francesos: *Musée*, *Cité* i *Centre*. Cap d'aquestes denominacions suposa diferències estatutàries importants, sinó que són més aviat la mostra de determinades voluntats polítiques en el moment de la creació de l'equipament.

Així, la denominació *Musée* (*Musée de l'Homme*) acostuma a associar-se al segle XVIII, quan s'aspirava a la democratització de múltiples aspectes de la societat, entre ells, la freqüentació dels Centres culturals. Posava al nucli de les actuacions les col·leccions.

La segona denominació és *Centre* (Centre Pompidou). Habitual dels anys setanta, post Malraux (Ministre de Cultura de De Gaulle), volia transformar els museus en un pol de creació. Anar més enllà de la simple mostra per passar a actuar com autèntics dinamitzadors del camp cultural.

Finalment, pel que fa a *Cité* (*Cité des Sciences et de l'Industrie*), és habitual dels anys vuitanta, especialment del període en el qual

Jack Lang va ser Ministre de Cultura de Mitterand. Inclou, dins dels objectius de les institucions, una visió més amplia que no pas la limitada a l'interior de l'equipament, tot apostant per actuacions de participació en la vida de la ciutat. Afavorir la governança, l'educació o la rehabilitació d'espais eren algunes de les prioritats dels equipaments de l'època.

Bibliografia i altres fonts:

- Ballé, Catherine & Poulot, Dominique (2004) *Musées en Europe. Une mutation inachevée* Paris, la Documentation française
- Barabant, Danyce; Guidoni, Stéphane & Bailly, Pascale (Coord.)(2007?) *Rapport d'activité 2003 du Ministère de la Culture et de la Communication* Paris, Ministère de la Culture et de la Communication
- Bayart, Denis & Benghozi, Pierre – Jean (1993) *Le tournant commercial des musées. En France et à l'étranger* Paris, la Documentation française
- Benhamou, Françoise (2000) *L'économie de la culture* Paris, la Découverte
- Boylan, Patrick, J. (1996) "Le cadre juridique" a Tobelem, Jean – Michel (ed.) *Musée, gérer autrement. Un regard international* Paris, la documentation française pàg. 347 – 355
- Chadoir, Philippe & de Maillard, Jacques (dir.) (2004) *Culture et politique de la ville* La Tour d'Aigues, l'Aube.

- DEPS, Département des Etudes, de la Prospective et des Statistiques & Société Philippe Laurent Consultants-Demeter (2006) "Les dépenses culturelles des collectivités locales en 2002" *Les notes statistiques du DEPS* núm. 21
- Gold, John R.; Gold, Margaret M. (2005) *Cities of Culture. Staging International Festivals and the Urban Agenda, 1851 – 2000* Aldershot – Burlington, Ashgate.
- Grefre, Xavier (1999) *La gestion du patrimoine culturel* París, Economica
- Grefre, Xavier (2006) "La mobilisation des actifs culturels de la France : de l'attractivite culturelle du territoire... à la nation culturellement creative" *Document de travail du Deps*, n°1270
- Mironer, Lucien (2001) *Cent Musées à la rencontre du public* Cabestany, France Edition
- Neuschwander, Claude (2002) "Gestion stratégique des villes. Pourquoi le marketing urbain est-il nécessaire?" *El marketing como estrategia de desarrollo metropolitano* Donosti, 26 de agosto 2002. Document mecanografiat.
- Poirrier, Philippe (2002) *Les politiques culturelles en France* Paris, Comité d'histoire du Ministère de la Culture – Centre national de la fonction publique territoriale
- Pujas, Philippe (1994) "Le musée français à l'heure de la gestion" *Le journal des arts* núm. 1, pàg. 19
- Rémond, René (2003) *Rapport de la commission présidée par M. René Rémond* Paris, La Documentation française
- Scott, Allen J. (2000) "The cultural economy of Paris" *International Journal of Urban and Regional research* vol. 24, núm. 3, pàg. 567 – 582
- Toepler, Stefan & Zimmer, Annette (2002) "Subsidizing the arts" a Crane, Diana; Kawashima, Nobuko & Kawasaki, Ken'ichi (ed.) *Global culture. Media, arts, policy, and globalization* New York, Routledge
- Wangermée, R. (1991) *Cultural Policy in France. (European Programme for the Appraisal of Cultural Policies)* Strasbourg, Council of Europe
- Zoughebi, Henriette (dir.) (2006) *Musée et monuments. Guide des expositions 2007* Paris, Comité Regional de tourisme Paris Île-de-France
- Zoughebi, Henriette (dir.) (2007) *Musée et monuments. Guide des expositions 2008* Paris, Comité Regional de tourisme Paris Île-de-France
- Loi sur les Musées de France* (Loi no 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux Musées de France, publicada al *Journal Officiel* número 4 del 5 de gener de 2002).
- Entrevista amb Xavier Grefre. Professor de ciències econòmiques Universitat Paris I – Panthéon Sorbonne. 04/12/06
Michel Maffesoli. Sociòleg. Universitat Paris V – Sorbonne. 07/09/04

P01

COMITÉ REGIONAL DE TOURISME PARIS ÎLE-DE-FRANCE

Recentment, l'any 2004, el Consell regional d'Île-de-France va decidir impulsar una nova política en favor del desenvolupament turístic de la seva regió, que inclou París i els diversos departaments del seu entorn més immediat. Aquest fet va suposar un canvi important en la gestió del Comitè Departamental de Tourisme, que l'ha portat a créixer enormement tant en mitjans com en impacte. Així, actualment el Comitè Regional de Tourisme té 60 treballadors i un pressupost anual d'aproximadament 13.000.000 d'euros.

Un dels canvis més visible d'aquesta nova orientació es va produir en el propi nom del Comitè, que va afegir la denominació "París" al tradicional "Île-de-France". Aquest canvi no ha estat només nominatiu, sinó que ha afectat els objectius de promoció del propi Comitè i ha acabat amb el fet, fins a un cert punt il·lògic, que el principal atractiu de la regió "Île-de-France", París, quedés amagat del nom de l'oficina de l'ens, fet que creava desconcert entre el públic i dificultava la pròpia tasca de promoció. Cal tenir present que el nom oficial del departament és "Île-de-France" i que la inclusió del nom "París" generava, entre les restants viles de la regió, cert temor de quedar eclipsades per una ciutat tant coneguda

a nivell mundial com la capital francesa. Aquest fet no s'ha produït i tot i que en la present fitxa ens centrarem únicament en la ciutat de París, en ser aquesta ciutat l'objecte principal del nostre estudi, les activitats del Comitè són amplies i distribuïdes per tot el departament, fins i tot amb més intensitat fora de París que a la pròpia ciutat.

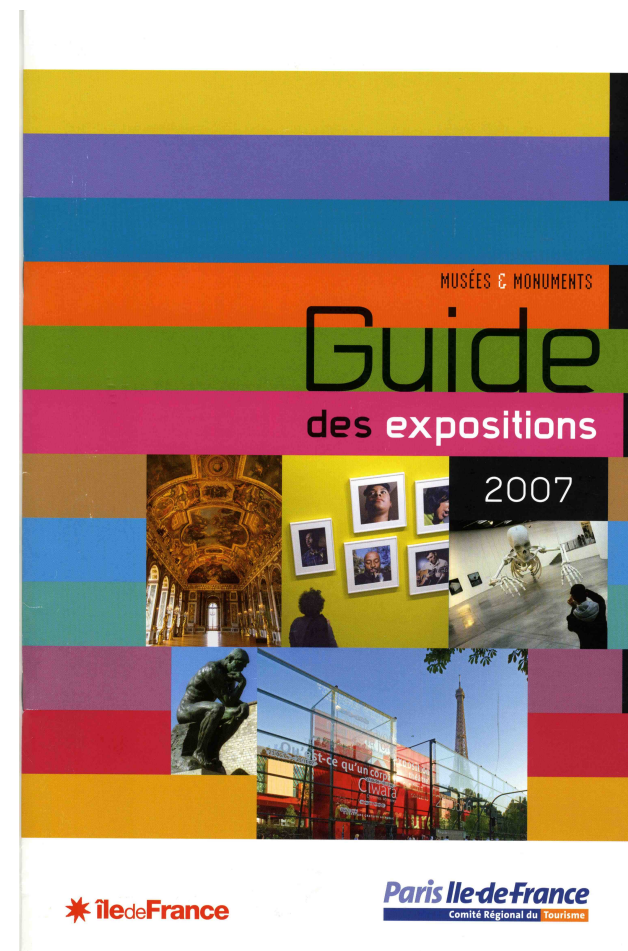
El Comitè treballa amb la idea principal que la cultura és l'element atractiu fonamental de la ciutat de París. Aquest fet es correspon amb les xifres de visitants. Durant l'any 2005, els cinquanta principals equipaments culturals de la ciutat van rebre més de 60 milions de visitants (Zoughebi, 2006a). Per tant, és indubtable que la cultura és un element major que atreu visitants a la ciutat.

Ara bé, aquesta imatge de París com a ciutat fonamentalment cultural genera certs problemes, el principal dels qual és que determinats segments de població, especialment els joves, associen París amb una visió arcaica, poc dinàmica, envellida; centrada en els grans museus, en l'exposició d'obres artístiques no actuals i poc donada a la creació. Canviar aquesta imatge és la principal preocupació del Comitè (i en certa manera de França sencera), que en els últims anys ha vist com el número de turistes que rebia la ciutat de París s'estancaven.

En aquest sentit, la principal actuació del Comitè ha passat per una refundació de la promoció de la ciutat. S'ha abandonat, en certa

mesura, la tradicional promoció basada en el patrimoni (àmpliament conegut), i s'ha apostat per promocionar els esdeveniments puntuals que tenen lloc, periòdicament, a París. La intenció és mostrar una imatge de la ciutat dinàmica, on "hi passen coses"; que s'ha d'aprofitar aquell moment puntual per visitar-la. S'intenta, d'aquesta manera, acabar amb la imatge d'una París invariable, una ciutat coneguda universalment, però on res canvia i on, per tant, no val la pena tornar-hi ja que es mantindrà igual que durant l'última visita. O encara més, una ciutat que no cal tenir pressa per visitar perquè "sempre" seguirà igual i es podrà visitar en el futur.

Per aconseguir aquest canvi d'imatge el Comitè treballa perquè es donin diferents condicions. D'una banda, les múltiples activitats culturals que s'organitzen a París han de ser programades amb un temps suficient perquè puguin ser difoses i incloses en les diverses promocions. Això significa que han d'estar suficientment definides un mínim d'un any abans de l'inici de l'activitat. Així mateix, s'aposta per adaptar les activitats a la consideració d'esdeveniment turístic i no només cultural. Es treballa per adaptar els centres culturals als visitants turístics: personal que parli diverses llengües, informar àmpliament d'horaris i condicions d'accés o desenvolupar canals de venda d'entrades adequats. En aquest sentit, els observatoris permanents del públic i altres eines d'avaluació de la satisfacció dels visitants, encoratjades des del Comitè, són fonamentals per donar instruments vàlids sobre el grau d'adaptació de cada museu als objectius fixats.



Imatge 95.- Document editat per l'Oficina de Turisme de París Île-de-France, on es recullen totes les exposicions temporals que organitzaran els diversos museus de la regió. Una eina molt útil per als qui volen programar les seves visites amb antelació (Font: Zoughebi, 2006b)

Igualment, hem de destacar els instruments propis de control de qualitat dels museus de la regió Île-de-France (*démarche qualité musées et monuments*), molt útils per a les funcions del Comitè. Aquest instrument inclou l'anàlisi de 25 museus i 15 monuments, tots ells voluntaris. L'avaluació dels museus es fa a través de visites en incògnit que analitzen uns indicadors prefixats. Es realitzen de cinc a deu visites per lloc i aproximadament un terç d'elles es fan en anglès. Es considera que el grau de satisfacció de la visita va en augment. La primera enquesta (octubre 2004) va estipular que el 76'7% de les visites s'adequaven als mínims. La quarta enquesta (Setembre – Octubre 2005), elevava aquesta xifra a 79%. Entre els punts forts destaquen la informació en llengua estrangera i la qualitat de la visita dels espais d'exposició. Entre els punts dèbils figuren la manca d'informació escrita en llengua estrangera, la insuficient indicació dels espais puntualment tancats i la gestió de les cues.

Així mateix, es treballa perquè les Oficines de Turisme locals creïn instruments de promoció dels centres culturals, però també d'avaluació de la qualitat de la informació que reben els visitants. Es crea, així, una col·laboració entre dos móns. D'una banda, l'equipament cultural, que és qui observa i qui, per sobre de tot, coneix els visitants i de l'altra, l'Oficina de Turisme, que promou el centre cultural i controla, de forma independent, que el seu funcionament s'ajusti als nivells desitjables.



Imatge 96.- Anunci que reflexa la preocupació del Comitè Regional de Turisme per promoure una imatge dinàmica de París, allunyada de la més tradicional. El text "Benvingut al nou París" reforça aquesta visió (Font: *El Periódico de Catalunya*, 28/05/08 pàg. 33)

Pel que fa als espais que el Comitè promou, l'aposta passa per potenciar els de major capacitat per créixer. Per exemple, seria il·lògic que una campanya es basés en la torre Eiffel, ja que per raons estructurals no pot rebre més visitants. Ara bé, el Louvre sí que en pot rebre més i com a tal es promou. O monuments menys coneguts, com la localitat d'Auvers, on Van Gogh i altres impressionistes hi van passar algunes temporades i que es difon amb la creació d'un tren directe París-Auvers.

Igualment es posa l'accent en els nous equipaments, com el MAC / VAL (art contemporani) o la futura *Cité de l'Architecture et du Patrimoine* (especialment entorn a l'arquitectura contemporània). Ara bé, la idea no és tant promocionar espais permanents, sinó esdeveniments, especialment les grans exposicions.

En aquest sentit cal destacar l'aparició l'any 2006, per primer cop, d'una guia unitària que agrupa les principals activitats temporals previstes durant l'any següent en un centenar de museus de la regió de París (Zoughebi, 2006b). Aquesta publicació, amb voluntat de publicar-se anualment (cada cop amb major antelació), vol ser una eina de difusió de les activitats entre els touoperadors i els periodistes.

Pel que fa als canals de promoció, el Comitè treballa amb els canals habituals: material promocional, oficines de turisme, internet, anuncis en premsa especialitzada, presència en salons. A més, desenvolupa accions puntuals com campanyes en la premsa o en ciutats estrangeres (la primera d'elles va ser a Londres, l'any 2006, una mostra més dels canvis experimentats en el Comitè) i col·labora amb altres institucions per actuacions puntuals com per exemple el cinema (amb promocions lligades a pel·lícules com *Amélie* o *el Codi da Vinci*). No existeixen mecanismes per avaluar l'impacte que aquestes campanyes tenen en les arribades efectives de turistes a la ciutat, però es considera que tenen un impacte innegable.

També es realitzen promocions de cara a facilitar l'entrada a determinats equipaments (promocions del tipus 2x1). En aquest cas, a més, és possible conèixer-ne els retorns gràcies a la necessitat de presentar el val a taquilla per accedir a la reducció. Poca gent utilitza aquests vals, fet que fa suposar que, actualment, pel visitant de la regió de París el preu no és un condicionant únic.

Finalment cal destacar que tot i les bones intencions existents entre els diferents agents implicats, es pot considerar que actualment existeix un número massa important d'agents en la promoció del turisme en la regió de París (municipis, departaments, regió, estat i agents independents). Es troba a faltar relacions més àmplies entre agents per optimitzar els recursos. Certa coordinació existeix, per exemple en la repartició de les àrees d'influència: el Comitè Regional de Turisme treballa sobretot amb mercats pròxims com l'alemany, l'italià, l'espanyol o el belga; la *Maison de la France* (estatal) té presència directa a 26 països i l'Oficina de Turisme de l'Ajuntament de París se centra en la promoció en mercats allunyats com la Xina, el Japó o els Estats Units. Ara bé, la coordinació entre institucions dedicades a promocionar el turisme s'hauria d'aprofundir. En aquest sentit, el Comitè Regional de Turisme, en tant que organisme amb el pressupost major dins la regió parisenca, sembla que hauria de ser l'encarregat d'aglutinar les altres oficines. Ara bé, les reticències, especialment de l'Oficina de Turisme de l'Ajuntament de París, semblen massa importants perquè aquesta unió es produeixi.

Bibliografia i altres fonts

Barret, Nicolas (dir.) (2006) *Objectif qualité: les Musées et monuments s'engagent* Paris, Comité Regional de tourisme Paris Île-de-France

Petitpas, Véronique; Barret, Nicolas & Bouveret, Raphaël (2005) "L'art contemporain à Paris et en Île-de-France" *La connaissance des arts*. Hors série

Trehel, Joseph (dir.) (2005) *Mémento de l'activité touristique 2004 en Île-de-France, núm 12* Paris, Comité Regional de tourisme Paris Île-de-France

Zoughebi, Henriette (dir.) (2006a) *Mémento de l'activité touristique à Paris Île-de-France 2005, núm 13* Paris, Comité Regional de tourisme Paris Île-de-France

Zoughebi, Henriette (dir.) (2006b) *Musées et monuments. Guide des expositions 2007* Paris, Comité Regional de tourisme Paris Île-de-France

Zoughebi, Henriette (dir.) (2007) *Musées et monuments. Guide des expositions 2008* Paris, Comité Regional de tourisme Paris Île-de-France

Publicacions del Comité Regional de tourisme Paris Île-de-France:

In & around París núm. 2, tardor 2006

In & around París núm. 3, Hivern 2006/2007

www.iledefrance.fr (18/11/2006)

www.paris-ile-de-france.com (18/11/2006)

Entrevista amb Pierre – Yves Hudault. Director General adjunt. Director d'estudis. *Comité Regional du Tourisme Paris Île-de-France*. 29/11/06

P02

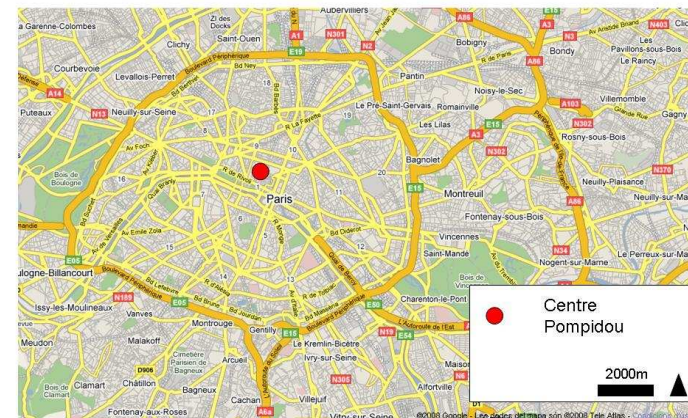
CENTRE D'ART ET DE CULTURE GEORGE POMPIDOU

Localització: París (4ème)
Temàtica: Art modern i contemporani
Propietari: Estat
Tipus explotació: Établissement public
Gestor: Ministère de la Culture et la Communication

Número de treballadors: 1.017 (10 persones a comunicació)
Pressupost (2005): 119.252.000 €
Autofinançament (2005): 17'9 %
Tarifes (2006): 10€
Horaris obertura: 10 hores diàries (12 els dijous) 6 dies a la setmana

Visitants anuals (2005): 5.341.000 (total Centre)
1.128.000 Museu
1.199.000 exposicions temporals
1.764.000 biblioteca
1.250.000 (llibreria i altres serveis)

Procedència: —



1.- Presentació

El *Centre national d'Art et de Culture Georges Pompidou*, conegut originàriament amb el nom de *Centre Beaubourg* (apel·latiu encara en ús) va ser impulsat pel president de la República francesa del qual porta el nom, encara que després de la seva mort sobtada fou inaugurat pel seu successor.

L'equipament s'emplaça en uns terrenys centrals de París, que en el moment de la construcció del museu restaven sense un ús concret, després que la zona d'habitatge degradat que l'ocupava hagués estat enderrocada a principis de segle XX. La decisió de situar en aquest espai el nou equipament cultural va ser presa per l'Ajuntament de París l'any 1968. En aquell moment es decidí que l'emplaçament es dedicaria a biblioteca, ampliant-se el projecte, un any després, amb la decisió de construir el gran Centre museístic actual.

El Centre es crearia com a tal l'any 1971, amb el nom de *Centre Beaubourg* (nom relatiu al barri on s'emplaçava). L'any 1975 se'l dotaria formalment de personalitat jurídica, ja amb el nom de *Centre national d'Art et de Culture Georges Pompidou*. Finalment, el museu obriria les seves portes l'any 1977 en un innovador edifici obra de Renzo Piano i Richard Rogers, que té la peculiaritat de tenir tots els conductes de serveis de l'edifici (llum, calefacció, aire condicionat) exteriors, a la vista de tothom. En el moment de la

inauguració el Centre, batejat com a OCNI *Objet Culturel Non Identifié*, va tenir gran número de crítiques, però amb el pas del temps ha constituït un referent arquitectònic innegable. De 1997 a 1999 l'edifici va ser renovat quasi per complet, tot respectant el disseny original.

El Centre és una àmplia institució que acull, a més d'espais destinats a exposicions i col·lecció permanent (considerades les segones del món en art contemporani), altres espais:

- *Bibliothèque publique d'information* (Bpi)
- *Institut de recherche et de coordination acoustique musique* (Ircam)
- Amplis espais comercials (llibreria, botiga d'objectes) i de restauració
- Terrassa amb vistes sobre París, fort atractiu de cara als turistes
- Amplis espais veïns (places) on el museu realitza determinades activitats

El principal objectiu del Centre era animar l'escena museística i de creació francesa. Concretament, seguint el model nord-americà, es persegueixen tres objectius (Dufrêne, 1995). D'una banda, ajuntar art i vida, teoria i pràctica, alta cultura i cultura de masses en un mateix espai per afavorir les màximes interaccions possibles. En segon lloc, es volia situar París al centre dels nous equipaments culturals i recuperar la plaça de prestigi que la ciutat havia tingut

unes dècades abans amb el corrent impressionista. Finalment, s'aspirava a crear una nova museologia que fugís de les normes establertes en els diferents museus.

Els dos primers objectius es van complir en gran part. Ara bé, el tercer objectiu es va abandonar a partir de l'any 1981, quan el Centre, sota la iniciativa de Dominique Bozo va "remuseificar-se", i va obrir sales per a la col·lecció permanent (Dufrêne, 1995).

Tot i aquest fet, el Centre Pompidou va suposar, en el context francès i en certa manera mundial, una novetat en determinats aspectes de la seva gestió, fet que el van conformar com a "model" per altres centres. En aquest sentit destaquen els següents aspectes (Dufrêne, 1995):

- Obrir el museu a l'estranger; tant pel que feia al director com als creadors
- Apostar per atreure nous públics
- Crear activitats puntuals pensades com a element d'atracció
- Apostar clarament per la comunicació
- Situar en un mateix espai biblioteca, botiga, sales o espai audiovisual, que treballessin de forma conjunta.

L'acompliment d'aquests objectius ha estat elevat i en el moment de la celebració del trentè aniversari es calcula que pel Centre hi han passat més de 180 milions de visitants. Una xifra que mostra l'èxit i la consolidació aconseguida.

2.- Tipus de promoció que es realitza

El Centre Pompidou disposa, a diferència d'altres equipaments culturals, de servei propi de màrqueting diferenciat del servei de premsa. Aquesta separació permet afrontar amb una major segmentació les activitats específiques de cada sector. Al mateix temps, però, els dos serveis depenen directament dels responsables de comunicació, acció educativa i públics, cosa que dóna una coherència a tota la imatge generada pel museu, difícil de trobar en altres equipaments.

Concretament, pel que fa a les accions de màrqueting desenvolupades, acostumen a ser les habituals en aquest tipus de centres: cartells, tríptics, presentacions i anuncis. Destaca a diferència d'altres museus parisencs, l'elevat pressupost que es dedica a la difusió de les activitats en diferents mitjans de comunicació: l'any 2005 estava previst una despesa de 3'5 milions d'euros per aquesta partida.

Igualment sobresurten per la seva intensitat les campanyes puntuals de relacions públiques. En total, durant l'any 2005, els responsables del Centre Pompidou van portar a terme 310 operacions d'aquest tipus, incloent-hi inauguracions, presentacions, visites privades, convenis o cessió d'espais.



Imatge 97.- Dos exemples de la promoció que el museu realitza de les seves activitats (font:: col·lecció personal de l'autor).

Pel que fa al servei de premsa, va generar durant l'any 2004, 2.457 impactes en la premsa francesa i 2.618 en la premsa estrangera, així com 1.128 aparicions en mitjans audiovisuals.

Els mecanismes amb què treballa l'oficina de premsa acostumen a ser els habituals en aquest tipus de serveis. L'única peculiaritat és l'aposta que es realitza, habitualment, per enfocar la notícia més que cap a les exposicions, cap als esdeveniments culturals paral·lels; que donin peu a microesdeveniments que serveixin com a base de la difusió cap a la premsa (Dufrêne, 1995).

Finalment, a banda de les campanyes de promoció que realitza el museu, és innegable que la pròpia arquitectura de l'edifici suposa un atractiu per incentivar la visita. Això era així especialment abans de l'any 2000, quan visitar les terrasses del Centre (un dels pocs llocs centrals, juntament amb la Torre Eiffel i Notre-Dame, des d'on es pot tenir una vista sobre París) era gratuïta. Aquest fet generava alts costos per al museu, cosa que va fer replantejar les condicions d'accés. Actualment és de pagament.

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

En el moment de l'obertura del Centre Pompidou la majoria dels visitants pertanyien a la classe mitjana. Posteriorment, aquestes xifres han anat homogeneitzant-se per arribar a un cert equilibri en què les classes altes, les mitjanes i els estudiants representen,

cada un, entre un 20 i un 30% dels visitants del museu. Pel que fa a la procedència dels visitants, l'any 1977 els estrangers representaven el 31'8% dels visitants del museu i un 26'8% dels de les exposició temporals (Dufrêne, 1995). No ha estat possible tenir accés a dades més recents.

Les xifres de visitants han experimentat al llarg de la història del Centre un augment constant, només trencat pels tancaments puntuals de determinats espais per obres de millora i molt especialment, pel descens que va suposar la instauració del dret d'entrada per accedir a la terrassa de l'edifici. Aquest fet va suposar que es passés de 5.886.139 visitants el 1996 a 5.120.099 l'any 2000.

En un primer moment, l'aposta del Centre Pompidou per atreure el públic va passar, fonamentalment, per una sèrie de quatre grans exposicions, que van complir perfectament l'objectiu:

VISITANTS A LES QUATRE PRIMERES GRANS EXPOSICIONS DEL CENTRE POMPIDOU

Any	Títol	Número de visitants
1977	Paris – New York	132.000
1978	Paris – Berlín	400.000
1979	Paris – Moscou	425.000
1981	Paris – Paris	(no disponibles)

Font: Dufrêne, 1995

Posteriorment es van experimentar noves metodologies de captació de públics. Entre elles, la segmentació de la comunicació del Centre cap als diferents públics. Aquesta mesura és una de les causes que explicarien l'homogeneïtzació dels percentatges de visitants, exposada a l'inici de l'apartat. Concretament, la promoció del Centre es dirigeix de forma prioritària als següents segments:

- Turistes: Inserció del Centre en els circuits dels touoperadors.
- Joves: Celebració, un o dos dijous al mes, de nits especials on es presenten en viu treballs artístics de diferents escoles franceses.
- Sènior: diverses activitats especialment adreçades a aquest públic.
- Escolars: A més de les clàssiques visites de grups d'escolars, el museu porta a terme, la interessant operació "*Viens avec nous au Centre Pompidou*". Aquesta iniciativa consisteix en que els nens que visiten el museu amb les escoles reben, al cap d'un temps determinat i via els propis centres educatius, unes invitacions per poder visitar de nou el museu, aquest cop en companyia dels pares. D'aquesta manera es pretén que els nens, que han rebut l'explicació de les obres, atreguin i expliquin el museu als pares. Es considera que la iniciativa (33.000 invitacions i 1.500 visites realitzades anualment) té un èxit considerable.



Imatge 98.- Fragment d'un cartell que promocionava els avantatges de la targeta de fidelització per al curs 2007 – 2008 (font: col·lecció personal de l'autor).

Una altra línia de treball del Centre és en la fidelització dels públics, especialment amb les diverses modalitats d'abonament que el Centre difon. Cal apuntar que el Centre Pompidou va ser un dels primers museus en oferir una targeta d'abonament amb diferents avantatges per als possessors, fet que li ha donat un important avantatge de cara a la fidelització d'aquest públic. Concretament, entre l'any 2000 i el 2005 s'ha passat de 39.144 adherents a 45.149.

En una línia més basada en l'esdeveniment, una altra operació que porta a terme el Centre és l'obertura puntual, de forma gratuïta, de determinats espais. En aquest sentit, la filosofia de treball del servei de públics és que la gratuïtat únicament funciona com element de mobilitzador quan és puntual. La gratuïtat perpètua no aconsegueix aquest objectiu, al mateix temps que suposa un fre a les visites, ja que, segons els responsables del Centre, devalua les col·leccions.

Finalment, de forma puntual i en línia amb l'anterior actuació, el Centre organitza accions per captar públics concrets. Per exemple, l'any 2005 es va realitzar l'exposició *Africa remix* (25 maig – 8 agost), que va reunir diversos creadors contemporanis africans. Aquesta activitat incloïa exposicions, col·loquis, activitats per a joves i tallers diversos. Amb motiu de la celebració es va portar a terme un gran esforç per atreure públic d'origen africà resident a París. Es va contactar amb les associacions africanes, es va fer una important campanya de difusió en espais especialment

indicats, es va oferir una formació especial als guies de les visites i es va donar la possibilitat que l'entrada a l'exposició permetés, per un euro de més, poder visitar tot el Centre, cosa que va ajudar a atreure nous visitants a les col·leccions permanents. L'èxit va ser important i es calcula que aproximadament el 20% dels visitants de l'exposició corresponien al públic buscat, poc habitual als museus.

4.- Polítiques econòmiques

El Centre Pompidou té la categoria d'*établissement public*. Aquesta distinció, habitual en els grans museus parisencs, li dona certa autonomia en la confecció dels seus pressupostos.

El pressupost del Centre l'any 2005 s'elevava a 119.252.000 €, dels quals 75.135.000€ corresponen a subvenció de l'Estat i 21.300.000€ a recursos propis. A aquesta xifra se li ha de sumar 9.155.000€ destinats a la biblioteca i 9.915.000€ per l'Ircam.

Els recursos propis del Centre s'obtenen, bàsicament, de tres fonts: 8.560.000€ de la venda d'entrades, 2.767.000€ de la venda de productes i 1.300.000€ de serveis com el lloguer d'espais.

Finalment apuntem que existeix la *Georges Pompidou Foundation*, fundada a Los Angeles el 1987 amb l'objectiu de col·laborar en diversos camps, entre ells l'econòmic, amb la seu parisenca. Actualment no sembla que la Fundació tingui una activitat rellevant.

Malgrat aquest fet, existeix el projecte de relançar-la i crear-ne una de similar al Japó.

5.- Avaluació dels resultats

A més de diversos estudis sobre temes puntuals que desenvolupa el servei de màrqueting, la gran eina d'avaluació dels visitants és el baròmetre dels públics, que analitza cada un cert període el perfil del visitant del Centre. La tercera tongada d'aquest estudi es va portar a terme, en dues fases, durant el febrer i l'octubre de 2006. En el moment de realitzar la recerca encara no estaven disponibles els resultats d'aquest estudi.

6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

Les col·laboracions amb altres centres són abundants, però acostumen a limitar-se a col·laboracions puntuals en el camp artístic. Les exposicions organitzades pel Centre en altres museus van atreure, l'any 2004, 104.000 visitants a França i 1.014.000 a la resta del món.

Pel que fa a la possible competència d'altres equipaments, la línia que segueix el Centre Pompidou es basa en considerar que les col·leccions permanents i temporals del museu no tenen competència a nivell de París, donada l'originalitat dels elements

exposats. Ara bé, per a les activitats paral·leles (dansa, teatre o conferències) sí que hi pot haver més competència.

Així, a nivell d'activitats puntuals, el Centre ha constatat que cada cop hi ha més espais que realitzen activitats semblants a les que ell realitza i que, per tant, cada cop resulta més difícil fer-se un espai propi i diferenciat. Ara bé, es considera que si la programació és suficientment atractiva, la gent continuarà assistint a les activitats organitzades.

7.- Projectes futurs

Actualment el Centre treballa amb la idea que tot i els més de 5 milions de visitants rebuts en la seva seu parisenca, l'espai encara pot acollir molts més visitants. Ara bé, per atreure aquests fluxos (unes 16.000 persones diàries) són necessaris diversos projectes de renovació i adaptació de l'espai, ja que l'edifici va ser pensat per acollir uns 5.000 visitants diaris. Actualment aquestes millores estan en diverses fases d'estudi i execució.

Un altre dels projectes en curs és la reordenació de les col·leccions de manera temàtica, enlloc de temporal. Al mateix temps no es descarta, a mitjà termini, una possible ampliació de l'espai dedicat a exposicions.

Ara bé, és fora de la seva seu parisenca que el Centre Pompidou prepara els projectes més ambiciosos. Entre aquests projectes futurs destacat el Centre Pompidou – Metz, amb inauguració prevista per l'any 2009 (inicialment estava previst el 2007). Es tracta de crear una filial del museu en una altra ciutat francesa, en aquest cas de la Lorena, per tal d'apropar el Centre a altres territoris. Al mateix temps, el nou espai servirà per mostrar part de l'obra que no té cabuda a la seu parisenca, així com per experimentar amb noves iniciatives.



Imatge 99.- Fotomuntatge de la futura seu del Centre Pompidou a Metz (font: Comunitat d'Agglomeració Metz Métropole)

La seu de Metz està finançada pels agents locals i pretén aprofitar l'impuls de l'arribada del TGV Est-Européenne (produïda l'estiu del 2007) per atreure l'atenció sobre la ciutat (el museu es troba a escassos metres de l'estació TGV). Per a l'obra concreta de Metz s'ha de destacar l'esforç comunicatiu realitzat, especialment la petita, però eficaç, "casa de l'obra", on es presenta al públic en general el projecte i evolució de la construcció.

Per últim, a nivell internacional, després d'abandonar els projectes d'obrir un nou museu d'art modern a West Kowloon (Hong Kong) i un centre d'art contemporani a Singapur, l'actuació internacional que actualment tira endavant, tot i les protestes generades especialment a França, és la creació d'una nova seu a Xangai, que està previst que obrís les seves portes l'any 2010.

Aquest projecte ha servit d'inspiració al que lidera el Louvre a Abu Dhabi, on també participa el Centre Pompidou com a prestatari d'obres (vegeu apartat específic a la fitxa del Louvre, P11), es basa en l'interès econòmic que suposa per a la seu parisenca la cessió del nom i l'assessorament científic, però també, i aquesta és una diferència important en comparació amb el projecte del Louvre, en l'interès artístic. La direcció del Centre Pompidou considera que la màxima evolució de l'art contemporani en els pròxims anys es produirà a Àsia i que, estratègicament, el museu ha de tenir una representació en aquell context. Està previst que el nou Centre, dedicat a l'art dels segles XX i XXI, ocupi un edifici que data de

l'any 1908, reformat, amb 4.500 metres quadrats per exposicions i una superfície similar per biblioteca, botiga, bar i restaurant.

8.- Resum dels elements destacables

Com s'ha exposat al llarg de la present fitxa, el Centre Pompidou va representar, en el moment de la seva inauguració, un canvi major en el plantejament museístic parisenc i per extensió, en determinats aspectes museístics internacionals. Entre els principals aspectes destacables hi va haver la seva obertura cap a les novetats exteriors, l'aposta per la captació de nous públics, la realització d'una campanya comunicativa forta i la decisió de situar en un mateix espai biblioteca, botiga, sales i espai audiovisual, tots treballant de forma conjunta. Actualment aquestes quatre característiques han estat adaptades per la majoria de grans museus del món, tot demostrant la visió de futur amb què es va plantejar el Centre.

Aquesta aposta per la innovació continua present amb noves propostes que situen el Centre Pompidou en una posició avantatjosa en el context francès. Entre les actuacions que mereixen ser destacades hi ha el fet que el Centre disposi, a diferència d'altres equipaments culturals, d'un servei de màrqueting independent del servei de premsa. Aquesta separació permet articular, de manera clara, dos discursos especialitzats per cada un dels camps. Un element que afegeix efectivitat a les dues accions.

En el camp de la comunicació destaca especialment la segmentació que es realitza entre diversos públics. Resulta especialment interessant les polítiques dirigides a les escoles, on sobresurt el programa que permet que els nens que hagin visitat el Centre en horari escolar puguin entrar-hi de nou, de manera gratuïta i en companyia dels seus pares. Un innovador mecanisme per incentivar la visita i l'interès per les col·leccions del museu.

Un altre element a destacar és l'aposta per les exposicions temporals com element per atreure nous públics, especialment a través de l'elecció de temàtiques que puguin representar un interès especial per segments concrets de població.

Pel que fa a la fidelització dels públics, mereix la pena assenyalar l'encertada aposta que el museu va fer, de manera pionera en el context parisenc, per les targetes d'abonament anual. Les xifres d'abonats assolides, així com l'elevat percentatge de renovacions, demostra, malgrat la pressió que representa l'aparició de targetes similars en tots els grans museus parisencs, el mercat existent per a aquest tipus de productes.

Al mateix temps, l'aposta feta per basar la difusió en els microesdeveniments ha permès jugar amb el caràcter puntual de l'esdeveniment i crear una imatge dinàmica que ajuda a atreure visitants.

Finalment, també val la pena ressaltar la clara aposta realitzada per la difusió nacional (nova seu a Metz) i internacionalització (Xangai), sent en aquest camp un dels museus públics precursors d'una tendència que determinats centres privats, especialment la Fundació Solomon R. Guggenheim, ja han tirat endavant en l'última dècada. A més, aquesta difusió territorial es realitza no només sobre bases econòmiques, sinó també sobre sòlides bases museístiques. Un element que dona un valor afegit a la iniciativa.

9.- Bibliografia i altres fonts

Dufrêne, Bernadette (1995) "La série des expositions internationales du Centre Georges Pompidou: pour un nouveau modèle" *Public & Musées*, núm. 8, pàg. 75 – 102

www.centrepompidou.fr (29/01/2007)

www.ircam.fr (29/01/2007)

Els trenta-un *rapports d'activité* (1973 – 2006) publicats pel Centre Pompidou es poden consultar lliurement a l'adreça:

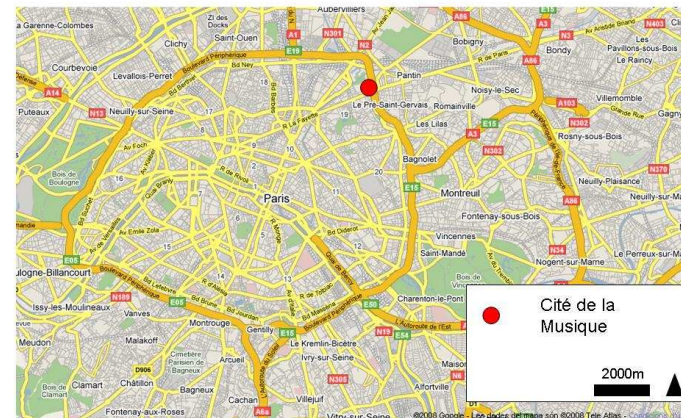
www.centrepompidou.fr/pompidou/Communication.nsf/0/E0F9B5E23C97743EC1256D9E0060E487?OpenDocument&sessionM=4.6.1&L=1 (12/09/2007)

Entrevista amb Aurélie Dablanc. Responsable de l'Observatori dels públics. Centre Georges Pompidou. 21/09/06

P03

CITÉ DE LA MUSIQUE – MUSÉE

Localització:	París (19ème)
Temàtica:	Col·leccions musicals
Propietari:	Estat
Tipus explotació:	Établissement public national à caractère industriel et commercial
Gestor:	Ministère de la Culture et de la Communication
Número de treballadors:	–
Pressupost (2005):	–
Autofinançament (2005):	15%
Tarifes (2006):	7€
Horaris obertura:	6 hores diàries (8 el diumenge) 6 dies per setmana. Agost tancat
Visitants anuals (2005):	119.456
Procedència (mitjana):	30% París 25% Île-de-France 40% Províncies 5% Estrangers



1.- Presentació

Inaugurada l'any 1995, però prevista en el planejament del Parc de la Villette des de l'any 1979, la *Cité de la Musique* tenia com a voluntat apropar la música a la població del nord-est de París. Inclou un museu (obert al públic l'any 1997) una mediateca, un centre de documentació, una botiga i dues sales de concerts.

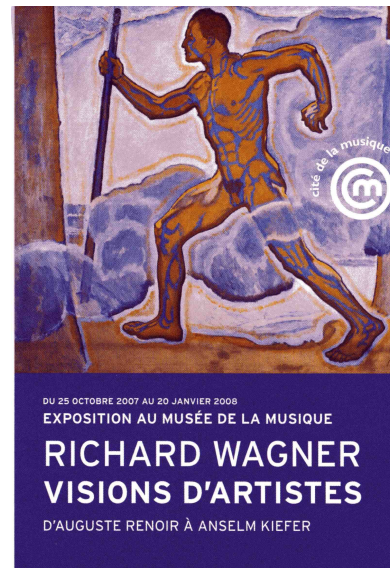
A més a més, la *Cité de la Musique* també gestiona la sala Pleyel, important sala de concerts reoberta recentment al públic (2006) després d'una llarga rehabilitació. Situada al centre de París conta amb una rica programació de concerts. El Ministeri de Cultura i Comunicació i l'Ajuntament de París subvencionen part del funcionament de la sala Pleyel, que ha d'aconseguir, però, el 80% d'autofinançament.

Malgrat el funcionament coordinat, existeixen diferències entre els auditoris de la *Cité de la Musique* i la sala Pleyel. Entre les més destacades la programació, especialitzada en música barroca, clàssica i de cambra a la *Cité* i en la música simfònica a Pleyel; la capacitat, 250 i 1.000 espectadors en les dues sales de la *Cité* i 1.900 a Pleyel i els preus, subvencionats a la *Cité* i lliures a Pleyel.

La present fitxa se centrarà en l'estudi del Museu de la *Cité de la Musique*, tractant-se els altres espais de la *Cité* únicament de manera superficial quan el text ho requereixi.

2.- Tipus de promoció que es realitza

Com en altres equipaments de París, la promoció del Museu es basa en gran mesura en les exposicions temporals que es porten a terme des de poc després de la inauguració. Així, s'utilitza els suports tradicionals de difusió: premsa, tríptics, catàlegs de programa o enviaments d'informació a públics específics.



Imatge 100.- Un exemple de l'escassa publicitat que la *Cité de la Musique* dedica, de forma individual, al seu museu. Habitualment el material promocional és conjunt amb les diverses sales de concerts de l'equipament. Un fet que dificulta la identificació clara del museu (font: col·lecció personal de l'autor)

Ara bé, cal tenir present que la comunicació que realitza el Museu, per si mateix, és limitada, ja que la major part es realitza de manera conjunta amb la resta d'espais de la *Cité de la Musique*. Aquest fet té dues cares. D'una banda, les activitats del Museu poden arribar a

un públic més ampli, a priori no interessat per l'activitat expositiva, però sí per altres aspectes de la programació de la *Cité*. Per altra banda, però, obliga el Museu a triar els aspectes on posar l'accent, ja que l'espai del que disposa en el conjunt de la comunicació de la *Cité* és limitat. Aquesta situació genera que, tot sovint, s'elegeixi promocionar les activitats puntuals en detriment de la promoció del propi Museu. Un fet que al seu temps porta a que existeixi un cert desconeixement de les col·leccions permanents. Pel que fa a la promoció per internet, realitzada novament de forma conjunta amb la *Cité*, es pot considerar que el Museu gaudeix d'una molt bona presència.

Un aspecte que sorprèn en la comunicació de la *Cité* és que tot i estar localitzada en un dels accessos principals al Parc de la Villette, aquest fet no s'aprofita, fins al punt que es considera que la situació no és un factor que ajudi a difondre el Museu. És més, en un principi, el fet de localitzar-se dins del Parc de la Villette va suposar problemes de visibilitat notoris, ja que la identitat del Museu quedava diluïda dins del complex de la Villette (obert amb anterioritat al Museu, vegeu fitxa P17). Aquests fet portava a que, per exemple, la gent que anava al Museu arribés a la parada de metro "Porte de la Villette", quan la que correspon a la *Cité* és "Porte de Pantin", situada en una altra línia i a uns 800 metres de la primera. Aquests problemes inicials han estat, en part, resolts.

La comunicació general de la *Cité* (en la qual s'integra la promoció del Museu) es basa en gran mesura en la difusió dels concerts en directe que es realitzen a les seves sales. Per aquest motiu, el públic de referència és, habitualment, el públic de l'àrea parisenca.

La promoció que realitza la *Cité* a la resta de França o a l'estranger és quasi inexistent. Únicament es pot parlar de certa promoció puntual fora de la regió parisenca en els casos puntuals en què se cedeixen peces per a exposicions o en les mostres itinerants organitzades pel propi Museu. Per tant, es pot considerar que la promoció del Museu passarà quasi desapercibuda pel públic general, tot i que sí que podrà arribar a aquell públic més especialitzat.

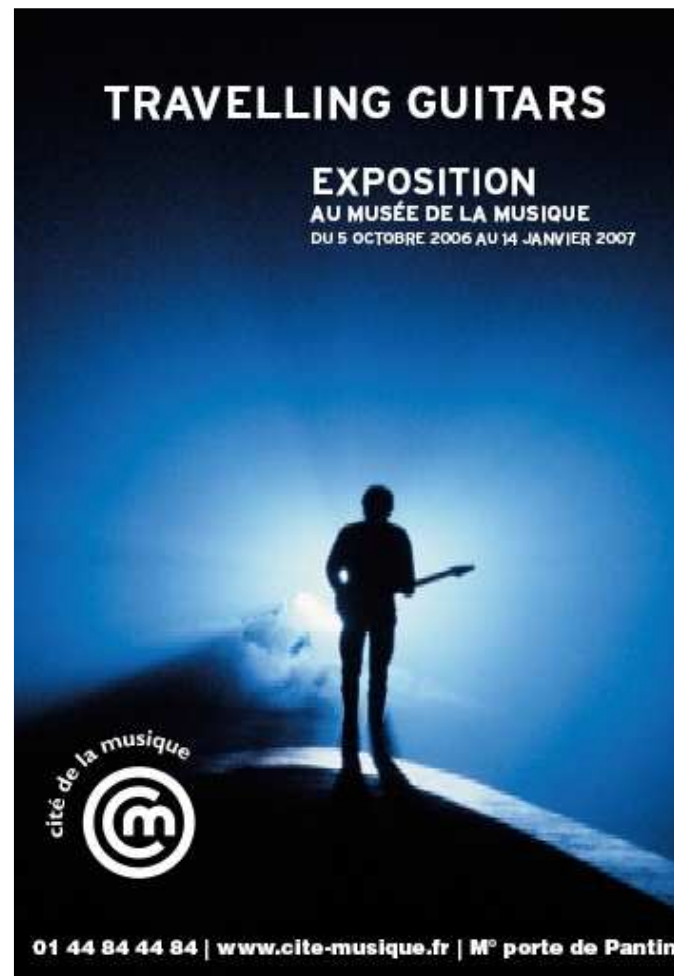
3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

La captació de nous públics per part del Museu passa, principalment, per la celebració de determinats tipus d'exposicions temporals. Aquestes exposicions acostumen a ser de dos tipus. Grans exposicions entorn a una figura de la música o exposicions entorn a períodes, instruments o països. Les primeres s'enfoquen cap a la captació de nous públics; les segones a satisfer els públics especialitzats. Inicialment les exposicions responien al segon concepte, però de mica en mica es va donar pas a les exposicions del primer tipus.

En aquest sentit, entre les últimes grans exposicions realitzades destaquen la de l'any 2002, dedicada a Jimi Hendrix, la del 2003, entorn als Pink Floyd i una del 2005, sobre John Lennon.

L'experiència del Museu en les exposicions temporals mostra com, en general, les mostres entorn d'un nom conegut de l'escena musical són les que atreuen més públic. Altres exposicions, com per exemple la celebrada el 2006 entorn de les guitarres, no aconsegueixen el mateix ressò. Així mateix, l'experiència ha demostrat que una exposició temporal de tres mesos aconsegueix mobilitzar més la gent que no una de major durada. Això va ser així en l'exposició de 2005, que va durar nou mesos i va aconseguir menys ressò que no pas les de 2002 i 2003, que havien durat escassament tres mesos. S'apunta que una exposició llarga desmotiva els visitants, que disminueixen enormement entre els mesos immediatament posteriors a la inauguració i els anteriors a la clausura.

En línies generals, la política del Museu és programar les grans exposicions en els períodes en què, tradicionalment, l'afluència és menor (octubre – gener) per intentar, així, atreure un públic reticent. Aquesta política és diferent de la que porten a terme altres Museus, que programen les exposicions en els moments de màxima afluència per assegurar-se l'èxit i és una mostra del rol motor que les exposicions temporals representen per a la *Cité*.



Imatge 101.- Cartell de la programació museística de la *Cité de la Musique*. Aquest tipus de programació és poc habitual, fet que impedeix al museu crear una imatge forta (font: photobucket.com)

Quant a l'elecció de les temàtiques de les exposicions, es decideixen amb dos anys d'antelació, per un equip format pel director del Museu i cinc conservadors. La temàtica de les exposicions és, en aquell moment, lliure. L'únic condicionant que pot motivar l'elecció d'un tema és que, de forma puntual, el conjunt de la *Cité de la Musique* organitzi un seguit d'actes entorn a un tema. En aquestes ocasions el Museu procura cenyir-se a la temàtica marcada.

Pel que fa a la captació de públics concrets, el Museu organitza diverses activitats dirigides als nens. De fet és durant les vacances escolars quan el Museu té majors pics de visitants (especialment per les vacances de la neu i de Tots Sants). Una altra línia de treball del Museu és la captació de públic disminuït.

La promoció de cara al públic resident en l'entorn més immediat és puntual. Entre les causes d'aquest fet hi juga un pes important la constatació que els públics del Parc de la Villette són extremadament diferents dels que habitualment visiten els Museus i per tant, poc propici a visitar la *Cité*. És indubtable que l'emplaçament de la *Cité* en aquesta localització va condicionar determinats aspectes de la seva programació, ja que va haver d'adaptar-lo al context popular en què s'implantava. No obstant, l'esforç és puntual i no existeix cap programa específic de cara al públic de l'entorn. No es descarta, però, que en un futur es pugui engegar algun tipus d'acció puntual de cara a aquest públic.

De cara al públic francès no parisenc, la localització de la *Cité* als afores de París, però pròxima a les vies ràpides que rodegen la ciutat (perifèric), juga un paper d'atracció. Concretament fa possible que visitants de les províncies es plantegi visitar-lo, ja que s'evita entrar en cotxe a la ciutat de París.

Pel que fa a la captació de turistes estrangers, la temàtica especialitzada i la situació del Museu no hi ajuden. Tot i això, el Museu ha intentat entrar, a través de certes exposicions temporals (especialment a partir de l'any 2000), en els circuits turístics relacionats amb les belles arts (exposicions sobre l'edat mitjana i el barroc). Els resultats han estat poc visibles.

Finalment cal destacar que, contra tot pronòstic, el Museu ha experimentat una dificultat important per captar el públic melòman, que considera que l'espai no ofereix suficient música "en viu". Aquest fet ha portat a l'organització de visites guiades durant les quals s'interpreten peces amb algun instrument, acció que ha pal·liat, parcialment, aquesta deficiència.

4.- Polítiques econòmiques

El pressupost del Museu està integrat al de la *Cité* en tots els aspectes (salaris, comunicació o patrocinis, entre altres). Aquest fet significa que tots els ingressos que aconsegueix el Museu van a parar al pressupost comú de la *Cité* que, en principi, els pot repartir

lliurement. Ara bé, sembla ser que tot i que no hi ha cap regla que així ho estipuli, cada secció “recupera” els recursos que ha generat. Aquest mecanisme, certament poc àgil, pot animar a que cada secció intenti aconseguir majors recursos i contribuir a incrementar el pressupost comú. En aquests moments, el grau d'autofinançament del conjunt de la *Cité* se situa entorn del 15 – 20%, en funció dels anys. El Museu està, aproximadament, entorn dels mateixos valors.

5.- Avaluació dels resultats

L'avaluació dels resultats del Museu es realitza a través d'enquestes puntuals, bastant separades en el temps. L'estudi més recent va tenir lloc l'any 2005 i es va encarregar per reflexionar entorn als canvis necessaris en el Museu per adaptar-lo als nous temps. No ha estat possible accedir a aquests estudis.

6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

En el camp museístic existeixen col·laboracions de la *Cité* amb altres institucions com Versalles, el Louvre o el *Musée d'Orsay* i estan previstes amb el *Musée du Quai Branly*. L'especificitat del Museu, però, fa que les col·laboracions siguin sobretot puntuals, per una determinada exposició, i poques vegades es plantegin a llarg termini.

Lògicament, és amb les altres institucions localitzades a la Villette (*Cité des Sciences et de l'Industrie* –CSI– i Parc de la Villette) amb qui s'estableixen les col·laboracions més estretes. Concretament, aquestes relacions se centren en l'intercanvi d'informació, alguns contactes logístics, la realització conjunta d'algunes campanyes de comunicació, la publicació d'una agenda d'activitats unificada i fins i tot l'organització d'algunes activitats conjuntes. És el cas del Festival de Jazz o la Biennal de Músiques Urbanes (organitzades per la *Cité* juntament amb el Parc de la Villette) o de les col·laboracions existents amb la CSI en el camp del públic escolar, amb mostres conjuntes sobre el so (aparells tècnics de la CSI i instruments de la *Cité de la Musique*).

Existeix la voluntat general d'estrènyer les relacions amb els altres equipaments, ara bé, aquest fet sembla difícil, ja que els públics dels tres equipaments són extremadament diferent. Per aquest motiu s'ha descartat la realització d'estudis conjunts o la possibilitat de bitllets combinats.

Finalment, cal no oblidar que el Museu s'integra dins una “*Cité*”. Per tant, la col·laboració amb altres seccions de l'equipament permetrà donar una riquesa al Museu que tot sol difícilment podria aconseguir. De manera puntual es porten a terme concerts en l'auditori de la *Cité*, on s'utilitzen instruments de la col·lecció del Museu; hi ha un centre de documentació conjunt i part de la programació es promou de manera coordinada.

Pel que fa a la competència d'altres esdeveniments, no es considera que per les col·leccions permanents existeixi. En canvi s'apunta que per les exposicions temporals sí que es pot entrar en competència amb altres equipaments parisencs. Una situació en la qual el Museu, per la seva posició perifèrica, tindrà difícil atreure públic. Finalment, pel que fa als concerts i altres activitats relacionades amb la música en directe, es considera que l'oferta del Museu no és prou àmplia com per atreure parts importants del públic habitual d'altres espais de la *Cité*, públic d'altra banda, força fidel.

7.- Projectes futurs

A curt termini, el Museu treballa en la creació d'una nova audioguia, especial per als nens, per tal de potenciar aquest públic.

Ara bé, l'actuació més ambiciosa que s'està plantejant, encara que sense un calendari d'execució tancat, és la renovació en profunditat de les col·leccions del Museu. L'objectiu és adaptar-les a les museografies actuals, ampliar continguts, incloure enregistraments dels instruments (actualment només presents a través de l'audioguia) i allargar el recorregut històric amb la incorporació de noves seccions dedicades al jazz, les músiques populars o les actuals. Igualment es pretén donar més protagonisme a les músiques del món, actualment poc representades. L'ambició final és realitzar un "Museu de la Música", no un "Museu d'instruments

de música". Està previst desenvolupar aquesta reforma en tres fases. Les dues primeres entre 2007 i 2009 (renovació de la seu actual) i l'última a l'horitzó 2010 (incorporació de nous espais museístics).

Un punt destacat d'aquesta iniciativa és que ve motivada, entre altres aspectes, per les exposicions temporals. Es considera que existeix un decalatge important entre el discurs expositiu de la col·lecció permanent i el de les exposicions temporals. S'apunta que amb l'articulació actual del Museu s'incita el públic a visitar únicament una vegada la col·lecció permanent i que són les exposicions temporals les que renoven el públic. La intenció de la renovació és apropar més la col·lecció permanent a l'esperit de les exposicions temporals, mitjançant un nou enfocament. Mentre aquesta renovació no sigui possible, l'aposta del Museu consisteix a donar valor afegit a la col·lecció permanent, mitjançant activitats com visites, tallers pràctics, relacionar l'exposició temporal amb les col·leccions permanents del Museu, amb música en directe i tres vegades a l'any, amb els *concerts promenade*, que conviden diferents músics a actuar al Museu.

8.- Resum dels elements destacables

El projecte de la *Cité de la Musique* partia de la idea que la proximitat és fonamental per donar a conèixer la cultura. D'aquesta manera, es va apostar per crear un gran equipament al nord-est de

París que servís de gran caixa de ressonància per tota la *banlieu* nord. Naturalment es pot qüestionar el fet que, malgrat aquesta voluntat d'aproximació a la *banlieu*, la *Cité* es localitzés amb adreça a París i no fes el salt cap a algun municipi pròpiament de la perifèria. Els propis responsables del Museu reconeixen aquest fet però, al mateix temps, afirmen que si estiguessin situats fora de París, encara que només fos a escassos metres, al veí municipi de Pantin, la situació seria extremament diferent, tant en la captació de públics, com en la promoció i en les activitats. De fet, la poca activitat que genera actualment el *Centre national de la Danse*, situat a uns 700 metres de la *Cité de la Musique*, però dins el municipi de Pantin, confirmaria aquesta visió.

Existeixen, però, certes relacions amb l'entorn. Una part de la programació del Museu es realitza pensant en el context obrer on se situa el Centre. Ara bé, aquestes relacions són proporcionalment baixa. La majoria dels esforços que realitza la *Cité* per captar públics van dirigits cap a un públic concret, relativament poc present en el seu entorn i que per tant, presenta certes reticències a desplaçar-se fins als límits de París.

L'experiència del Museu en aquest camp mostra que, habitualment, són les exposicions temporals basades en un nom reconegut pel gran públic les que fàcilment atreuen més afluència. Igualment, el Museu ha comprovat com una exposició temporal de tres mesos mobilitza més públic que no pas una exposició molt més llarga. Per

últim, també pel que fa referència a les exposicions temporals, la política del Museu és programar-les en els períodes en què habitualment es produeix una afluència menor (octubre – gener) per intentar atreure més fàcilment el públic reticent. Per tant, podem considerar, sens dubte, que les exposicions temporals són una eina clau i eficaç de les polítiques d'atracció de públics cap a la *Cité de la Musique*.

A més, l'experiència en les exposicions temporals ha ajudat a crear un projecte de renovació i reordenació de les col·leccions permanents, projecte que està previst desenvolupar en els pròxims anys.

Finalment cal assenyalar que tot i que en realitat els tres grans equipaments de la Villette funcionin de forma independent i cadascuna tingui un tipus de públic ben diferenciat, és innegable que part del públic els percep com un tot i que, per tant, la idea d'ajuntar diversos equipaments per tal de crear un gran pol cultural ha estat un èxit. Així, és molt probable que la *Cité de la Musique*, situada en un altre emplaçament, aïllada de la resta d'equipaments, ho tingués moltes més dificultats per donar-se a conèixer. Igualment, és probable que el Parc, sense els dos grans espais culturals que són la *Cité de la Musique* i la CSI, no hagués aconseguit els objectius d'atracció i mixicitat de públics que ha assolit. Un element que mostra l'encert d'emplaçar diversos equipaments culturals en un únic lloc.

9.- Bibliografia i altres fonts

Lionni, Pippo (2006) *Cité de la Musique 06/07 La ville, le voyage*
Document promocional

Lionni, Pippo & Puyo, Else (2006) *Salle Pleyel 06/07* Document
promocional

Cité musique. La revue de la Cité de la Musique núm. 52 setembre
– desembre 2006

Expédition au pays des instruments de musique Document
promocional

Les parcours du Musée de la musique Document promocional

Musée de la musique. Visites guides Document promocional

www.cite-musique.fr (08/10/2006)

www.sallepleyel.fr (08/10/2006)

Entrevista amb Carole Balaz. Encarregada d'estudis de públics.

Cité de la Musique. 29/11/06

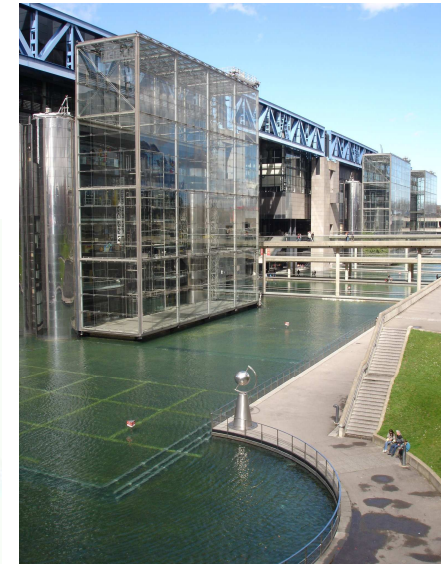
Eric de Visscher. Director i responsable del servei
d'activitats culturals. *Cité de la Musique*. 29/11/06

P04

CITÉ DES SCIENCES ET DE L'INDUSTRIE

Localització:	París (19ème)
Temàtica:	Col·leccions i experimentació científica
Propietari:	Estat
Tipus explotació:	Établissement public à caractère industriel et commercial
Gestor:	Ministère de la Culture et de la Communication i Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Número de treballadors:	1.002
Pressupost (2005):	112.400.000€
Autofinançament (2005):	22%
Tarifes (2006):	8€
Horaris obertura:	8 hores diàries (9 els diumenges) 6 dies a la setmana
Visitants anuals (2005):	3.186.000 (un visitant pot entrar a diferents espais)
932.000 Col·lecció permanent	260.000 Centre des congrès
844.000 Cité des enfants	163.000 Cité des métiers
760.000 Médiathèque	127.000 Argonaute (submarí)
520.000 Géode (Cinema 3D)	27.000 Conférences du Collège

Procedència: Île-de-France 38%
França 32%
Estranger 30%



1.- Presentació

La *Cité des Sciences et de l'Industrie* (CSI) fou creada per decret del 18 de febrer de 1985 i inaugurada el 13 de març de 1986, pel president de la República francesa, François Mitterrand, tot coincidint amb el passatge del cometa Halley. El museu es presentava llavors com el museu de la ciència i la tècnica més gran d'Europa. La seva missió era "fer possible l'accés de tots els públics als coneixements científics, tècnic i industrials, així com presentar els desafiaments de la societat relacionats amb la seva evolució, tot participant en la seva difusió, tant a França com a l'estranger". Des del 24 de febrer de 2006 el centre és un *établissement public national à caractère industriel et commercial* (EPIC).

Situada al límit nord-est de París, a escassos metres de l'autopista de circumval·lació, la CSI és un dels tres grans equipaments, juntament amb el Parc i la *Cité de la Musique*, que conformen la Villette.

El naixement de la CSI va estar rodejat de polèmica. Entre 1960 i 1970 hi va haver diferents projectes entorn als escorxadors de París, que ocupaven tot l'actual Parc de la Villette. L'any 1974 es va decidir el seu trasllat a la perifèria. El sorprenent de la decisió fou que en aquells moments ja estava en construcció, a la Villette, un nou edifici destinat a sala de ventes, al qual per motius polítics, va caldre donar un nou ús.



Imatge 102.- A l'esquerra vista exterior del museu amb la *Géode* que acull un cinema 3D (font: www.architect.org). A la dreta l'interior del museu (www.flickr.com)

Així, l'any 1979, amb els fonaments i gran part del pàrquing ja construïts, es va decidir emplaçar en el que havia de ser la sala de ventes de l'escorxador un museu de la ciència. En paral·lel, el mateix any, es creava l'*établissement public* encarregat de la gestió del Parc de la Villette. Amb la pujada al poder de François Mitterrand, l'any 1981, el projecte de gran pol cultural de la Villette es veuria reforçat per la incorporació de la *Cité de la Musique*.

Per les seves característiques pròpies, el projecte de la CSI també va generar crítiques. Principalment, per ser un projecte parisenc enmig d'un procés de descentralització, així com per les elevades inversions que representava. Concretament, el cost del museu va

ser 4.450.000.000FF, dels quals el 60% es van destinar a l'edifici i el 40% al contingut.

En el moment de crear la CSI, la intenció era apostar per un centre que anés més enllà del tradicional museu. Aquest fet es fa palès en el propi nom de l'equipament. Si bé inicialment el nom del museu era *Musée national des Sciences et Techniques de la Villette*, ja en l'informe de construcció s'apuntava, tot i no mencionar en cap punt el nom "Cité", la necessitat de buscar un nom que resultés diferent del de "museu". L'aposta, en un primer moment, va ser per la paraula "centre", que s'adequava més a les funcions museològiques, formatives i de recerca que es volien realitzar en el nou equipament. Concretament, els objectius que es marcava la CSI l'any 1979 eren:

- Desenvolupar l'esperit crític
- Entendre el present per desenvolupar el futur
- Desenvolupar la creació i la innovació
- Promocionar la indústria
- Crear una nova manera de mostrar els continguts

Igualment es proposava incloure les col·leccions del *Palais de la Découverte* (museu de ciències de París, actualment encara en funcionament) al nou centre ja que, en aquells moments, les diferències entre el que es volia fer a la Villette i els continguts del palau eren escasses.

L'objectiu, que s'ha complert, era arribar als tres milions de visitants (una xifra semblant a la que en aquells moments tenia el Louvre). Concretament, s'aspirava a rebre 500.000 escolars, 1'5 milions de parisencs i 1 milió de fora de París (Levy, 197?, p. 16).

Entre les novetats que va representar la CSI figuraven la configuració de l'exposició principal (60.000m²), com a semi-permanent. És a dir, renovable cada 10 – 15 anys. Finalment, però, la primera renovació en profunditat de les col·leccions es va realitzar l'any 2007, dins de la celebració del vintè aniversari. L'elecció inicial del període de transformació de l'exposició obeïa a criteris de creació, evolució científica, pressupostaris i d'equilibri entre camps.

A més, inicialment, tot i que posteriorment ha anat a menys, es pretenia que l'equipament jugués una funció de centre de difusió de la indústria francesa a l'estranger. Per aquest motiu es volia que el número de visitants estrangers fos elevat i que la indústria col·laborés en el projecte.

Un altre element innovador de la Villette va ser la voluntat d'obrir de 9h a 21h, sis dies per setmana. Tancar el museu a les 21h representava, en horaris francesos, la possibilitat d'organitzar un seguit d'actes nocturns importants. A més, es preveia que els matins laborables, de 9 a 12, es dediquessin únicament a les escoles. Actualment l'horari del museu és més convencional.

Avui, la Villette desenvolupa tot tipus d'activitats: exposicions, conferències, tallers o projeccions. Aquesta multiplicitat d'actes són possibles donats els equipaments de que disposa la *Cité*: amplis espais expositius, sales de cinema, un planetari, sala de conferències, restaurants, botigues, així com una important mediateca. Aquesta varietat d'espais es complementa amb altres existents fora de l'edifici principal, al Parc de la Villette, però gestionat per la *Cité*. Es tracta del *Cinaxe* (un cinema que recrea el moviment), la *Géode* (un cinema Imax) i l'*Argonaute* (un antic submarí que es pot visitar).

A més de les activitats expositives mereix la pena destacar l'existència d'un espai dedicat al públic infantil, la *Cité des enfants*, pensat per apropar la ciència a nens d'entre 3 i 12 anys i amb un èxit de públic important. A més, la *Cité des enfants* té una "filial" a la ciutat de Gènova, *la Città dei bambini*.

Finalment, també cal destacar la presència, en el propi edifici, d'una important Mediateca, oberta a tothom; de l'anomenada *Cité des métiers*, centre de formació, consell i de recerca de llocs de treball (model que s'ha estès a altres ciutats) i de la *Cité de la santé*, que assessora sobre temes relacionats amb la salut.

2.- Tipus de promoció que es realitza

La CSI ja tenia l'any 1985, abans de la inauguració, una direcció de la comunicació potent i autònoma. D'aquesta manera es volia crear una imatge de marca pròpia que ajudés a atreure el gran públic. Per aquest motiu va desenvolupar tota una política activa d'esdeveniments puntuals que li van donar, i en certa manera li continuen donant, una notorietat important.

Aquesta comunicació puntual s'ha combinat amb una política de comunicació a llarg termini, basada en la marca *Cité des Sciences et de l'Industrie*. Les actuacions es dirigeixen fonamentalment a tres grups: el públic internacional; el públic local (fidelització) i als propis treballadors (per incidir en el grau de satisfacció de la feina i augmentar la qualitat de l'atenció al públic).

La primera campanya en què apareixia la CSI datava de 1985. Sota el lema *Il se passe toujours quelque chose à la Villette*, i amb un cost de 8.500.000 FF, difonia, de manera conjunta, els diversos equipaments, en aquell moment de nova creació, implantats a la Villette.

A partir de 1986 (any de la inauguració), la CSI va voler crear una imatge diferenciada, fet que va suposar una aposta per les campanyes en què la CSI n'era la protagonista. Els elements que es promocionarien van ser els següents:

- Imatge en general de la CSI
- Campanyes relacionades amb productes / esdeveniments
- Exposicions temporals / productes / espais especialitzats

Per aconseguir aquests objectius es va apostar, d'una banda, per la publicitat (TV, cinemes, cartells, revistes, ràdios o diaris), i d'altra banda per la premsa. La relació amb la premsa passava fonamentalment per dos objectius: Canviar la imatge negativa que tenia la marca "Villette" degut a l'escàndol de l'escorxador i difondre les activitats que es portaven a terme en el nou equipament. Per aquest segon objectiu es va apostar pel model aplicat al Centre Pompidou:

- Dossiers de premsa personalitzat en funció del mitjà (premsa regional / femenina / oci), comunicacions i conferències.
- Agenda d'activitats difosa al gran públic

A més, es va crear una "cèl·lula esdeveniment" dedicada a plantejar la creació d'actes innovadors per atreure l'atenció del públic. Aquesta actuació va representar una novetat en el context parisenc.

Finalment, una tercera actuació en el camp de la comunicació del nou equipament va passar per l'atenció especial al públic científic i les empreses. Una actuació, també innovadora, i que va servir per legitimar la CSI.

Totes aquestes activitats estaven gestionades des de l'àrea de comunicació, que l'any 1986 tenia una plantilla d'aproximadament 200 persones (un 20% de la plantilla de la CSI) i un pressupost de funcionament (exclosos salaris i despesa corrent) de 23 milions de francs. Aquest pressupost es distribuïa de la següent manera (en milions de francs francesos):

Publicitat	8'5
Recepcions	2'0
Informació interna / externa	3'9
Relacions internacionals	0'5
Estudis	1'0
Recepció	0'6

A més a més, existia un departament encarregat de definir les estratègies de la CSI en diversos camps, entre ells la comunicació. Aquest departament estava format l'any 1986, per 4 persones (un responsable, un estadista i dos assistents) amb un pressupost d'un milió de francs.

Més recentment, la promoció de la CSI tot i continuar desenvolupant els aspectes anteriorment descrits, ha incorporat determinades novetats en la seva estratègia de comunicació. Concretament, ha passat a segmentar la comunicació per edats (vegeu següent punt) i ha apostat clarament per les exposicions temporals itinerants com a instrument per donar-se a conèixer fora de l'àrea d'Île-de-France.



Imatge 103.- Diversos exemples del material promocional editat per la Cité des Sciences et de l'Industrie. A la fila de dalt cartells de diverses exposicions que hi han tingut lloc en els últims anys. A sota, tríptics del material d'ajuda a la visita: des d'agendes, a guies, passant per les visites guiades en llenguatge dels símbols. Un exemple, aquest darrer, de l'esforç per arribar a tots els públics (font: col·lecció personal de l'autor)

En aquest sentit cal destacar que l'any 2005, les exposicions itinerants organitzades per la *Cité* van rebre 343.000 visitants a les regions franceses (exclosa la seu central) i 658.000 visitants a l'estranger, amb activitats a Portugal o Tunísia i molt especialment, gràcies a una exposició organitzada a Hong Kong i Pequín amb motiu de l'Any de França a la Xina.

Igualment, un camp en què s'ha innovat és en la intensificació de les relacions de les exposicions temporals amb l'actualitat científica. D'aquesta manera es pretén contribuir al debat entorn a una temàtica, tot aprofitant l'interès general per aconseguir un major ressò. En aquest camp destaquen les anomenades *exposition – dossier*, així com les activitats puntuals en funció de l'actualitat (el 2005 es va apostar per la celebració de l'Any de la Física, un homenatge a Jules Verne i l'observació de la Lluna Tità en el seu moment més visible).

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

En el camp de la captació de nous públics, les estratègies de la CSI és poden considerar les habituals en aquest tipus d'equipament, ja que passen principalment per la segmentació de la comunicació entre diversos públics, així com per les exposicions temporals. Cal precisar, però, que aproximadament el 39% dels visitants de la CSI accedeixen al recinte en grups. Aquest fet condiona, en part, la

incidència directa de les actuacions en nous públics, ja que un gruix important de les visites les realitza públic captiu.

En el camp de la segmentació per edats destaquen les diverses activitats pensades per atreure públic infantil: la pròpia *Cité des enfants*, exposicions pensades exclusivament per als nens o la possibilitat de celebrar berenars d'aniversari a les instal·lacions del museu (que inclou una projecció al planetari, berenar i animacions) en són alguns exemples.

Un altre camp en el qual es fan esforços importants és el del públic jove, que hom intenta captar amb iniciatives com les "*Happy Hours*", que permeten als estudiants visitar les col·leccions del museu de dimarts a divendres, de 15h a 18h, per només 3 euros.

Igualment es dedica una atenció especial al públic que presenta algun tipus de disminució, tot creant les facilitats necessàries per acollir, de la millor manera possible, les seves visites.

També es pretén captar públic en general a partir d'ofertes d'abonament anual i l'incentiu a la compra d'entrades, especialment a través d'internet. En aquest sentit, s'ha de destacar que actualment el 35% de les vendes de bitllets de la *Cité* es fan a través d'aquest mitjà.

Finalment, les exposicions temporals també juguen un rol important per captar nou públic. L'activitat que la CSI desenvolupa en aquest camp és molt intensa, ja que poden coincidir en un mateix moment diverses exposicions (durant el segon semestre de 2006 se'n celebraven sis de simultànies). Ara bé, no totes les exposicions temporals s'utilitzen com a instruments per captar un públic nou. Hi ha una diferenciació important entre les grans exposicions (disposen d'una difusió publicitària) i les exposicions de menor grandària (aspiren a arribar a un públic interessat en la temàtica).

4.- Polítiques econòmiques

En el moment de la creació de la CSI, l'any 1985, el pressupost d'explotació era de 158.000.000FF, que amb la inauguració van passar a ser 600.000.000FF, dels quals un 9% eren de recursos propis i la resta de subvenció directa de l'estat. En el moment de la inauguració treballen a la Villette 1.024 persones, una xifra molt semblant als 1.002 que hi treballaven el 2006.

Més recentment, l'any 2005, les subvencions procedents de l'Estat van sumar 87'6 milions d'euros, repartits de la següent manera:

Personal	47'6
Despeses de funcionament	31'8
Inversions	8'2

A aquestes xifres s'hi han d'afegir els recursos propis generats (un 22%), que es destinaven majoritàriament al funcionament (24'4 milions), encara que una petita part (0'4 milions) es destinava a inversions. Els recursos propis de la CSI procedeixen de les vendes d'entrades, la prestació de serveis del centre de congressos, la venda d'obres, els estudis, la producció d'exposicions en col·laboració i les concessions. Significativament, però, el percentatge de recursos propis han baixat al llarg del temps, ja que ha passat de vora el 30% del pressupost l'any 1989 a l'actual 22%. L'augment de les despeses lligades a l'envelliment de l'estructura són una de les causes d'aquesta situació.

A nivell de gestió destaca la peculiaritat que les diferents partides, especialment les procedents de l'Estat, no queden esgotades en tancar els pressupostos. L'any 2005 la CSI va aconseguir un benefici de 5'3 milions d'euros, reintegrats al pressupost del centre i destinats a finançar les inversions, especialment la renovació que el centre està desenvolupant actualment.

5.- Avaluació dels resultats

La CSI disposa, des de la seva obertura al públic, d'un observatori dels públics, que té per objectiu crear els instruments necessaris per conèixer l'opinió dels visitants. Segons Donnat i Octubre (2001) les metodologies utilitzades pels estudis de la CSI són varies: qüestions obertes, entrevistes en profunditat un cop acabada la

visita, seguiment dels visitants durant l'estada o gravacions en vídeo de la visita, entre altres.

En general es tracta d'estudis més enfocats a la millora de la museologia que no pas al coneixement directe del visitant o del motiu de la visita. Igualment es realitzen diversos estudis sobre els no-visitants.

Tot i que no ha estat possible accedir directament a la informació per conèixer els detalls, Amunugama (1998) ofereix algunes dades d'interès. Així, dels diferents estudis realitzats a la CSI se n'obté que existeixen quatre grans motivacions entre els visitants:

Oci	22%
Exhaustivitat (visitar tot el museu)	22%
Aprendre	13%
Buscar respostes a preguntes concretes	13%

El 5% dels visitants hi van sense una intenció predeterminada clara i el 15% no contesta. Per tant, un cert equilibri entre els diversos grups.

Dels mateixos estudis de n'extreu que la CSI s'integra perfectament en els circuits turístics. El 25% dels visitants són, de mitjana, turistes, amb màximes del 80% durant les vacances. Aquests turistes arriben a la CSI principalment incentivats pel boca-orella

(45%) i els documents promocionals (40%). Unes xifres importants donada la localització del centre.

Per tant, pel que es desprèn d'aquestes dades, el treball en comunicació de la CSI dóna els seus fruits en la captació de nous visitants.

6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

En el camp de les col·laboracions destaca l'existent, des de 1997, entre la CSI i la *Città dei bambini* de Gènova, ja que la *Città* és una concessió de la CSI. Igualment, la CSI és la responsable de la realització de l'exposició permanent de *Le Vaisseau*, museu de la ciència situat a Estrasbourg i que el 2005 va rebre 172.000 visitants.

Una altre element a destacar és la col·laboració existent entre la CSI i el Parc de la Villette amb la iniciativa *hors les murs*, a la qual la CSI destina un 6% del seu pressupost. Ara bé, donada la situació de la CSI es troba a faltar una major col·laboració amb els equipaments pròxims (*Parc et de la grande halle de la Villette*, la *Cité de la musique* i el *Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris*), que es poden considerar escasses i limitades a l'activitat anterior i a una reunió de coordinació anual.

Igualment es troba a faltar una col·laboració més estreta amb altres museus de caire científic, tot i les col·laboracions amb equipaments parisencs com el *Muséum national d'Histoire naturelle* i el *Musée des Arts et Métiers*. La situació és especialment xocant en el cas del *Palais de la Découverte*, situat en ple centre de París i que, per la seva situació, podria servir de plataforma per donar a conèixer, a un públic interessat per la temàtica però poc propens a desplaçar-se a la perifèria, un equipament allunyat del centre.

Pel que fa a possibles competències d'altres institucions, no sembla que sigui una preocupació major de la CSI, ni per la seva activitat museística, ni per les activitats congressuals i d'oci que s'hi celebren.

7.- Projectes futurs

La *Cité* té actualment en marxa un projecte de modernització de les col·leccions i els continguts per tal d'adaptar-los als canvis que s'han produït en els últims vint anys. El pla, que es portarà a terme entre 2005 i 2015, té un pressupost previst de 65 milions d'euros.

Igualment està en fase de definició l'ús final de 25.000m² de l'edifici (un 25% del total). Com s'ha apuntat anteriorment, el projecte de la CSI aprofitava, en part, un edifici preexistent. D'aquí que la superfície resultant estigués calculada més en funció de l'espai disponible que no pas de les necessitats reals del museu. Així, es

va demostrar que utilitzar tots els espais possibles per les activitats culturals de la CSI seria inviable econòmicament. Aquest fet va portar a que una part de l'edifici de la *Cité* quedés construït, però sense un ús específic. Actualment s'aposta per transformar aquest espai en complex comercial i d'oci. La idea és que les activitats que es desenvolupen en aquest espai, propietat de la CSI, aportin ingressos suplementaris al Centre. A mitjans de 2006 no existia, encara, cap projecte definitiu amb data d'execució fixada.

8.- Resum dels elements destacables

Com s'ha vist al llarg de la present fitxa, el plantejament amb el qual es va crear la CSI es pot considerar, encara avui, com a innovador, ja que plantejava aspectes, alguns dels quals malauradament no portats a terme, que actualment encara són cavall de batalla en moltes institucions. De fet, la CSI era, com el Centre Pompidou, un museu sense un referent directe a França, fet que deixava molta llibertat a l'hora de desenvolupar el projecte.

Entre aquests aspectes innovadors destaca la voluntat inicial d'obrir de 9h a 21h, tot reservant la franja de 9 a 12 al públic escolar. La iniciativa, que actualment no s'aplica, es plantejava per tal de possibilitar que la gent que treballava tingués també temps de visitar la CSI.

Una altra iniciativa, que sí que ha estat desenvolupada al llarg dels vint anys d'història de la CSI, és la clara aposta pels esdeveniments puntuals com a element de promoció i atracció dels mitjans de comunicació i el públic. En aquest sentit, resulta especialment destacable l'existència d'una "cèl·lula esdeveniment", dedicada a plantejar la creació d'actes innovadors que atreguin l'atenció del públic.

Igualment innovadora va resultar l'aposta, molt primerenca, per l'atenció especial i diferenciada cap al públic científic i les empreses, que servia per justificar la validesa científica de les propostes de la CSI i que va ajudar el museu a ser vist com un model de referència.

Per últim, cal destacar el fet que s'apostés per situar un equipament important com la CSI en una situació perifèrica de la ciutat de París, encara que es pot criticar que no es tingués la valentia política de situar-lo en una ciutat de la perifèria. La decisió, tot i crear un pol cultural potent que ha demostrat la seva efectivitat com a instrument de barreja cultural i rehabilitació de la zona, va impedir una actuació molt més innovadora en un municipi perifèric.

Ara bé, malgrat el camí recorregut, actualment sembla que part de la voluntat d'innovar s'hagi abandonat i hagi donat pas a una simple tasca de gestió dels visitants. En aquest sentit, es troben a faltar apostes més arriscades per apropar la CSI a la població de la

perifèria de París; no només la més propera, sinó la de tot el conjunt de la perifèria nord-est. Igualment, les relacions de la CSI amb altres equipaments científics de París, especialment el *Palais de la Découverte*, podria ser més estreta, ja que per les seves situacions (centre i perifèria) els dos equipaments podrien arribar a un públic complementari.

Finalment, en vistes als projectes futurs, cal apuntar que el fet que aproximadament el 25% de l'edifici en què se situa la CSI estigui buit podria generar unes potencialitats més elevades que no pas els projectes comercials o d'oci actualment en discussió.

9.- Bibliografia i altres fonts

Amunugama, Sarath (1998) *La prise en compte de la dimension d'interculturalité dans la conception et la production des expositions de la Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette* Tesina inèdita

Donnat, Olivier & Octobre, Sylvie (dir.) (2001) *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes* Paris, Ministère de la Culture et la Communication

Établissement public du Parc de la Villette (1980) *Consultation d'architectes. Programme* Document policopiat

Flank, Yves (1986) *La politique de communication des institutions de culture scientifique, technique et industrielle* Document mecanografiat.

Hebert, Jean – François (2006) *2005 Rapport d'activité* Paris, Cité des Sciences et de l'Industrie

Levy, Maurice (197?) *Rapport sur la construction du Musée national des sciences et techniques de la Villette* Document policopiat

Les clés de la Cité des sciences & industrie. Mode d'emploi tarifs plan Document promocional

Les conférences octobre 2006. La villette, c'est toute une histoire Paris, Collège de la Cité Document promocional

Les rendez-vous du mar. 7 mars au dim. 9 avril 2006 Document promocional

www.cite-sciences.fr (15/11/2006)

www.cittadeibambini.net (15/11/2006)

P05

GUIMET – MUSÉE NATIONAL DES ARTS ASIATIQUES

Localització:	París (16ème)
Temàtica:	Art asiàtic
Propietari:	Estat
Tipus explotació:	Établissement public
Gestor:	Ministère de la Culture
Número de treballadors:	184 (3 a màrqueting)
Pressupost (2005):	7.156.966€ (funcionament) 983.507€ (inversió)
Autofinançament:	37%
Tarifes (2006):	8€
Horaris obertura:	8 hores diàries 6 dies a la setmana
Visitants anuals (2005):	313.000 (141.000 exposicions temporals)
Procedència:	32% París 32% Île-de-France (sense París) 24% províncies 12% Estranger

Guimet musée national des ARTS ASIATIQUES



1.- Presentació

El *Musée Guimet* té els seus orígens en la col·lecció personal de l'industrial Émile Guimet. Presentat inicialment a Lyon, el museu es traslladà a París l'any 1889, coincidint amb l'exposició universal. De propietat estatal des del 1927, pateix un gran canvi a partir de 1945. En aquell moment, el *Musée Guimet* intercanvia les seves col·leccions egípcies per les del Departament d'Arts asiàtiques del Louvre, especialitzant-se en l'art d'aquelles terres, que actualment conformen el gruix de les col·leccions del museu. L'any 1993 es decideix una renovació completa del museu que s'inicia el 1996 i acaba l'any 2001. Des de l'any 2004 el museu és *établissement public*.

El museu inclou avui, a més de les sales d'exposició permanent i temporal una important biblioteca i un auditori. Gestiona, a més a més de la seu central, una segona seu, molt pròxima a la primera, on se situa el panteó budista, obert al públic des de l'any 1991. Igualment gestiona el *Musée Ennery*, situat a París i que acull diverses peces de l'extrem orient. Aquest últim museu està actualment tancat per renovació.

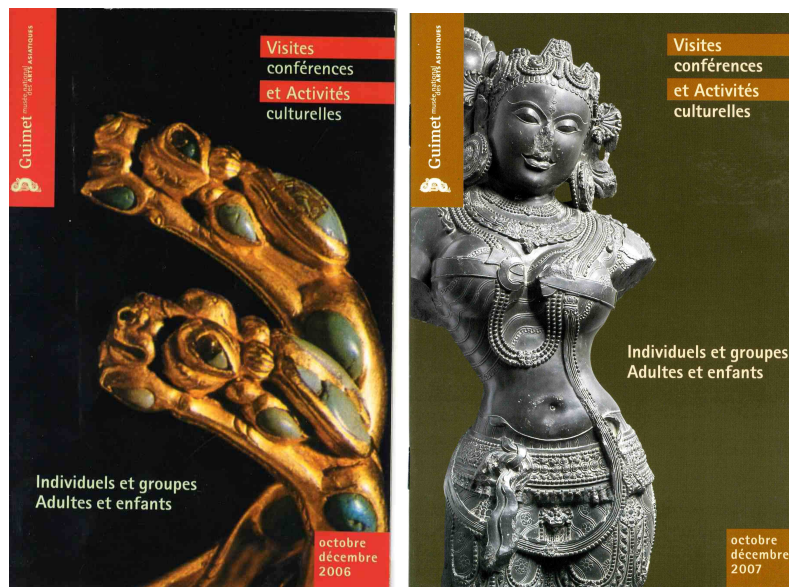
2.- Tipus de promoció que es realitza

Coincidint amb la transformació del museu en *établissement public*, l'any 2004 es va crear el departament de màrqueting i es va

reforçar el servei de comunicació. Els dos fets van tenir un impacte molt important en la promoció del museu, que va canviar totalment. Contant tots els camps, el pressupost de comunicació del museu per l'any 2005 ascendia a uns 225.000€.

Entre les actuacions que s'han portat a terme a partir d'aquesta refundació de la comunicació trobem la reflexió entorn a la necessitat d'adaptar el nom del museu a una marca més reconeguda. El punt de partida era la consideració que el nom *Musée national d'Arts Asiatiques* era extremadament llarg per a ser memoritzat o fins i tot per ser inclòs de forma visible en determinats suports de comunicació. Per aquest motiu es va decidir potenciar el nom "Guimet", amb un nou disseny corporatiu que el posa en relleu. Tot i el canvi el disseny manté la denominació *Musée national d'Arts Asiatiques*, encara que de manera més discreta.

Aquesta actuació es va emmarcar en un canvi més general de la imatge generada. Així, l'any 2005, es va considerar que la imatge que transmetia el museu a través de la seva comunicació era massa freda i per aquest motiu es va elegir una nova carta gràfica. També es va apuntar que es trobava a faltar una peça clau de les col·leccions que representés el museu. Per solucionar aquest aspecte, actualment la gran majoria de la comunicació del museu es realitza posant l'accent sobre diferents peces emblemàtiques de la col·lecció.



Imatge 104.- Portada de diverses agendes d'activitats del museu. Com es pot observar, l'esforç per transmetre una imatge més càlida és important. Un fruit del canvi de tendència en la comunicació del centre (font: col·lecció personal de l'autor)

Dins d'aquest canvi de la carta gràfica es va posar en marxa, el 2006, la modernització de la pàgina web del museu. S'ha realitzat un profund canvi de disseny, una ampliació de les informacions i s'ha incorporat el xinès i el japonès com a llengua a través de la qual es pot accedir al museu (un museu dedicat, recordem, a les arts asiàtiques). A més s'ha canviat l'adreça d'accés, ja que s'ha passat de musée-guimet.fr a guimet.fr (encara que l'anterior adreça continu vigent). Aquesta última acció s'emmarca dins de la potenciació de la marca "Guimet".

La dedicació a la premsa també ha augmentat amb la creació del nou departament de comunicació. Durant el 2005, es van publicar a premsa i televisió unes 520 notícies referents al Guimet, 465 de les quals corresponents a les diferents exposicions temporals organitzades. Una mostra de la importància que tenen aquestes exposicions per a la difusió de les activitats del museu. Per tal d'aconseguir aquest ressò en la premsa s'utilitzen les eines habituals: rodes de premsa, enviament de dossiers (1.500 contactes) i viatges organitzats als països d'origen de les peces.

Quant a publicitat, el museu utilitza els suports habituals: premsa, anuncis al metro, presència en el palau de congressos o edició de tríptics. Aquesta última opció és interessant de destacar, ja que només es distribueixen als hotels i inclouen un val de descompte que es pot canviar a les taquilles del museu. S'ha calculat que entorn d'un mil persones a l'any utilitzen aquest val, una xifra considerada important.

Altres mecanismes de promoció utilitzats pel museu han estat les diferents col·laboracions amb mitjans de transport com la RATP, Thalys o Eurostar. Els resultats d'aquestes col·laboracions han estat plenament satisfactoris.

Finalment cal destacar que el museu realitza una comunicació mínima sobre el seu segon espai: el panteó budista. La raó és la manca de personal que pateix el museu, que obliga, puntualment, a

tancar determinats espais, prioritzant-se normalment les sales del panteó budista. Aquest fet impossibilita garantir-ne la seva obertura, pel qual no es comunica activament. D'aquesta manera, la seva comunicació queda reduïda a la senyalització existent en la seu principal i la inclusió de les activitats que hi tenen lloc en el programa d'activitats del museu.

Pel que fa al *Musée Ennery*, en el moment de la recerca es trobava tancat per obres, pel qual no ha estat possible avaluar-ne la comunicació.

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

El museu porta a terme un intens programa d'activitats per tal d'arribar a un públic general, és a dir, a un públic que no té cap tipus de noció sobre arts asiàtiques. A part de les tradicionals visites guiades, existeixen tallers (pintura xinesa, cal·ligrafia), activitats participatives (assistència a la cerimònia del te) i diverses accions pensades de cara al públic infantil (llibre amb jocs gratuït per fer durant la visita). Així mateix, el museu també desenvolupa un seguit d'activitats encaminades al públic sènior; un públic que ja visita el museu però que hom vol fidelitzar.

En un altre ordre de coses, cal notar que el museu desenvolupa actualment una reflexió sobre com captar els joves d'entre 18 i 25 anys. Aquesta franja d'edat, considerada no-públic, es veu

fonamental de cara a començar a fidelitzar el futur visitant. Una primera mesura posada en marxa ha estat el treball amb les mútues d'estudiants per difondre l'oferta del museu.

A més a més, el museu participa en l'acció "primer diumenge de mes gratuït". Es considera que aquest tipus d'actuacions poden ajudar que un públic acostumat a visitar museus accedeixi al *Musée Guimet*. Ara bé, no es creu que aporti, de manera significativa, nou públic. Així, es va descartar, en un primer moment, una possible gratuïtat total. Tot i això, una experiència pilot sobre gratuïtat als museus, impulsada pel Ministeri de Cultura i Comunicació preveu, a partir de l'any 2008 i per una durada indeterminada, la gratuïtat total del museu.

Pel que fa al públic estranger, el museu dóna prioritat al públic asiàtic, especialment xinès i japonès, en considerar-los un públic potencialment entès en la temàtica exposada. En aquest sentit, la col·laboració amb la *Maison de la France* és fonamental per fer arribar a aquells mercats la informació referent al museu. En la mateixa línia s'ha d'emmarcar la traducció de la pàgina web del museu a les dues llengües.

Ara bé, fora d'aquest públic, el museu reconeix tenir certes dificultats per arribar al turista estranger. Tot i trobar-se a escassament deu minuts a peu de la torre Eiffel i al costat d'una sortida de metro, els responsables del museu consideren que la

seva situació és excèntrica. De fet únicament un 12% dels visitants són estrangers; una xifra extremadament baixa en el context parisenc. Aquest fet obliga al museu a un esforç de promoció important per captar aquest públic, esforç que es preveu ampliar en els pròxims anys.

Igualment, el museu porta a terme programes dirigits a un públic especialitzat, sobretot a través de l'estudi de les col·leccions. Aquesta política és similar a la que desenvolupen altres museus.

Més enllà d'aquest conjunt d'actuacions, l'experiència del museu mostra que són les exposicions temporals les que serveixen realment per captar nous públics. Cal destacar que les exposicions temporals poden representar un augment del 25% dels visitants habituals. Les temàtiques de les exposicions temporals són elegides per un consell científic sobre la base d'un equilibri entre temàtica, militància artística, decisions polítiques i pressupostos. En aquest sentit, les exposicions temporals aspiren no només a mostrar art, sinó a mostrar una nova imatge de determinats països (per exemple amb exposicions sobre Afganistan). Per regla general, una exposició es comença a pensar de dos a quatre anys d'antelació, però no és fins l'últim any quan es perfilen tots els detalls. Aquest fet genera alguns problemes de comunicació per l'escàs marge de maniobra per comunicar la mostra a determinats segments, molt especialment els touroperadors.



Imatge 105.- Captura de la secció de la pàgina web del museu escrita en xinès. Un intent per arribar de forma més fàcil a aquest públic potencial (<http://www.guimet.fr/-rubrique171->, 02/10/08)

Finalment, a nivell puntual hem d'assenyalar que la reobertura del museu també va suposar captar nou públic. Actualment es considera que l'efecte novetat ja ha desaparegut, però que es va fer notar durant un període d'almenys dos anys.

EVOLUCIÓ DEL NÚMERO DE VISITANTS

Any	Visitants	Evolució
2001	442.458	Reobertura
2002	339.380	-23%
2003	311.897	- 8'9%
2004	260.156	- 16'6%
2005	293.650	13%

Font: Farçat, 2005

Així, el museu considera que la seva xifra “normal” de visitants se situaria entorn a 300.000 anuals (el fort descens de 2004 seria puntual i es deuria a la menor durada de les exposicions temporals; 120 dies en lloc dels 193 del 2003). Per tant, el primer any d'obertura s'haurien captat 142.000 visitants extres atretes per la novetat, que el segon any haurien estat unes 40.000.

Ara bé, aquesta xifres correspondrien quasi al triple de les que tenia el museu el 1994, abans de la reforma, quan rebia 116.886 visitants. Per tant, la reinauguració, més enllà d'un d'impacte puntual de dos anys, ha permès, dins de la tendència general parisenca d'augment del número de visitants dels grans museus, atreure un nombre important de visitants. Ara bé, sorprenentment, els percentatges de procedència dels visitants es mantenen quasi idèntics:

PROCEDÈNCIA DELS VISITANTS DEL MUSEU

Procedència:	1994	2005
París	33%	32%
Île-de-France (sense París)	31%	32%
Províncies	24%	24%
Estranger	11%	12%

Font: Any 1994 Pearce, 1998; Any 2005 Fraçat, 2006.

Per tant, uns percentatges extremadament semblants en un context d'augment dels visitants, situació que podem considerar única en el context dels museus parisencs, on els augments de visitants es produeixen, normalment, gràcies a l'increment dels visitants forans.

4.- Polítiques econòmiques

El *Musée Guimet* és, des de l'any 2004, *établissement public*. Aquest fet suposa, entre altres aspectes, que l'Estat només satisfà una part dels recursos necessaris per a la seva gestió. La mesura és qualificada generalment com a positiva per la direcció del museu, encara que es considera que existeix una subestimació en el càlcul dels recursos econòmics que l'Estat hauria de destinar per cobrir les despeses de personal. Cal precisar que en la majoria d'*établissement public* la gestió del personal es manté com a competència de l'Estat, però no al *Musée Guimet*. Aquesta situació genera una manca crònica d'efectius en el museu i suposa

dificultats importants de cara a l'obertura de determinats espais, molt especialment el Panteó Budista.

Actualment, el *Musée Guimet* rep aproximadament el 63% del pressupost (3.966.000€) en forma de subvenció estatal. La resta, és a dir, un 37%, procedeixen de recursos propis del museu. En aquest camp destaquen les aportacions en venda d'entrades al museu i a les exposicions temporals (674.300€ i 376.900€ respectivament), així com les donacions i llegats (490.000€). Els productes d'activitats annexes (243.000€), la cessió d'espais (43 cessions que van suposar un ingrés de 202.500€) i el lloguer de l'auditori (80.000€) també aporten ingressos substancials, que es complementen amb altres accions, com les visites guiades o el pagament per presa d'imatges. Igualment cal destacar l'interessant política de patrocini i mecenatge que ha desenvolupat el museu en els últims anys, especialment entorn a les exposicions temporals. Concretament, s'ha de citar l'aportació que el centre ha aconseguit del grup *Crédit Agricole*: uns 60.000€.

Finalment cal apuntar que, en línia amb d'altres institucions, el *Musée Guimet* disposa d'una associació d'amics "*Association pour le Rayonnement des Arts Asiatiques*" (ARAA) que desenvolupa tasques de difusió gens menyspreable.



Imatge 106.- Espai interior del Panteó Budista, un espai gestionat pel *Musée Guimet* que tot i ser gratuït pateix un profund desconeixement (font: wikimedia.org)

5.- Avaluació dels resultats

El *Musée Guimet* ha desenvolupat al llarg de la seva història diferents seguiments del seu públic a través d'observatoris permanents del públic. Els més recents daten de 1993 i de 2003 (setembre 2002 – agost 2003), quan es van realitzar un seguit d'enquestes autoadministrades, que analitzaren dades quantitatives i sobre el perfil sociològic dels visitants. Una eina que si bé dona un perfil del visitant tipus, resulta força imprecisa (no s'entrevista tothom i està molt exposada a les crítiques puntuals). Per aquest motiu, en casos puntuals com les exposicions temporals, es portava a terme un seguit d'enquestes suplementàries, igualment amb qüestionaris autoadministrats.

L'any 2005 es va portar a terme una enquesta quantitativa entre els visitants de les exposicions temporals i entre el públic més jove. Aquestes enquestes van reafirmar els mateixos resultats que l'enquesta generalista. A més aquell mateix any el museu va començar a participar en les enquestes del *Comité Régional de Tourisme d'Île-de-France* (vegeu fitxa P01).

Aquesta situació passiva respecte a l'obtenció de dades dels visitants canvià a partir de la creació del servei de màrqueting i política comercial. El nou servei inicià una reflexió sobre els públics del museu que estava previst que culminés durant l'any 2007 amb l'entrada en funcionament d'un baròmetre permanent dels públics.

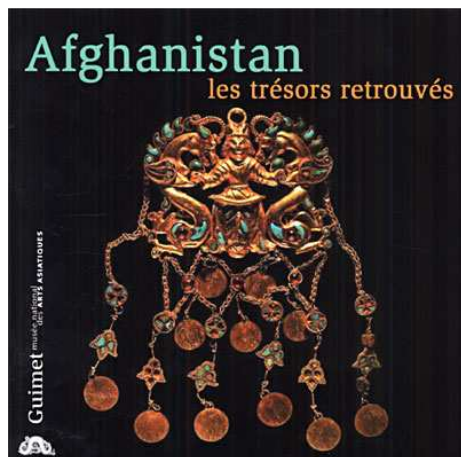
Un instrument que pretén avaluar, durant tres dies de cada mes, el públic del museu a través d'enquestes realitzades cara a cara. L'objectiu és aconseguir dades quantitatives més fiables i homogènies així com, per primer cop, aconseguir dades qualitatives.

Pel que fa als no-públics, el *Musée Guimet* participa en el baròmetre nacional d'estudi de públics que realitza la *Réunion des Musées Nationaux*, on es tracta el tema.

Els diversos resultats de les enquestes realitzades pel *Musée Guimet* únicament es difonen internament i no ha estat possible tenir-hi accés.

6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

Les col·laboracions del *Musée Guimet* acostumen a passar, habitualment, pels préstecs puntual d'obres amb motiu d'exposicions temporals. Igualment, de forma recent, el museu ha organitzat diverses mostres que posteriorment han estat exposades en d'altres museus. Aquest és el cas de l'exposició Afganistan, present en un primer moment a París (06/12/2006 al 30/04/2007) i exposada posteriorment al *Museo di Antichità* de Torí (25/07/2007 al 23/09/2007). Està previst que la col·laboració entre aquests dos museus (una entre les diferents col·laboracions en què participa en *Musée Guimet*) continuï en el futur.



Imatge 107.- El *Musée Guimet* han abordat, en els últims anys, la cessió d'exposicions. Un bon exemple és la mostra "Afganistan, els tresors retrobats". Durant l'any 2006 la mostra va tenir lloc a París per traslladar-se, l'any 2007, a Torí. Està previst que aquest tipus de col·laboracions continuïn en el futur (font: www.fnac.com i www.fondazionearte.it)

Pel que fa referència a la competència, el museu considera que tot i que és innegable l'efecte que produeix l'augment de l'oferta en un públic limitat, no es pot parlar pròpiament de competència, ja que existeixen uns objectius comuns que, encara que el públic es decanti per un determinat equipament en lloc d'un altre, queden complets.

Un cas especial és el del *Musée del Quai Branly*. No s'ha de passar per alt que és un museu dedicat a les arts d'Àfrica, Àsia, Amèrica i Oceania i que, per tant, en el camp asiàtic pot exercir una competència directa per al "Museu nacional d'Arts Asiàtiques". La direcció del *Musée Guimet* considera que el nou museu és més una competència en el concepte que no pas en el fons. En les activitats tradicionals, el Guimet té una col·lecció molt més important que el Quai Branly. Al mateix temps, però, s'és conscient que en les activitats puntuals (exposicions, conferències) el *Musée del Quai Branly* és clarament més potent, en gran part pels mitjans tècnics i econòmics de què disposa. Per tant, en aquest sentit, sí que pot representar una certa competència.

7.- Projectes futurs

El poc marge de temps passat des de la reobertura del museu fins a l'actualitat fa que no existeixin projectes futurs pròpiament dits, sinó que es treballi en la finalització dels objectius marcats en el

moment de la reobertura, com per exemple la potenciació de la comunicació del museu.

Ara bé, a llarg termini el museu es planteja una possible ampliació, encara que en aquest moments no hi ha absolutament cap decisió ferma entorn a aquesta possibilitat, que resta només un desig de determinats responsables. Igualment es planteja millorar la difusió del panteó budista, actualment quasi inexistent.

8.- Resum dels elements destacables

Com hem pogut observar al llarg de la present descripció, en els últims anys el *Musée Guimet* ha encarat un canvi important en la majoria de les seves activitats i molt especialment en el camp de la comunicació. El canvi ha vingut motivat per dos aspectes: la renovació completa del museu i la seva conversió en *établissement public*.

En el camp de la comunicació no deixa de ser curiós que l'aposta per potenciar la marca "Guimet" sigui contemporània a una aposta completament inversa del *Musée national du Moyen Âge*. Concretament, mentre el Guimet quasi abandonava el seu anterior nom (*Musée national des Arts Asiatiques*) per potenciar la marca Guimet, que considerava més visible, el que era conegut com a *Musée de Cluny* ha canviat la denominació per la de *Musée national du Moyen Âge*, en considerar que resultava més atractiu

un nom que descrigués el contingut del museu. Cal afegir que tots dos museus estan satisfets amb el canvi, tot esgrimint arguments raonables.

Un altre canvi important en la comunicació del *Musée Guimet* és la renovació de la pàgina web, especialment per la inclusió d'una versió en xinès i japonès. Aquesta actuació converteix el museu en un dels pocs que desenvolupa una aposta decidida per captar públic relacionat amb la seva col·lecció. L'estratègia s'emmarca dins un objectiu més ampli de potenciació de la comunicació dirigida als forans.

Com hem apuntat anteriorment, només el 12% de públic és estranger. La direcció del museu afirma que aquesta xifra es deuria a la posició "mentalment" excèntrica que el museu té pels turistes, que tendeixen a desplaçar-se des del Trocadéro cap a la Torre Eiffel i no en direcció contrària, cap on es troba el museu.

El baix percentatge de turistes té una doble lectura. D'una banda, allibera el museu de fluxos subjectes a fortes oscil·lacions (com són els turistes), però d'altra banda el fa dependre enormement de la seva capacitat de fidelitzar el públic.

L'obligació per fidelitzar el públic local s'ha traduït en una aposta decidida pels esdeveniments puntuals, entre ells les exposicions temporals, que a més centren la majoria de la comunicació del

museu (el 90% de les notícies corresponen a aquest camp). L'experiència del museu mostra que són les exposicions temporals les que serveixen realment per captar nous públics: poden representar un augment del 25% dels visitants habituals del museu.

Finalment, cal destacar que el *Musée Guimet* és dels pocs que quantifiquen la durada de l'efecte produït per la seva reobertura. Concretament, el director del museu considerava que havia durat uns dos anys, passats els quals s'havia assolit la xifra habitual de visitants (Farçat, 2005).

9.- Bibliografia i altres fonts

Farçat, Patrick (coord.) (2003) *Rapport d'activité 2002 du Musée national des Arts Asiatiques - Guimet* Paris, Musée national des Arts Asiatiques

Farçat, Patrick (coord.) (2004) *Rapport d'activité 2003 du Musée national des Arts Asiatiques Guimet* Paris, Musée national des Arts Asiatiques

Farçat, Patrick (coord.) (2005) *Rapport d'activité 2004 de l'Établissement public du Musée des Arts Asiatiques Guimet* Paris, Musée Guimet

Farçat, Patrick (coord.) (2006) *Rapport d'activité 2005 de l'Établissement public du Musée des Arts Asiatiques Guimet* Paris, Musée Guimet

Jarrige, Jean-François (coord.) (2002) *Rapport d'activité 2001 du Musée national des Arts Asiatiques Guimet* Paris, Musée national des Arts Asiatiques

Pearce, Douglas G. (1998) "Tourisme development in Paris. Public Intervention" *Annals of Tourism Research*, vol. 25, núm. 2, pàg. 457 – 476

Guimet Musée national des arts asiatiques. Visites conférences et Activités culturelles. Document promocional

www.musee-guimet.fr (16/01/2007)

www.guimet.fr (16/01/2007)

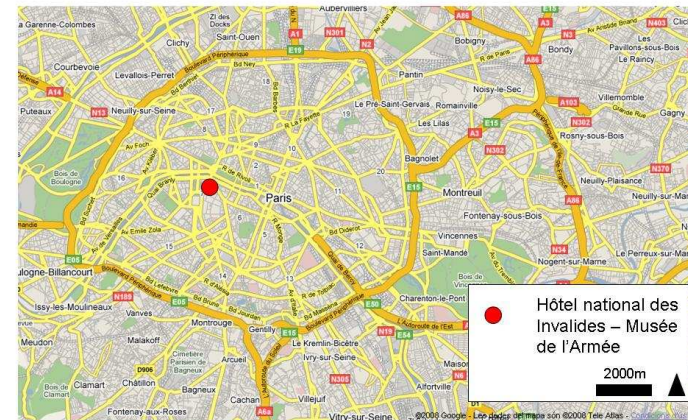
www.araaonline.org (16/01/2007)

Entrevista amb Josy Torlet. Cap del servei de màrqueting i política comercial. *Guimet. Musée national des Arts Asiatiques*. 06/12/06

P06

HÔTEL NATIONAL DES INVALIDES – MUSÉE DE L'ARMÉE

Localització:	París (7ème)
Temàtica:	Col·leccions militars i tomba de Napoleó
Propietari:	Estat
Tipus explotació:	Établissement public national à caractère administratif et culturel
Gestor:	Ministère de la Défense
Número de treballadors:	198 (7 persones a comunicació)
Pressupost (2005):	11.909.271€
Autofinançament (2005):	3%
Tarifes (2007):	8€
Horaris obertura:	7 hores diàries 7 dies a la setmana (excepte primer dilluns de mes). Estiu 8 hores diàries 7 dies a la setmana
Visitants anuals (2005):	1.070.122
Procedència:	20% francesos 80% estrangers



1.- Presentació

Immens complex construït durant el segle XVII per Lluís XIV amb l'objectiu d'acollir els veterans de guerra, els Invalides acullen avui en dia diferents activitats: militars (seu de la Comandància de París), mèdiques (*Institution national des Invalides*, que continua l'obra de la institució de Lluís XIV) i museístiques. Per tant, les activitats culturals que s'hi desenvolupen hauran de tenir present aquest context, que pot ser un factor limitant.

Concretament, el *Musée de l'Armée* es creà l'any 1905. Les seves activitats agrupen diversos espais. D'una banda, la que és la principal atracció, la tomba de Napoleó, així com el propi museu entorn a l'exèrcit. Però existeixen altres espais menys coneguts com el *Musée des plans-reliefs* (que reuneix maquetes històriques de diferents ciutats franceses), una biblioteca i un centre de documentació.

Actualment el museu, tot i restar obert al públic, està immers en ple procés de renovació, en el que s'ha batejat com a programa *Athéna*. La renovació no només afecta els espais físics, sinó la pròpia museologia. La voluntat és passar de l'actual museu d'objectes a un museu d'història de l'exèrcit de terra. Uns objectius molt semblants als que predica la renovació del *Musée de la Marine*, titularitat del mateix Ministeri de Defensa (vegeu fitxa P14).

2.- Tipus de promoció que es realitza

Actualment la promoció del museu es troba en un moment d'impàs, en espera de la renovació de les sales. En aquest sentit, es posa l'accent en difondre les diferents activitats que s'organitzen per mostrar al públic que, tot i les obres, el museu segueix obert. Igualment, es té una especial cura en informar dels espais afectats per la reforma i que, per tant, no estan oberts al públic. La voluntat d'aquesta comunicació és doble: crear expectativa i evitar decepcions en possibles visitants que desitgessin accedir a les sales, evitant així generar una imatge negativa del museu.

En aquest sentit, actualment els principals canals de comunicació són els professionals del turisme, les oficines de turisme i les associacions de jubilats. Ara bé, està previst que l'àrea de comunicació creixi a partir de la creació, prevista a finals de 2006, de l'àrea "acció turística", pensada per millorar les relacions el públic turista.

Pel que fa a la publicitat, fins l'any 2005 el museu no hi havia recorregut. Ara bé, amb motiu de la inauguració de la renovació de diverses sales, aquell any, el museu va decidir dedicar una part del seu pressupost a una campanya publicitària important. No es descarta la repetició de la iniciativa en el futur.

Finalment, un element a ressaltar en la promoció del museu és l'ús que la pròpia institució fa, fins a un cert punt indiscriminada, de dos denominacions: *Musée de l'Armée* (el nom oficial) i *Invalides* (nom amb el qual es coneix l'edifici on s'allotja el museu). Així, per exemple, la pàgina web de la institució és "www.invalides.org", però la primera imatge que surt anuncia *Musée de l'Armée*, sense cap referència als Invalides. La revista és del *Musée de l'Armée*, així com la societat d'amics, però pel lloguer dels espais es promocionen els "Invalides". Aquest fet és el reflex d'una doble voluntat: d'una part, la del director de la institució, que es decanta pel nom *Musée de l'Armée*, i de l'altre la dels responsables de la comunicació, que aposten per "Invalides". De fet, és difícil decantar-se per un dels dos noms, ja que *Musée de l'Armée* no recull tots els aspectes del museu (*plans-relief*, tomba de Napoleó) i en canvi "Invalides" representa apropiari-se del nom d'un complex on a més del museu, hi ha altres institucions. En tot cas, tot i que els dos noms són suficientment reconeguts, seria desitjable que la promoció de la institució es realitzés sota un únic nom per evitar possibles confusions que afectin la imatge del museu.

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

En aquests moments, la principal política que desenvolupa el museu de cara a la captació de nous públics és la seva pròpia transformació per adaptar-se a les noves exigències del públic. Els anys anteriors a la renovació s'havia observat que el museu tendia

a perdre visitants com a conseqüència del canvi de les exigències del públic. Anteriorment, el públic demanava el màxim nombre d'objectes de col·lecció possibles. En l'actualitat demana un museu que expliqui una història. Per aquest motiu el museu ha decidit basar el seu nou discurs museístic en la història militar de França, tot agafant com a punt de referència tres figures clau: Lluís XIV, Napoleó I i el General de Gaulle.

En paral·lel a aquesta transformació, el museu desenvolupa una intensa política de cara a la captació de nous públics, especialment juvenil. En aquests moments, aproximadament el 20% dels visitants del museu es poden considerar joves.

Igualment, el museu intenta que la gent no només visiti la tomba de Napoleó, sinó que amplii la visita a tot el conjunt. L'eina utilitzada són les ofertes que agrupen els diversos espais del museu: bitllets combinats o audioguia a preu simbòlic (0'5 €) on no només es presenta l'espai de la tomba, sinó que s'introdueix tot el museu.

Una altra política interessant d'assenyalar és la que es dirigeix als habitants de la regió Île-de-France. En aquests moments aquest públic està poc representat en el museu. La causa seria la incompatibilitat dels horaris del museu amb els horaris de treball. Per aquest motiu està previst desenvolupar determinades accions (visites nocturnes, allargar horaris els diumenges) per permetre que els visitants locals augmentin.

Avril 2006 N°6

L'ECHO du DÔME

Regards sur l'actualité du Musée de l'Armée



ÉDITO

Après la période des projets, des contre-projets, des choix et des remises en cause, des chantiers qui n'avancent pas assez vite et de ceux que l'on expédie faute de temps, viennent les premiers résultats. En dépit de quelques repentirs et de petites maladies de jeunesse, la qualité globale de cette première tranche d'Athéna est à mettre au crédit de tous ceux qui se sont investis dans le projet.

Le niveau de référence, ainsi placé très haut, constitue un défi pour tous ceux qui sont impliqués dans la réalisation des quatre tranches suivantes. Il ne s'agit plus simplement de tenir les délais mais aussi de faire aussi bien, non en faisant du « copier-coller », mais en développant des muséographies spécifiques à chaque grand département. L'on ne présente pas en effet la « guerre moderne de trente ans » (1914 – 1945) comme celle de Cent ans.

Rendez-vous est donc pris pour le bond suivant, l'ouverture au public des salles du nouveau département des deux guerres mondiales, le 1^{er} juillet de cette année.

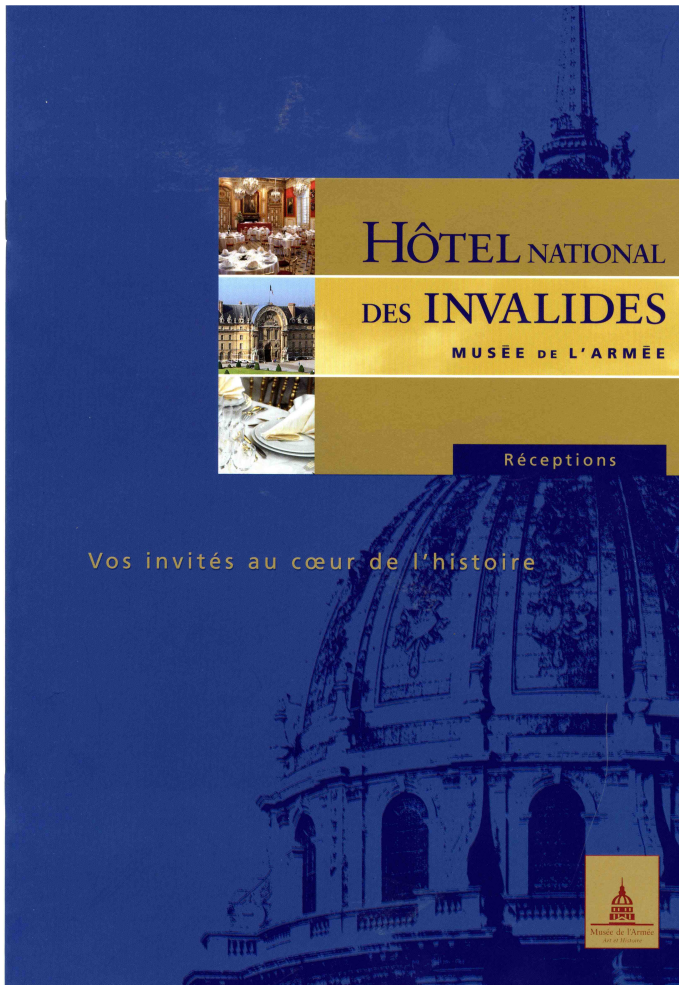

Général Robert BRESSE
Directeur du Musée de l'Armée

ÉVÈNEMENT

Ouverture le 1^{er} juillet 2006 du département des 2 guerres mondiales

Après la réouverture du département ancien, mi-décembre 2005, l'évènement attendu est l'ouverture, le 1^{er} juillet 2006, du département des deux guerres mondiales crée dans les étages de l'aile d'Occident. S'appuyant sur une muséographie renouvelée, cette présentation de « la guerre moderne de trente ans », selon la formule du général de Gaulle s'étendra sur trois niveaux, soit 3500 m² et s'articulera en sept plateaux. La Salle Alsace-Lorraine constituera le prologue. Établissant un bilan de la défaite de 1871 puis présentant l'armée de conscription de la III^e République, elle évoquera la montée en puissance de l'empire et des troupes coloniales et la marche vers la revanche, avec les crises qui jalonnent ce parcours (Fachoda, 1905, Dreyfus). Les trois salles suivantes seront consacrées à la Première guerre mondiale. La Salle Joffre traitera de la marche à la guerre et de l'année 1914, quand tous croient à une guerre courte. La Salle des Poilus sera consacrée à « la guerre qui dure » (1915, 1916, 1917), quand les belligérents, faute d'avoir pris la mesure des mutations technologiques, s'engagent dans la guerre de tranchées jusqu'à ce que les crises de 1917 amènent les dirigeants occidentaux à prendre conscience de la nécessité de conjuguer facteurs technologiques et moraux pour remporter la victoire. La Salle Foch évoquera l'année 1918, celle de la victoire, avant de montrer qu'il ne suffit pas de gagner la guerre pour réussir la paix. Une place importante sera faite à la thématique des troupes indigènes, que l'état-major s'efforce alors de développer pour pallier le déficit démographique de la métropole. Les trois derniers plateaux seront dédiés à la Seconde guerre mondiale dans son ensemble. La Salle Leclerc traitera des « armées noires » (1939-1942), avec la « drôle de guerre », la défaite, la bataille d'Angleterre, celles de l'Atlantique et du Pacifique. La Salle Juin sera consacrée aux « armées grises », les militaires reprenant l'initiative (Stalingrad, Midway, El-Alamein) mais les civils des régions occupées subissant une oppression terrible. La Salle de Latre traitera des années lumières (1944-1945), avec les débarquements, les libérations, les capitulations successives de l'Allemagne et du Japon. Un cabinet particulier sera par ailleurs consacré à la libération des camps.

Avec cette seconde livraison, la quasi-totalité des espaces muséaux d'Occident, à l'exception des futures salles d'expositions temporaires, sera opérationnelle. L'effort se reportera sur l'aile d'Orient, avec la livraison de l'Historial de Gaulle en sous-sol, puis des espaces thématiques « Hôtel des Invalides » en rez-de-chaussée et enfin la création du département moderne, « de Louis XIV à Napoléon III » dans les étages ■






HÔTEL NATIONAL DES INVALIDES

MUSÉE DE L'ARMÉE

Réceptions

Vos invités au cœur de l'histoire



Imatge 108.- Dues publicacions editades pel Centre en què es poden observar les dificultats existents per trobar un nom que englobi tots els seus aspectes. A l'esquerra, la revista *L'echo du Dôme*, que s'anuncia com "Mirades a l'actualitat del Musée de l'Armée". A la dreta, document per a la realització de recepcions, on es posa de relleu "*Hôtel national des Invalides*". La convivència dels dos noms causa, a vegades, una confusió, que caldria evitar (font: col·lecció personal de l'autor).

Amb aquest mateix objectiu es programen diverses activitats puntuals, especialment concerts, realitzats amb la intenció d'atreure públic proper. Amb aquest mateix objectiu existeixen diverses visites guiades:

- Itinerari Vauban: descoberta del museu de maquetes de Lluís XIV
- *Histoire – Histoires*: Història de França a través de fets vinculats als Invalides
- Itinerari descoberta: visita general
- Itinerari segona guerra mundial
- Els Invalides secrets
- Misteris i llegendes dels Invalides
- Els francesos en la tempesta (Període 1939 – 1945)
- Les dames des Invalides

Una altra iniciativa és la societat d'amics, *Société des Amis du Musée de l'Armée* (SAMA), amb objectius i avantatges similars a les altres entitats. L'any 2006 disposava d'uns 1.200 adherents.

Finalment cal assenyalar que contràriament a altres museus de París, la política actual d'exposicions temporals és força limitada, especialment degut a la manca d'espai. Aquest fet canviarà a partir de 2009, quan acabin les obres de renovació del museu i aquest passi a disposar d'una sala per a exposicions temporals. De fet, actualment, la direcció del museu veu les exposicions temporals

com un element clau de cara a aconseguir nous públics, crear actualitat i augmentar el número de visitants de l'equipament.

4.- Polítiques econòmiques

El pressupost del museu és d'aproximadament uns dotze milions d'euros a l'any. Malgrat aquesta dada, no ha estat possible conèixer exactament les partides en les quals es reparteix el pressupost.

Algunes xifres, però, poden resultar il·lustratives. El lloguer de diferents espais del complex dels Invalides és una de les màximes fonts d'ingressos propis del museu. Cal contar que l'any 2005 es van realitzar 272 cessions d'espais. Està previst que aquesta activitat augmenti en el futur, ja que l'any 2006 es va contractar un comercial per tal d'agilitzar els tràmits. Aquesta aposta també responia a la competència existent per part d'altres equipaments, que va obligar a professionalitzar-ne la gestió.

El museu aconsegueix entre 300.000 i 500.000 euros en concepte de recursos propis (exceptuant entrades). La xifra no la gestiona lliurement el propi museu, sinó que s'ingressa al pressupost del Ministeri de Defensa des d'on, per regla general, torna a recaure al museu l'any següent. Un mecanisme poc àgil.

Igualment cal destacar que el museu aconsegueix, de forma puntual, mecenatges importants. És el cas de 450.000€,

aproximadament el 25% dels pressupost total, que una empresa privada va destinar a la restauració d'uns frescos del segle XVII trobats recentment en unes dependències en curs de renovació.

5.- Avaluació dels resultats

Tot i l'existència d'estudis puntuals sobre els visitants de l'equipament, no ha estat possible accedir-hi.

6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

Les col·laboracions dels Invalides amb altres museus són limitades. Existeixen relacions puntuals amb equipaments com Versailles o el Panteó i la voluntat de consolidar un circuit conjunt que inclogui la Torre Eiffel, el *Musée d'Orsay* i els Invalides (circuit que mostren els estudis que és el que fan la majoria de turistes). Les col·laboracions amb el *Musée de la Marine* gestionat també pel Ministeri de Defensa, s'han intentat diverses vegades, amb èxits variables. Amb el *Musée de l'Air et de l'Espace*, el tercer dels museus gestionats pel mateix Ministeri, les col·laboracions són més difícils, donada la seva llunyania de París.

Pel que fa a la competència entre museus, més enllà de l'existent per aconseguir recursos privats (lloguer dels espais del museu, mecenatge) no sembla que existeixi una competència real per atreure els turistes ni una part del públic. La presència de la tomba

de Napoleó és una garantia per atreure els primers i l'especialització de la col·lecció ajuda a la presència, més o menys regular, dels segons.

7.- Projectes futurs

Actualment, com hem apuntat anteriorment, el museu està en una profunda fase de renovació de la pràctica totalitat dels seus espais. Concretament, el projecte de reforma té cinc fases:

- La primera d'elles va cloure l'any 2000 i estava dedicada als espais expositius dedicats a la segona guerra mundial.
- La segona fase es va desenvolupar del 2003 al 2005, amb la reestructuració del departament antic i del contemporani.
- La tercera se centrarà en la renovació del departament modern (de Lluís XIV a Napoleó III) i està previst que finalitzi l'any 2008.
- La quarta preveu la creació d'un memorial sobre Charles-de-Gaulle (que obligarà a reformar alguns espais de la primera fase, per evitar redundàncies en el discurs del museu).
- La cinquena i última fase preveu sis accions concretes:
 - o Crear un espai temàtic sobre Napoleó I entorn de la tomba
 - o Completar les presentacions temàtiques
 - o Crear una sala d'exposició temporals
 - o Realitzar una mediateca

- Actualitzar el pla de circulació dins el museu (modernitzar senyalització)
- Relocalitzar dels espais administratius, logístics i tallers

Està previst que els treballs finalitzin l'any 2009. A més llarg termini el museu preveu allargar el seu discurs museístic fins a la caiguda del mur de Berlín. Això suposaria crear un nou departament, que inclogués de 1945 a 1989. Aquest projecte no té data d'execució.

8.- Resum dels elements destacables

Entre els elements a destacar del museu trobem la modernització que s'està portant a terme. Aquesta actuació, que permetrà dotar el museu d'uns espais de primer ordre, hauria d'anar acompanyada d'una aposta decidida per la comunicació, tal com tot sembla indicar que es produirà. Ara bé, actualment, en ple procés de canvi, és massa aviat per afirmar-ho amb rotunditat.

Un element sobre el que sí que podem ja parlar és la necessitat que ha tingut el museu de professionalitzar l'àrea de captació d'esdeveniments. Aquesta iniciativa, en principi benèfica, demostra la dura competència per captar esdeveniments extraordinaris que viu en aquests moments París. A mesura que la majoria de museus han augmentat la disponibilitat a cedir espais, les dificultats per captar esdeveniments privats han augmentat, especialment en

aquells monuments que desenvolupaven l'activitat des de feia anys i que han perdut l'efecte novetat.

Igualment destacable, tot i que en sentit negatiu, són les dificultats que el museu té per disposar lliurement dels diners que genera. El mecanisme d'esperar el retorn dels ingressos via pressupost, tot i que encara en pràctica, és poc habitual entre els museus parisencs, que normalment tendeixen a considerar-lo un mal mètode. Una situació que seria desitjable que canviés en els pròxims anys, a mesura que, gràcies a la renovació, augmenti la capacitat del Centre per captar noves activitats.

Finalment cal destacar que, en línies generals, els Invalides, tot i ser considerat un museu, tenen un públic més pròxim al dels monuments que no pas al dels museus. La presència de la tomba de Napoleó ajuda a explicar aquest fenomen, però no és l'únic. La monumentalitat del lloc, així com el seu emplaçament, en són altres causes. Un aspecte que ajudaria a explicar algunes de les constatacions anteriors, poc habituals en altres museus parisencs.

9.- Bibliografia i altres fonts

Roger, Anne-Marie (2006) *Musée de l'Armée. Hôtel national des Invalides. Rapport d'activité 2005* Paris, Musée de l'Armée

Dartagnan (2006) *Invitation au Voyage* Document promocional

Hôtel national des Invalides. Musée de l'Armée. Réceptions

Document promocional

L'écho du Dôme. Régards sur l'actualité du Musée de l'Armée núm.

6. Abril 2006 Document promocional

L'écho du Dôme. Régards sur l'actualité du Musée de l'Armée núm.

7. Setembre 2006 Document promocional

www.invalides.org (12/01/2007)

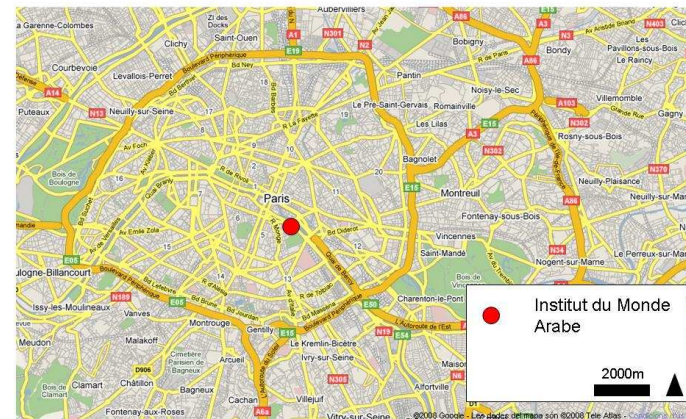
www.invalides.org/pages/dp/dp_athena.pdf (12/01/2007)

Entrevista amb Anne-Marie Roger. Cap de la divisió relacions
extérieurs. *Musée de l'Armée*. 01/12/06

P07

INSTITUT DU MONDE ARABE

Localització: París (5ème)
Temàtica: Art procedent dels països àrabs
Propietari: República francesa i estats membres de la Lliga Àrab
Tipus explotació: Directa
Gestor: Fundació de dret privada
Número de treballadors: 150 en total (12 al museu)
Pressupost (2005): 20.000.000€
Autofinançament (2005): 44%
Tarifes (2006): Diverses en funció de l'activitat
Horaris obertura: 8 hores diàries 7 dies a la setmana (exposicions temporals)
Visitants anuals (2005): 1.247.390 visitants
585.405 Exposicions
185.926 Espais permanents (Museu, Biblioteca, Espai Imatge i So),
42.663 Activitats (música, espectacles, cinema, trobades i debats)
433.396 Altres espais (llibreria, restaurants, edifici).
Procedència: -



1.- Presentació

L'*Institut du Monde Arabe* (IMA) té entre els seus objectius donar a conèixer la cultura àrab al públic "parisenc, d'Île-de-France, francès i europeu i (...) fer canviar la imatge del món àrab i dels àrabs a França i Occident" (Trinquet, 2006). La idea de partida és que sigui la cultura la que uneixi els països i evitar, així, possibles confrontacions polítiques.

Tot i que la idea de crear l'IMA va aparèixer als anys setanta, no va ser fins l'any 1980 quan es materialitzà. En aquell moment es decidí que la institució es regiria com una fundació de dret privat, integrada per la República francesa i els Estats membres de la Lliga Àrab. Els inicis, però, van ser lents i no serà fins a la presidència de François Mitterand quan, amb la inauguració d'un nou edifici l'any 1987, situat al costat del Sena i obra de Jean Nouvel, l'Institut començà realment les seves activitats.

Actualment, l'IMA acull diverses activitats de caràcter molt divers. Exposicions temporals (l'activitat que recentment atreu un major número de visitats), un museu, una important biblioteca, un espai "Imatge i So", diverses activitats culturals per apropar la cultura àrab (música, espectacles, cinema, trobades, debats i activitats per a joves i individuals), a més d'una llibreria, botiga, diversos restaurants i un centre de llengües per aprendre l'àrab.

2.- Tipus de promoció que es realitza

Actualment, la majoria dels esforços comunicatius de l'IMA es destinen a promocionar les grans exposicions temporals. Es considera que les exposicions permeten arribar a un públic que, d'altra manera, difícilment se sentiria atret per l'IMA. A més, les exposicions temporals permeten donar a conèixer, a un públic ampli, tot el conjunt d'activitats que desenvolupa el centre. Les xifres de visitants atrets varien enormement d'una exposició a una altra, però alguna d'elles, com *Pharaon* (15/10/04 al 12/06/2005), amb vora 700.000 visitants, va ser la més visitada del 2005 a França, fet que va suposar importants beneficis per l'IMA, tant a nivell econòmic com d'imatge.

Aquesta aposta és força recent. Tot i que el centre celebra exposicions temporals des de l'any 1994, l'èxit indiscutible de l'exposició *Pharaon*, va suposar que es passés a una aposta decidida per un model de grans exposicions temporals, política que encara continua. Una gran exposició temporal suposa uns 30 mesos de feina. Les temàtiques de les exposicions obeeixen a les possibilitats que sorgeixen i a una certa voluntat d'equilibri entre els diferents països que formen l'IMA.

Un cop les exposicions temporals han finalitzat en la seu parisenc, algunes d'elles, habitualment les de menor grandària, són exposades en d'altres ciutats. Aquesta activitat té un doble objectiu;

d'una banda, donar a conèixer l'IMA, per l'altra, aconseguir recursos econòmics.

La difusió lligada a les diverses exposicions passa per diferents convenis de mecenatge o col·laboració amb els mitjans de comunicació. Per les restants activitats del centre, existeix un pla de comunicació en funció de cada activitat. Ara bé, la promoció d'aquestes altres activitats és molt menor ja que l'IMA no disposa d'una partida pròpia dedicada a publicitat.

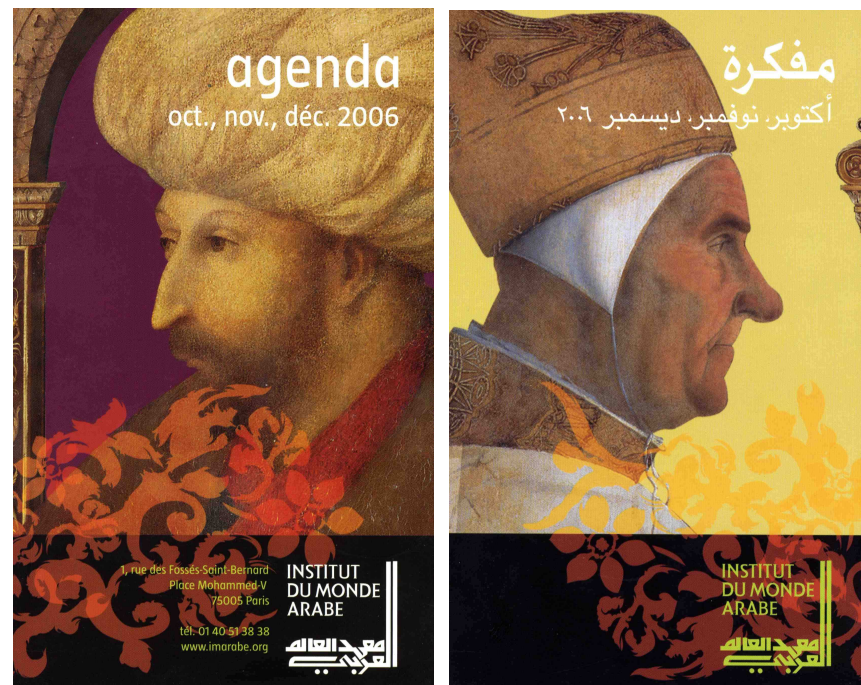
Finalment, s'ha de fer notar que l'edifici, obra de Jean Nouvel, és un element important de la promoció del museu, encara que el fet que fos inaugurat el 1987 comença a fer-li perdre part de l'atractiu en favor d'altres edificis, molt especialment el *Musée del Quai Branly*, obra del mateix arquitecte i inaugurat el 2006.

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

Les activitats que l'IMA organitza de cara a la captació de nous públics passen, de manera exclusiva, per l'organització d'activitats puntuals amb la voluntat de donar a conèixer el museu. Tot i que aquesta és una política poc estructurada, existeix una certa preocupació per atreure públics jove, com es desprèn de les agendes d'activitats, on el gruix de les propostes es dirigeixen a aquest segment de públic. Igualment, també hi ha una certa

preocupació per arribar al públic d'origen o parla àrab, que es tradueix en algunes activitats puntuals.

De cara a la fidelització del públic, l'IMA disposa d'una societat d'amics, en línia amb les existents en altres centres.



Imatge 109.- Una mostra de la voluntat de l'IMA d'arribar al públic de parla àrab és l'edició de la guia d'activitats en francès i en àrab (versió reduïda). Les dues llengües conviuen en un llibret, tot aprofitant els diferents sentits de lectura de cada tradició (font: col·lecció personal de l'autor)

4.- Polítiques econòmiques

En aquests moments, la situació econòmica de l'IMA és una de les màximes preocupacions de la direcció del Centre. Així, la majoria d'esforços van dirigits a la recerca, quasi desesperada, de nous recursos. La idea és substituir les dues tradicionals fonts d'ingressos. D'una banda, els interessos procedents d'un fons creat en el moment de la fundació de l'IMA, que amb el descens del tipus d'interès ha vist reduïda la seva utilitat; d'altra banda, les subvencions directes dels diferents governs que, tot sovint, no arriben en les dates fixades. Es pretén, així, guanyar autonomia financera per enfocar el futur amb garanties.

En la línia d'augmentar els recursos propis, s'ha creat recentment un nou espai semi-permanent (una gran carpa situada a la plaça d'accés a l'IMA), conegut com "medina", que acull un cafè, una important llibreria àrab, diverses botigues i espais per algunes exposicions i tallers. L'espai, provisional, complementa els de l'edifici "històric" de l'IMA, on es localitza un restaurant de gamma alta, així com dues cafeteries. Igualment, de forma recent, s'ha apostat per desenvolupar el lloguer d'espais.

L'any 2005 el pressupost total de l'IMA va ser d'uns 20 milions d'euros. Aproximadament la meitat del pressupost del museu el paga el Ministeri d'Afers Estrangers francès i entorn del 5% diferents països àrabs. El grau d'autofinançament va ser d'entorn el



Imatge 110.- Dues de les estratègies que l'*Institut du Monde Arabe* ha desenvolupat de cara a millorar la seva situació econòmica: les grans exposicions temporals (a la imatge *Pharaon*) i les campanyes publicitàries (Yves Saint Laurent, any 2007) (font: egiptomania.com i printemps.com)

44%, en net augment (el 1996 l'IMA havia generat recursos propis per valor de 2'48 milions d'euros, el 2000 per 7'64 i el 2005 per més de 8'8). L'autofinançament del museu es basa en diverses partides:

Venda entrades	4.080.000€
Vendes de la llibreria – Medina	3.640.000€
Interessos del fons bàsic del museu	2.280.000€
Lloguer d'espais	755.000€
Centre de llengües	440.000€
Cafeteria	255.000€
Venda per correspondència	200.000€
Lloguer de places de pàrquing	117.000€

Tot i aquestes xifres, la situació financera de l'IMA dista de ser bona i l'any 2005, tot i ser un any rècord en visites (i per tant en ingressos) i una política ajustada de despeses, es va tancar amb un dèficit de 35.000€, que va obligar a portar a terme, l'any 2006, un important pla de sanejament.

5.- Avaluació dels resultats

L'IMA desenvolupa un comptatge dels visitants de les seves exposicions. Per les restants activitats es porten a terme estudis puntuals sobre quin tipus de públic se sent atret per cada espai. En línies generals, s'hi nota una forta presència àrab. No ha estat possible accedir a aquests estudis.

6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

Tot i que puntualment l'IMA organitza diverses activitats en col·laboració amb altres centres, no es pot parlar pròpiament de col·laboració pensada a llarg termini. Igualment, les col·laboracions amb centres culturals de diversos països del món àrab, que inicialment havien de ser la base de diverses activitats del centre, entre elles el museu, no han aconseguit els resultats esperats.

En aquest sentit és interessant apuntar que s'havia plantejat, en un principi, que l'IMA tingués una secció a la ciutat de Vaule-en-Velin, a prop de Lyon. Aquesta idea va quedar en projecte i no es preveu recuperar-la.

Pel que fa a les possibles competències per l'IMA, són diverses. En els últims anys el centre ha notat una major dificultat per aconseguir difondre i atreure públic a les exposicions temporals. Les causes cal buscar-les en l'augment del número d'exposicions temporals que s'estan produint a París, sense que el públic hagi augmentat en la mateixa proporció. Igualment, es nota una dificultat cada cop major per les diverses activitats educatives del centre, en gran part per la competència que desenvolupen diversos espais educatius de la capital francesa. Ara bé, la principal competència pot arribar del Louvre, quan inauguri les noves sales del departament d'Arts de l'Islam. Aquest fet és un dels motius que ha portat a l'IMA a treballar en un replantejament del seu museu.

7.- Projectes futurs

Entre els principals projectes futurs de l'IMA hi ha la de recuperar la salut econòmica. Està previst que això sigui possible en els pròxims anys, gràcies a una política de contenció de despeses, d'augment dels ingressos, de normalització dels pagaments pendents per part dels països deutors i d'increment dels interessos del capital de base.

A nivell més de canvis en els continguts, un dels principals projectes futurs és la reforma del museu. Aquest projecte només està pendent de la dotació pressupostària adient. L'esperit inicial del Museu era transformar-se en un espai on s'exposessin, en préstec, grans obres de l'art islàmic procedents dels diferents països que formen el patronat del museu. Aquest fet no ha estat possible i actualment s'està replantejant l'espai per transformar-lo en una àrea més didàctica i pedagògica, on les peces exposades tindrien un paper secundari.

8.- Resum dels elements destacables

A diferència d'altres institucions estudiades, les característiques administratives de l'IMA, que li atorguen un paper de fundació de dret privat, suposen un element poc habitual en els museus europeus, impedit-li acumular dèficits en la seva gestió. Aquest fet, juntament amb una sèrie de problemes relacionats amb retards en

els seus ingressos per part dels governs socis de la fundació, afecten la salut econòmica de la institució, que en aquests moments està travessant una crisi econòmica important.

Com a conseqüència d'aquest fet, totes les activitats de l'IMA estan condicionades per la situació econòmica. La promoció ha de basar-se forçosament en convenis amb empreses de comunicació, que se centren en la promoció de les exposicions temporals (una de les màximes fonts d'ingressos de la institució); el Centre no disposa de recursos per portar a terme promocions pròpies. Així mateix, existeix una escassa capacitat per captar nous públics, si no és de forma puntual i a través de la relativament important quantitat d'actes que s'organitzen. En una situació semblant es troben els estudis de públic, quasi inexistent.

Una situació difícil, però que tot sembla indicar que canviarà en els propers anys. Així, és d'esperar que amb la situació econòmica normalitzada, el Centre podrà millorar la seva política comunicativa, de captació de públics i d'estudis, per adequar-la a l'habitual en altres equipaments culturals parisencs.

9.- Bibliografia i altres fonts

Bauchard, Denis (dir.) (2003) *Institut du Monde Arabe. Rapport d'activité 2002* Paris, Institut du Monde Arabe

Bauchard, Denis (dir.) (2004) *Institut du Monde Arabe. Rapport d'activité 2003. Perspectives 2004* Paris, Institut du Monde Arabe
Guéna, Yves (dir.) (2005) *Institut du Monde Arabe. Rapport d'activité 2004. Perspectives 2005* Paris, Institut du Monde Arabe
Landais, Justine (2006) *Institut du Monde Arabe. Agenda oct., nov., déc. 2006* núm. 2 Document promocional
Trinquet, Anne (2006) *Institut du Monde Arabe. Agenda avril mai juin 2006* núm. 1 Document promocional

Acte de fondation de l'Institut du Monde Arabe Document policopiat

IMA info Novembre 2006, núm. 59 Document promocional

Les Andalousies. De Damas à Cordoue Document promocional

Venise et l'Orient. Exposition Document promocional

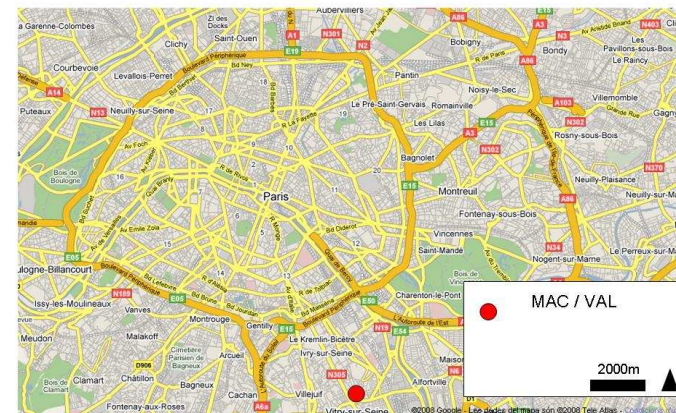
www.imarabe.org (24/01/2007)

Entrevista amb Philippe Cardinal. Director de comunicació. *Institut du Monde Arabe*. 17/11/06

P08

MAC / VAL

Localització:	Vitry-sur-Seine
Temàtica:	Art contemporani
Propietari:	Départament du Val-de-Marne
Tipus explotació:	Directa
Gestor:	Départament du Val-de-Marne
Número de treballadors:	60 (a comunicació, un a temps complet i una a temps parcial)
Pressupost (2005):	-
Autofinançament (2005):	-
Tarifes (2006):	4 €
Horaris obertura:	7 hores setmanals 6 dies a la setmana
Visitants anuals (2005):	135.000
Procedència:	65% Val-de-Marne (Departament) 22% Île-de-France (sense París ni Val-de-Marne) 8% Parisencs 5% Francesos fora Île-de-France i estrangers



1.- Presentació

El MAC / VAL, *Musée d'Art Contemporain de Val de Marne*, reuneix en un espai de nova construcció un recorregut per l'art contemporani de 1950 als nostres dies. Inaugurat el novembre de 2005 (en plena revolta dels barris difícils de França), el museu és fruit de dos anys de construcció, deu de reflexió i vint-i-tres d'adquisicions del fons departamental d'art contemporani (FDAC).

Els inicis del museu es remunten a 1982, quan coincidint amb la descentralització administrativa augmentà el pes dels departaments en el camp de la cultura. En aquest context, el Departament de Val-de-Marne apostà per una política autònoma, dirigida a la creació contemporània. A partir de l'any 1990 es començà a estudiar la possibilitat de mostrar la col·lecció al públic. Per aquest motiu, es creà el projecte de nou museu i es trià l'arquitecte responsable de la construcció. Ara bé, no serà fins l'any 1998 quan es firmarà el conveni definitiu entre el Departament i el Ministeri de Cultura, que finalment permetrà el finançament del museu. El nou equipament s'inaugurà l'any 2005.

Situat a la ciutat de Vitry-sur-Seine, població de 81.500 habitants limítrofa amb el sud de París, el museu disposa d'espais per exposicions temporals, d'un complet centre de documentació, espais pedagògics, cinema, espais per l'allotjament i el treball d'artistes, llibreria, restaurant i pàrquing.

2.- Tipus de promoció que es realitza

En aquests moments, la principal política de promoció del museu es dirigeix a donar a conèixer l'equipament al públic del departament. Tot objectiu més ambiciós es deixa, de moment, aparcat. Malgrat això, el museu té una activa política d'informació, dirigida a les principals guies turístiques, els touoperadors i les oficines de turisme, per tal de difondre l'existència del museu.

Igualment es realitzen promocions del museu a través de la informació difosa pels mitjans de comunicació; per exemple amb motiu del primer aniversari del museu. Així mateix, en moments puntuals i sempre mitjançant pagament, el museu es publicita en diferents mitjans, sobretot escrits.

Igualment s'ha d'apuntar que, amb anterioritat a la inauguració de l'equipament pròpiament dit, es van organitzar una sèrie d'exposicions temporals que mostraven les col·leccions del futur museu, fet que va permetre donar a conèixer l'equipament al públic, majoritàriament del departament o interessat per l'art contemporani.

Ara bé, malgrat aquestes diverses actuacions, la comunicació del museu no sembla que sigui una prioritat, ja que la plaça dedicada a cobrir l'àrea de comunicació va estar vacant durant cinc dels dotze primers mesos d'obertura del centre; un moment extremadament delicat per forjar la imatge de l'equipament. Aquesta vacant va

generar que durant el primer any el museu funcionés sense uns objectius clars de comunicació. No va ser fins a mitjans de 2007 quan el museu es dotà d'un màster plan amb dos puntals; d'una banda, la promoció a partir d'esdeveniments puntuals (inauguracions d'exposicions o les adquisicions d'obres emblemàtiques) i de l'altra, la promoció institucional, en tant que acció emblemàtica del Departament i mostra del seu dinamisme.



Imatge 111.- Dues postals que recullen activitats promocionals del Museu. A l'esquerra, les conferències per a públic més especialitzat. A la dreta, cinema per a nens (font: col·lecció personal de l'autor)

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

En certa manera, el poc temps transcorregut des de la inauguració del museu fa que tots els públics siguin nous. Per tant, les actuacions que el MAC / VAL realitza per captar nous públics són, simplement, atracció de públic.

Com a principal eina utilitzada destaca el preu d'entrada al museu (4 euros), baix en comparació amb altres equipaments parisencs, amb un ampli número de persones que poden accedir a la mitja tarifa i a reduccions. Assenyalar de passada que el MAC / VAL és un dels pocs museus de la regió de París que tenen una mitja tarifa. L'objectiu d'aquesta política tarifària és facilitar l'accés. Igualment, la gratuïtat de l'audioguia s'ha d'entendre en aquest mateix context, així com les obertures nocturnes dels dijous o la participació en la política de "primer diumenge de mes gratuït", practicada normalment pels museus de titularitat estatal.

La realització de diverses activitats pensades per diferents classes de públic (escolars, professors, visites en família o visites taller) també ajuden a segmentar la comunicació del museu i atreure nous públics, tot i la poca comunicació que generalment es realitza.

Finalment cal destacar l'important esforç que fa el museu, en col·laboració amb la regió, de cara als públics infantils i juvenils. Per aquests públics, el Consell regional finança el cost de l'autobús de

trasllat fins al Centre, que juntament amb la gratuïtat del museu, fan que el cost econòmic per aquests visitants sigui zero. Aquesta iniciativa, que el Consell regional ja desenvolupava en altres indrets de la regió, sota el nom “*taxi tram*”, es va ampliar al MAC / VAL des de poc després de la inauguració i està tenint una molt bona acollida.



Imatge 112.- Un exemple de la promoció que realitza el museu per captar nou públic; una imatge trencadora per anunciar una jornada de portes obertes (font: verredelait.info)

4.- Polítiques econòmiques

El museu s'ha finançat, durant el primer any, integrament a través de fons públics. No va ser fins al segon any quan es va crear un servei dedicat a desenvolupar el mecenatge i buscar noves fons d'ingressos. No ha estat possible aconseguir els resultats d'aquesta secció.

5.- Avaluació dels resultats

Donada la joventut del museu, encara no es disposa d'avaluacions precises sobre els visitants. De fet, en aquests moments, les úniques eines que permeten al museu conèixer, parcialment, el perfil del visitant són les enquestes passades, de forma puntual, així com les dades obtingudes a caixa sobre l'origen dels visitants.

Els estudis previs a l'obertura del museu calculaven que el MAC / VAL podria arribar a rebre 85.000 visitants. Aquesta xifra es va calcular en funció de la demografia del departament. Finalment, el primer any el número de visitants ha estat d'entorn de 135.000, per sobre les previsions. Ara bé, caldrà veure com evolucionen les visites en els propers anys, un cop passat l'efecte novetat del museu.

6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

Tot sembla indicar que les col·laboracions amb altres institucions, més enllà del préstec puntual d'alguna obra, no s'han desenvolupat. Únicament la col·laboració, limitada, amb la resta de membres (vint-i-quatre) de la xarxa d'art contemporani impulsada per la regió Île-de-France (TRAM) és digna de destacar.

Pel que fa a la competència que podrien jugar altres institucions per al museu, la novetat de l'equipament fa que sigui difícil apuntar-les.

7.- Projectes futurs

La novetat de l'equipament fa que la majoria de projectes siguin, en aquest moment, futurs. En aquest sentit destaca la voluntat de millorar la senyalització per accedir al museu, així com la possibilitat de crear una línia de bus directa des de París. Aquesta última mesura està actualment en fase de negociació amb els agents implicats en els transports (RATP i STIF).

8.- Resum dels elements destacables

Entre els elements destacats del nou museu cal assenyalar, en primer lloc, l'aposta arriscada que representa la seva implantació als afores de París; especialment si es té present que es tracta de la perifèria sud, on escassegen aquest tipus d'equipament. El

mateix es pot dir de la voluntat de transformar-se en un equipament de referència.

Malgrat les lloables intencions de base, les polítiques posades en marxa no semblen estar a l'altura de l'actuació; la comunicació del museu és limitada, centrada especialment en el departament. Ara bé, més que aquest fet, el que és criticable és la manca d'un responsable de comunicació durant gran part del primer any d'obertura del centre. Una situació, actualment solucionada, que va condicionar l'efecte novetat de l'equipament i el seu llançament. De fet, aspectes com el tardà desenvolupament del mecenatge o de la comunicació fan pensar, d'una banda, en una certa precipitació en l'obertura del museu, però també en la manca d'experiència dels gestors (el Consell departamental de Val-de-Marne), en aquest tipus d'equipament. Una col·laboració més estreta amb altres equipament ja existents hauria estat desitjable per una millor posada en marxa del MAC / VAL.

Ara bé, tot i aquesta important mancança, l'esforç per atreure públic en un equipament perifèric de temàtica poc abordable és important, tot destacant especialment les facilitats de la política de preus, així com les iniciatives de cara al públic escolar. A més, tot sembla indicar que l'aplicació del nou màster plan de comunicació, a partir de l'any 2007, canviarà la situació descrita.

9.- Bibliografia i altres fonts

Bourgeois, Caroline (2006) *Réseau art contemporain Paris / Île-de-France. Septembre – Décembre 2006 Programme 04* Paris, TRAM Document promocional

Bouruet – Aubertot, Véronique (2005) “le Mac / Val” *Beaux arts magazine* núm. 257, pàg. 102 – 119

Actions, septembre – décembre 2006 Jeune public et scolaires
Document promocional

Centre de documentation Document promocional

Mac/Val Musée d'Art Contemporain du Val-de-Marne. Programme octobre / novembre / décembre 2006 Document promocional

Parcours #1 La collection du Mac/Val Musée d'Art Contemporain du Val-de-Marne Document promocional

Zones de productivités concertées #1 Document promocional

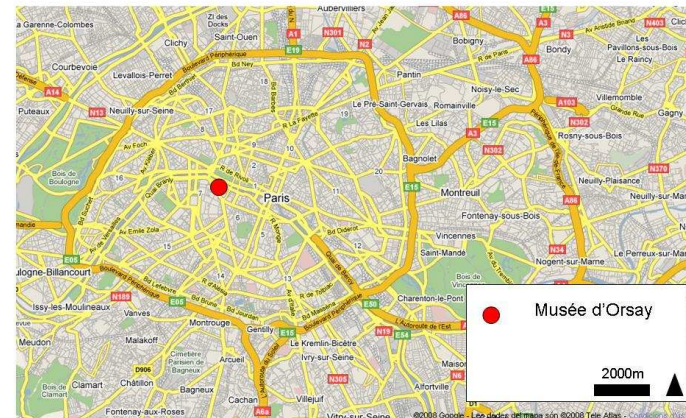
www.macval.fr (15/01/2007)

Entrevista amb Sebastien Delot. Encarregat de comunicació. MAC / VAL. 04/12/06

P09

MUSÉE D'ORSAY

Localització:	París (7ème)
Temàtica:	Art europeu de 1848 a 1914
Propietari:	Estat
Tipus explotació:	Établissement public administratif
Gestor:	Ministère de la Culture et de la Communication
Número de treballadors:	606 (<i>Musée Orsay</i>) 6 (<i>Musée Ernest Hébert</i>).
Pressupost (2005):	24.155.191€
Autofinançament (2005):	55'5%
Tarifes (2006):	7'5€ (9€ amb exposició temporal)
Horaris obertura:	8h30 (12h15 els dijous) 6 dies a la setmana
Visitants anuals (2006):	2.929.282
Procedència:	17% francesos 83% estrangers



1.- Presentació

Inaugurat el 1986, el *Musée d'Orsay* acull col·leccions d'art compreses entre 1850 i 1914, la majoria de les quals antigament exposades al Louvre. Instal·lat en una antiga estació ferroviària monumental, es troba situat al centre de París, separat del Louvre i les Tuileries pel Sena. Des del 2004 és *établissement public*. L'èxit de públic ha estat important i ràpid, ja que en vint anys, el museu ha aconseguit atreure 51.497.070 visitants.

El museu disposa d'espais per exposició permanent i temporal, d'una terrassa, una cafeteria, un restaurant i un auditori on es porten a terme diverses activitats.

El *Musée Hébert*, actualment tancat per reformes, depèn administrativament del *Musée d'Orsay*.

2.- Tipus de promoció que es realitza

La promoció del *Musée d'Orsay* es basa en diversos camps, que convinen elements tradicionals amb polítiques de caire més innovador. Als mètodes més habituals com els cartells al metro o als carrers de París, l'aparició d'anuncis en diversos mitjans o l'enviament d'informació de les diferents activitats que es realitzen, s'hi han d'afegir altres accions més específiques.

A nivell de publicitat, es dóna prioritat a les exposicions temporals, que acostumen a més a més a tenir el suport d'algun mitjà de comunicació. Igualment, de manera puntual, s'insereixen anuncis en mitjans internacionals com la pàgina web de la CNN o el diari *International Herald Tribune*. L'objectiu és aconseguir arribar a les categories socioeconòmiques superiors estrangeres.

Pel que fa a la premsa, el museu disposa d'una llista amb 2.600 periodistes i 8.500 contactes generals que són informats, regularment, de les novetats més destacades del museu, principalment exposicions. Els retorns d'aquestes actuacions van ser 1.324 notícies en premsa, 44 reportatges a la ràdio i 24 aparicions a la televisió. La majoria dels impactes van produir-se en mitjans francesos.

A aquests impactes comunicatius cal afegir-hi el fet que la majoria de concerts realitzats a l'auditori del museu (55 l'any 2005) van ser gravats i emesos per la cadena de ràdio *France Musique*. L'actuació suposa, a més de la notorietat pròpia associada a la difusió, la possibilitat per al museu de poder emetre 100 anuncis a l'emissora.

A nivell internacional, el museu està present en diverses fires sectorials, a més de portar a terme diverses presentacions; concretament, l'any 2005, va realitzar presentacions al Regne Unit, Itàlia, Alemanya, Espanya i Bèlgica. El mateix any, i dins de les

activitats que porta a terme el Comitè japonès de l'Oficina de Turisme de París, es va realitzar una presentació per a 15 touoperadors japonesos presents a París. Concretament, el camp dels touoperadors és un dels que el museu hi posa majors esforços. Així, l'any 2005, en conjunt, el museu va rebre 42 touoperadors de 12 nacionalitat diferents. Igualment, el museu forma part del Club francès de turisme jove de la *Maison de la France*, del *Club châteaux, Musées et monuments* i de la Comissió màrqueting i edicions del mateix grup.

A més, puntualment, les actuacions s'adapten a la programació del museu. Per exemple, amb motiu de l'exposició *L'art russe dans la seconde moitié du XIX^e siècle: en quête d'identité* (20/11/2005 a 8/1/2006) el museu va realitzar un enviament de correus a una quarantena d'agències de turisme russes, a més d'inserir anuncis referents a l'exposició en diverses revistes, habitualment franceses, que dedicaven el seu número a parlar sobre Rússia.

La majoria de la comunicació gira, per tant, entorn a les exposicions temporals. De fet, el director de la institució, Serge Lemoine, afirma que el museu és conegut universalment gràcies a les exposicions temporals organitzades a París i a l'estranger i que una part important de l'èxit en el número de visitants s'ha degut, precisament, a la política d'exposicions temporals (Bordet, 2006).



Imatge 113.- Dues imatges de les exposicions temporals del museu. L'una, a l'esquerra, celebrada en la seva seu i l'altra, a la dreta, al *Grand Palais* de París. Les exposicions temporals són una actuació que aporta grans beneficis a la institució, ja sigui en termes de visita, com en termes d'imatge (font: col·lecció personal de l'autor)

Ara bé, les exposicions temporals també són una font de crítiques d'altres museus cap al *Musée d'Orsay*, especialment des de l'any 2003, moment a partir del qual el museu va passar a organitzar exposicions temporals que anaven més enllà del període que tracta la seva col·lecció permanent (1848 – 1914). La situació, que en la mateixa entrevista es justificava en base a les relacions de les col·leccions amb el passat i el present, genera, però, dubtes sobre la necessitat de perioditzar els museus i crea una indubtable sensació de competència entre institucions.

Cal assenyalar que les exposicions temporals es realitzen a la seu principal, però també fora; un fet que contribueix a donar a conèixer la col·lecció, però també augmenta les suspicàcies. Així, l'any 2005, es va portar a terme diferents activitats, tant a París (una exposició a les *Galeries nationales du Grand Palais* o la mostra inaugural de la Filmotheca francesa) com a l'exterior, destacant en aquest últim punt l'exposició celebrada a Beijing, Shanghai i Hong Kong en el marc de l'Any de França a la Xina. Aquesta mostra va rebre 284.263 visitants.

A més de les exposicions temporals, el museu dedica una atenció especial a les seves dues targetes d'accés, *Blanche* i *MuseO*, que es promocionen especialment en les revistes internes d'empreses per oferir la possibilitat, més atractiva econòmicament, d'atreure aquests col·lectius. Així, de les 16.744 *cartes Blanches* venudes el

2005, 4.742 eren en la modalitat grup. La taxa de renovació de la *carte Blanche* era el 2005 d'un 63%.

Finalment cal destacar que el museu disposa d'una impremta pròpia, fet que li permet una major agilitat a l'hora de crear i publicar material promocional.

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

En el moment d'abordar les polítiques de captació de nous públics del *Musée d'Orsay*, cal tenir present que la immensa majoria de visitants són turistes (85%, dels quals un 82% estrangers) i que aproximadament el 80% del total de visitants anuals accedeixen al museu per primera vegada.

A més, si comparem les dades de Pearce (1998), en les quals el museu tenia 1'6 milions de visitants, dels quals 41% eren francesos i el 59 estrangers amb els actuals 2.929.000 visitants, un 17% de francesos i un 83% estrangers, podem observar com, en xifres absolutes, el número de visitants francesos ha disminuït; ha passat d'uns 650.000 a uns 500.000, mentre que els estrangers s'han més que doblat, passant de 946.000 a més de 2.400.000.

Aquest augment del turisme suposa contrapartides per al museu. Així, la direcció del centre reconeixia que certs fenòmens no previstos, com els atemptats de Nova York del 2001 o els disturbis

dels barris perifèrics de París del novembre del 2005, havien afectat la freqüentació. De fet, el museu tendeix a patir fortes oscil·lacions en el número de visitants, com mostra la taula següent:

EVOLUCIÓ DE LA FREQÜENTACIÓ AL MUSEU

Any	Visitants	Oscil·lació respecte l'any anterior
1987	3.921.708	-
1988	4.167.498	6%
1989	3.192.728	-31%
1990	3.040.680	-5%
1995	2.381.134	-28%
2000	2.490.277	4%
2001	1.677.058	-48%
2002	2.130.149	21%
2003	1.829.576	-16%
2004	2.590.316	29%
2005	2.918.225	11%

Font: Matty, 2006

Aquest fet, a més de ser degut a les oscil·lacions que el turisme pot sofrir, es deu també a la forta aposta per les exposicions temporals, que poden atreure un número major o menor de visitants en funció dels anys. Aquesta variabilitat condicionarà les diverses actuacions que el museu porta a terme habitualment.

En primer lloc, cal destacar els diversos serveis de què disposa el museu per atreure i fidelitzar el públic. En aquest sentit, una de les eines utilitzades és el servei cultural, dirigit als estudiants. Creat l'any 1986, va ser dels primers serveis d'aquest tipus, a la capital francesa, que disposava de mitjans econòmics i personals amplis (30 funcionaris).

Igualment, el *Musée d'Orsay* disposa d'un servei dels públics, depenent directament de la direcció, i que s'articula en tres subdireccions:

- Desenvolupament: Estudis, relació amb adherents, difusió i lloguer d'espais
- Sector de vendes: Caixers i controladors, ingressos
- Informació i visites: Informació, reserves, visites guiades, informació telefònica

Més recentment, el museu ha iniciat un canvi en la seva política tarifària. En aquest sentit, es preveia portar a terme durant l'any 2006, un cop adquirida la seva independència de la *Réunion des Musées Nationaux*, una reforma dels preus de les entrades, així com de les gratuïtats, per tal d'adaptar-les a les necessitats específiques del museu. Concretament el 2005 de les 2.929.282 visites rebudes, 1.085.919 van tenir dret a la gratuïtat, unes xifres força elevades que es previsible que baixin en anys successius.

Igualment, es preveia portar a terme, el mateix any 2006, una reforma de l'abonament, especialment de la coneguda com a *Carte Blanche*. Aquesta targeta permet, entre altres avantatges, l'accés il·limitat, sense cues i mitja hora abans que la resta del públic, a l'interior del museu, així com descomptes i visites gratuïtes a les exposicions del museu. Aquesta és de fet, la principal iniciativa que el museu té per tal de fidelitzar el públic en general. L'acció es complementa amb promocions especials dedicades als habitants de la regió d'Île-de-France, encarades a reduir el preu de l'abonament (de 42€ a 33€).

En la mateixa línia, però enfocada a un públic jove, existeix des de l'octubre de 2005 la *Carte MuséO*, dirigida als menors de 26 anys. Té els mateixos avantatges que la *Carte Blanche* a més de la possibilitat de portar al museu un amic de franc els dijous a la nit, de fer un abonament per dues persones a preu reduït o d'abonar-se a tots els concerts que realitza al museu per 10 euros l'any. Cal fer notar que pel llançament d'aquesta nova modalitat d'accés, el museu va arribar a un acord amb la FNAC. També es va arribar a acords amb diferents associacions d'estudiants. En els tres primers mesos de vida la targeta va tenir 1.579 adhesions, xifra considerada positiva.

A nivell més puntual, el museu porta a terme accions dirigides a aspectes concrets. En aquest sentit, es pot assenyalar el desenvolupament de la venda anticipada, que ha de contribuir a

evitar les cues que tot sovint desincentiven la visita, especialment entre els residents en les zones més properes.

Igualment, també s'ha treballat per obrir el museu a segments que, per diferents raons, difícilment freqüenten un museu. Així, l'any 2005, el museu va aconseguir la distinció de centre adaptat a la visita de minusvàlids, va realitzar diverses visites en el llenguatge dels símbols i va seguir amb les seves activitats pedagògiques dirigides a donar a conèixer les col·leccions del museu al públic familiar. Cal destacar que en aquest última iniciativa s'aplica el principi "l'adult paga la visita, el nen la visita guiada" que permet a la pràctica una reducció important del preu d'entrada. Un element que incentiva les visites.

En el camp de les visites escolars cal destacar que el Centre, a més de rebre les visites habituals, porta a terme un programa especial dirigit a col·legis inscrits en la Xarxa d'Educació Prioritària francesa (xarxa que agrupa aquelles escoles amb un rendiment inferior a la mitjana). El projecte permet que aquests centres duguin a terme una visita en condicions avantatjoses, amb resultats aparentment satisfactoris.

Finalment, el museu disposa d'altres eines, més habituals en aquests tipus de centres. Un exemple n'és la Societat d'amics, encara que es troba més enfocada cap a l'adquisició d'obres que no pas a fidelitzar les visites. Un altre instrument és l'audioguia,

ressaltant en aquest cas que des de l'any 2005 es troba disponible en xinès (una mostra de la voluntat del museu d'obrir-se a nous públics). Per últim, cal assenyalar que existeix la possibilitat de comprar un bitllet conjunt exposició permanent més exposició temporal. Aquesta modalitat té una elevada acceptació.

4.- Polítiques econòmiques

El pressupost del museu per l'any 2005 presentava unes despeses de 24.155.191€, unes inversions de 3.588.309€ i uns ingressos de 27.028.044€.

Pel que fa a les entrades, la majoria corresponien a ingressos propis, concretament un 55'5% del total. La resta, un 44'5% arribaven via subvencions procedents dels pressupostos de l'Estat.

Quant als recursos propis, la part més important, 10.360.000€, s'obtenia a través de la venda d'entrades, 2.088.100€ corresponien a la venda de targetes d'abonament i la resta procedia d'altres partides menors. D'entre aquestes altres partides destacava la del lloguer d'espais, aspecte que des de l'any 2006 s'ha potenciat tot augmentant el número d'espais del museu oberts a actes privats. En una línia similar, des del 2005 existeix un "pla d'acció per al desenvolupament dels ingressos de l'auditori", enfocat a optimitzar l'ocupació d'aquest espai. El museu també té ingressos a través dels concessionaris de les audioguies i els espais de restauració.

La principal novetat en aquest camp ha estat la decisió del museu d'augmentar el preu de les preses fotogràfiques, així com dels rodatges, que juntament amb la potenciació de l'activitat ha aconseguit que els ingressos s'hagin triplicat fins arribar als 1'17 milions d'euros de l'any 2005, contra els 626.500€ del 2004.

Pel que fa als ingressos en termes de patrocini, són importants, especialment per les grans exposicions. El 2005 van ser 422.000€, als quals s'hi hauria d'afegir l'aportació de tres milions d'euros del grup Nikkei per adquisicions d'obres d'art i realització de diverses actuacions.

Finalment s'ha d'apuntar que el *Musée d'Orsay* participa en el projecte liderat pel Louvre de cessió, a canvi d'ingressos importants, d'obres dels seus fons per al futur Louvre d'Abu Dhabi (vegeu espai específic dins la fitxa del Louvre, P11).

En conjunt, una política força activa en la gestió del patrimoni del centre, que s'ha traduït en un important grau d'autofinançament i per tant, una major llibertat per portar a terme determinades actuacions.

5.- Avaluació dels resultats

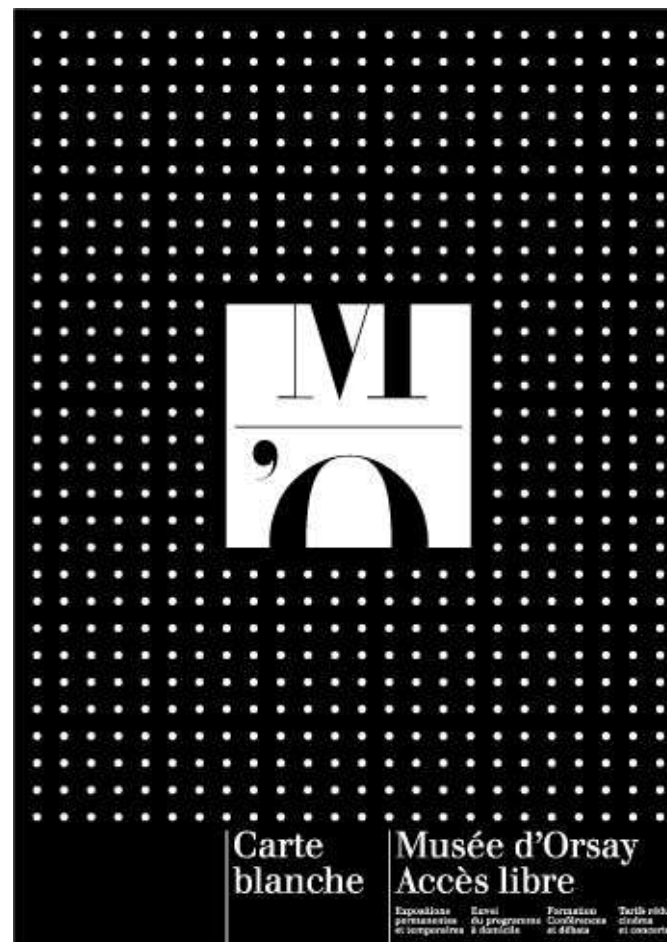
L'avaluació dels visitants del museu es porta a terme a través de diversos instruments. En primer lloc hi ha l'anàlisi de les dades

extretes de la venda d'entrades del museu, que inclouen la pràctica totalitat dels visitants. En segon lloc, el Centre realitza estudis de públics, més selectius i puntuals, per conèixer aspectes generals de la gestió del centre. Finalment, també es porten a terme diferents estudis esporàdics, en resposta a qüestions concretes, com per exemple un seguit d'enquestes realitzades el 2005 per veure com el turista escandinau valorava la visita al museu. No ha estat possible accedir als resultats d'aquestes enquestes.

6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

El museu porta a terme diverses col·laboracions puntuals, especialment amb els grans museus nacionals. En aquest sentit, destaca el fet que el 2005 el museu va estar present al *MIT'International*, el primer saló especialitzat en el turisme de grups, amb un estand conjunt amb el Louvre i el *Musée de la Marine*. Igualment, existeixen diferents acords d'aplicació de tarifes reduïdes als titulars de les *Carte Blanche* i *MuseO* en altres institucions, majoritàriament parisenques. Malgrat aquestes iniciatives, no existeix cap col·laboració àmplia de llarga durada amb altres equipaments.

Pel que fa a les possibles competències que podria tenir o exercir el museu, no existeix una preocupació formal per part de la direcció, si no és en camps puntuals com per exemple la programació musical



Imatge 114.- Cartell promocional de la *Carte Blanche*, abonament que permet, amb gran èxit, un número il·limitat de visites al museu (font: pixelcreation.fr)

de l'auditori. Tot i que les diverses sessions aconseguen normalment el ple, existeix un cert temor que el recent augment del número d'espais que programen música (Auditori de Radio France, Sala Pleyel) obligui a repensar l'estratègia actual.

Fora del centre sí que existeixen algunes veus crítiques que parlen de competència del museu en les exposicions temporals. Així, com hem comentat anteriorment, el fet que algunes de les mostres organitzades pel *Musée d'Orsay* surtin del període artístic que abasta el museu (1850 – 1914) és vist per altres centres com una competència (tot i que mai s'han expressat formalment).

7.- Projectes futurs

El *Musée d'Orsay* no disposa, actualment, de projectes futurs de gran envergadura. En el moment de realitzar la recerca la principal actuació en marxa era la creació, prevista per l'any 2007, d'una nova versió de la pàgina web, amb un plantejament més promocional com a principal novetat. Igualment, s'estava finalitzant la renovació de l'espai dedicat a les escoles, que permetrà una millora en l'acolliment d'aquest col·lectiu.

8.- Resum dels elements destacables

Com hem pogut observar al llarg de la fitxa, la comunicació, múltiple i variada, del *Musée d'Orsay* acostuma a girar entorn a les

exposicions temporals. L'objectiu d'aquesta política és fidelitzar el públic local per tal d'evitar oscil·lacions importants en el número de visitants. Ara bé, la forta representació de públic estranger (83%) i de visitants que accedeixen al Centre per primera vegada (80%) dificulten aquesta tasca.

En aquest sentit, cal destacar els esforços que suposen la creació i la recent renovació per part del museu dels serveis enfocats als col·legis (sent especialment meritori el treball que es porta a terme amb els col·legis de zones d'educació prioritària), així com l'aposta per potenciar la targeta d'abonament (*Carte Blanche*) i la creació de la seva versió per al públic jove (*MuseO*).

Ara bé, l'aposta del *Musée d'Orsay* per les exposicions temporals causa certs recels en altres institucions, ja que com hem dit repetidament, algunes de les mostres van clarament més enllà del període artístic que té assignat el museu (1850 – 1914).

Finalment cal destacar, que en el camp econòmic destaca el grau d'autofinançament del museu, un dels més elevats de París i l'aposta que s'està realitzant perquè el percentatge augmenti gràcies a un procés d'optimització dels recursos procedents del lloguer d'espais i de l'auditori.

9.- Bibliografia i altres fonts

Bordet, Jacques (2006) "Dossier" *Culture.gouv* núm. 143

Matty, Gisele (coord.) (2006) *Musée d'Orsay. Rapport annuel d'activité 2005* Paris, Musée d'Orsay

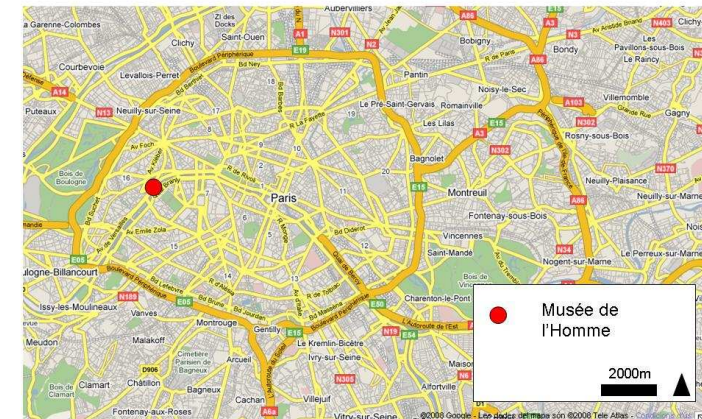
Pearce, Douglas G. (1998) "Tourisme development in Paris. Public Intervention" *Annals of Tourism Research*, vol. 25, núm. 2, pàg. 457 – 476

www.musee-orsay.fr (24/01/2007)

P10

MUSÉE DE L'HOMME

Localització:	París (16ème)
Temàtica:	Col·leccions d'antropologia i prehistòria
Propietari:	Estat
Tipus explotació:	Depenent del <i>Muséum national d'Histoire Naturelle</i> (établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel)
Gestor:	Cotutela entre el Ministère de l'Éducation nationale i el Ministère de l'Écologie et du développement durable
Número de treballadors:	-
Pressupost:	-
Autofinançament:	-
Tarifes (2006):	7€
Horaris obertura:	7 hores diàries (8 cap de setmana) 6 dies per setmana
Visitants anuals (2005):	159.000
Procedència:	-



1.- Presentació

El *Musée de l'Homme* està inclòs dins del *Muséum national d'Histoire Naturelle* i depèn del Ministeri d'Educació, que agrupa tretze institucions repartides per tot el sòl francès: des de zoològics a jardins botànics, passant per museus de mineralogia, evolució o paleontologia.

Concretament, el *Musée de l'Homme*, creat com a tal l'any 1937, és hereu del *Musée Ethnographique du Trocadéro*, fundat l'any 1878 i que recollia els fons de les col·leccions de curiositats reials recopilades a partir del segle XVI, enriquides amb les aportacions de diverses missions científiques modernes.

Amb pocs canvis des de la seva inauguració, a partir de finals dels vuitanta es començà a parlar de la necessitat de renovar-lo. La solució que llavors s'apuntava com a millor passava per traslladar el *Musée de la Marine* (que comparteix edifici amb el *Musée de l'Homme*) per permetre crear un *Grand Musée de l'Homme*. Ara bé, la resistència del *Musée de la Marine* (depenent del *Ministère de la Défense*) al trasllat, així com diverses pressions polítiques, van fer que el pla inicial es descartés.

La decisió final de "modernització" del *Musée de l'Homme* va passar per la creació del nou *Musée du Quai Branly* (vegeu fitxa P12). Es decidí que el conjunt de les col·leccions del *Musée des*

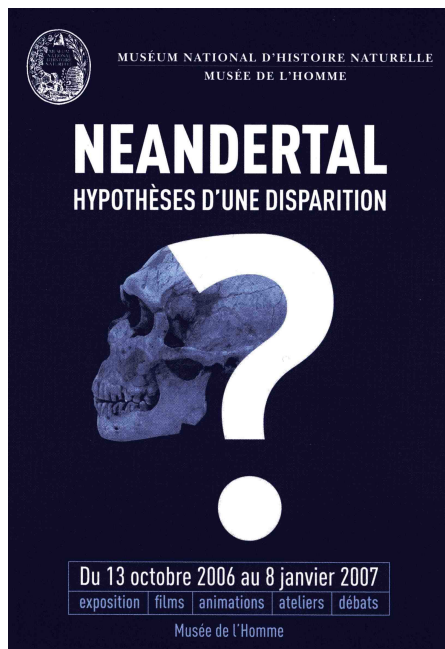
Arts d'Afrique et d'Océanie (MAAO) i gran part de les del *Musée de l'Homme* s'integrarien al nou museu. Des del trasllat de les col·leccions del *Musée de l'Homme* al *Musée du Quai Branly*, l'any 2004, el *Musée de l'Homme* només acull les galeries d'antropologia i prehistòria i està pendent d'un nou pla de futur.

2.- Tipus de promoció que es realitza

Actualment, la promoció del museu és escassa i focalitzada en les exposicions temporals. En aquest sentit s'ha d'admetre que les exposicions del *Musée de l'Homme*, tot i la seva qualitat, no aconsegueixen arribar al gran públic.

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

Tot i que una de les causes del trasllat de les col·leccions del *Musée de l'Homme* al *Musée du Quai Branly* va ser les escasses activitats portades a terme pel museu, el cert és que entre el període 1997 – 2000 el *Musée de l'Homme* havia iniciat, amb uns recursos força escassos i probablement per plantar cara a les acusacions fetes, una interessant política de préstecs a museus regionals, exportació d'idees, modernització de les col·leccions i catalogació sistemàtica, fotogràfica i informatitzada, de les col·leccions, a més de la digitalització de la fototeca.



Imatge 115.- Dos cartells referents a les exposicions temporals celebrades al museu. A la pràctica aquesta és l'estratègia més habitual (sovint l'única) que se segueix en els camps de la promoció i la fidelització del museu (font: col·lecció personal de l'autor).

Aquestes polítiques pretenien augmentar el coneixement del Centre i atreure un major públic. El trasllat de gran part de les col·leccions al *Musée du Quai Branly*, així com la manca d'un projecte de futur clar, unit a les limitacions pressupostàries del centre, han portat que actualment les polítiques enfocades a la captació de nous públics siguin extremadament limitades.

4.- Polítiques econòmiques

Com en l'apartat anterior, una de les causes del trasllat al *Musée du Quai Branly* de part de les col·leccions va ser els escassos recursos econòmics disponibles pel *Musée de l'Homme*. Tot i que no ha estat possible conèixer els pressupostos del museu, no sembla que aquesta situació de limitació pressupostària hagi canviat.

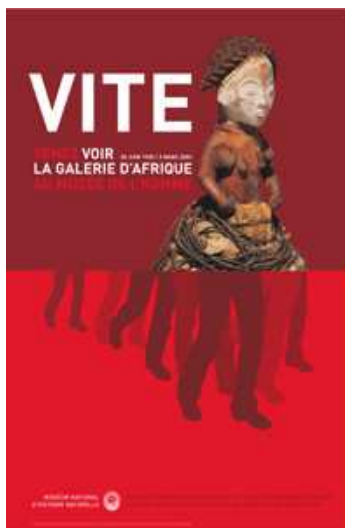
5.- Avaluació dels resultats

No hem tingut accés a aquesta informació

6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

Està clar que en el cas del *Musée de l'Homme* la competència d'altres institucions ha estat màxima; la creació del *Musée du Quai Branly* ha acaparat gran part de les col·leccions del *Musée de l'Homme* tot i que, formalment, continuen sent de la seva titularitat. La creació d'un nou museu a partir de les col·leccions anteriors de dos altres museus és poc habitual. Si bé tradicionalment s'havien creat museus a partir de col·leccions d'altres museus (Guimet i Orsay a partir de part de les col·leccions de Louvre, *Cité des Sciences et de l'Industrie* a partir d'elements de les col·leccions del *Palais de la Découverte*) és poc habitual que es tanqui un museu i es tregui gran part de les obres d'un altre per crear un museu de nova planta.

Pel que fa a la col·laboració amb altres institucions, actualment aquestes passen sobretot pel nivell científic, encara que la necessària reorganització de les temàtiques ha portat un descens important de la recerca desenvolupada al museu.



Imatge 116.- Campanya encarregada pel *Musée de l'Homme* per promocionar les visites abans del trasllat de les col·leccions al *Musée du Quai Branly*. En aquest sentit el “ràpid” que sobresurt en la imatge és il·lustratiu (font: col·lecció personal de l'autor)

7.- Projectes futurs

A l'hora de parlar de projectes futurs s'imposa, contradictòriament, una mirada al passat. El tancament del *Musée des Arts d'Afrique et*

Océanie (MAAO) i de part del *Musée de l'Homme*, realitzat l'any 2003 – 2004, es va fer sense pensar quin seria el futur dels dos equipaments. Actualment, mentre per al que era el MAAO es prepara la *Cité nationale de l'Histoire de l'immigration* (decidida a finals de 2004 amb inauguració prevista l'any 2007), per al *Musée de l'Homme* el futur encara es debat. Mentre alguns aposten pel seu desmantellament (sense aportar projectes per a la seva seu), altres encara hi veuen potencialitats.

La direcció, per la seva banda, es mostra partidària d'una renovació total per transformar el Centre en un referent de les ciències de la vida i de l'home: de la prehistòria a l'anatomia, el medi ambient i la descoberta de la Terra. L'objectiu seria articular l'exposició entorn al tema de l'home com espècie en el si d'un entorn natural i cultural (Mohen, 2004). Aquest projecte, ambiciós, no té actualment cap garantia respecte a la seva possible realització.

8.- Resum dels elements destacables

Com hem descrit al llarg de la present fitxa, la situació actual del *Musée de l'Homme* és d'impàs. Desproveït de gran part de les seves col·leccions i personal, traslladats al *Musée du Quai Branly*, el museu està decidint quina serà la seva estratègia de futur. En aquest camp, però, totes les portes estan obertes, des de la desaparició a la refundació. Actualment, el *Musée de l'Homme* és una institució que aporta a nivell social i promocional (que no a

nivell científic, que no avaluem en el present treball) pocs elements positius: manca de pressupost, objectius poc clars, escassa implicació de cara a atreure la ciutadania i pràcticament nul·la capacitat comunicatòria. Ara bé, malgrat aquesta situació crítica actual, les potencialitats del museu existeixen, fet que fa ser mínimament optimista de cara al futur de la institució.

9.- Bibliografia i altres fonts

Martin, Jean-Hubert; Baudez, Claude-François (1996) *Pour un Musée d'arts et de civilisations* Paris, Musée national des Arts d'Afrique et d'Océanie

Mohen, Jean-Pierre (dir.) (2004) *Le Nouveau Musée de l'Homme* Paris, Muséum national d'Histoire Naturelle

Museum national d'Histoire Naturelle (1996) *Musée de l'Homme: programme de rénovation. Tome I: enjeux d'une rénovation, Tome II: programme* Paris, Muséum national d'Histoire Naturelle

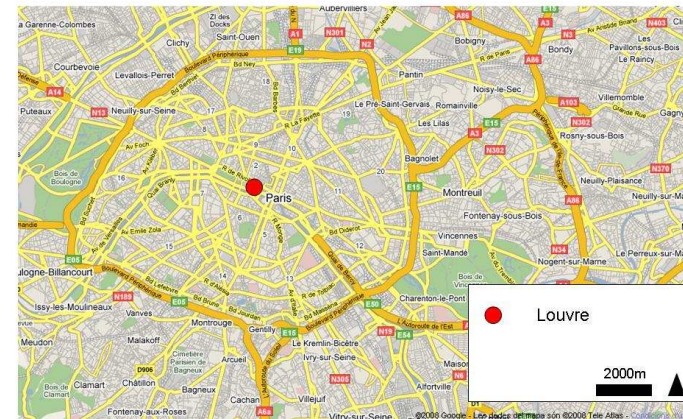
www.mnhn.fr (26/01/2007)

Entrevista amb Manuel Valentin. Etnòleg. *Musée de l'Homme*. 20/09/04

P11

LOUVRE

Localització:	París (1r)
Temàtica:	Art mundial anterior a 1848
Propietari:	Estat
Tipus explotació:	Établissement public
Gestor:	Ministère de la Culture et de la Communication
Número de treballadors:	1.630
Pressupost (2005):	180.040.000 €
Autofinançament (2004):	67%
Tarifes (2007):	8'5€
Horaris obertura:	9 hores diàries (13 els dimecres i divendres) 6 dies a la setmana
Visitants anuals (2005):	5.812.000 Col·leccions permanents (sense escolars) 1.289.000 Col·leccions permanents (grups escolars) 346.000 Exposicions temporals 42.500 Museu Delacroix 63.000 Auditori del Louvre
Procedència (2005):	33% Francesos (1.724.000) 67% Estrangers



1.- Presentació

La història del *Musée du Louvre* no es pot separar de la del palau que l'acull. Mencionat ja entre els segles XII i XIII, la fortalesa del Louvre esdevingué residència reial i hi habitaren reis com François I o Louis XIV (el *Roi Soleil*) entre altres, abans que aquest últim decidís, l'any 1678, fer de Versalles la seu del poder reial francès. L'edifici passa en aquell moment a ser ocupat per altres usos (especialment Acadèmia de les Arts). El gran canvi es produí amb l'arribada de la República, quan es creà, per decret del 27 de juliol de 1793, el *Museum Central des Arts*. En el decret s'establia que el Louvre hauria d'obrir les seves portes com a museu el 10 d'agost i que acolliria tots els objectes d'art propietat de l'Estat (excepte els que restaven a Versalles). Es preveia, així mateix, una dotació de 100.000 lliures l'any per adquirir noves obres d'art. A partir de 1882 es decidí dedicar l'edifici de manera exclusiva a museu. Com a conseqüència de la mesura, els organismes oficials abandonaren l'edifici, on només quedà, "provisionalment" (i fins la decisió de 1981) el Ministeri de les Finances.

Les col·leccions inicials del museu estan, a més a més, a la base d'altres museus parisencs. L'any 1945, s'aprovà una reordenació de les col·leccions nacionals i es decidí que les col·leccions asiàtiques del Louvre passessin a engrossir les col·leccions del *Musée Guimet*, a canvi de les col·leccions egípcies del *Musée Guimet*, que van ser assignades al Louvre. Igualment, l'any 1947 es

decidí, que després d'haver acollit diverses exposicions, l'antiga sala del Jeu de Paume (situat als jardins de les Tuileries) esdevingués un annex del museu i constituís el *Musée de l'Impressionnisme*. Posteriorment, l'any 1986, aquest museu tancarà les seves portes i les col·leccions passaran a ser l'embrió del futur *Musée d'Orsay*.

La renovació més recent del museu es produí amb el projecte *Grand Louvre*, que va comportar la construcció de l'avui famosa piràmide i una gran expansió. La renovació, decidida personalment per François Mitterrand poc després de ser elegit President, l'any 1981, es va portar a terme entre 1983 i 1997 i va consistir en quatre grans accions:

- Construcció d'una nova entrada subterrània, el conegut com a Hall Napoleon, sota la piràmide, per facilitar l'accés al museu (inaugurat pel bicentenari de la República, l'any 1989)
- Ampliació i renovació de l'àrea expositiva, especialment amb la reconversió per usos museístics de l'ala Richelieu, ocupada pel Ministeri de les Finances (inaugurada el 1993, pel bicentenari de l'obertura al públic del *Museum Central des Arts*, predecessor directe del Louvre)
- Restauració del palau (per fases)
- Desenvolupament d'una galeria comercial i de serveis (Carrousel, inaugurat el 1993), que inclou un accés directe des del metro i un aparcament

Igualment, també es van donar canvis a nivell administratiu. Així el Louvre és, des del 22 de desembre de 1992, *établissement public*. Aquest canvi suposà dotar el museu d'un nivell d'autonomia major respecte a l'etapa anterior.

Un cop acabat el projecte *Grand Louvre* pròpiament dit, els treballs de millora del museu han continuat. Entre 1996 i 1998 es van reordenar l'*École du Louvre* i els tallers de restauració, així com els jardins de les Tuileries i els del Carroussel. Els dos anys següents es va crear la nova entrada per la Porte des Lions i es van reordenar determinats espais interiors. Entre 1999 i 2005 va ser el torn de les sales dedicades a acollir obres del futur *Musée du Quai Branly*, al *pavillon des Sessions*, i s'ha continuat amb la restauració i reordenació de certes sales interiors.

Aquest conjunt d'actuacions han aconseguit millorar la visibilitat de l'equipament i atreure un número creixent de públic; actualment el museu té uns 18.000 visitants / diaris. Una xifra en clar augment.

El primer recompte efectiu de visitants es va portar a terme, durant un mes sencer, el novembre de l'any 1892, amb el museu encara gratuït. Els resultats van apuntar uns 80.000 visitants mensuals. Cent anys després, el novembre de 1992, en l'apogeu del *Grand Louvre*, el número de visitants mensuals era de 264.000 (pagament i gratuïts).

Des que el museu és de pagament (any 1922) es coneixen amb exactitud les xifres de visitants. La seva evolució ha estat la següent:

VISITANTS ANUALS DEL MUSEU DEL LOUVRE

Any	Entrada de pagament	Entrada gratuïta
1923	400.000	n. d.
1930	250.000	n. d.
1940	Tancat per la guerra	
1950	600.000	n. d.
1960	1.000.000	n. d.
1970	1.500.000	n. d.
1980	1.600.000	1.000.000
1990	3.000.000	700.000
1999	3.700.000	1.700.000
2005	4.750.000	2.350.000

Font: Any 1923 – 1999, Fouteau, 2000 i 2001; dades de l'any 2005, Loyrette, 2006.

n. d.: Dades no comptabilitzades

Per tant, des dels anys cinquanta, el Louvre ha augmentat cada 10 anys el número de visitants de pagament en un mínim de 500.000, amb un gran salt l'any 1989, coincidint amb "l'efecte piràmide".

Pel que fa a la procedència dels visitants, l'any 1920 (poc després de la primera guerra mundial) el 65% dels visitants eren francesos i

els estrangers un terç. L'any 1992 els percentatges s'havien invertit. El número de visitants francesos s'havia multiplicat per 1'6, mentre el número de visitants estrangers per 6'6.

Amb els pas dels anys el museu s'ha convertit, segons els seus responsables, en el museu més gran del món (*culture.gouv*, 140, pàg. 2). Aquesta afirmació, difícil de contrastar, es basa en realitat en una altra que sí que es pot recolzar en xifres: el Louvre és el museu (almenys occidental) que té més visitants de pagament. Al mateix temps, el Louvre és, segurament, el més polimorf de la capital francesa i és que sota el nom de "*Musée du Louvre*" s'amaguen els 160.000 m² de l'edifici del Louvre, 68.000 dels quals dedicats a l'exposició de 35.000 obres (d'un total de 445.000), però sobretot un gran complex cultural que gestiona una superfície de 44 hectàrees, o el que és el mateix, un quart de la superfície del primer *arrondissement* de Paris i on s'engloba no només el museu i els seus espais associats (col·leccions, espai per reserves i espais d'estudi), sinó també àmplies zones comercial (Carroussel), aparcaments per a cotxes i autobusos, l'escola del Louvre, un amfiteatre, el *Musée Delacroix* (des del 2004), els jardins de les Tuileries (des del 2005) i les futures seus de Lens i Abu Dhabi (Emirats Àrabs Units).

2.- Tipus de promoció que es realitza

La promoció del Louvre s'encamina a aconseguir augmentar el

número de visitants, però sobretot a fidelitzar el públic de la seu central; les promocions relacionades amb les Tuileries o amb el *Musée Eugène Delacroix* són pràcticament inexistents, exceptuant la presència, sense una visibilitat excessiva, d'informació puntual en la documentació general del Louvre (habitualment horaris i condicions d'accés).

Quan a la futura seu de Lens (vegeu fitxa L06), a finals de 2006 el museu treballava en la definició de l'estratègia a seguir per la seva difusió. Aquest treball es portava a terme des d'una unitat pròpia diferenciada de la que treballa en la comunicació del Louvre, sense que existeixin mecanismes transversals de trasllat de la informació. Aquest fet, si bé pot ajudar a donar homogeneïtat al projecte Louvre – Lens, fa perdre coherència a la marca Louvre, en desvincular-se la comunicació de la seu central de la de les seves filials. La situació pot canviar a partir de 2008, quan està previst que comenci la promoció a gran escala del nou museu.

En línies generals, la política de comunicació de la seu parisenca es basa en el "cost zero". Les promocions dirigides a l'estranger es realitzen a partir d'acords de col·laboració amb institucions turístiques i les campanyes publicitàries locals es difonen, principalment, a través d'intercanvi amb els mitjans de difusió publicitaris. Tot i això en determinats moments el museu també es veu obligat a invertir en publicitat. L'any 2005, la compra d'espais publicitaris, va suposar una inversió de 239.720€, dels quals

140.590€ en espais gran format (124.310€ per difonde les exposicions temporals) i 99.130€ en cartells per botigues, targetes promocionals i insercions publicitàries. L'any 2004 la xifra dedicada a promocionar les exposicions temporals havia estat de 362.883€.

Igualment, relacionat amb la promoció, el museu desenvolupa tota una política de millora i seguiment del grau de satisfacció dels públics. L'objectiu és aconseguir que el públic tingui una bona sensació durant la visita, que difosa via boca-orella influeixi en possibles nous visitants. En aquest sentit, i conscients que la grandària del museu pot dificultar les visites i per tant, generar una imatge negativa, el Louvre porta a terme un important esforç per a garantir una bona orientació dels visitants a través de cartells, tríptics i informació personalitzada. En aquesta línia se situa el petit tríptic *Bienvenue* (200.000 exemplars/any) amb informació clau per accedir al museu (horaris, tarifes o accessos) i que es difon en oficines de turisme, aeroports o hotels per tal de poder preparar la visita. En ell es posa una atenció especial en ressaltar que el museu està tancat els dimarts.

El museu també aposta de manera forta per la *publicity* (gestionada per la delegació a la comunicació). L'any 2004 les aparicions del Louvre en la premsa, especialment nacional, van ser 3.336. A aquestes aparicions s'hi haurien d'afegir les realitzades en revistes especialitzades (no monitoritzades), un terreny on el museu és molt actiu.



Imatge 117.- Material editat per facilitar la visita al museu. A l'esquerra el tríptic *Bienvenue*, editat en nou llengües i que inclou informació com horaris o portes d'accés. A la dreta, plànol del museu (font: col·lecció personal de l'autor).

Ara bé, el que sembla que ha tingut un paper important en la promoció del Louvre ha estat el perllongament en el temps del projecte *Grand Louvre* i les seves obertures esglaonades, que van ajudar a donar a conèixer el museu i a “recordar-lo” als visitants. Aquesta mediatització de les obres encara continua amb els grans projectes en curs (especialment la creació del Departament d’Arts de l’Islam). No s’ha quantificat entorn a quins valors es podria situar aquesta impacte.

En línies generals més que per mitjans, les polítiques de promoció del Louvre es divideixen en funció del públic. es treballa de cara a dos grans segments:

Públic de la regió de París → atret per les exposicions temporals

Públic de fora de la regió de París → atret per la col·lecció permanent

Públic de la regió de París

De cara als habitants de la pròpia regió parisenca, la promoció del museu s’encamina a considerar que el visitant se sentirà atret per les exposicions temporals.

Les grans exposicions temporals es realitzen al museu des de la dècada dels cinquanta, però ha estat en època recent quan han experimentat un important salt qualitatiu i quantitatiu. Ara bé, tot i

que representen unes xifres de visitants importants (346.000 visitants el 2005), no s’ha de passar per alt que únicament aporten un 4’6% del total de visitants.

La promoció de les exposicions temporals que acull el museu es realitza, de forma prioritària per mitjà de suports publicitaris distribuïts per París (generalment metro i autobús), així com a través d’un lloc preeminent en la pàgina web del museu, que rep una mitjana d’uns 25.000 visitants diàries. És precisament la via d’internet la que es pretén potenciar en el futur, especialment a través de l’enviament de *newsletters*. Les vies tradicionals de difusió de les grans exposicions (premsa local o estrangera) s’utilitzen únicament com a reforç de les altres polítiques. L’experiència del museu ha demostrat que únicament en casos molt puntuals l’aparició d’una exposició temporal en la premsa aconsegueix atreure els visitants.

Ara bé, s’ha de ser conscient que no totes les exposicions temporals atreuen d’igual manera. Per regla general, el Louvre té, en permanència, cinc o sis exposicions temporals dins del seu recinte. D’aquestes, únicament les que tenen lloc al Hall Napoleó (amb bitllet d’entrada independent del museu) aconsegueixen atreure quantitats importants de visitants. En canvi, les restants exposicions temporals, desenvolupades a l’interior del museu, no tenen cap tipus de repercussió en l’atracció de visitants. Els motius poden ser diversos: menor grandària, nul·la presència publicitària o

comunicació basada quasi exclusivament en exigus comunicats de premsa. En conseqüència, únicament el públic realment interessat o coneixedor del tema de l'exposició se sentirà atret per desplaçar-se exclusivament al Louvre per veure una exposició d'aquest tipus.

Nocturnes du vendredi

Accès gratuit pour les moins de 26 ans

vendredi 16 mai

RENCONTRES

Gratuit (sous réserve de paiement du droit d'entrée au musée)



1.

Jan Fabre à la carte

à partir de 18h directement dans les salles du 2ème étage de l'aile Richelieu

Dans les salles consacrées aux peintures des écoles du Nord, le visiteur est invité à redécouvrir les chefs-d'oeuvre de van Eyck, van der Weyden, Bosch, Metsys ou Rubens à travers le regard de Jan Fabre, artiste majeur de la scène contemporaine.

ATELIERS

À délégués carte Louvre jeunes et tarifs réduits* : 4,50 €. Autres : 8,50 €.



2.

Filmer l'oeuvre d'art

18h30 à l'accueil des groupes - durée 3h

Les collections du musée peuvent être abordées de multiples façons : l'atelier Filmer l'œuvre d'art propose une approche technique et artistique dont l'ambition est de livrer quelques clés permettant une mise en scène d'œuvres par l'utilisation de matériel vidéo. La visite devient ainsi l'occasion d'heureuses rencontres avec des trésors insoupçonnés.

Imatge 118.- Captura de la *newsletter* que el museu envia al públic de menys de 26 anys. A la imatge l'edició del 16 de maig de 2008 (font: col·lecció personal de l'autor).

Públic de fora de la regió de París

La importància que el museu dona al públic forà és elevada, ja que no s'ha de passar per alt que el 67% dels visitants són estrangers. Aquesta forta dependència dels turistes estrangers i dels ingressos derivats de la seva presència, en un context d'autonomia financera en què el Louvre està obligat a cobrir una part del pressupost amb recursos propis, fa que el museu estigui fortament exposat a la conjuntura turística i treballi per evitar oscil·lacions en aquest flux. Aquest treball és relativament nou. Fins fa pocs anys es creia que els visitants del Louvre no estaven subjectes a fluctuacions fortes per esdeveniments tercers. El fort descens en el número de visitants, especialment nord-americans, produït els mesos següents als atemptats de l'onze de setembre de 2001 a Nova York (visible també en altres equipaments com per exemple el palau de Versalles), o en menor mesura, la crisi dels barris difícils de França, l'any 2005, van fer canviar aquesta percepció i van contribuir a crear nous mecanismes per fidelitzar el públic forà.

Concretament, les actuacions del Louvre de cara a aquest públic s'articulen a través de la col·laboració amb diferents oficines de turisme de la regió de París, principalment el *Comité Regional de Tourisme Paris-Île de France* (que treballa sobretot amb mercats pròxims com l'alemany, l'italià, l'espanyol o el belga), la *Maison de la France* (caràcter internacional, present en 26 països) i l'oficina de turisme de l'Ajuntament de París (que se centra en la promoció en

mercats allunyats com la Xina, el Japó o els Estats Units). Igualment, el Louvre pertany al *Club Châteaux, Musées, Monuments* de la *Maison de la France*, que difon de manera específica les activitats que es duen a terme en els 250 equipaments participants.

Així, a través per exemple del *Comité Regional de Tourisme Paris-Île de France*, el Louvre va participar, l'hivern 2005 – 2006, en la primera campanya de turisme que la regió Île-de-France realitzava en el metro de Londres. Els responsables del museu, però, encara estan reflexionant sobre quins són els instruments més adequats per a la promoció exterior. En aquest sentit, la campanya de Londres servirà, a través de la pertinent avaluació dels resultats, per perfeccionar accions futures.

Actualment, segons han pogut constatar els responsables de la promoció del museu, els mètodes tradicionals de difusió (comunicats de premsa o jornades de presentació a públic concret) no tenen absolutament cap influència en els mercats estrangers. És més, tampoc es creu que les diferents campanyes de promoció engegades al lloc de destí (publicitat o tríptics) aconseguixin captar públics que no tenien ja previst visitar el museu. Per aquest motiu, l'aposta del museu passa per treballar, en els mercats allunyats, directament amb els touoperadors. Actualment, el gran mercat prioritari per al Louvre, igual que el d'altres equipaments francesos, és el xinès, de cara al qual s'hi treballa des de 1998. La

feina feta ha suposat que avui la Xina sigui el setè país d'origen de turistes estrangers al Louvre, amb una potencialitat d'augment important gràcies a la recent semi-liberalització de les sortides de turistes xinesos (és el mercat que més creix, només per darrera de l'europeu).

Les accions amb els touoperadors també passen per desenvolupar, a més de les eines imprescindibles (antelació en l'enviament d'informació –l'any 2005 ja s'apuntava informació de les exposicions temporals del 2010– o facilitats d'accés), per una política de proximitat. Aquest fet es tradueix en la publicació, dos cops a l'any, de la revista *Louvre info tourisme* en francès i anglès. La revista pretén facilitar als agents turístics l'organització de visites al museu, informant, un any a l'avança, dels actes més destacats que acollirà el museu. Així mateix, un cop l'any, s'edita una guia dirigida als acompanyants dels grups. Igualment, existeix un Dvd promocional, d'escassament deu minuts, pensat per poder ser difós en els autocars de turistes i on s'informa del funcionament del museu, els accessos i horaris o la localització de les principals obres. Finalment, en la línia de facilitar la visita, existeix una aposta decidida per la difusió de diferents forfaits de visita, especialment el que posa a la venda el Louvre i la RATP (organisme encarregat dels transports públics de París).

Pel que fa a nivell regional francès, la promoció s'articula a través de la presència d'obres del museu en diverses ciutats. Programes

com “22 préstecs, 22 regions”, pel qual es cedeixen obres del Louvre a museus regionals, per una durada determinada, permeten augmentar la visibilitat de la marca Louvre per tota França. Una política semblant, encara que menys sistemàtica, es porta a terme també a l'estranger, amb cessions d'obres i altres actuacions més ambicioses (vegeu apartat quatre).

Finalment, no es pot passar per alt la promoció, volguda per determinats sectors del museu, però refusada per altres, lligada al llibre i molt especialment a la pel·lícula *El codi da Vinci*. Sí bé sembla innegable que aquests productes han suposat un augment de la visibilitat del museu, així com de la seva atractivitat, es fa difícil quantificar exactament quants visitants de més ha suposat. Cal precisar que el Louvre no ha realitzat, com a tal, cap campanya de comunicació relacionada amb l'obra, però sí que ha difós àmpliament, encara que com a simple “informació al visitant”, l'existència d'audioguies especials “*El codi da Vinci*” que permeten seguir els passos descrits en la pel·lícula a través del museu. Aquesta audioguia ha aconseguit un gran èxit.



Imatge 119.- Portada del número 20 de la revista *Louvre Info tourisme* (segon semestre de 2006) en la qual el museu presenta, als agents turístics, les principals novetats que els poden resultar interessants (font: col·lecció personal de l'autor).

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

La captació i fidelització del públic és un dels elements en què el Louvre ha posat un major accent i dels quals n'ha obtingut uns majors resultats. La tasca d'augmentar el públic no era fàcil. Es calcula que l'any 1998, el 40% dels francesos havien visitat, almenys una vegada a la seva vida el Louvre, el 21% dels quals després de la inauguració de la piràmide (realitzada el 1989). Pel que fa als habitants de la regió de París, la xifra dels que havien visitat el museu era del 71% l'any 1998, mentre que el 1988 només ho havien fet un 62% (Fourteau, 2001). A nivell de públic estranger un estudi fixava que per al 70% dels visitants de les col·leccions permanents de l'any 2005 aquella era la primera visita (Loyrette, 2006).

Per tant, la captació de nou públic, especialment local, requereix d'apostes decidides. En aquest context el Louvre ha implantat dues grans estratègies: les exposicions temporals i la política de preus. A continuació les detallem.

Exposicions temporals

Una de les accions encarades a captar nou públic és l'aposta per les exposicions temporals i les activitats diverses de caire puntual (tallers, visites guiades, formació o visites animades). Unes activitats en línia amb les tradicionalment desenvolupades en altres

museus. En aquestes accions la fidelització del públic és un fet. L'afirmació es basa en un estudi dels visitants de les exposicions temporals, concretament *La France Romane (950–1150)*, celebrada del 10/03/2005 al 06/07/2005, i on els visitants nacionals eren el 89% del total i els estrangers un 11%. Concretament, les dades obtingudes mostren com aquella era la primera visita al museu per únicament un 7% dels visitants i que el 72% dels enquestats ja havia visitat el Louvre feia menys d'un any (Loyrette, 2006). Un exemple de com les polítiques de fidelització han aconseguit un èxit important.

Les exposicions temporals, però, es dirigeixen bàsicament a públic francès. La captació i fidelització de públic estranger no representa una prioritat pel museu, ja que es considera que el Louvre no té eines suficients per incidir-hi de manera eficient. En tot cas, les polítiques dirigides a aquests públics s'enfoquen únicament en termes turístics (vegeu apartat anterior).

Pel que fa al *Musée Delacroix*, depenent del Louvre, no disposa de polítiques específiques per a la captació de nou públic. Únicament s'ofereix la possibilitat al visitant del Louvre d'entrar, gratuïtament, al *Musée Delacroix*. Ara bé, cal reconèixer que, sigui per manca d'informació, sigui per la distància que separa els dos museus (aproximadament un quilòmetre), són pocs els visitants que aprofiten aquesta opció (el *Musée Delacroix* té 42.000 visitants contra 7 milions el Louvre).



Imatge 120.- Una de les vies de difusió de les exposicions temporals del Louvre és la creació de pàgines web especials. A la imatge, el web dedicat a l'exposició Mantegna (<http://mini-site.louvre.fr/mantegna/index.html>, 03/10/08)

Ara bé, les polítiques basades en l'esdeveniment puntual representen únicament una part, menor, de les polítiques portades a terme pel museu per captar i fidelitzar nou públic. La majoria de les iniciatives en aquest sentit s'articulen a través d'una altra eina: la política de preus.

Política de preus

El Louvre és l'únic museu entre els estudiats (i també l'únic del qual es té coneixement) que té una autèntica política de preus enfocada a aconseguir el màxim de recursos econòmics possibles per la institució sense que això suposi una barrera per a la visita del museu. Una política innovadora que ha portat el museu a realitzar canvis importants en les seves tarifes.

Des de l'any 1922 el Louvre és un museu de pagament. L'evolució dels drets d'entrada, que és representativa de la que s'ha donat en altres museus estatals, s'hi ha caracteritzat per diverses grans etapes (Donnat & Octobre, 2001).

El 1793, data de la creació del museu, l'entrada era gratuït i obria les seves portes en períodes de deu dies; 6 dedicats a rebre turistes estrangers, estudiants i artistes, 3 al públic general i 1 a la neteja. No va ser fins el 31 de desembre de 1921, després de trenta anys de debats a l'Assemblea Nacional, que la gratuïtat va ser substituïda per una entrada d'un franc (5'75 francs en francs constants de 2000). La raó principal d'aquest fet fou que l'Estat no se sentia en l'obligació de subvencionar les visites cada cop més nombroses de ciutadans estrangers (Fourteau, 2000). Malgrat la mesura, els diumenges i els dies festius continuaven sent gratuïts per permetre l'accés al museu de les "classes treballadores".

De 1921 a 1980, els augments de les tarifes van ser puntuals, amb un increment en francs constants quasi nul (el preu, en valors constants, es va doblar en seixanta anys).

De 1981 a l'actualitat, la renovació del museu, l'interès creixent del públic, l'augment dels turistes i una presa de consciència del retard en l'actualització de les tarifes van portar a una sèrie d'augmentos quasi anuals. Així, de 1988 a 1996, el preu del bitllet d'entrada mitjà al Louvre va quasi doblar-se (18'26 francs el 1988 contra 25'73 el 1996), el número de visitants pagant va augmentar un 70% i els ingressos per entrades es van multiplicar per 3'3.

En aquest context, l'any 1990, es decidí la supressió de la gratuïtat dels diumenges (que ja havia estat suprimida als altres museus nacionals l'any 1935) i es substituï per una mitja tarifa que amb el temps serà una reducció d'una tercera part del preu d'entrada habitual. Entre les causes del final de la gratuïtat cal mencionar la renovació del museu i l'obertura, l'any 1989, de la piràmide, que van fer quasi doblar el número de visitants, especialment estrangers.

L'any 1996, sota la iniciativa del Ministeri de Cultura (cal recordar que en aquella època el museu ja era un *établissement public* i per tant independent) es va decidir impulsar la gratuïtat al Louvre el primer diumenge de mes, a mode experimental, durant un període de dos anys. A títol de compensació, el museu va rebre 5 milions

de francs suplementaris de l'Estat. La decisió de restablir l'entrada gratuïta al Louvre anava contracorrent de l'evolució històrica a França durant el segle XX. Un període marcat per tres paràmetres (Donnat & Octobre, 2001): la desaparició gradual de la gratuïtat; l'elaboració, en paral·lel, de règims tarifaris que tenien present reduccions i exoneracions puntuals i l'augment recent de les tarifes d'accés

L'any 1998, en vistes a la valoració positiva de l'experiència, es va decidir mantenir-la de manera indefinida. Concretament, la gratuïtat al Louvre va atreure, el primer any, 18.000 visitants / dia. El 2006 s'arribava a 50.000 visitants / dia, una xifra elevada que genera problemes d'aglomeracions, d'impossibilitat de portar a terme determinades activitats i d'estrès del personal, entre altres.

Fruit de l'èxit que la mesura va tenir al Louvre, l'any 2000, per decisió del Ministeri de Cultura, l'actuació s'amplià al conjunt dels museus nacionals i monuments històrics. Per tant, la decisió de reinstaurar la gratuïtat no es va basar en cap estudi tècnic, si no en la voluntat política.

Pel que fa a les polítiques de fixació de preus, la primera actuació en aquesta línia va ser presa pel museu l'any 1993, just després del nomenament de l'equipament com *établissement public*. L'objectiu del canvi era afavorir la visita en totes les franges horàries d'obertura. Per aconseguir-ho es va instaurar una entrada reduïda

d'un 50% per a tots els visitants que accedissin al museu a partir de les 15 hores. L'objectiu que es perseguia era desincentivar la visita en horari de matí per evitar aglomeracions. A més, es va suprimir la tarifa reduïda general en les restants franges horàries (Genermont, 1994). Aquesta primera tarificació es va veure parcialment modificada per la decisió de reintroduir la gratuïtat el primer diumenge de cada mes i per una sèrie de reformes en les modalitats d'accés al museu. Així, el mateix dia que s'aprovava la gratuïtat el primer diumenge de cada mes, s'augmentaven les tarifes d'accés un 12'5% (passant de 40 a 45 francs) i es creava la targeta *Louvre jeune*, pensada per facilitar l'accés dels joves d'entre 18 i 25 anys.

La mitja tarifa de tarda va estar en vigor fins el 2 de febrer de 2004, quan es va abandonar (amb excepció de l'horari nocturn). La raó de la supressió va ser el poc impacte en l'incentiu a la visita, ja que no ajudava a repartir els visitants al llarg del dia, al mateix temps que suposava una manca d'ingressos importants per al museu.

La supressió va anar acompanyada d'altres canvis, com la restricció del règim de gratuïtats (l'obligatorietat per als professors de pagar entrada va generar polèmica, amb manifestació inclosa davant del museu). El canvi més important va ser l'aposta per unes tarifes lleugerament més elevades, combinades amb gratuïtat i abonaments dirigits a públics específics.

Les noves tarifes responien a un estudi que mostrava com el preu d'entrada al museu era inferior al preu que els visitants estaven disposats a pagar (entre 10 i 12 euros) (Maresca, 2004). Els visitants estrangers consideraven que el preu demanat no era car en un 75% dels casos, mentre els habitants d'Île-de-France, al contrari, consideraven en un 53% que el museu era car (un 40% dels francesos també ho pensaven). El preu mitjà d'entrada al Louvre (total d'ingressos per entrades dividit entre nombre de visitants) era, l'any 2004, de 6'3€, un preu similar al que tenien en aquell moment les entrades de cinema a París (Maresca, 2004).

Les noves tarifes responien a la constatació que la gratuïtat, per sí sola, no ajudava a atreure gent als museus i que era necessari una comunicació forta o uns incentius permanents per atreure el públic desitjat. Una prova d'aquest fet és que les persones en atur i els que cobren el salari mínim, amb entrada gratuïta al museu (tot i que el Louvre no en faci difusió), només representen 40.000 visitants a l'any (Maresca, 2004).

A la pràctica el Louvre és de les poques institucions analitzades que han portat a terme estudis, encara parcialment inèdits, sobre els efectes que genera la gratuïtat. Aquests estudis combinen comptatges, sondejos, enquestes qualitatives i observacions in situ. Entre els resultats obtinguts, destaca que perquè la gratuïtat tingui èxit és necessari que el públic la conegui amb suficient antelació. Aquest fet no sempre es respecta. En aquest sentit, l'experiència

mostra com els dos pics de freqüentació de visitants els diumenges gratuïts van correspondre al moment de la presentació de la mesura, l'any 1996, i al moment de l'anunci de l'extensió a la resta de museus nacionals, l'any 2000. Entremig, sense una comunicació forta al respecte, els efectes van ser menors.

Tot i aquest fet, sembla clar que la gratuïtat dels primers diumenges de mes aconsegueix fidelitzar els visitants: el 30% dels visitants dels dies de gratuïtat ja havien visitat anteriorment el museu amb el mateix procediment. A més, l'augment de visitants és durable (augment del 70% del número de visitants) i actua com a element mobilitzador (44% dels visitants no haurien vingut si fos de pagament).

També s'ha pogut observar que els visitants que entren de franc, especialment els francesos, visiten elements diferents dels tradicionalment visitats pel públic de pagament. Mentre habitualment és l'ala Denon (*Mona Lisa*) on se centren les visites, els dies d'entrada gratuïta és l'ala Richelieu la més visitada (Fourteau & Octobre, 1999). A més, els diumenges gratuïts afavoreixen els francesos (els de la regió Île-de-France multipliquen la seva presència per 3'1, contra un 1'4 per les restants àrees).

D'aquesta manera, la gratuïtat hauria comportat un augment de la freqüentació, els dies d'aplicació, d'entorn el 60% en cinc anys, especialment visible entre públic jove (Donnat & Octobre, 2001).

Cal tenir present que l'any 2005, sumant les diferents iniciatives, el 33% del total de les visites al museu eren gratuïtes. El 24% eren escolars, el 31% menors de divuit anys, el 20% majors de seixanta-cinc anys, el 20% visitaven el museu els diumenges gratuïts per tothom i un 5 % corresponien a altres categories. El 55% dels visitants pagaven tarifa plena i el 12% entraven amb algun tipus d'abonament del propi museu (Loyrette, 2006).

Pel que fa als abonaments, cal apuntar en primer lloc una especificitat pròpia del Louvre. El museu disposa d'una associació d'amics, la *Société des Amis du Louvre*, que a diferència d'altres associacions d'aquest tipus no depèn directament del museu, si no que n'és independent. Fundada el 1897, té per objectiu l'adquisició d'obres d'art per al museu i l'organització de congressos i estudis sobre les obres del Louvre. Actualment disposa d'uns 70.000 membres. El 1994 tenia 1.000 socis benefactors, 18.000 socis i 35.000 adherents (Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre, 1994). L'existència d'aquesta associació va suposar un fre al desenvolupament de targetes anuals per als visitants al museu, ja que es considerava que podrien ser competidores de l'Associació. Aquest fet va retardar, fins a èpoques recents, l'aparició d'abonaments anuals propis del museu, que resten dirigits únicament a públics específics i no al públic general.

Concretament, els abonaments que el Louvre ofereix des del 2004 són *Louvre Jeune* per als menors de 26 anys (15€ anuals),

estudiants d'art (gratuït), professors (gratuïts si fan una visita amb les seves classes) i professionals de l'art o el turisme (30€ anuals).

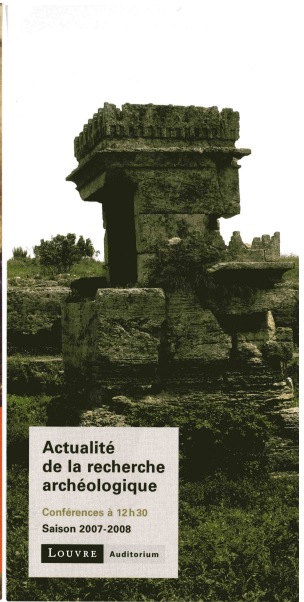
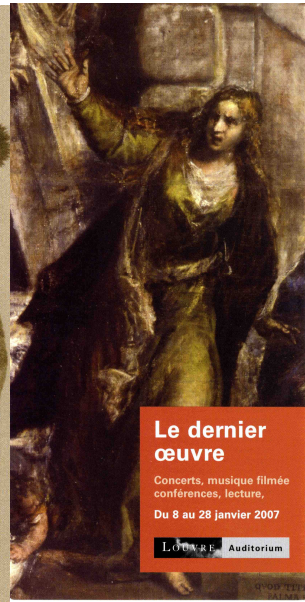
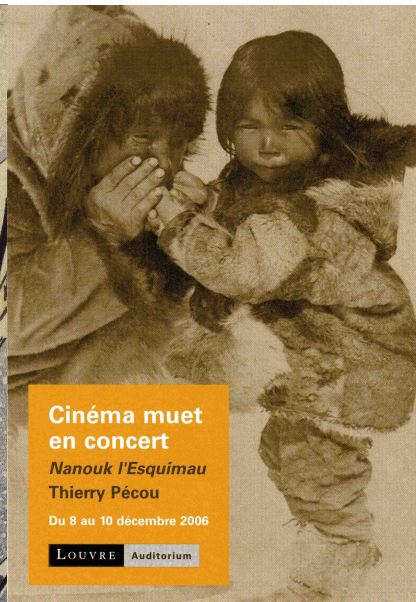
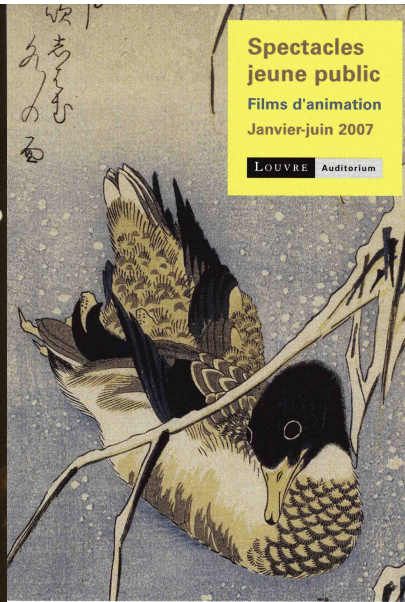
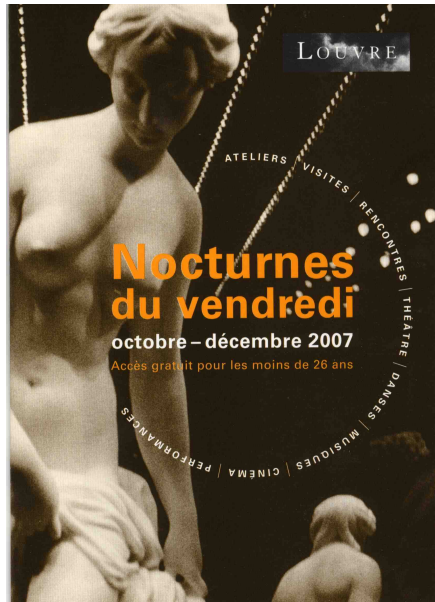
D'aquestes targetes la que suposa una major novetat és la *Louvre Jeune*, que s'engloba en una autèntica preocupació per part del museu per atreure els joves. Aquesta preocupació es tradueix igualment en altres actuacions, com l'entrada gratuïta al museu per tots els menors de 26 anys els divendres a la nit, o les activitats dedicades específicament al públic jove. L'obertura nocturna del museu es porta terme des de 1993, però és des del 2005 quan tots els menors de 26 anys hi tenen entrada gratuïta. L'any 2005, el 60% dels visitants del Louvre els divendres a la nit eren estudiants de menys de 25 anys. En total hi ha entre 3.000 i 6.000 visitants cada dia d'obertura nocturna.

Aquesta aposta pel públic jove ha portat a un augment de la seva presència. L'any 2000 el jovent representava una proporció semblant a la del grup de visitants d'entre 25 i 40 anys i els majors de 40 anys (un 33% cada grup). En canvi, l'any 2004, els visitants menors de 26 anys representaven el 39% del total, és a dir, 2.751.000 visitants (Loyrette, 2006). Una demostració de l'èxit de les iniciatives empreses.

4.- Polítiques econòmiques

En el camp de les polítiques econòmiques, com en moltes altres àrees de la gestió del Louvre, el gran canvi va venir determinat per la transformació, l'any 1992, del museu en un *établissement public*. Aquesta transformació obligava el centre a aconseguir uns percentatges, variables al llarg dels anys, d'autofinançament; l'any 2004 aquest percentatge estava establert pel contracte d'objectius en el 64%. Es va aconseguir el 67%.

L'autofinançament del museu ha anat, doncs, en augment des de la conversió en *établissement public*. L'any 1993, el museu tenia un pressupost d'uns 100 milions d'euros, dels quals aproximadament el 20% era en recursos propis (Pearce, 1998). L'any 2005, el Louvre va gestionar un pressupost executat de 180'04 milions d'euros (el pressupost previst era de 165,64 milions d'euros). Les subvencions procedents de l'Estat van ser 102'89 milions d'euros (2'14 milions més dels previstos) i els ingressos propis 69'41 milions d'euros (11'12 milions més dels previstos), que van servir per finançar el 40'3% del pressupost del museu. Per tant, en dotze anys, el pressupost procedent de l'Estat ha augmentat en uns 20 milions d'euros, mentre que els recursos propis ho han fet en 45 milions d'euros. Una mostra del dinamisme d'aquest camp.



Imatge 121.- Material promocional editat pel Louvre amb l'objectiu de captar públic específic. A dalt, d'esquerra a dreta, promoció de les visites nocturnes dels divendres (públic jove); emissió de cinema (públic familiar); cicle de cinema i dos exemples de conferències (públic especialitzat). A sota, a l'esquerra, promoció de la targeta *Louvre Jeune*, dedicada als menors de 26 anys. A la dreta, conferència organitzada pel Louvre sobre el món dels museus; una mostra de l'interès de la institució per aquesta temàtica (font: col·lecció personal de l'autor)

Concretament, les despeses, l'any 2005, corresponien a les següents partides:

Funcions administratives i tècniques	39%
Desenvolupament cultural	32%
Protecció i ordenació del patrimoni	29%

Els recursos propis procedien aquell any de:

Entrades per a la col·lecció permanent	46%
Mecenatge	24%
Altres vendes d'entrades	10%
Concessions	5%
Lloguer d'espais	4%
Productes financers	2%
Prestacions culturals	1%
Entrades per a l'auditori	0'4%
Altres	8%

La necessitat d'autofinançar-se va obligar el museu a desenvolupar una important recerca de fonts de finançament externes. Aquest fet no va estar exempt de problemes. Així, l'any 1993 l'obertura de determinats espais del museu a actes de caràcter privat es feia tot al·legant la "voluntat d'integrar-se plenament en una ciutat activa" però recordant, a tall de justificació, que "la vocació primera del museu no és llogar espais" (Musée du Louvre, 1993). Una mostra de les reticències inicials que la cessió d'espais va generar.

Altres iniciatives ja es portaven a terme des d'uns anys abans de la conversió en *établissement public*, tot i que de forma tímida. És el cas de la cerca de la implicació de les empreses en donacions realitzades al museu. Segons un document promocional de l'època (Musée du Louvre – Service de Communication, 1995) els avantatges que les empreses obtenien a canvi de les seves aportacions eren una visibilitat important tant de cara als visitants (20.000 / dia) com als mitjans de comunicació, amb notes de premsa enviades a 2.000 periodistes i dossiers de premsa per a 400 altres. A més, s'oferien diverses contrapartides, com la possibilitat de realitzar recepcions privades, el permís per reproduir obres, entrades per al museu o actes i possibilitat de visites privades.

Els ingressos en conceptes de mecenatge i lloguer d'espais, ja fos recaptat per l'*établissement public du Musée du Louvre* o a la *Réunion des Musées Nationaux* amb destí al Louvre, han evolucionat enormement en els últims anys. L'any 2005, el Louvre va rebre a títol del mecenatge una xifra excepcional de 45.479.802€, un 54% més que el 2004. En canvi, l'any 1989 aquesta xifra havia estat 1.629.518€ en valors de l'època, sent aquest un any especial (Bicentenari de la Revolució). L'any 1990, només se'n van aconseguir 905.000€. Cal matisar, però, que dels ingressos de l'any 2005, 28.169.328€ corresponen a donacions en espècie (fora pressupost). Tot i això, entre 2003 i 2005 el museu va aconseguir un total de 50'8 milions d'euros en mecenatge directe, el

155 % més dels objectius inicials (Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre, 1994; Loyrette, 2006).

Una progressió menys espectacular és la del lloguer d'espais. Els diferents actes celebrats al museu l'any 2005 van generar uns ingressos de 1.168.101€, un 34% menys que el 2004. Aquesta xifra era semblant als 1.152.711€ aconseguits el 1989, any fortament marcat per l'efecte novetat de l'obertura de la piràmide. Aquesta xifra va baixar fins als 248.494€ el 1992, quan es va assolir el mínim d'ingressos en aquesta partida (Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre, 1994; Loyrette, 2006).

Altres fonts pròpies d'ingressos del museu procedeixen de les compres que el públic realitza a les diferents botigues del museu. Es calcula que les despeses realitzades al museu per aquells que realitzen una compra (aproximadament un 50% dels visitants), és de 25€ per persona si han entrat pagant (preu de l'entrada inclòs) i de 17€ si ho han fet amb entrada gratuïta. Les vendes de productes de la *Réunion des Musées Nationaux* (RMN) als diferents espais del Louvre van generar, l'any 2005, abans d'impostos, 19.661.102€.

A aquestes fonts tradicionals d'ingressos s'hi ha d'afegir les noves col·laboracions artístic-econòmiques que el Louvre ha desenvolupat en els últims anys i que han reportat ingressos importants pel museu. En aquest sentit, la primera experiència va ser la cessió temporal de certes obres al *High Museum of Art*

d'Atlanta, on es va crear la marca *Louvre Atlanta*. A canvi d'aquesta cessió, el museu americà va aportar entre cinc i tretze milions de dòlars al Louvre, que els va destinar a finançar la meitat del cost de la renovació de les sales d'arts decoratives del museu parisenc.



Imatge 122.- La cessió d'algunes obres del Louvre per a una exposició de llarga durada a Atlanta va aixecar alguna polèmica, però va permetre recaptar fons importants. A més, va servir per posar les bases d'una experiència que posteriorment s'ha repetit (font: flickr.com)

Aquest projecte es pot considerar com un experiment del que ha de ser el major projecte internacional del Louvre: l'obertura d'una nova seu a Abu Dhabi (Emirats Àrabs Units). Inspirat en el projecte del Centre Pompidou a Xangai i en l'experiència del propi museu a Atlanta, el projecte pretén anar més enllà dels tradicionals préstecs d'obres per a exposicions temporals per arribar a participar directament, a través de préstecs de llarga durada i assessoraments científics, en la creació d'un nou museu. Aquest nou equipament hauria d'obrir les seves portes l'any 2012. El projecte preveu un museu d'uns 24.000 metres quadrats, dissenyat pel francès Jean Nouvel. En aquest cas, el Louvre no actua sol, sinó que ho fa com a motor d'un projecte que està previst que inclogui altres museus francesos. En total s'apunta la cessió d'unes 300 obres per períodes d'entre tres mesos i dos anys, fins que el nou museu completi les seves pròpies col·leccions.

Gràcies a aquestes cessions, els museus participants es repartiran una xifra entorn als 200 milions d'euros, en funció del grau de participació al projecte. Igualment es preveu organitzar, per part dels museus francesos, quatre exposicions a l'any durant deu anys, a canvi de 150 milions d'euros suplementaris (aquesta és una de les màximes crítiques al projecte, ja que tradicionalment les cessions per a exposicions s'han fet de manera gratuïtes).

A més, per la cessió de la marca "Louvre", que es preveu que sigui per vint anys, el museu parisenc rebrà les següents quantitats:

- 150 milions d'euros trenta dies després de la firma de l'acord
- 62'5 milions d'euros en el moment d'obertura del museu
- 62'5 milions d'euros 5, 10 i 15 anys després de l'obertura del museu

A més, els Emirats Àrabs Units es comprometen a aportar 25 milions d'euros al Louvre en concepte de mecenatge.

Per tant, a canvi de la cessió de les obres, l'assessorament científic, la formació del personal i la cessió de la marca, els museus francesos que participin en l'intercanvi es podrien arribar a repartir, en trenta anys, entre 500 i 1.000 milions d'euros, una part important dels quals aniria al Louvre.

Altres fonts d'ingressos, menors, són les diverses associacions d'amics. A banda de l'Associació d'Amics del Louvre, mencionada anteriorment i que aporta fonamentalment obres artístiques per a les col·leccions, existeix des del març del 2004, un *Cercle Louvre Entreprises*, que en el primer any de vida va reunir 16 membres. L'any 2006 eren 25 les empreses associades en diversos graus. Aquestes empreses, a canvi d'una aportació monetària, reben diferents contrapartides per part del museu (visibilitat o entrades gratuïtes). L'any 2004 el cercle va permetre uns ingressos de 306.000€, destinats a finançar les obertures i activitats nocturnes per als joves dels divendres a la nit.

També existeix una associació *Grand Louvre au Japon*, per promoure la presència del museu parisenc en aquell país. El Louvre està àmpliament present al Japó, ja sigui amb iniciatives com el *Museum Lab*, un espai multimèdia de visita i comentari a una obra d'art cedida pel Louvre (aquesta col·laboració es basa en la cessió de dos quadres a l'any durant tres anys) o amb accions més convencionals, com l'organització de dues grans exposicions temporals que l'any 2005 van atreure 1.592.000 visitants.

Igualment, encara que molt menys important, existeix una associació *American Friends of the Louvre*, que després d'uns anys d'inactivitat s'està intentant, des de l'any 2002, recuperar com a element de captació d'ingressos per al Louvre, amb èxits, però, moderats.

Les exposicions temporals també representen una font d'ingressos, encara que ínfima en relació amb els recursos implicats (213.892€ l'any 2004, sense tenir present les despeses que assumia la RMN).

GRANS DADES ECONÒMIQUES DE LES EXPOSICIONS TEMPORALS DEL 2004

Sortides	
Exposicions conjuntes Louvre – RMN	
Costos Louvre	1.151.855
Costos RMN	874.645

Exposicions organitzades pel Louvre	
Costos	817.910
Exposicions conjuntes Louvre – RMN d'altres anys amb impacte al pressupost 2004	
Costos Louvre	184.918
Costos RMN	104.573
Total exposicions temporals al pressupost 2004	
Costos Louvre	2.154.683
Costos RMN	979.218
Entrades	
Bitlletaria	1.327.515
Mecenatge	1.006.799
Altres	34.281
Total	2.368.575
Beneficis pel Louvre (Entrades – Sortides)	
Total	213.892€

Font: Loyrette, 2005, p. 23

Unes xifres semblants es repeten el 2005 (Loyrette, 2006, p. 23). Les dues grans exposicions temporals d'aquell any van costar al Louvre 1.094.000€ i els ingressos van suposar 1.588.000€ per entrades més 483.000€ per mecenatge. Cal tenir present, però, que els costos de transport i assegurança, 550.000€, van ser sufragats per la RMN i que les restants 15 exposicions organitzades en

solitari pel Louvre, amb uns ingressos directes quasi nuls, van costar 561.000 euros. Com a nota important cal citar que les tarifes d'entrada a les exposicions temporals organitzades pel Louvre (9'5€) és superior al preu d'entrada al propi museu (8'5€).

Altres ingressos "testimonials" del museu són els procedents dels rodatges de films al museu, que van suposar, l'any 2005, uns ingressos de 49.350€. A aquesta xifra s'hi han d'afegir els 7.124€ d'ingressos que el 2004 va suposar el copyright de la piràmide. Igualment s'han de citar en aquest punt els ingressos procedents de les concessions dels jardins de les Tuileries, encara que no ha estat possible aconseguir-ne les xifres.

Finalment en el camp econòmic, el Louvre porta a terme un enriquiment constant de les seves col·leccions. El 20% dels ingressos per drets d'entrada es destinen a la compra d'obres d'art. Així, l'enriquiment de les col·leccions del Louvre, gràcies al percentatge de les entrades i a les donacions privades i d'empreses, va ser d'un valor de 35 milions d'euros l'any 2005 (Loyrette, 2006).

5.- Avaluació dels resultats

El Louvre és, amb tota probabilitat, el museu que desenvolupa un seguiment major dels seus públics, amb un servei propi d'estudis dependent jeràrquicament de la Direcció dels públics, i un

pressupost assignat per a subcontractar determinats estudis a universitats i empreses. La raó de l'existència d'aquesta voluntat per tal de conèixer els públics cal buscar-la, almenys en part, en la pròpia naturalesa jurídica del museu. Novament cal tenir present que el fet de ser un *établissement public* obliga a negociar els pressupostos, que després es gestionaran lliurement, amb l'Estat. En aquest context, el fet de disposar d'una sèrie d'estudis estadístics dóna un element objectiu sobre el qual calcular les necessitats del museu.

Un dels elements que s'analitzen és el número de visitants. Aquesta fet no s'ha d'infravalorar, ja que en un museu de les dimensions del Louvre, l'obtenció de les xifres de visitants és una tasca no sempre fàcil. Per aquest motiu, el museu posa molt èmfasi en conèixer, de forma prioritària, aquesta xifra.

L'anàlisi del públic es porta a terme, de manera detallada, des de l'any 1994. Aquest fet transforma el Louvre en un dels museus que disposa d'una sèrie més llarga de dades dels seus visitants. Aquestes xifres sistemàtiques es complementen amb algunes dades, puntuals, anteriors. Des del 1923 es disposa, amb certes llacunes, del nombre de bitllets venuts; des de 1979 d'estimacions d'entrades gratuïtes i d'entrades de pagament i des de 1994 de dades referents al total de tipus d'entrades (vegeu introducció). Les dades sobre el número de visitants s'han completat amb estudis de caràcter més qualitatiu. Aquest tipus d'estudis es porten a terme

des de l'any 1989 i es van potenciar enormement a partir de l'any 1994. A partir d'aquest any es va crear un observatori permanent dels públics, que a través d'enquestes autoadministrades, en vuit llengües diferents, donava un perfil del visitant. En 5 anys (94 – 99) havia reunit dades de 35.000 visitants. Actualment el museu utilitza un altre instrument, l'anomenat "baròmetre de públics en continu", que al llarg de l'any realitza un seguiment dels visitants a través d'entorn els 8.000 o 9.000 qüestionaris.

Ara bé, l'eina més important d'avaluació dels visitants del museu està actualment en desenvolupament, tot i que es preveu que ofereixi els primers resultats a partir de l'any 2007. Es tracta d'un simulador, pioner en l'aplicació a un museu, que recull les dades de dotze anys d'enquesta en continu. Aquest simulador classifica en quatre subgrups els públics del museu (regió Île-de-France, resta de França, Europa, Món) i aplica 105 variables de diversa natura. A partir d'aquí se n'extreu diferents perspectives. Un dels primers resultats que s'ha pogut constatar és que si bé per als francesos el preu d'entrada al museu és un condicionant important, que pot portar a renunciar a la visita, per als estrangers no és així.

Igualment, el museu és un dels pocs equipaments culturals que ha portat a terme estudis sobre els no visitants. Aquests estudis, especialment qualitatius, han girat entorn a demandes concretes formalitzades per la direcció del museu. L'estudi més recent (a desembre de 2006) tractava sobre el públic potencial de visitants

del nou Departament d'Arts de l'Islam i pretenia ser una eina de reflexió, al mateix temps que aspirava a conèixer les expectatives del públic (especialment dels professors) per intentar donar-hi resposta. Altres exemples són els treballs entorn al projecte Louvre – Lens (juntament amb el Consell regional) o el projecte *Museum – Lab* sobre noves aproximacions museístiques.

Un altre tipus d'estudis són els que realitzen els responsables del Servei a partir de contactes regulars amb els responsables d'acollir el públic (mostradors d'informació o personal de les sales). L'objectiu és recollir informació qualitativa sobre el terreny.

A més d'aquests estudis sistemàtics, el museu realitza una desena d'estudis suplementaris a l'any, que versen sobre temàtiques variades, bàsicament agrupades en tres categories:

- 1.- De temàtica predefinida. Aquells estudis realitzats amb periodicitat fixa i que serveixen per avaluar certs aspectes del museu (procedència dels visitants o grau de satisfacció)
- 2.- Estudis a la carta. Obeeixen a qüestions concretes de determinats serveis del museu (tipus de públic del Departament d'Arts de l'Islam en vista a l'ampliació, possibilitat de trasllat de la Gioconda). Així mateix, es realitzen anàlisis comparatives per al Consell d'administració del museu de cara a contextualitzar determinats aspectes, analitzar la conjuntura i ajudar a la presa de decisions.

3.- Estudis fets per pròpia iniciativa. Encarats a respondre a aspectes abstractes que ajudin a la reflexió sobre el futur del museu (relació joves – cultura, consum cultural a domicili, valor social del museu o paper del preu d'entrada en l'accés al museu).

La majoria d'estudis corresponen a les col·leccions permanents, ja que aquestes són responsables del 84% de les visites al museu. Les altres activitats del museu són secundàries a l'hora de plantejar estudis. Tot i això, puntualment, es fa un seguiment del públic assistent a l'auditori o a les exposicions temporals. Al *Musée Delacroix*, depenent del Louvre, no s'ha plantejat mai cap estudi per conèixer els seus públics, però en tractar-se d'un museu de dimensions petites i pocs visitants (42.500 el 2005) el perfil del públic és força conegut. Als jardins de les Tuileries la direcció financera i jurídica del museu sí que ha portat a terme diversos estudis, amb la voluntat d'entendre la relació entre el Louvre i els jardins. Ara bé, es tracta d'estudi de caràcter bàsicament comercial.

Els diferents resultats obtinguts en el conjunt d'avaluacions es difonen internament, a través de presentacions, tant a la Direcció del museu com als seus treballadors.

S'ha d'assenyalar, però, que resulta sorprenent que un departament d'estudis tan important no realitzi avaluacions relacionades amb el màrqueting, la notorietat de la marca Louvre o

la imatge generada pel museu, centrant-se el seu treball en l'estudi dels públics pròpiament dit. Actualment, únicament es porta a terme una avaluació de l'impacte de les campanyes pròpies de publicitat, a través de l'anàlisi mensual d'unes 400 – 500 enquestes, recollides en diversos indrets de París, ja sigui el propi museu, hotels o altres monuments. No es descarta, però, que en un futur aquesta situació canviï, ja que s'està estudiant la necessitat d'aquest tipus d'estudis.

Finalment, com a últim apunt, cal destacar que tant en les recerques del museu com en la terminologia dels responsables de l'àrea d'avaluació, no es parla de públics, sinó d'usuaris i clients. Una diferència de matís important, que s'ha observat en pocs museus i que demostra l'enfocament comercial que caracteritza la gestió del Louvre.

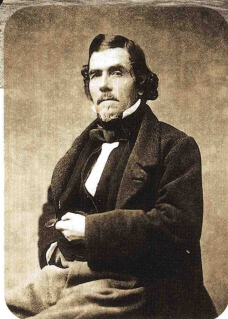
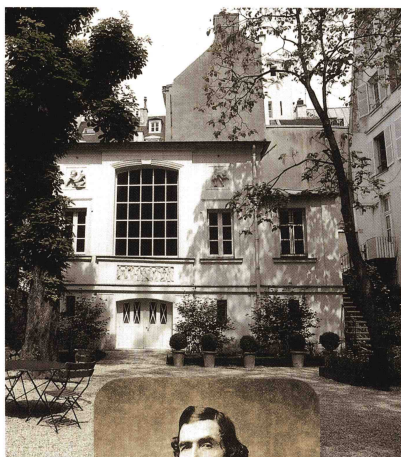
6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

A nivell de col·laboració s'ha de destacar el treball que el Louvre realitza amb altres museus francesos de cara a la promoció de la seva oferta comercial. A més a més, en les llibreries del Louvre (gestionades per la RMN) es poden trobar, en un lloc central, catàlegs de museus o exposicions altres que les del Louvre. Una mostra de com la RMN utilitza el Louvre com a vitrina per promocionar dues activitats culturals. Ara bé, la col·laboració entre el Louvre i la RMN es limita actualment a la gestió per part de la RMN de la venda d'entrades a grups de més de vint persones i a

certs productes comercials i botigues dins del complex del Carrousel del Louvre.

musée national

Ey Delacroix



"My lodgings are indeed charming...
The view from my small garden and the cheerfulness
of my studio always give me pleasure."

Imatge 123.- Un dels escassos tríptics dedicats al *Musée Delacroix*, que tot i ser gestionat pel Louvre no gaudeix d'un excessiu reconeixement (Font: col·lecció personal de l'autor)

Pel que fa a les col·laboracions de llarga durada amb altres museus, són pràcticament nul·les, exceptuant les establertes amb el *Musée Delacroix* (recordem que gestionat pel propi Louvre des de l'any 2004). Així, tot i la proximitat, no existeix una relació estreta entre el Louvre i els museus de l'Orangerie i del Jeu de Paume, situats tots dos dins dels jardins de les Tuileries (gestionats pel Louvre). Igualment, tampoc existeix cap col·laboració amb el *Musée du Quai Branly*, malgrat que el Louvre continua acollint una mostra d'obres pensada inicialment com a preludi del que havia de ser el futur museu. El poc temps transcorregut des de l'obertura del *Musée du Quai Branly* (inaugurat el 20 de juny de 2006) fa pensar què en un futur pugui existir algun tipus de col·laboració entre els dos museus.

A nivell de competència, tot i les afirmacions que la direcció fa en la línia contrària, el museu la pateix, especialment en algunes de les seves activitats. Així, el Louvre està en competència amb els hotels de luxe i els palaus de congressos de París a l'hora d'acollir activitats com reunions o congressos, però afirma tenir alguns avantatges que juguen al seu favor, com per exemple ser l'únic espai del centre de París capaç d'acollir recepcions per a un número important de visitants o el fet de ser un lloc mediàtic (Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre, 1994). Així mateix, en el moment de la inauguració, s'apuntava que el fet que el Carrousel du Louvre tingués la seva pròpia sala d'actes, gestionada actualment per Paris Expo, societats

que s'encarrega d'altres espais firals de la capital, podia suposar una competència per a la sala del Louvre, especialment pel preu inferior que oferia (Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre, 1994). Actualment sembla que aquestes pors inicials han desaparegut i els dos espais han trobat el seu públic específic

Igualment els responsables del Louvre són conscients que el museu té competidors que poden captar alguns dels seus visitants. El principal d'ells és el turisme urbà gratuït per la pròpia ciutat de París, amb tota la seva oferta monumental i patrimonial. Pel que fa als monuments de pagament, únicament es pot considerar que fan una certa competència al Louvre la torre Eiffel, el palau de Versalles i, encara que temàticament sigui diferent, el parc d'atraccions d'Eurodisney. Uns elements que el museu té presents en el moment de comunicar la seva oferta.

7.- Projectes futurs

A nivell de gestió i tarificació el Louvre no preveu grans canvis a mig termini. En el camp on sí que es preveuen canvis és a nivell arquitectònic.

Tot i la finalització del projecte *Grand Louvre*, la inauguració i restauració d'espais continua. Així, durant l'any 2007, es preveu reobrir al públic les sales dedicades a l'art grec. Aquest no és, ni de

lluny, l'únic projecte que el museu té en marxa. Entre els projectes previstos en el pla 2004 – 2011 destaca la nova presentació de la Venus de Milo, la planificació de noves sales per al mobiliari del segle XVIII o la renovació de la galeria d'estudis de l'escultura francesa, entre altres.

Ara bé, aquests són projectes “menors” per al museu. Els grans canvis vindran de les actuacions previstes en el *contrat de performance* per al període 2006 – 2008, firmat l'11 de juliol de 2006 entre el museu i l'Estat, que estableix com a prioritats del museu les obres del Departament d'Arts de l'Islam, la millora de les capacitats per acollir públic (*projet Pyramide*) i el reforç de l'acció territorial del museu (especialment amb el Louvre – Lens). A aquests projectes, tot i que fora del *contrat de performance*, també s'hi ha d'afegir la nova seu d'Abu Dhabi.

El Departament d'Arts de l'Islam té un pressupost previst de 50 milions d'euros i es preveu la seva finalització l'any 2009. El projecte serà finançat per l'Estat (20 milions) i el museu (30 milions, 20 dels quals procedent de mecenatge i 10 de recursos propis).

Un altre projecte important en marxa és el *Projet Pyramide*. Inaugurada l'abril de 1989, la piràmide construïda per I. M. Peï va ser prevista per rebre entre 3'5 i 4 milions de visitants. L'augment dels visitants dels últims anys ha fet que l'espai pateixi problemes d'aglomeracions. Per aquest motiu s'ha posat en marxa el *projet*

Pyramide, que preveu ampliar, l'any 2012, la capacitat de la piràmide fins als 10 – 12 milions de visitants anuals. L'objectiu passa per tornar a donar al *hall Napoléon* una vocació estrictament d'informació i documentació, tot traspasant les funcions logístiques (venda d'entrades, vestuaris) a l'interior de la piràmide. Igualment, s'aposta per traslladar els serveis per als grups a l'exterior d'aquesta zona, tot deixant la piràmide com accés principal únicament per al públic individual.



Imatge 124.- Accés, a l'esquerra de la imatge al Hall Napoléon, un dels espais que està previst remodelar en el futur. Igualment es pot apreciar, a la dreta, els magatzems Virgin; un exemple de l'activitat comercial existent al *Carroussel du Louvre* (font: worldofstock.com)

Pel que fa al projecte Louvre – Lens, actualment en fase de definició, es planteja com un element clau per reforçar l'acció territorial del museu. La idea és obrir un centre basat en el concepte de renovació de les col·leccions, tot creant una nova tipologia

expositiva a través d'una ordenació temàtica. Actualment el projecte més avançat és l'arquitectònic, que preveu un edifici de 20.000 m² en un terreny de 20 hectàrees. De la superfície total del museu, 3.500 m² es destinaran a presentacions semi-permanents, mentre 2.000m² seran per a exposicions temporals (el doble que el *hall Napoléon*, l'espai que actualment dedica el Louvre a les seves exposicions). Les reserves ocuparan uns altres 2.000m². Es preveu que el museu hi treballin entre 120 i 150 persones, per unes previsions d'entre 450.000 i 750.000 visitants. El pressupost de la construcció del Centre és de 117 milions d'euros, aportats per:

Regió Nord-Pas de Calais	60%
Unió Europea	20%
Departament Pas-de-Calais	10%
Ciutat de Lens i <i>Communauté d'agglomération</i> Lens-Lievin	10%

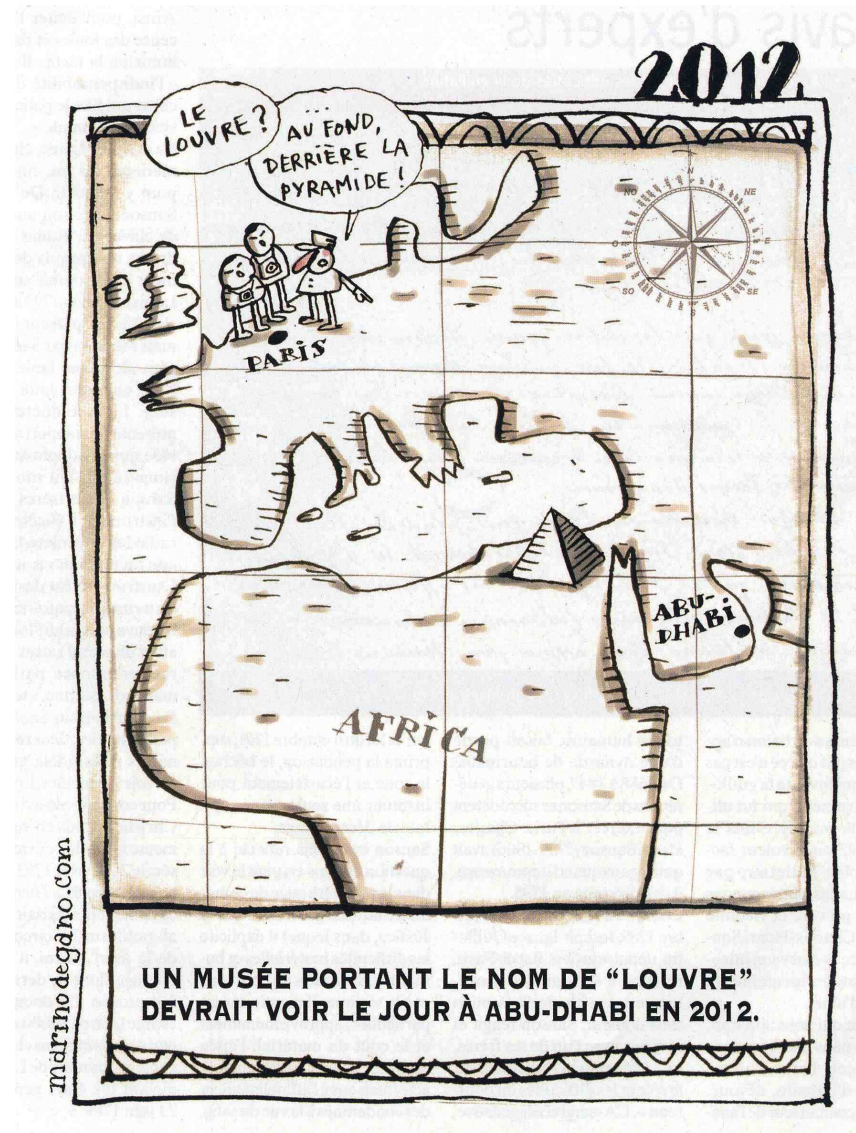
Inicialment es preveia que el museu s'inaugurés l'any 2009, encara que actualment tot sembla indicar que serà en alguna data posterior (per a més informació vegeu fixa Louvre – Lens L06).

Finalment cal destacar el projecte, certament polèmic, que ha portat el Louvre a participar en la creació, gestió i aportació d'obres, a un futur museu d'art a Abu Dhabi. L'objectiu de l'Emirat és construir un gran complex cultural, que faci la competència a Dubai. Per aquest motiu crearà, a més de camps de golf, centres comercials i un teatre de l'òpera, quatre museus, filials de museus de reconegut

prestigi internacional. El primer d'ells és una filial del museu Guggenheim, que el 2012 obrirà les seves portes, un cop més en un edifici de Gehry. La segona seu confirmada és la del Louvre (per informació econòmica referent al projecte vegeu l'apartat específic de la present fitxa). La justificació que utilitza el Louvre per participar en el projecte és la necessitat de mantenir la influència cultural francesa en el món.



Imatge 125.- Sobre aquestes línies, maqueta de la futura seu del Louvre a Abu Dhabi (font: voragitectionique.files.wordpress.com). A la dreta, una visió humorística de la polèmica generada pel projecte: uns turistes preguntes “i el Louvre” al qual se’ls respon “al fons, darrera la piràmide”, en referència al trasllat d’obres del museu parisenc per un període llarg de temps (font: *Historia*, mars 2007, núm. 723 pàg. 4)



El projecte per realitzar el Louvre Abu Dhabi va iniciar-se el juny de 2005, quan el president de l'autoritat de turisme dels Emirats Àrabs Units va exposar la idea a París. El febrer de 2006, després de diverses reunions, l'Estat francès es va mostrar disposat a estudiar l'oferta. Finalment, l'acord es va firmar el 6 de març de 2007 i no només implica el Louvre, que aportaria un número d'obres "raonable" (i rep gran part dels beneficis), sinó a un conjunt de museus francesos (Quai Branly, Pompidou o museus més petits). El nom, però, sí que serà *Louvre Abu Dhabi*. L'acord també preveu que el Louvre no pugui obrir altres delegacions a l'Orient Mitjà.

Per gestionar el museu, la part francesa crearà una agència internacional dels museus de França, que estarà formada per l'Estat i pels principals museus francesos: l'*Établissement public du Musée du Louvre*, l'*Établissement public du Musée du Quai Branly*, el *Centre national d'Art et de Culture Georges Pompidou*, l'*Établissement public du Musée d'Orsay*, l'*Établissement public du Musée et du domaine national de Versailles*, l'*Établissement public du Musée des Arts asiatiques Guimet*, l'*Établissement public du Musée Rodin*, l'*Établissement public du Musée du domaine national de Chambord*, la *Réunion des Musées nationaux* i la *Cité de la Musique*.

A nivell de cessions, està previst que es presentin 300 obres el primer any, per anar disminuint fins arribar a zero al cap de deu anys. Les obres estaran en rotació, amb un període d'estada màxim

de dos anys. El conveni inclou, a més, l'obligació d'organitzar durant 15 anys, exposicions temporals de dimensió i qualitat "internacional".

8.- Resum dels elements destacables

El Louvre és, indubtablement, un dels museus més importants del món. Aquest títol li permet disposar d'uns mitjans poc habituals per desenvolupar un seguit d'iniciatives que altres museus, sigui per les seves dimensions, sigui per problemes pressupostaris o de personal, difícilment podrien posar en pràctica. A aquest fet s'hi suma la condició d'*établissement public* del museu, que actua com incentiu – condicionant al desenvolupament de determinades actuacions, entre les quals les més interessants i innovadores del centre.

Així, cal destacar, en primer lloc, la interessant aposta econòmica que porta a terme el museu, que assoleix graus d'autofinançament elevats: 67% l'any 2004. Aquestes xifres són el fruit d'interessants actuacions, que no sempre resulten fàcils. En un primer moment, les diverses iniciatives desenvolupades pel museu van ser qüestionades pels propis conservadors del Louvre. Però a mesura que les actuacions anaven augmentant i guanyant en complexitat, el debat i la polèmica va saltar a l'espai públic. En aquest sentit, són un bon exemple les recents polèmiques entorn al conveni de creació del *Louvre Abu Dhabi*. Tot i aquest fet, és innegable que els

diferents instruments posats en marxa per aconseguir ingressos suplementaris han generat uns recursos econòmics importants, necessaris per determinades actuacions del museu.

Un altre camp en què la transformació en *établissement public* ha estat important és en el de l'estudi dels públics. En aquest sentit, el fet que el museu sigui l'únic equipament parisenc entre els estudiats, juntament amb el Parc de la Villette, que disposa d'un servei propi d'estudis suposa un innegable avantatge per conèixer el seu públic. A aquest fet s'hi afegeix una altra eina molt útil. L'existència de dades comparables sobre els visitants des de 1994. Això ha possibilitat que actualment el Louvre tingui la capacitat de simular, a través d'una eina creada amb aquest objectiu, les respostes que el públic donarà a determinats canvis, afavorint així la presa de decisions en matèries com els preus d'accés, l'ordenació del museu o les polítiques d'obertura a nous públics.

Aquesta eina també afavorirà una altra de les actuacions en què el Louvre és pioner: l'adaptació de la política tarifària a les demandes del públic. En aquest sentit, el Louvre és l'únic museu entre els estudiats que basa les seves tarifes d'accés en una reflexió presa en base a dades quantitatives. Al mateix temps, el museu és dels pocs que ha portat a terme una reflexió seriosa entorn als efectes de la gratuïtat. Aquesta reflexió no s'ha de confondre amb una altra decisió, que ha aconseguit un èxit innegable: el lliure accés al museu els primers diumenges de mes. Aquesta darrera actuació no

es va basar, en el moment d'aplicar-se, en cap estudi tècnic, sinó en la voluntat política del Ministeri de Cultura.

Tornant a l'estudi sobre la gratuïtat al Louvre, va demostrar la conveniència de centrar-se en determinats segments del públic (elegint-se el públic jove) i la necessitat, perquè la gratuïtat tingués èxit, de millorar-ne la comunicació per tal que fos coneguda amb suficient antelació per part del públic al qual es dirigia. Un fet que no sempre es produeix.

Precisament a nivell de comunicació és on existeix una altre element que fa el Louvre únic: la política de comunicació del museu es basa en el "cost zero". Naturalment aquesta política és possible pel prestigi del museu i difícilment es podria aplicar a altres centres. El punt de partida de la comunicació del Louvre es basa en recordar als diferents públics les condicions de visita. S'intenta, així, no caure en l'autocomplaença de creure que el Louvre, gràcies a les seves col·leccions, és un museu únic que el públic visitarà obligatòriament.

Aquest fet té relació amb un fenomen recent, experimentat també per altres grans museus parisencs. Fins fa pocs anys, es creia que els visitants del Louvre no estaven subjectes a fluctuacions fortes per esdeveniments tercers. El fort descens en el número de visitants, especialment nord-americans, produït com a conseqüència directa dels atemptats de l'onze de setembre de

2001 a Nova York, van fer canviar aquesta percepció, tot fent evident la necessitat d'enfortir els mecanismes d'atracció del públic forà, ja que el 70% dels visitants del museu són estrangers. Aquesta tasca no és fàcil. És més, no es creu que les diferents campanyes de promoció engegades al lloc de destí (publicitat o tríptics) aconseguixin captar públics que no tenien ja previst visitar el museu. Aquest fet fa que el museu centri la seva aposta en el boca-orella dels turistes ja presents i en el treball amb els touroperadors.

Igualment, el descens possible dels turistes estrangers va fer que el museu es plantejés la necessitat d'augmentar el públic nacional. Aquesta tasca, però, no és fàcil, donades les elevades xifres de les que es partia. Es calcula que l'any 1998, el 40% dels francesos havien visitat, almenys una vegada a la seva vida, el Louvre. Tot i els importants progressos aconseguits en aquests camps, no s'ha de negar que els resultats obtinguts són encara limitats, donades les dificultats per canviar tendències.

Finalment, un últim element digne de lloança que cal destacar respecte al Louvre és el fet que, tot i les seves àmplies col·leccions, porti a terme una decidida política d'adquisicions d'obres d'art. Només l'any 2005 s'hi van destinar 35 milions d'euros, entre fons propis, donacions i mecenatge. Unes xifres importantíssimes i que tenen unes repercussions positives en termes d'imatge per al museu.

Pel que fa als aspectes qüestionables de la política del Louvre, figuren bàsicament dos aspectes. En primer lloc, el fet que tot i la innegable importància que el museu atorga a la marca *Louvre*, no existeixin estudis que valorin l'impacte efectiu del nom. En segon lloc, és sorprenent i criticable que el museu no porti a terme cap col·laboració remarcable en cap àrea important amb altres museus. Una participació conjunta dels diversos museus parisencs podria ajudar a assolir més fàcilment determinats objectius que el Louvre, tot sol, difícilment aconseguirà, com el canvi de mentalitat de determinats segments de públic respecta a la percepció de la institució museística en conjunt.

Per tant, com s'ha vist, el museu porta a terme una sèrie de polítiques úniques i innovadores que, en molts casos, han donat els fruits desitjats. La causa de l'èxit de moltes d'aquestes polítiques es deu a les condicions de partida del museu, però també a la conversió del museu en *établissement public*. Ara bé, no es pot concloure que aquesta condició administrativa, per si mateixa, sigui l'única causa de l'èxit. Cal tenir present la innovació de moltes de les polítiques posades en marxa, que el fet de ser *établissement public* potencia, però no crea. Així, en altres circumstàncies, la transformació d'un determinat museu en *établissement public* no garantiria els mateixos resultats satisfactoris que ha obtingut la mesura aplicada al Louvre. Per contra, l'aplicació de determinades accions posades en marxa pel Louvre, en museus amb altres estructures administratives, suposaria una important eina de

millora. Per tant, seria desitjable que el Louvre engegés majors processos de col·laboració amb altres museus. Un aspecte pràcticament inexistent avui en dia.

9.- Bibliografia i altres fonts

Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre (1994) *Rapport sur le mécénat et les mises à disposition d'espaces au Musée du Louvre : séance du 1er mars 1994* Paris, Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre. Document policopiat

Direction des Publics – Service Etudes (2006) *La fréquentation du Musée du Louvre. Chiffres clés 2005* Paris, Musée du Louvre

Donnat, Olivier & Octobre, Sylvie (dir.) (2001) *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes* Paris, Ministère de la Culture et la Communication

Fourteau, Claude (2000) "La politique des publics au Louvre" a Ballé, Catherine; Clave, Elisabeth; Huchard, Viviane & Poulot, Dominique *Public et projets culturels. Un enjeu des Musées en Europe* Paris, l'Harmattan

Fourteau, Claude (2001) "La mise en lumière du public. L'observatoire du Musée du Louvre" a Mironer, Lucien (dir.) *Cent Musées à la rencontre des publics* Cabestany, France Editions

Fourteau, Claude & Octobre, Sylvie (1999) *Les visiteurs du Louvre* Paris, Musée du Louvre – Service culturel, Études et développement des publics

Genermont, Delphine (1994) *La tarification des Musées de Paris*. Memòria de recerca. Document policopiat

Loyrette, Henri (dir.) (2004) *Rapport d'activité du Musée du Louvre 2003* Paris, Musée du Louvre

Loyrette, Henri (dir.) (2005) *Rapport d'activité du Musée du Louvre 2004* Paris, Musée du Louvre

Loyrette, Henri (dir.) (2006) *Rapport d'activité du Musée du Louvre 2005* Paris, Musée du Louvre

Maresca, Bruno (2004) "Quel « prix » pour le Louvre ? La stratégie tarifaire au service de l'élargissement du public" *Crédoc*, núm. 179

Musée du Louvre (1993) *Les manifestations privées au Musée du Louvre* Paris, Musée du Louvre Document policopiat

Musée du Louvre – Service de Communication (1995) *Le mécénat au Louvre* Paris, Musée du Louvre – Service de Communication

Pearce, Douglas G. (1998) "Tourisme development in Paris. Public Intervention" *Annals of Tourism Research* vol. 25, núm. 2, pàg. 457 – 476

Rosemberg, Pierre (dir.) (1999) *Rapport d'activité du Musée du Louvre 1998* Paris, Musée du Louvre

Rosemberg, Pierre (dir.) (2000) *Rapport d'activité du Musée du Louvre 1999* Paris, Musée du Louvre

Culture.gouv. Le magazine du ministère de la culture et de la communication núm. 140, setembre 2006

Direction de la communication et des partenariats (2005) *Sites culturels de France*, Paris, Maison de la France Document promociónal

Petitjean, Véronique (coord.) (2006) *Louvre 2006 / 07* Document Promociónal

Violet, François (2006) *Musée du Louvre. Visite en Groupe* Document Promociónal

Louvre info tourisme. Lettre aux professionnels du tourisme Segon trimestre de 2006 núm. 20 Document Promociónal

Nocturnes du vendredi. Programme octobre – décembre 2006 Document promociónal

Direction des publics – Service du développement des publics (2004) *Bienvenue au Louvre* París, Musée du Louvre DVD

www.louvre.fr (22/09/2006)

www.louvre.edu (22/09/2006)

www.amis-du-louvre.org (22/09/2006)

www.louvreatlanta.org/en/home (22/09/2006)

www.carrousel-du-louvre.fr (04/08/2007)

Projecte Museum Lab:

www.louvre.fr/templates/llv/pdf/ressources/museulab_ENG.pdf (05/01/2007)

museulab.jp/francais/index.html (05/01/2007)

Projecte Louvre Abou Dhabi (premsa):

Editorial (10/01/07) “Louvre à l'export” *Le Monde*

EFE (06/01/2007) “Polémica en Francia por el proyecto de construir un nuevo Louvre en Abu Dhabi” *El País*

Follorou, Jacques (10/01/07) “Le contrat Abou Dhabi” *Le Monde*

Martí, Octavi (07/01/2007) “Protestas en Francia por 'internacionalizar' el Louvre” *El País*

Martí, Octavi (09/01/2007) “El director del Louvre defiende la política comercial de la pinacoteca” *El País*

Création du Musée universel Louvre Abou Dabi. Accord entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement des Emirats Arabes Unis Mardi 6 mars 2007. Dossier de premsa.

Entrevista amb Anne Krebs. Cap del servei d'estudis, avaluació i prospectives. Direcció dels públics. *Musée du Louvre*. 16/11/06

François Violet. Encarregat de desenvolupament turístic. Direcció de públics. *Musée du Louvre*. 16/11/06

P12

MUSÉE DU QUAI BRANLY

Localització:	París (7ème)
Temàtica:	Art de civilitzacions no occidentals
Propietari:	Estat
Tipus explotació:	Établissement public
Gestor:	Ministère de la Culture et la Communication i Ministère de l'Education nationale.
Número de treballadors:	200
Pressupost (2005):	43.641.940 milions d'euros
Autofinançament (2005):	17%
Tarifes (2006):	8'5€
Horaris obertura:	8h30 (11h30 els dijous) 6 dies a la setmana
Visitants anuals:	1.452.000 (2007, primer any complet d'obertura):
(de juny a desembre de 2006):	Total 952.070
	Exposició permanent 808.455
	Exposicions temporals 93.550
	Auditori 9.837
	Mediateca 20.146
	Mecenatge 19.818
	Tallers 264

Procedència (enquesta del 9 agost – 15 setembre 2006)

83'1% francesos

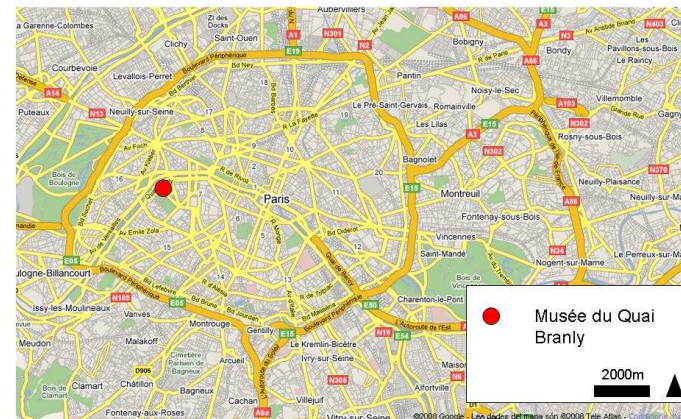
9'6% Europa

3'9% Amèrica

3'4% altres



★ musée du quai Branly



1.- Presentació

El *Musée du Quai Branly*, inaugurat el juny de 2006, amb presència de les màximes autoritats franceses i amb una important representació estrangera és, segurament, una de les operacions museístiques més importants realitzades a París en els últims anys.

La gestació del projecte, però, no va ser fàcil. L'any 1995 es va crear una primera comissió de reflexió sobre la possibilitat de crear un museu de "les arts primeres". Aquesta comissió va decidir que el futur museu estaria format per adquisicions, però sobretot per la totalitat de les col·leccions del *Musée des Arts d'Afrique et d'Océanie* (MAAO), més una part important de les col·leccions del *Musée de l'Homme* (laboratori d'etnologia). Aquest fet va causar una important polèmica, que no va afectar la idea principal del projecte.

Així, el *Musée du Quai Branly* (nom decidit finalment després de sorgir diverses propostes) es va crear oficialment el 29 de juliol de 1998, com a museu consagrat a les civilitzacions d'Àfrica, Àsia, Oceania i Amèrica. El desembre del mateix any es creà l'*Établissement public du Musée du Quai Branly* i es decidí la construcció del museu en un emplaçament privilegiat, el considerat com últim gran terreny disponible en ple centre de París (uns terrenys pròxims a la torre Eiffel antigament ocupats pel Ministeri del Comerç Exterior).

L'any 1999 es convocà un concurs internacional d'arquitectura per dissenyar la nova seu i a finals d'aquell mateix any es proclamà Jean Nouvel guanyador de l'obra arquitectònica i Gilles Clément, dels jardins que envolten el museu.

El març de 2000 començà l'inventari de les col·leccions del museu. Llavors es preveia que el 2001 comencessin els treballs de construcció, que el 2003 s'instal·lés la museografia i que el 2004 (finalment va ser el 2006) el museu pogués obrir les seves portes (Martin, 1999).

Com a preludi del museu, l'any 2000 s'inaugurà, per primer cop al Louvre, una exposició (encara present actualment) de diverses obres d'art de les col·leccions del nou museu. Aquesta operació s'anuncià com l'entrada, per la porta gran, de les obres d'art de totes les civilitzacions al Louvre. Ara bé, cal tenir present que malgrat tota la publicitat realitzada, aquestes sales només van tenir 585.000 visitants l'any 2003 (Martin, 2004), quan el Louvre va rebre, en el mateix període, més de 3'7 milions de visitants.

L'any 2002 es va tancar definitivament el MAAO, situat al *Palais de la Porte Dorée*, que desapareixeria com a museu, tot i que l'edifici continuaria acollint l'aquari tropical. El 8 de juliol de 2004 es va anunciar que en els espais deixats pel MAAO s'hi crearia la *Cité nationale de l'Histoire de l'Immigration*, que va obrir les seves portes el 2007. El trasllat del *Musée de l'Homme* va ser més polèmic i va

incloure manifestacions del personal del museu tot al llarg del 2003 (any en què la majoria de les peces van passar als tallers del nou museu). El personal del MAAO es va incorporar completament al Quai Branly. En canvi, els treballadors del *Musée de l'Homme* van poder elegir a quina de les dues institucions s'adscivia. Aproximadament el 50% del personal va decidir restar al *Musée de l'Homme* (per més informació vegeu fitxa P10).



Imatge 126.- Anunci realitzat amb motiu de l'obertura al Louvre, el 19 d'abril de 2000, dels espais dedicats a mostrar les peces del *Musée du Quai Branly*, llavors en construcció (font: col·lecció personal de l'autor).

Finalment, el nou museu va obrir les seves portes a mitjans de 2006. L'inauguració va ser notícia de portada dels principals diaris francesos i va tenir un espai destacat en els mitjans de comunicació dels restants països, sent un dels esdeveniments culturals parisencs recents de major difusió (dossier de premsa de la biblioteca del DEP, Ministeri de Cultura i Comunicació, París).

La principal crítica realitzada en el moment de la inauguració del museu va ser que aquest servia més com aparador del President de la República (Jacques Chirac) que no pas a finalitats culturals. Així, es recordava sovint que tots els presidents de la *V^{ème} République* francesa han tingut el "seu" museu: François Mitterrand el *Grand Louvre* i la *Bibliothèque nationale* (que avui porta el seu nom), Georges Pompidou el Centre que avui porta el seu nom i Valéry Giscard d'Estaing el *Musée d'Orsay*.

Cal reconèixer, però, que el *Musée de l'Homme*, dependent del *Muséum national d'Histoire Naturelle*, dependent al seu temps del *Ministère de l'Education nationale*, era (i continua sent) un museu amb pocs recursos i amb una necessitat evident de modernització. Tot i això, la decisió de traslladar les col·leccions a una nova institució, sense invertir en l'anterior, es pot considerar si més no sorprenent en el context francès (tot i que el trasllat d'obres del *Musée d'Art Moderne* al nou Centre Pompidou, l'any 1978, també va ser polèmic).

Pel que fa al, MAAO, es tractava d'un museu depenent del *Ministère de la Culture et de la Communication*, creat a la dècada dels seixanta (aprofitant les col·leccions i un edifici creat amb motiu de l'Exposició colonial de 1931), sense que hagués sofert canvis importants des de llavors.

Cal apuntar que durant el discurs d'inauguració del nou museu, el 20 de juny de 2006, en l'allocució feta pel Jacques Chirac, president de la República francesa, no es va citar ni una vegada que part de les peces venien de dos museus: el *Musée de l'Homme* i el MAAO. En aquest context, és normal que els antics treballadors i responsables se sentin molestos per la situació.

De fet, aquesta no va ser l'única crítica al projecte. Van existir polèmiques, més o menys importants, entorn a la localització que havia de tenir el museu (inicialment es parlava d'ampliar el *Musée de l'Homme*, tot ocupant l'espai del *Musée de la Marine*, i posteriorment de situar-lo en un lloc proper a la *Bibliothèque nationale*), al concepte "*Arts premières*" (nom inicial del museu), al pressupost (especialment el de compres) i a la gestió dels inicis del museu (Sarre, 1997).

Una altra crítica va venir pel fet que quasi es va decidir abans com seria físicament el museu (l'any 1999) que no pas el contingut o fins i tot el seu nom definitiu. Així, quan l'any 2004 es va fer, al Louvre, la presentació del museu, l'edifici de Nouvel en va ser, clarament,

l'estrella. Molt per sobre de les pròpies obres del museu. De fet, l'arquitectura va ser, juntament amb les crítiques per la seva construcció, l'element que va servir per crear expectatives entorn el nou equipament.

El cost del museu va ser de 232,5 milions d'euros: 204'3 van ser per l'edifici; 12'4 per informàtica; 5'7 per obres (inventari o restauració); 6'4 per la mediateca i 3'7 per l'apartat multimèdia (Bordet, 2006). El cost de construcció va ser un 9% superior al previst inicialment (*Le Figaro* 09/01/2006).

Pel que fa al pressupost de funcionament, aquest s'establia entorn als 44 milions d'euros l'any, més 2 milions per a adquisicions. Un aspecte interessant a remarcar, per la novetat que suposa, és el fet que el pressupost de funcionament prové a mitges dels Ministeris de Cultura i Comunicació i el d'Educació, sense que aquest fet hagi suposat, almenys fins al moment, cap tipus de problema.

Finalment, hem d'apuntar que tot i que el naixement del museu es va realitzar envoltat de polèmica, cal reconèixer que uns mesos després de la inauguració del Centre les crítiques van quasi desaparèixer. Actualment el museu atreu un numero important de visitants i té un programa d'activitats elevat en tots els seus espais: sales d'exposició permanent, diversos espais per a exposicions temporals, una mediateca, un auditori, sales per a classes, una botiga, un bar i un restaurant.

2.- Tipus de promoció que es realitza

El *Musée del Quai Branly* és una institució que, malgrat aplegar peces de col·leccions preexistents, és completament nova. Aquest fet va obligar els responsables del museu a planificar una campanya de comunicació que tingués present aquesta excepcionalitat.

Més enllà de la presència dels responsables del museu en tot tipus d'actes de caire acadèmic, una de les primeres actuacions, en vistes a donar a conèixer al gran públic les col·leccions del nou museu, va ser la decisió, certament innovadora, d'organitzar una exposició semi-permanent al Louvre (*pavillon des Saisons*). Aquesta exposició, encara present al museu i sense data de finalització prevista, va obrir les seves portes l'abril del 2000 i es va difondre com l'entrada, per la porta gran, de l'art de tot el món al Louvre.

Posteriorment, l'abril de 2003, es va porta a terme tot un seguit d'activitats per celebrar el visitant número dos milions de l'espai, sent un esdeveniment altament mediatitzat: es va premiar l'afortunat, es va celebrar una jornada de portes obertes i es va organitzar una campanya de comunicació amb anuncis al metro, publicacions, així com a través d'una pàgina web creada per a l'ocasió. El cost d'aquesta campanya va ser de vora 200.000 euros.

A part d'aquesta actuació puntual, la difusió de l'avanç de les obres del museu es feia, principalment, a través de la pròpia pàgina web, així com d'un "magazine" electrònic.

Igualment es va posar una atenció especial en la promoció dirigida als veïns de l'equipament, que eren informats de l'evolució del museu a través d'una revista que es distribuïa a totes les bústies dels VIIè i XVIè districtes, així com a tots aquells que havien demanat rebre-la. La tirada era de 10.000 exemplars. Aquesta mesura es va prendre després de la constatació que el públic de la zona no era gaire receptiu amb el nou equipament (de fet, els veïns van presentar múltiples recursos en contra del museu).

El gran salt qualitatiu de la comunicació del Centre es produí el març del 2005, més d'un any abans de la inauguració, quan el servei de comunicació del museu creixé i es preparà per a la inauguració. Entre les accions més destacades hi hagué la creació d'un fitxer amb 6.000 adreces i la presentació del museu en diversos contextos (exposicions, conferències o *performances*). Destaca la presentació a Nova York (novembre de 2005), la tramesa d'informació sobre la inauguració (desembre de 2005), així com una campanya publicitària al metro de París (finals de 2005). Igualment es va portar a terme una decidida acció cap a la premsa escrita, que va fer que el *Musée del Quai Branly*, abans d'obrir les seves portes, fos protagonista de 787 notícies durant el 2005.

De cara a la inauguració, es va preparar una campanya promocional (anuncis en determinades televisions, cartells o presència als cinemes) que va complementar la difusió que els mitjans de comunicació van fer del nou museu, tant a nivell nacional com internacional. A la promoció inicial, s'hi ha d'afegir, a més, determinades accions puntuals, entre les més originals de les quals hi ha una campanya de cartells amb reproduccions d'obres del museu als aeroports de París i Londres i l'ús de la paret de vidre que tanca el museu com espai publicitari de presentació de les activitats que s'hi porten a terme.

La difusió de la inauguració, preparada amb tot detall pels responsables del museu amb la col·laboració dels serveis de l'Estat (especialment la Diplomàcia francesa), va aconseguir uns resultats espectaculars: en la primera setmana d'obertura el Quai Branly va aparèixer en 2.000 articles de la premsa nacional, 1.500 articles de la premsa internacional, així com 1.500 impactes en els mitjans audiovisuals nacionals i internacionals. Posteriorment, al llarg de l'any, sense tenir present la setmana inaugural, el número d'impactes va ser de 2.241 en premsa nacional, 1.613 en premsa internacional i 1.615 en mitjans audiovisuals.

L'aparició del museu en aquests mitjans es realitzava sovint a través de l'arquitectura de l'edifici, més que no pas de les seves col·leccions. A més, la inauguració es va fer per parts, per tal d'aconseguir una major atracció en els mitjans de comunicació.

Així, el primer que es va inaugurar va ser l'edifici de serveis, amb un mural vegetal. Posteriorment, es va inaugurar el gruix del museu i, finalment, uns tres mesos després (el setembre de 2006) va obrir les seves portes l'espai dedicat a exposicions temporals, així com els auditoris.



Imatge 127.- Cartell de la campanya realitzada pel museu amb motiu de la seva obertura, el 23 de juny de 2006. La preparació d'aquest esdeveniment va ser minuciosa (font: ambafrance-ca.org).

Un dels punts en què el museu va haver de dedicar més esforços de comunicació, van ser en defensar-se de les crítiques pel fet de constituir-se a partir de les col·leccions del MAAO i del *Musée de l'Homme*. Aquestes crítiques feien referència a diferents punts, entre els quals destacaven:

- Poca legitimitat d'un museu creat sobre la base de col·leccions d'altres museus
- Manca de referències al passat colonial francès en unes col·leccions basades, en gran part, en col·leccions de l'època colonial
- Presentació de les peces com a obres artístiques, sense referència al context per al qual van ser creades
- Adquisicions de noves peces seguint criteris poc clars i a preus massa elevats
- Acusacions de prepotència cap als equips del Quai Branly, emparats pel fet de ser una "missió presidencial"
- Inexistència d'historiadors a l'equip del Quai Branly
- Creació del nou museu com a venjança per enemistats personals de Jacques Chirac amb el *Musée de l'Homme* arran de l'exposició *L'art des sculptures taïnos* (organitzada per l'Ajuntament de París l'any 1994, quan Chirac n'era l'alcalde, i a la qual el *Musée de l'Homme* no hauria volgut cedir certes peces)
- Coincidència de la inauguració del museu (amb nombroses obres africanes) amb una campanya d'expulsions de sense papers africans

- Poques obres exposades (3.500 contra 8.000 al *Musée de l'Homme* i 1.500 al MAAO)
- Acusacions d'explotar econòmicament el patrimoni d'altres països

Actualment, vist el número de visitants i les repercussions mediàtiques i acadèmiques d'uns i altres, sembla que ha estat el Quai Branly el que ha sortit triomfant, però a un preu força elevat.

Promoció post-inauguració

Un cop inaugurat el museu, els seus responsables van passar a treballar amb la premissa que fins al cap d'uns deu o quinze anys el públic en general no reconeixeria l'art que s'hi exposava i que per tant, el museu s'havia anticipat al seu temps. Un fet que obligava a un esforç de promoció.

En aquest sentit, en línies generals, es va apostar perquè la promoció passés, en part, pel boca – orella. Per aquest motiu es va decidir intentar, en la mesura del possible, que els visitants poguessin accedir al museu sense trobar-hi aglomeracions a dins, especialment durant els primers mesos. Aquest fet va causar algunes cues importants a l'exterior del museu, que sembla que desapareixeran amb el perfeccionament de la venda anticipada.



Hem de reconèixer que la promoció d'un nou museu amb un nom tan genèric com Quai Branly no és fàcil. Edouard Branly va ser un físic francès de finals del XIX, pioner de la ràdio, l'única relació del qual amb el nou Centre ve pel fet que donava nom a l'avinguda on s'emplaça el museu. A més, durant molt de temps, el nom del museu va ser incert: museu de les arts primeres, de les civilitzacions i de l'home o de les arts primitives. Fins i tot s'especulava amb la possibilitat que en el futur el museu prengués el nom del president de la República que el va inaugurar; Jacques Chirac.

I és que si bé el públic en general no té problemes majors amb el nom de l'equipament, els operadors turístics i la premsa estrangera, sí que hi troben certes dificultats. Se suposa, però, que les dificultats seran fàcilment superables gràcies a les campanyes de comunicació i a la col·laboració de diferents agents (especialment les oficines de turisme i el treball regular amb la premsa). Ara bé, editorials i patrocinadors posen problemes al nom, ja que preferirien un nom que deixés clar el contingut del museu.

Imatge 128.- A l'esquerra, material promocional de les diverses facetes del museu. En el sentit de les agulles del rellotge, tríptic dedicat a les exposicions temporals de gran format, a l'espai dedicat al teatre, a les recreacions de cerimònies en què s'utilitzen peces del museu i a la Universitat popular, que inclou diversos programes de conferències (font: col·lecció personal de l'autor).

Pel que fa a la promoció més convencional, un dels elements importants amb què es treballa és el canvi continu de les exposicions temporals. L'objectiu és renovar l'atenció cap al museu, al mateix temps que s'aconsegueix una cobertura mediàtica important. En aquest sentit cal destacar que existeixen diferents tipus d'exposicions temporals.

Les grans exposicions temporals que es desenvolupen a la sala de la planta baixa (*rez-de-jardin*) i que tenen una entrada i un tiquet independent del museu. La durada d'aquestes exposicions és de 3 a 4 mesos.

Les exposicions de menor superfície, l'accés a les quals es realitza a través del museu. Per aquest tipus d'exposicions hi ha dos espais disponibles. En un, es desenvolupen les anomenades exposicions "dossier", que recullen i contextualitzen objectes de les col·leccions del museu. Tenen una durada d'uns tres mesos i poden conivir diverses exposicions al mateix temps (6 exposicions a l'any). L'altre espai es reserva per exposicions d'antropologia. Aquestes últimes exposicions es preveuen semi-permanents (durada de 12 a 24 mesos), fet que permet tota una programació paral·lela entorn a la temàtica exposada.

És interessant assenyalar que la decisió de les temàtiques de les exposicions temporals es pren en una comissió de programació on no només hi ha representat personal científic i de la direcció del

museu (com és habitual en altres equipaments), sinó que també hi té veu i vot la responsable de desenvolupament cultural i públics del museu. Per tant, una part de les decisions respecte a les exposicions temporals es prendrà amb l'objectiu d'atreure públic. Un exemple d'actuacions en aquesta línia és el canvi de nom d'una exposició: inicialment intitulada *Arts de la Nouvelle-Irlande* (Martin, 2006a) que es va inaugurar com *Nouvelle-Irlande, Arts du Pacifique Sud* (3 abril a 8 juliol de 2007), posant l'accent en Pacífic sud. La raó del canvi va ser considerar que el nom de l'illa del Pacífic, Nova – Irlanda, podia generar confusió entre el públic, que esperés una exposició de peces de l'illa europea. Amb el nou nom, la confusió desapareixia.

Igualment destaca l'antelació amb la qual treballa el museu, ja que les exposicions temporals es decideixen uns tres anys d'antelació. Un període que permet disposar d'un calendari tancat per oferir als touoperadors.

Així mateix, el museu es comunica bastant gràcies a convenis amb la premsa, fins al punt que durant el primer any de funcionament el museu no preveu pagar per publicitar-se en els mitjans de comunicació. La direcció del Centre és conscient que aquesta situació no durarà sempre i suposa que, en el futur, haurà de fer campanyes publicitàries de pagament. Ara bé, encara és massa aviat per saber quin abast tindran.

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

La novetat del *Musée du Quai Branly* fa que actualment no es puguin considerar les actuacions del Centre en aquest camp com captació de nous públics, sinó com a estratègies per arribar al públic en general.

En aquest sentit, cal destacar que des del mes d'octubre de 2006, existeix una Direcció dels Públics, responsable de coordinar les funcions dels serveis d'acollida i mediació, desenvolupament dels públics i venda i bitlletaria i gestió financera. La decisió de crear aquest servei va venir motivada per l'allau de visitants dels primers mesos, que va fer necessària una estructura àgil per gestionar-ne la visita. Gran part de l'equip del Departament prové del Centre Pompidou, fet que influeix en la comunicació (entesa en sentit ampli) del nou museu (Martin, 2005).

A nivell concret, un dels elements més destacats de les polítiques del museu de cara a la captació de nous públics és la seva segmentació, posant especial atenció al públic comprés entre 18 i 25 anys, les famílies i els "sènior". A diferència d'altres equipaments, el *Musée du Quai Branly* realitza aquesta segmentació en tota la seva comunicació, amb edicions especials de tríptics i amb recorreguts diferents en la pàgina web. D'aquesta manera el museu aspira a que les diferents activitats arribaran al públic que es proposa. Així, per al públic jove, destaca l'accent que

es posa en els "esdeveniments" (festes, obertura nocturna), així com els diversos tallers. Pel públic familiar es posa de relleu les activitats que poden atreure nens, les "jornades família" que el museu organitza els dimecres (dia festiu en algunes escoles franceses) i dissabtes, quan es pot participar en diverses activitats o celebrar la festa d'aniversari d'un nen al museu. Finalment la visita "sènior", una novetat en el context museístic parisenc, presenta de forma rellevant diverses visites guiades temàtiques, els espais de lliure accés (saló de lectura, llibreria, restaurant) així com la Societat d'Amics del museu.

El museu també desenvolupa accions de comunicació específiques dirigides al públic d'Île-de-France, públic que es vol fidelitzar. En aquest sentit, es treballa en dos grans grups: públics occidentals i procedents de la diàspora. El fet de treballar amb aquesta última tipologia suposa una originalitat. Tanmateix l'emplaçament del museu, en ple centre de París, condiciona la capacitat d'atracció d'aquest segon públic, resident habitualment fora de París. La voluntat política de transformar el museu en una vitrina de l'acció presidencial van suposar l'elecció d'un terreny prestigiós, central, abans que no pas en un terreny de la perifèria. En aquest sentit, és innegable que l'actual emplaçament de l'equipament va suposar una definició del públic turístic com a prioritari, tot i que en el moment de realitzar el treball de camp el museu no desenvolupava accions específiques enfocades a aquest públic.



Així mateix, suposa una originalitat en el context parisenc el fet que el museu preveïés que aproximadament el 15% dels visitants serien de les àrees representades al museu (sense incloure els Estats Units ni el Canadà). El públic occidental, tradicional dels museus, representaria entorn del 25% (sense comptar el públic francès). No ha estat possible verificar si les previsions s'han complert.

Altres públics per a qui el museu organitza activitats puntuals són els següents:

- Públic captiu: escoles.
- Públic que vol aprofundir en certs aspectes: organització de visites – taller.
- Públic minusvàlid: unes 50 visites al dia
- Camp social: mares solteres principalment

De cara al futur, un cop el museu hagi agafat velocitat de creuer, es preveu que les exposicions temporals, així com les diverses exposicions de llarga durada previstes a l'interior del museu ajudin a fidelitzar el públic. Igualment, la programació de l'auditori (*Théâtre Claude Lévi-Strauss*), amb col·loquis, congressos, espectacles o

Imatge 129.- A l'esquerra, tríptics editats pel museu per captar diversos tipus de públics. A la fila de dalt, els dedicats a les visites en família. A sota, els dels visitants sènior i els dels joves (font: col·lecció personal de l'autor).

cinema, així com la coneguda com a *Université Populaire du Quai Branly* (que realitza cicles de conferències, d'accés gratuït), haurien de contribuir en aquesta línia. En el moment de realitzar-se el present treball (pocs mesos després de la inauguració), aquestes activitats encara no havien desenvolupat tot el seu potencial.

4.- Polítiques econòmiques

El museu disposava l'any 2006, primer any d'obertura de portes, d'un pressupost de 43.641.940€. Aquell mateix any estava previst uns ingressos de 64.656.000€, pensats per fer front a possibles eventualitats així com per encarar la finalització de determinats aspectes imprevistos de les obres. Concretament, els ingressos procedien dels següents camps:

Subvencions de l'estat	55.251.000
Venda de productes i serveis	5.821.000
Mecenatge	1.640.000
Productes financers	1.520.000
Altres subvencions	258.000
Productes excepcionals	150.000
Concessions i altres ingressos	16.000

Està previst que en anys successius, els recursos propis vagin en augment, fins assolir entorn al 20% del pressupost, especialment per les vendes de la botiga i els ingressos per la cessió comercial de diversos espais (cafeteria o restaurant).

Seguint en el camp de l'autofinançament, cal destacar que el museu disposa, des de l'any 2003, d'un Cercle d'empreses i particulars que li donen suport. En aquest sentit, cal destacar que ja l'any 2003 el museu va aconseguir que l'empresa Pernod-Ricard donés 1'2 milions d'euros al museu. El centre també està obert a aportacions de membres particulars, normalment en forma d'obres d'art.

A un altre nivell, però que també pot arribar a ser significatiu, el museu disposa des de l'any 2002 d'una associació d'amics (*Amis du Quai Branly*), que reuneix fons per a l'adquisició de diverses obres.

5.- Avaluació dels resultats

En el cas del *Musée du Quai Branly* s'ha de tenir present que més que parlar d'avaluació de resultats, es parla de previsió de visitants. En efecte, la joventut del museu no permet tenir, en aquests moments, informació fiable referent als visitants. Aquest fet, però, no vol dir que el museu no estudiï, ja des del primer dia, el perfil dels visitants, sinó que la sèrie de dades disponibles no permet extrapolar tendències.

Pel que fa a les previsions de visitants, el museu va encarregar diversos estudis abans de la seva obertura. L'objectiu era conèixer la xifra aproximada de visitants que podria atreure l'equipament. El

primer estudi datava de l'any 2000 i el va realitzar l'empresa Sofres. En aquest estudi es feia una diferenciació dels públics possibles, en funció del tipus d'activitat que promocionés en major mesura el museu. Així, s'afirmava que si el museu primava les exposicions temporals, una part important del públic seria de la regió Île-de-France. En canvi, si es decidia posar l'accent sobre les col·leccions, la majoria de visitants serien estrangers. En una situació d'equilibri de les dues activitats, cas actual, el públic potencial anual seria d'entorn d'un milió de visitants, el 60% dels quals de regió Île-de-France.

L'any 2003 es va realitzar un segon estudi, aquest cop desenvolupat pel Departament de públics de *Musées de France*. Aquest estudi validava les dades de l'anterior i aprofundia en la manera com s'havien d'atreure els turistes. A més, calculava que el primer any el número de visitants, donada la novetat de l'equipament, seria entre un 30% i un 50% superior a la mitjana habitual.

Existiria també un tercer estudi, que situaria les expectatives entorn als 600.000 visitants anuals. No ha estat, però, possible accedir a aquest document, que situava una xifra de visitants baixa. Únicament es coneix la seva existència a través de la memòria d'activitats del propi museu de l'any 2005 (Martin, 2006).

Malgrat aquests estudis, en el moment de realitzar aquest treball, el 60% dels visitants del museu eren estrangers. Una xifra que no s'esperava. Concretament es calculava que el turisme estranger representaria un 40% dels visitants, ja que caldria un cert temps per donar a conèixer el museu. La realitat és que els turistes s'han apropiat ràpidament del nou equipament.

Pel que fa a les xifres previstes d'un milió i mig de visitants, tot sembla indicar que es compliran. En aquest sentit, hi ha fins i tot qui afirma que el museu pot quedar petit (abans de la inauguració hi havia qui afirmava que el museu seria un "paquebot sobredimensionat", *Le Monde* 25/10/96). La realitat, però, és que la capacitat màxima del museu és de 1.400 visitants simultanis (1.200 amb confort). El primers mesos el museu va estar entorn a la xifra de 1.000 visitants simultanis.

6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

A nivell de col·laboracions, el *Musée du Quai Branly* va portar a terme, en els moments inicials de funcionament, treballs conjunts amb la *Cité des Sciences et de l'Industrie*, en el camp de l'estudi de l'accessibilitat del públic minusvàlid als museus. Igualment va acollir, l'any 2003, la reunió *European Ethnology Museums Directors Group*, del qual el museu és membre i amb els quals col·labora en la creació d'una base de dades comuna.

A nivell futur estan previstes col·laboracions puntuals amb altres museus com per exemple el Louvre (on continuarà exhibint-se una part de les col·leccions del *Musée du Quai Branly*), el *Musée Guimet* (que cal recordar que és el Museu nacional d'Arts Asiàtiques), el *Musée de la Musique* (entorn a les col·leccions d'instruments musicals) o el *Musée de la Marine*. Igualment es pensa en organitzar una biennial de fotografia en què col·laborin altres centres. Fora de París, el museu té previst col·laborar amb diferents museus regionals francesos entorn a les col·leccions etnogràfiques. Finalment, el museu ha establert col·laboracions, normalment de caire científic, amb diferents museus de l'àrea de procedència de les col·leccions: Mèxic, Colòmbia, Mali o Xina, entre altres.

Sorprenentment, però, el *Musée du Quai Branly* no preveia, malgrat la proximitat evident i els alts fluxos de visitants potencials presents, cap relació amb la torre Eiffel. No es pot descartar que de cara al futur existeixi algun tipus de col·laboració entre les dues institucions.

Pel que fa a les possibles competències, el Centre considera que en les activitats "immaterials" del museu (per exemple, conferències, dansa o teatre) sí que n'hi pot existir. Ara bé, en la col·lecció permanent s'apunta que la competència serà mínima, ja que el museu, per la seva temàtica, es considera únic al món.

7.- Projectes futurs

Entre els projectes futurs destaquen una sèrie d'iniciatives pensades per atreure públic turista amb destí o procedent de la torre Eiffel. Igualment, es treballa en una biennial fotogràfica a l'exterior del museu, per tal de captar públic en trànsit, així com en una ruta que enllaçaria el museu amb el Louvre i el d'Orsay. Aquesta ruta podria entrar en contradicció amb la que vol potenciar els Invàlids, que uniria la torre Eiffel – *Invalides* – *Musée d'Orsay*. S'haurà de seguir la seva evolució.

8.- Resum dels elements destacables

El *Musée du Quai Branly* es pot considerar el museu més important, plantejat des de zero, que s'ha inaugurat en els últims anys. Aquest fet, juntament amb el caràcter de missió presidencial que el va impulsar (que li va permetre tenir una disponibilitat pressupostària important), ha fet que, en molts aspectes, el Centre es pugui considerar pioner a nivell mundial.

En aquest sentit, és el primer gran museu de l'àrea estudiada que prima les exposicions temporals. El fet que la superfície dedicada a les col·leccions permanents sigui igual a la disponible per a les col·leccions temporals, n'és un bon indicador. Igualment suposa una novetat el fet que utilitzés un museu consolidat com el Louvre per difondre, a través d'una mostra semi-permanent, la seva

creació o que el seu pressupost de funcionament provingui, a mitges, dels ministeris de Cultura i Comunicació i d'Educació.

Ara bé, la novetat més vistosa és la clara aposta per la comunicació, especialment la desenvolupada en vistes a la inauguració del museu, que va aconseguir un ampli ressò internacional. En aquest sentit, la capacitat dels responsables de comunicació per actuar sobre la programació del Centre, no només amb veu, sinó amb vot, és un element a tenir present en altres equipaments.

Certament, l'aposta important feta per la comunicació també ha aixecat algunes crítiques, a les quals se n'hi van afegir altres, de més nombroses, enfocades a altres aspectes del museu. Malgrat la importància del ressò d'algunes d'aquestes crítiques, especialment a nivell nacional, es pot considerar que el treball de difusió portat a terme pel museu va aconseguir que les crítiques no afectessin la imatge del nou centre.

Malgrat tot, el principal element que ha ajudat a superar la crisi és l'èxit de públic assolit. De fet, les xifres de visitants s'adiuen a les previstes, tot i que no la seva procedència. En aquest sentit, la presència de turistes ha sorprès, ja que és molt superior a les previsions. A tall d'exemple podem citar que mentre l'any 1998 el MAAO, antecedent directe del *Musée du Quai Branly*, acollia 139.542 visitants, dels quals únicament un 6% d'estrangers

(Pearce, 1998), el nou museu acull un 60% de visitants estrangers. Un canvi importantíssim per a unes col·leccions bàsicament idèntiques (a les que s'hi ha afegit peces procedents del *Musée de l'Homme*, del qual no es disposa de dades) però que mostra el poder de la mediatització i promoció d'un museu.

A més, a nivell de comunicació, el museu també ha engegat, més enllà de la campanya inaugural, algunes campanyes que suposen una novetat en el context parisenc. És el cas de les visites dirigides als sènior i les activitats dirigides a la diàspora (que hauria de suposar el 15% dels visitants, xifra que aparentment no és complirà). Ara bé, el més destacat és l'agilitat amb què el museu va donar resposta a problemes concrets un cop va obrir les seves portes. Un exemple n'és la creació, l'octubre de 2006, d'una Direcció dels Públics. En general, l'adaptació a la demanda del públic ha estat constant.

Finalment cal destacar, a nivell econòmic, que les previsions són que el 20% dels ingressos del museu provinguin de recursos propis. Aquest és, però, el percentatge més baix dins del context dels grans museus nacionals parisencs, fruit d'una banda, dels costos derivats de la grandesa d'alguns aspectes del Centre i d'altra banda, de la seva joventut.

9.- Bibliografia i altres fonts

- Bordet, Jacques (2006) "Le Musée du Quai Branly, le premier Musée du XXIe siècle" *Lettre d'information – Ministère de la culture et de la communication* núm. 138, dossier central
- Martin, Jean-Hubert & Baudez, Claude-François (1996) *Pour un Musée d'arts et de civilisations* Paris, Musée national des arts d'Afrique et d'Océanie
- Martin, Stéphane (1999) "Le Musée du Quai Branly" *Culture & recherche* núm 73, pàg. 4 – 5
- Martin, Stéphane (dir.) (2004) *Rapport d'activité 2003* Paris, Musée du Quai Branly
- Martin, Stéphane (2005) "Le Musée du Quai Branly" *Beaux arts magazine* núm. 257, pàg. 58 – 62
- Martin, Stéphane (dir.) (2006a) *Musée du Quai Branly. Rapport d'activité 2005* Paris, Musée du Quai Branly
- Martin, Stéphane (dir.) (2006b) *Cette année tout le programme 2006 – 2007* Paris, Musée du Quai Branly Document promocional
- Martin, Stéphane (dir.) (2007) *Musée du Quai Branly. Rapport d'activité 2006* Paris, Musée du Quai Branly
- Pearce, Douglas G. (1998) "Tourisme development in Paris. Public Intervention" *Annals of Tourism Research* vol. 25, núm. 2, pàg. 457 – 476
- Sarre, George (1997) *Conference*, Assamblée nationale 16/01/1997
- D'un regard l'Autre. De la Renaissance au XXe siècle: Afrique, Amérique, Océanie* Document promocional
- La visite des 18 – 25 ans 2006 – 2007* Document promocional
- La visite des seniors 2006 – 2007* Document promocional
- La visite en famille 2006 – 2007* Document promocional
- Mahabharata. Théâtre Claude Lévi-Strauss 2006-2007* Document promocional
- Théâtre Claude Lévi-Strauss. L'Université populaire du quai Branly 2006/2007* Document promocional
- "Non au Musée des arts primitifs" *Le Monde* 25/10/1996
- Laforge, Louis (dir.) (2006) "Depuis le Musée du Quai Branly" *Des racines & des ailes* núm. 191 DVD
- www.amisquaiبرانly.fr (16/01/2007)
- www.elysee.fr/elysee/elysee.fr/francais/actualites/deplacements_en_france/2006/juin/inauguration_du_musee_du_quai_branly.52660.html (08/01/2007)
- www.histoire-immigration.fr (25/01/2007)
- www.mnhn.fr (25/01/2007)
- www.musee-afriqueoceanie.fr/homes/home_id24543_u112.htm (28/07/2006)
- www.palais-portedoree.org (25/01/2007)
- www.rfi.fr/actufr/articles/077/article_43789.asp (28/07/2006)

paris1900.lartnouveau.com/paris07/musee_du_quai_branly.htm

(28/07/2006)

www.rfi.fr/actufr/articles/076/article_43335.asp (28/07/2006)

www.quaibrany.fr (25/01/2007)

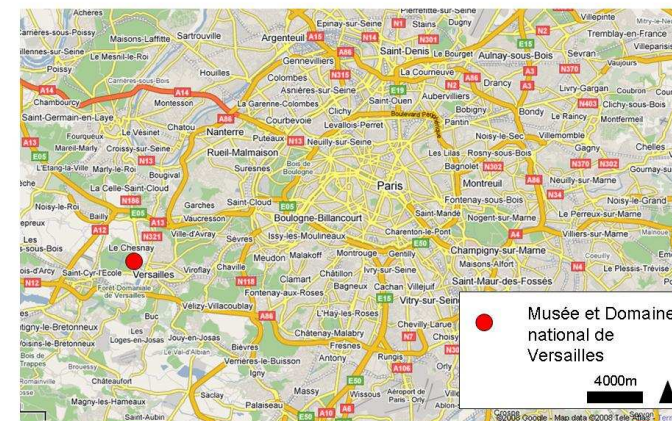
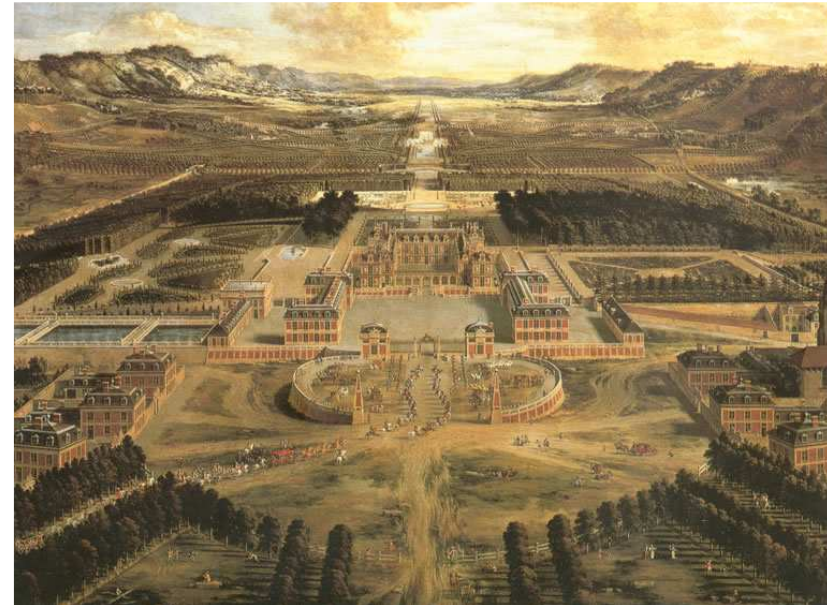
Entrevista amb Hélène Cerutti. Directora de desenvolupament cultural i de públics. *Musée du Quai Branly*. 12/09/06

Brigitte Corinthios. Directora de públics. *Musée du Quai Branly*. 12/09/06

P13

MUSÉE ET DOMAINE NATIONAL DE VERSAILLES

Localització:	Versailles
Temàtica:	Patrimoni de l'antiga residència reial
Propietari:	Estat
Tipus explotació:	Établissement public
Gestor:	Ministère de la Culture et la Communication
Número de treballadors:	882 (12 a promoció)
Pressupost (2005):	34.867.211 € de funcionament 7.000.000 € per restauracions
Autofinançament (2005):	100% (pressupost de funcionament, no inclou restauracions)
Tarifes (2006):	de 16 a 25€ (en funció de la data) per accés a tot el recinte. 13'5€ Palau
Horaris obertura:	8h30 (9h30 a l'estiu) 6 dies setmana Trianon obert 5h30 (7h30 a l'estiu) 7 dies a la setmana Jardins oberts tot l'any
Visitants anuals (2005):	5.100.031 (3.166.642 al palau)
Procedència (2005):	Castell: 19% França Tots els espais: 42% França



1.- Presentació

Antic pavelló de caça de Lluís XIII situat a trenta quilòmetres del centre de París, el castell tal com el coneixem avui va començar a formar-se sota el regnat de Lluís XIV, concretament l'any 1668. Catorze anys més tard, la cort de França s'hi instal·lava, abandonant la que fins llavors havia estat la seva residència principal: el palau del Louvre.

Amb la revolució, Versalles perdrà la cort, però continuarà acollint actes oficials, tot i que el manteniment de l'edifici es deixarà de banda i gran part dels objectes artístics que hi restaven (els que no havien estat saquejats o venuts), seran traslladats al *Musée Central des Arts* (l'actual Louvre) o bé distribuïts entre els diferents ministeris de la República.

Napoleó sondejaria la possibilitat de fer de Versalles la seva residència oficial, però l'estat del Palau el va fer decidir pel veí palau del Trianon. Posteriorment, a partir de 1837, per ordre del rei Louis – Philippe, el palau acolliria el Museu d'Història de França, amb 18.000 m² (la majoria dels quals actualment tancats al públic).

Des d'aquell moment, els usos del palau són esporàdics, tot i continuar acollint determinades funcions protocol·làries, la més habitual de les quals és la reunió del Congrés del Parlament (reunió

de les dues càmeres legislatives franceses) o el fet d'acollir una de les residències secundàries de la presidència de la República.

Actualment el complex inclou 67.000 metres quadrats construïts en més de 800 hectàrees (93 de les quals de jardins).

Des de 1995 el complex és *établissement public* i porta a terme un ambiciós projecte de restauració del conjunt dels seus espais; el projecte *Grand Versailles* que preveu millorar els sistemes de seguretat, la recepció del públic i aprofundir en la restauració del palau i els jardins. El pressupost 2003 – 2009 és de 135 milions d'euros, dels quals l'Estat n'assumeix 105'8 i l'*établissement public* 29'2. Aquesta acció de restauració s'engloba dins d'un procés de modernització més ampli que abasta múltiples aspectes de la gestió i la comunicació. Certament, la situació de Versalles abans de 1995 era complexa: problemes infraestructurals greus en els edificis i les fonts, horaris de visita limitats, manca de personal o problemes de seguretat eren habituals. Des de la decisió de transformar el museu en *établissement public* la situació ha donat un gir complet i actualment és un dels espais culturals més dinàmics del panorama francès.

Finalment cal destacar que Versalles també acull el *Centre de Musique Baroque de Versailles*, que no estudiarem. El Centre té la condició d'associat al Palau i disposa del patrocini del Ministeri de Cultura i Comunicació, el Senat, el Consell Regional d'Île-de-

France, el Consell General de les Yvelines i la ciutat de Versailles. Creat l'any 1987, la missió principal del Centre és la recuperació de la música clàssica i barroca.

2.- Tipus de promoció que es realitza

Malgrat el reconeixement mundial del Palau, la seva política de comunicació és molt activa; de fet, tal com s'afirma en la memòria d'activitats del monument de l'any 2005, mai, anteriorment, s'havia parlat tant de Versailles.

Entre els elements destacats d'aquesta comunicació hi ha la continuïtat. Cal ressaltar el fet que és la mateixa agència, Polymago, la que s'ocupa de la comunicació del Palau des de 1990. Inicialment va treballar únicament per crear una imatge gràfica que identificués el monument. El canvi es va produir el 1991, quan el Ministeri de Cultura, gestor en aquells moments de l'equipament, va decidir impulsar la comunicació dels seus grans equipaments: el Louvre, el *Musée d'Orsay* i Versailles. Gràcies a aquesta decisió política es va crear a Versailles una Direcció de Comunicació, que el 2007 continuava dirigida per la mateixa persona; una mostra de la continuïtat en les actuacions.

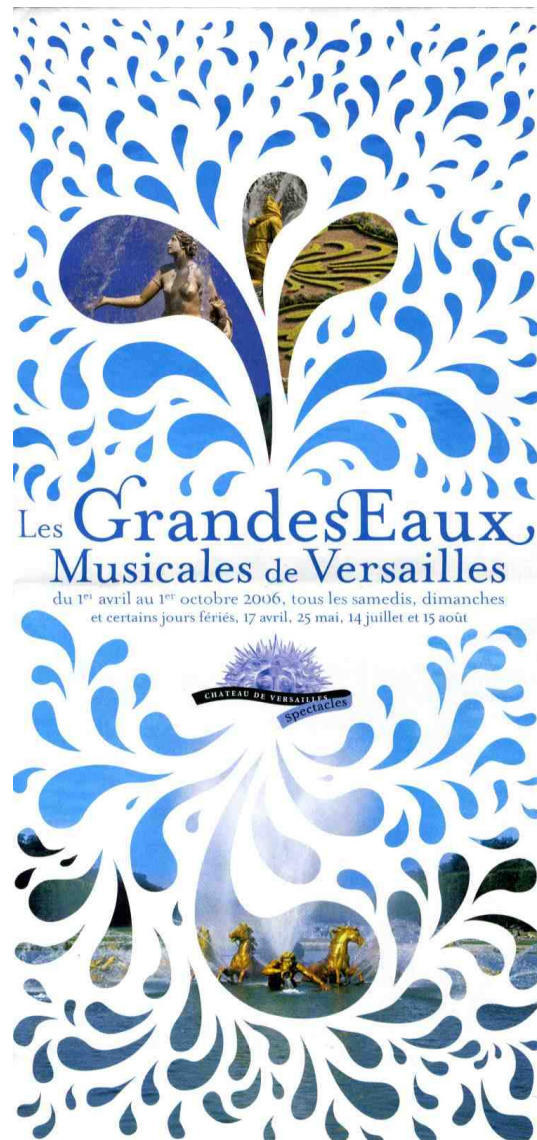
Imatge 130.- A la dreta, quatre cartells promocionals de les activitats del Palau. En el sentit de les agulles del rellotge: tres cartells d'exposicions temporals i del festival *Versailles off*. Com es pot observar, el recurs a les imatges històriques del palau és un fet (font: chateauversailles.fr).



Fins l'any 1991 Versailles no tenia cap estructura de comunicació i únicament existia algun material imprès, realitzat pels propis conservadors del Palau. El logotip va ser el punt de partida de la construcció de la nova comunicació. Posteriorment, de cara a la creació de la resta de material promocional, l'aposta va passar per aprofitar i tractar imatges del patrimoni del palau, sense crear-ne de noves. Una política que encara avui dura.

Actualment, són pocs els espais publicitaris de pagament que s'adquireixen. Gran part de la promoció es realitza a través de la premsa. La voluntat és arribar a tenir-hi una presència puntual, però contínua en el temps. Aquest fet s'aconsegueix, en part, gràcies a la importància de les obres de renovació del museu, que generen múltiples notícies. Ara bé, aquesta situació també contribueix a crear la sensació, entre els possibles visitants, que el palau està contínuament en obres. Un fet que pot desencoratjar certes visites. Aquesta debilitat s'intenta contrarestar a través de l'organització d'exposicions puntuals i altres esdeveniments (concerts, fonts musicals) que creïn presència en la premsa i que, a més, mostrin que el palau té vida. En total, Versailles va generar l'any 2004 més de 1.000 articles de premsa i 205 aparicions en ràdio i televisió.

En aquest darrer sentit destaquen dos actuacions: la creació l'any 2004 d'un servei propi d'exposicions (amb un responsable i un assistent) i la posada en funcionament, un any després, de la filial *Château Versailles spectacles*.



Imatge 131.- La posada en marxa de les fonts del Palau, durant el període estiuenc, és un dels principals atractius de *Château Versailles spectacles*. La filial del Palau que s'encarrega de la gestió dels esdeveniments de caràcter puntual (font: col·lecció personal de l'autor).

El servei d'exposicions es va crear, principalment, per ser independent del servei de la *Réunion des Musées Nationaux* (RMN) i poder gestionar lliurement determinades mostres. Les exposicions temporals organitzades pel palau les decideix el director general, uns tres anys a l'avança. La majoria de grans exposicions temporals celebrades a Versalles s'han portat a terme amb l'obligatorietat de disposar d'un bitllet independent per entrar-hi. Aquest fet ha permès conèixer millor el públic de les exposicions, més pròxim al visitant tipus dels museus (habitant de la regió interessat per temes culturals) que no pas al perfil de visitant del castell (turista estranger interessat per l'edifici). El 2005 Versalles treballava ja en les exposicions a presentar el 2009.

Malgrat aquesta aposta, que ha augmentat en els últims deu anys, Versalles no és un espai que la gent associï amb exposicions temporals. A més, les exposicions han de tenir lloc en les sales històriques del palau. Això obliga a crear els diferents espais expositius des de zero. Una casuística que augmenta enormement les despeses. A més, el número de visitants atrets és relativament poc important en comparació amb el del castell (170.000 visitants l'any 2004, en què hi va haver quatre grans exposicions). Per aquest motiu, la majoria d'activitats puntuals són més aviat espectacles gestionats per *Château Versailles spectacles*.

Château Versailles spectacles, és una societat de dret privat controlada al 100% per l'*établissement public du Musée et domaine*

national de Versailles. Una fórmula que no s'havia experimentat mai a França. Aquest fet va obligar a vuit anys de gestions per a la seva creació. La idea va sorgir per controlar directament i de forma àgil els espectacles que s'organitzen al castell, al mateix temps que es perseguia augmentar-ne el número. En aquest sentit, la societat desenvolupa dos tipus d'activitats: d'una banda, els espectacles recurrents (fonts musicals) i de l'altra, esdeveniments puntuals que aspiren a atreure gent i mitjans de comunicació (festes i concerts, com per exemple *Versailles off*). La majoria de celebracions de *Château Versailles spectacles* es porten a terme als jardins, tot contribuint a revaloritzar-los. Així mateix és aquesta societat la que gestiona les recepcions privades que es poden celebrar al castell.

Una altra actuació important a nivell de comunicació és la pàgina web, detallada i amb abundant informació, així com el projecte *Grand Versailles numérique*. Aquest projecte, pensat a l'horitzó 2009, vol desenvolupar diversos suports digitals que ajudin a enriquir la visita.

Un punt a part mereix la promoció de Versalles de cara als Estats Units. Curiosament, ja des d'antic (Rockefeller va ser un important mecenes de Versalles), el palau desperta unes enormes simpaties en aquell país. De fet, els seus habitants són un dels principals grups de visitants estrangers, així com un dels majors inversors en la renovació del palau. A títol d'exemple, *the American Friends of Versailles*, una fundació privada força elitista gestionada des dels

Estats Units, va aportar uns tres milions d'euros per a la restauració d'una de les fonts del jardí. El palau no és promou directament als Estats Units, sinó que rep, amb el màxim interès, les ofertes de l'associació. Naturalment, hi ha contrapartides pels mecenes i un tracte especial que ajuda a mantenir aquesta relació.

En la mateixa línia existeixen altres societats d'amics, amb format més convencional, com la *Société d'amis de Versailles*, que aporten sobretot obres d'art per les col·leccions del Palau.

Un altre element important de comunicació, utilitzat puntualment per promocionar-se, és el cinema. L'últim exemple ha estat la pel·lícula *Marie-Antoinette* de Sofia Coppola. Aquesta pel·lícula ha suposat per a Versailles una promoció molt important i 300.000 euros en concepte d'ingressos per rodatge. A més, la pel·lícula va coincidir amb la reobertura del *Domaine de Marie-Antoinette*, situat al parc, donant-li una publicitat important. Entre les repercussions del rodatge cal destacar, més que un augment de visitants, limitat, el fet d'aconseguir que noves empreses s'interessin per la possibilitat de celebrar actes al palau.

Imatge 132.- A dalt, captura de la pàgina web del projecte *Grand Versailles Numerique* que permet realitzar descàrregues per a una visita interactiva al palau (www.gvn.chateauversailles.fr 03/10/08). A sota, captura del web de *the American Friends of Versailles*, amb seu a Chicago, i gran mecenes del Palau (americanfriendsofversailles.org 03/10/08)



Ara bé, l'ús del cinema és voluntàriament limitat, sobretot pels problemes tècnics i de tancament d'espais als visitants que suposa el rodatge d'una pel·lícula. Això fa que gran part de les pel·lícules d'època suposadament ambientades a Versalles es rodin en altres castells, especialment de la Loire.

El palau també col·labora amb la televisió, amb impactes importants en el públic francès. A tall d'exemple, l'emissió del programa *Des racines & des ailes* (el 17/05/2000), dedicat a Versalles i seguit per quatre milions de persones (18'7% quota pantalla), va ajudar a fer augmentar les xifres de freqüentació del castell fins a superar les dels anys anteriors. Es dona el cas que els quatre primers mesos de l'any 2000 les xifres de visitants havien estat més baixes que els tres anys anteriors. Una mostra de les repercussions que va generar el documental en els fluxos de visitants.

Hi ha diverses raons que expliquen aquest canvi de tendència. Cal pensar que una de les imatges que havia simbolitzat els danys de la tempesta produïda a França a finals del 1999 havia estat la dels jardins de Versalles destruïts. Aquest fet, que va permetre captar 9.700.000FF en una subscripció internacional (més un milió suplementari per la venda de la fusta dels arbres caiguts) va suposar, però, un allunyament dels visitants, per la idea de "el Palau està en obres". L'emissió del programa va ajudar a mostrar una imatge diferent, dinàmica, que va encoratjar la gent a visitar el castell (établissement public du Musée et domaine national de

Versailles, 2001). Finalment, com a nota anecdòtica podem apuntar que després de l'emissió d'aquest reportatge, la família Monnayeur va decidir finançar la reconstrucció de la *Grille Royale* del palau. Un exemple més dels efectes de la comunicació.



Imatge 133.- Fotograma de la pel·lícula *Marie-Antoinette* de Sofia Coppola, rodada al Palau i que va tenir importants repercussions en termes d'augment de visitants (font: thecia.com.au)

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

Les polítiques del Palau de Versalles de cara als nous públics s'articulen en dues grans accions. D'una banda, les dirigides al públic que ja ha visitat el Palau, sobretot de la regió de París. De l'altra els turistes, que visiten el monument per primer cop.

Per atreure el primer grup s'organitzen, com s'ha comentat en l'apartat anterior, grans exposicions temporals, amb un èxit notable en l'atracció d'habitants de la regió. Així mateix existeixen diverses activitats enfocades a captar el públic familiar.

Pel que fa al segon grup, els turistes estrangers, es pot considerar que la seva captació és un dels principal objectiu dels promotors de Versalles. L'important descens patit en el número de visitants estrangers com a conseqüència dels atemptats de l'11 de setembre de 2001 (o el més moderat produït per la crisi dels *banlieus* del 2005), va posar en alerta els directius del monument, que no s'havien plantejat aquesta possibilitat. De fet, l'any 2003 els visitants havien baixat un 10%, situant-se entorn als 4'5 milions de visitants i afectant conseqüentment els ingressos del monument, que autofinança el seu funcionament al 100%.

Per aquest motiu, una de les principals línies de treball actuals és la fidelització del públic, sobretot via convenis amb empreses turístiques, diferents campanyes publicitàries en els mercats

d'origen o promocions puntuals que aprofiten l'actualitat (per exemple la pel·lícula *Marie Antoinette*). Aquestes accions es dirigeixen sobretot a públic del Japó, Corea i Xina, ja que és un públic poc estacional. També es treballa, en menor mesura, en direcció al públic alemany, espanyol i italià. Finalment, s'està estudiant la possibilitat d'ampliar aquestes promocions als països d'Amèrica del sud.

En aquest sentit, un exemple de campanya promocional en països estrangers, en aquest cas enfocada al públic xinès, va ser la important exposició "*Louis XIV. Le Roi Soleil*" que va tenir lloc a Beijing i Shanghai l'any 2005. Aquesta exposició, pionera per Versalles en ser el propi monument qui l'organitzava, es va emmarcar dins de les celebracions de l'Any de França a Xina i va obtenir un ressò important.

Una altra línia en què treballa Versalles és en allargar la durada de la visita. L'objectiu és arribar a aconseguir que el públic hi passi tot el dia. En aquest sentit, la competència de París, situat a 37 minuts en tren regional, és important. Tot i això, l'obertura al públic de nous espais de visita ajuda a aconseguir els objectius marcats.

En aquest sentit, cal remarcar que actualment el 90% dels visitants accedeix a Versalles atrets pel Palau (*Galerie des Glaces, chambre du Roi, chambre de la Reine*). Són relativament pocs els turistes que, per exemple, s'endinsen en els jardins o en el Trianon. Malgrat

aquest fet es considera que els jardins i determinats espais del Palau tenen un enorme potencial i es treballa per crear-hi noves rutes. L'únic impediment per desenvolupar aquesta actuació és la manca de personal.

Pel que fa a la fidelització dels visitants, existeixen alguns problemes. De cara al públic local, el fet que es promocionin de forma àmplia les diferents obres que es realitzen (fet que ajuda a aconseguir patrocinadors) suposa un inconvenient per captar públic de proximitat, ja que percep el monument com parcialment tancat i decideix posposar la seva visita fins que finalitzin les obres. A aquest fet, s'hi afegeix la percepció que a Versalles "hi ha massa gent", element que condiciona la visita, especialment per les cues existents en determinats punts (taquilles, controls d'accés, punts de seguretat). Finalment, la majoria de públic pròxim ja ha visitat el palau, habitualment en la seva etapa escolar, fet que genera una sensació de "déjà vu" que dificulta el retorn. En aquest sentit, s'ha de destacar que Versalles rep anualment uns 450.000 visitants escolars.

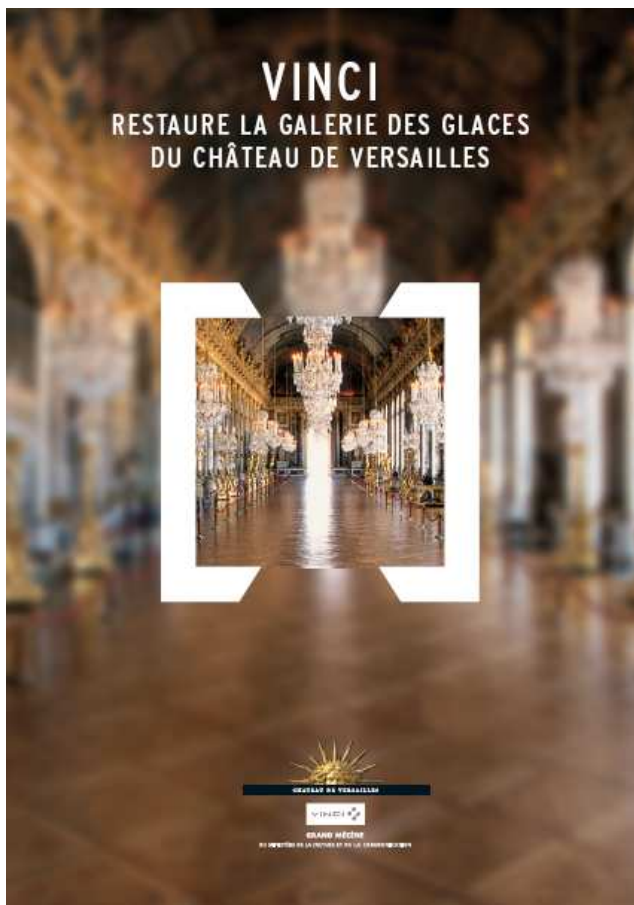
Quan al públic turístic, existeix la competència d'Eurodisney (situat a aproximadament el mateix temps de trajecte i amb uns preus similars) i l'innegable competència del propi París, que pot desincentivar el desplaçament a la perifèria. Aquests dos fets són tinguts en compte pels gestors del monument, que procuren

promocionar els punts forts del monument (història, monumentalitat i un cert aire mític) per tal d'atreure un major número de visitants.

Per últim, cal destacar el fet que per tal d'evitar que el visitant turista s'emporti una mala imatge del monument, així com per captar un major número de visitants, els dilluns, dia en el qual el palau principal està tancat per descans setmanal, existeix la possibilitat de visitar el palau del Trianon, que obre les seves portes tots els dies de la setmana. D'aquesta manera es permet una visió parcial del monument i s'incentiva un possible retorn per visitar tot el conjunt.

4.- Polítiques econòmiques

El castell de Versalles presenta la particularitat de ser l'únic gran equipament francès que no té cap tipus de subvenció pública per funcionament, inclòs el personal. Aquesta situació és similar a la del *Musée Rodin*, però les dimensions de Versalles són majors. L'Estat destina els seus recursos únicament a cofinançar el manteniment i la restauració del complex. En aquest sentit, el pressupost de funcionament de l'any 2005 va ser de 34.867.211 €, mentre les partides estatals destinades a la restauració van sumar 7.000.000€.



Imatge 134.- Cartell referent al patrocini que la companyia "Vinci" va fer de la restauració de la *Galerie des Glaces*. Un exemple de les col·laboracions d'aquest tipus que desenvolupa el palau (font: chateauversailles.fr 15/03/07)

Del pressupost de funcionament, habitualment, el 75-80% prové de la venda d'entrades. Per tant, els ingressos de Versailles estan enormement condicionats al número de visitants, especialment els estrangers (que sumen el 81% del total de visites), fet que explica la preocupació del Centre per mantenir i fidelitzar els visitants. Aquesta dependència dels ingressos per venda d'entrades per cobrir el pressupost obliga a una política de preus que busqui l'equilibri entre el màxim número de recursos i el fet de ser un servei públic.

Com a conseqüència, les modalitats d'entrada han anat evolucionant al llarg del temps. Anteriorment a 1995, data de creació de l'*établissement public*, cada espai del complex tenia una entrada diferenciada. D'aquesta situació es va passar a la creació d'un bitllet conjunt pels diferents espais de l'equipament que a més, també incloïa l'audioguia. Aquest bitllet, conegut com *passport*, va néixer fruit de la coincidència de diversos aspectes. En part, per un estudi de 1996 que mostrava la necessitat de simplificar les tarifes existents. Però sobretot gràcies a un conveni firmat amb la companyia ferroviària SNCF, en vistes a oferir un pack "palau + viatge".

Fruit de l'èxit d'aquesta primera experiència, el bitllet es va passar a vendre també a les taquilles del museu a partir de 2002. Posteriorment, l'any 2006, es va crear un bitllet únic per a totes les sales del palau, que ha suposat una nova simplificació de l'accés,

però que ha implicat que el *passeport* perdés part del seu atractiu. Per aquest motiu, actualment s'està reflexionant sobre la necessitat de dotar el *passeport* de nous actius que el potenciïn, com per exemple incloure el trenet turístic dins del pack.

En el moment de realitzar el treball de camp (2006) existien dos tipus de tarifes en la modalitat *passeport*, en funció de si era temporada alta o temporada baixa. D'abril a octubre el cost de visitar tots els espais del domini més l'audioguia era 20€ entre setmana i 25€ els caps de setmana (quan es tenia, a més, accés a les fonts en funcionament). De novembre a març el cost és de 16€. Per tant, en funció de l'època de l'any en què es visiti Versalles, el públic general es pot estalviar un 36% del preu. Una xifra gens menyspreable.

Ara bé, aquest dispositiu (que té certes relacions amb l'instaurat al Louvre entorn a l'any 2000), no ha tingut l'impacte esperat. És per aquest motiu que actualment l'equipament treballa amb unes noves tarifes que està previst que entrin en vigor a partir de 2007. Aquesta nova tarificació, més que intentar crear incentius econòmics perquè part dels visitants entrin en horaris de menor afluència, imposarà, per primer cop a Versalles, la "recomanació" d'una hora concreta per realitzar la visita. Per aquest motiu, es desenvoluparà i potenciarà la compra amb antelació, especialment a través de la pàgina web. Està previst que de forma progressiva aquesta "recomanació" es transformi, entorn a l'any 2012, en horari

obligatori de visita. Aquest model de visita s'inspira de l'actualment en vigor al castell de Schönbrunn.

És interessant també assenyalar que es considera que el preu d'accés a les col·leccions no suposa un condicionant per a la visita. En aquest sentit, cal apuntar que mentre el bitllet simple ha passat en una dècada de 7'5€ (2002) a 13'5€ (2006), el número de visitants no ha parat d'augmentar. De fet, aquest augment de preus es va realitzar a partir d'una reflexió sobre les despeses generades pels visitants. Es va observar que la majoria dels visitants realitzaven més despeses que no pas el bitllet simple (altres bitllets, audioguia) i es va decidir incloure aquests serveis en un únic bitllet.

A part de la reflexió entorn als preus de les entrades, l'*établissement public* també porta a terme altres accions en vistes a augmentar els seus ingressos propis. Així, altres fonts d'ingressos, citades anteriorment, són els rodatges, les preses de fotografia i la cessió d'espais per a celebracions puntuals. A més a més dels dividendes que genera la societat *Versailles spectacles*.

Així mateix, el museu desenvolupa una intensa recerca de patrocinadors i mecenes, des de grans empreses que paguin restauracions espectaculars com la de la *Galerie des Glaces*, a persones privades que "adoptin" estàtues del parc. Aquesta activitat també ha generat contrapartides, ja que ha obligat a protegir la

marca "Versalles" per tal de poder-la cedir, en exclusiva, a les empreses participants.

Igualment, el museu també ha desenvolupat diverses iniciatives originals per finançar-se, com per exemple la recreació d'un perfum original de Maria Antonieta. L'objectiu era obtenir fons per a adquirir i restaurar un cofre de viatge de la reina.

Aquest conjunt d'accions han reeixit en els seus objectius, ja que l'*établissement public* va tenir, l'any 2004, uns ingressos important, repartits de la següent forma:

- 21'5 milions per venda d'entrades
- 4 milions per mecenatge, en efectiu.
- 2'7 milions per audioguies i visites guiades
- 2'5 milions per concessions comercials
- 1'6 milions per reserves
- 1'5 milions servei d'espectacles
- 1'1 milió per cessió d'espais
- 570.000 euros per entrades pagant al parc (estiu)
- 90.000 per rodats

A tall orientatiu, l'any 2004 l'*établissement public* va tancar amb uns beneficis de 386.000€. Aquesta xifra es troba a mig camí entre el dèficit 1'1 milions de 2003 i els beneficis de 2'7 milions de 2005.



Le parfum de Marie-Antoinette
M.A. Sillage de la Reine

Une souscription unique
pour un parfum d'histoire.
Contribuez à l'acquisition du
Coffre de campagne de la Reine
par Jean-Henri Riesener

Renseignements : www.chateauversailles.fr

Imatge 135.- Cartell promocional del perfum creat pel Palau per recaptar fons per adquirir i restaurar un objecte que havia estat propietat de la reina (font: mimifroufrou.com)

5.- Avaluació dels resultats

Dins de la preocupació dels responsables del palau per mantenir uns nivells constants de visitants, l'avaluació de la imatge que el monument genera en el públic és una de les prioritats.

Per aquest motiu s'ha estudiat la possibilitat de crear un observatori permanent dels públics, però hom no creu que actualment sigui el moment més adequat, ja que el monument està en plena transformació, fet que distorsionaria els resultats. Un cop que totes les obres previstes estiguin realitzades (entorn a l'any 2012), es planteja la possibilitat de crear-ne un. Fins aquell moment, la manca d'estadístiques contínues se supleix amb enquestes puntuals sobre temàtiques diverses: estudis de públic el 1999 i 2004, estudi sobre el grau d'acceptació de noves formes de bitlletoria o participació en baròmetres públics que donen informació generals a nivell de França sobre certs equipaments, per citar alguns exemples.

En aquest sentit, l'últim estudi dels públics portat a terme en el moment de realitzar la recerca datava de setembre de 2004 i va tenir una durada d'un any. Va consistir en 3.334 entrevistes cara a cara, fetes en vuit llengües diferents. Aquest estudi va permetre constatar que l'arribada dels visitants s'havia repartit més homogèniament al llarg de tot el dia i que el temps de visita havia augmentat.

Igualment, hem de destacar que el palau de Versalles va realitzar un estudi comparatiu de diferents museus i monuments europeus, de cara a veure quines eren les opcions que aplicaven per gestionar els visitants i aportar dades de reflexió per a la gestió futura del propi monument. Aquest estudi s'emmarcava dins de la principal preocupació de Versalles, i per tant la que ha generat més estudis, que és la gestió dels fluxos de turistes. L'objectiu és evitar aglomeracions que desincentivin la visita o ofereixin una mala qualitat, que afecti la imatge del monument. Ara bé, malgrat els diferents estudis puntuals realitzats, no s'ha aconseguit conèixer amb precisió els interessos que mouen els diferents públics a visitar determinats espais i no altres, motiu pel qual no es descarten més estudis.

6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

En el camp de les col·laboracions, Versalles és membre permanent de diverses agrupacions dirigides a difondre turísticament el monument, com per exemple el *Club Châteaux Musées et Monuments de la Maison de la France*, del *Comité regional de Tourisme d'Île-de-France*, del *Comité departamental de Tourisme de les Yvelines*, de l'Oficina de Turisme de Versalles i de l'Oficina de Turisme i congressos de París. Igualment el castell forma part de la xarxa *Résidences Royales en Europe*, que agrupa catorze residències reials obertes al públic en deu països europeus.

Un fet més complex és la col·laboració entre Versalles i la RMN, que es podria qualificar, com en la majoria de grans *établissement public*, de relació d'amor-odi. D'una banda, Versalles depèn de la RMN per a determinats aspectes com per exemple certes exposicions o coedicions de llibres i guies. Però per una altra part, es queixa de la falta de flexibilitat de la RMN en molts aspectes, així com de les traves que posa al lliure desenvolupament d'algunes activitats. Un exemple n'és il·lustratori. El logotip de Versalles (igual, entre altres, que el del Louvre) és propietat de la RMN, que només en cedeix l'ús als *établissement public* de manera puntual. Per aquest motiu tant Versalles com el Louvre han creat un segon logotip, a imatge i semblança del de la RMN, però de la seva propietat i per tant, que poden utilitzar lliurement. En aquest sentit, la col·laboració de Versalles amb el Louvre, per tal d'aconseguir determinats objectius de cara a la RMN, és important.

Finalment, en el camp de les col·laboracions, és important d'assenyalar la pràcticament inexistència de relació entre el palau de Versalles i la ciutat que l'acull, tant a nivell de gestió com d'intercanvi de fluxos de visitants. Ara bé, el fet que els responsables del castell vulguin augmentar progressivament l'atracció del monument, en vistes a què els visitants passin tot el dia a Versalles, podria ajudar què s'establissin col·laboracions entre les dues institucions, ja que alguns dels elements que ajudarien a perllongar la durada de l'estada es troben dins del nucli urbà.



CHATEAU DE VERSAILLES



CHATEAU DE VERSAILLES

Imatge 136.- Representació dels dos logotips que conviuen a Versalles. A dalt, el de propietat de la RMN. A sota, el que pertany al Palau (adaptació de l'anterior). La coexistència dels logotips, degut a la falta d'entesa entre administracions públiques, és il·lustrativa de les dificultats que suposa la col·laboració entre institucions (font: chateauversailles.fr 15/01/08)

Pel que fa a la possible competència d'altres espais, els responsables consideren que Versalles, per la seva història i tradició, no pot tenir competència. Ara bé, reconeixen una certa substitució. És a dir, grups que normalment visitarien Versalles es desvien (pels preus, condicions d'accés o saturació) a altres castells, especialment de la Loire. Aquest fet es dona sobretot des de l'any 2000 i actualment s'està treballant per minimitzar-lo (venda anticipada per grups, reduccions o facilitats d'entrada).

7.- Projectes futurs

Tal com s'ha dit, actualment el monument es troba immers en un gran projecte de renovació que preveu restaurar, modernitzar i adequar diferents parts del complex a les exigències actuals dels visitants. Aquest projecte, sota el nom de *Grand Versailles*, va iniciar-se l'any 2003 i està previst que finalitzi entorn a l'any 2023. La primera fase d'aquest projecte, que finalitzarà l'any 2010, té un pressupost de 135 milions d'euros.

La primera fase inclou diferents projectes. Entre ells, un dels més impactants és la recuperació de la *Grille Royale*. Aquest projecte, més enllà de l'ambició de recuperar un element arquitectònic desaparegut abans de la Revolució, permetrà reordenar tot el sistema de visites al castell. L'objectiu és tancar una part del pati d'armes per crear una única entrada al monument. Avui en dia conviuen tres entrades diferents i el visitant que vulgui visitar tot el castell ha de realitzar tres cues, passar tres controls de seguretat i ensenyar tres vegades el bitllet. D'aquesta manera, a part de l'innegable guany en confort per als visitants, s'optimitzaria el personal destinat a vigilància. Aquesta actuació necessita, però, que l'administració del castell abandoni el seu emplaçament actual, per deixar lloc a la nova entrada. Aquest fet suposarà la restauració i trasllat d'aquests serveis a l'edifici conegut com el *Grand Commun* (pròxim al palau) on també s'hi ubicaran els pols energètics.



Imatge 137.- La creació de la *Grille Royale* ha de permetre reorganitzar i agilitzar els fluxos de visitants, actualment sotmesos a diverses portes d'accés (lefigaro.fr 03/10/08)

En la mateixa línia, es pretén racionalitzar l'accés al petit Trianon, mitjançant un sistema inspirat en el que es vol posar en pràctica al palau de Versalles, així com continuar la restauració de diverses parts dels jardins. Altres intervencions "menors" previstes són la renovació de les instal·lacions tècniques, la millora dels sistemes de seguretat i antiincendis o la modernització i trasllat de les instal·lacions elèctriques.

Pel que fa a mitja termini, el gran repte de Versalles serà l'ús i manteniment dels espais recentment cedits pel Senat i l'Assemblea Nacional a l'*établissement public*. Aquesta cessió, que no és

completa, ja que el Senat i l'Assemblea Nacional es reserven el dret d'utilitzar puntualment els espais, no estava prevista al contracte entre l'Estat i els gestors del monument que, per tant, no tenen recursos estatals per a la seva gestió. Aquest fet obliga a buscar nous recursos, encara que també pot obrir les portes a noves realitzacions. A més, implica un canvi en el pla director, que no preveia aquesta cessió sinó guanyar espais en el subsòl, fet actualment innecessari donats els nous espais disponibles.

Finalment, altres projectes previstos per al futur, ja comentats en aquesta mateixa fitxa, són la progressiva posada en marxa de l'obligació de prefixar un horari de visita i l'ampliació del projecte de guies en format electrònic *Grand Versailles numérique*.

8.- Resum dels elements destacables

El complex de Versalles presenta, des de la transformació en *établissement public*, diversos elements destacables que han contribuït a un important canvi en la seva gestió.

En primer lloc, val la pena ressaltar la continuïtat en la comunicació del monument, tant en persones com en agència, fet que ha aconseguit crear una coherència i una identitat pròpia difícilment visible en altres monuments. A més, la comunicació es basa en un intel·ligent equilibri entre la promoció de les obres (necessària per

satisfer els patrocinadors) i la promoció de novetats (per atreure el públic), amb uns resultats satisfactoris en els dos camps.

Així mateix, es tracta d'un monument amb una clara voluntat de promocionar la novetat, fins al punt que per agilitzar la realització d'actes puntuals ha creat la filial *Château de Versailles Spectacles*. Gràcies a aquestes actuacions, el palau aconsegueix generar expectatives en visitants que, d'altra forma, podrien posposar la visita desencoratjats per les diverses obres que tenen lloc al monument.

Un altre camp en què és interessant fixar-se és el de la fidelització del públic estranger. Aquest camp, important si es té present que la majoria d'ingressos del monument provenen de la venda d'entrades, comprades sobretot per públic estranger, es porta a terme a través de contactes amb touroperadors, així com mitjançant l'organització, en el país de procedència dels visitants, d'exposicions temporals que mostrin l'esplendor del palau.

En aquesta mateixa línia de fidelització es treballa perquè les visites siguin el màxim de satisfactòries possibles. Així, en aquests moments s'està desenvolupant en l'aplicació de diferents mesures per evitar les aglomeracions de visitants, entre elles, com ja hem dit, la creació de la *grille royale*. Ara bé, el gran canvi vindrà de la instauració de la reserva obligatòria d'entrades per tal d'accedir al monument a partir del 2012. Aquesta mesura s'ha pres després de

constatar que ni l'obertura de nous espais (la reobertura, l'any 1998, de les galeries històriques de Versailles es va fer per descongestionar els apartaments reials, però no ha tingut èxit), ni els descomptes de fins al 36% en els preus de determinades franges, van aconseguir els objectius fixats.

Finalment, cal destacar que no existeix un estudi sistemàtic del públics (tot i que està previst de fer-ne un cap al 2012), però si diversos estudis detallats que permeten seguir l'impacte de determinades mesures, així com conèixer el públic que visitin el monument.

9.- Bibliografia i altres fonts

Appas, François (2006) 2005. *Rapport d'activité de l'Établissement public du Musée et du domaine national de Versailles* Versailles, Établissement public du Musée et du domaine national de Versailles

Direction de l'Information et de la Communication (2005) *Rapport d'activité 2004 de l'Établissement public du Musée et du domaine national de Versailles* Versailles, Établissement public du Musée et du domaine national de Versailles

Établissement public du Musée et domaine national de Versailles (2001) *Rapport d'activité 2000* Paris, Établissement public du Musée et domaine national de Versailles

Musée national du Chateau de Versailles et de Trianon França (2001) *Rapport d'activité 2000* Versailles, Établissement public du Musée et du domaine national de Versailles

06/07 *Découvrir* Document promocional

Château de Versailles Spectacles. Saison 2006 Document promocional

Grand Versailles Numérique. Dossier de presse Juillet 2006 Document promocional

Guide d'Orientation 2006 - 2007 Document promocional

Le domaine de Marie-Antoinette s'ouvre au public. Samedi 1er juillet 2006. Document promocional

Les grandes eaux musicales de Versailles 2006 Document promocional

Communiqué de presse. Document promocional

Le domaine de Versailles. Plan d'orientation 2006 -20 07 Document promocional

Louis XIV. Le Roi Soleil. Document promocional

Centre de Musique Baroque de Versailles. Voyage au centre du Baroque. Saison 2007 – 2008 Document promocional

www.admi.net/jo/20051115/ECO0400004D.html (22/01/2007)

www.amisdeversailles.com (22/01/2007)

www.chateauversailles.fr (22/01/2007)

www.chateauversailles-spectacles.fr (22/01/2007)

www.cmbv.com (15/12/2007)

www.europeanroyalresidences.com (22/01/2007)

www.schoenbrunn.at (22/01/2007)

Entrevista amb Arianne de Lestrage. Directora de l'informació i la comunicació. *Château de Versailles*. 07/12/06

Béatrice Méssaoudi. Responsable de desenvolupament, promoció i concessions. *Château de Versailles*. 07/12/06

P14

MUSÉE NATIONAL DE LA MARINE

Localització:	París (16ème)
Temàtica:	Obres i aparells relacionats amb el mar i la navegació
Propietari:	Estat
Tipus explotació:	Établissement public administratif
Gestor:	Ministère de la Défense
Número de treballadors:	60 (1996)
Pressupost (1996):	4.300.000€
Autofinançament (1996):	27'9%
Tarifes (2007):	9€ (amb exposició) 6'5€ (sense exposició)
Horaris obertura:	8 hores diàries 6 dies a la setmana
Visitants anuals (2005):	358.000 (inclou la seu parisenca i annexos)
Procedència:	60% Île-de-France 20% Resta de França 20% Estranger



1.- Presentació

El *Musée de la Marine* es va crear oficialment l'any 1827, encara que des del 1689 les col·leccions reials incorporaven diferents models navals. En tant que col·lecció reial el museu estava instal·lat al Louvre. Des del 1874, però, es plantejà la possibilitat de traslladar el museu "ja que el *Musée du Louvre* el trobava massa molest i s'esforçava per treure-se'l del damunt" (citada a partir de documents d'època per Louveau, 1997). Inicialment s'apuntà el trasllat del museu al castell de Fontainebleau, posteriorment es pensà en no menys de trenta possibles destins a París i "províncies" per finalment instal·lar-lo, l'any 1943, en la seva seu actual, al *palais de Chaillot* del Trocadéro, on comparteix edifici amb el *Musée de l'Homme*.

Tot i que el museu vol ser un museu dedicat a la marina en general (civil i militar), el gruix de les col·leccions les conformen peces d'origen militar, d'acord amb el seu estatus de museu pertanyent al Ministeri de Defensa.

El *Musée de la Marine* disposa d'una seu principal a París, que acull el gruix de la col·lecció, així com les reserves i serveis centrals (administració, comunicació o gestió econòmica). Així mateix, té diverses seus repartides entre alguns dels principals ports militars francesos com Brest, Port-Louis, Rochefort i Toulon.

2.- Tipus de promoció que es realitza

Les promocions del museu acostumen a passar, quasi de forma exclusiva, per les exposicions temporals. Per preparar-les s'hi treballa amb 3 o 4 anys d'antelació. La durada de les exposicions temporals se situa entre els tres mesos per les exposicions normals i els cinc mesos per les grans exposicions.

Cada exposició pretén aportar públics nous al museu. Així, les exposicions de 2001 (dedicada a Tintin i Haddock) i de 2002 (sobre els Pirates) es van enfocar sobretot de cara al públic jove. Després d'aquesta etapa les exposicions previstes per als propers anys semblen enfocades més aviat cap a un públic madur (l'any 2007 amb una exposició sobre els vaixells de joguina i el 2008 sobre l'expedició de Lampedusa). Aquest fet no obeeix a una previsió anterior, sinó que és conseqüència de les possibilitats programàtiques del museu

A part d'aquests actes més vistosos, el museu acull de forma contínua activitats que permeten un cert ressò en els mitjans de comunicació. Així, realitza diferents activitats encarades als amants de la mar en general. Entre elles destaquen l'ajuda i acollida d'associacions d'estudis sobre aspectes relacionats amb el mar, un laboratori d'història compartit amb el Centre Nacional de Recerca Científica i la Universitat de la Sorbona o la Comissió francesa d'Història marina. Així mateix, acull diverses associacions d'amics

(modelisme naval, creuers, amics dels ex-vots o amics dels museus del mar). Disposa, a més, d'una fototeca sobre temes marins i el Centre és l'encarregat de donar a conèixer les obres dels pintors oficials de la marina (títol oficial honorífic que s'atorga a pintors que han destacat amb obres de caire marítim).

Igualment el *Musée de la Marine* acull diferents actes mediàtics relacionats amb el mar com va ser, per exemple, el lliurament a Jacques Cousteau de l'espasa d'acadèmic, l'entrega del trofeu Jules Verne o, més recentment, el pas dels medallistes olímpics francesos en especialitats de vela.

Gràcies a aquest conjunt d'activitats, el museu gaudeix d'un gran prestigi dins del món especialitzat. A més, les activitats ajuden a generar entre cinc-cents i sis-cents impactes anuals en la premsa, una desena de programes de televisió i una trentena de programes de ràdio. Per fer més efectiu aquest camp el museu disposa d'un fitxer de periodistes, informats regularment de les activitats del museu, que agrupa uns 2.000 professionals.

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

El *Musée de la Marine* no desenvolupa, de forma particular, cap tipus d'actuació de cara a la captació de nous públics, tot i que reconeix que malgrat la posició central que té, en un dels laterals de la plaça del Trocadéro, no aconsegueix arribar a aquest públic.



Imatge 138.- Dues portades del programa d'activitats que el Museu edita trimestralment (font: col·lecció personal de l'autor).

L'element més interessant de la política de captació de nou públic té relació amb les exposicions temporals. Una de les sales del museu es dedica permanentment a presentar la pròxima exposició temporal, a través d'un vídeo promocional i alguns panell i objecte. Una manera d'incitar el públic cap a les activitats futures i fer-li venir ganes de tornar a visitar el museu. Ara bé, la localització d'aquest espai, allunyat del circuit que porta de l'accés a l'espai d'exposicions temporals, posa en dubte la seva eficàcia.

4.- Polítiques econòmiques

El Ministeri de Defensa, sota la tutela del qual es troba el museu, dona subvencions per al funcionament del Centre. A part, el museu disposa d'una sèrie de recursos propis, que han augmentat en els últims anys. No es disposa, però, d'informació recent referent als pressupostos.

Per l'any 1996 (únic any pel qual disposem de dades) el pressupost total del museu (seu parisenca i seus exteriors) va ser de 4'3 milions d'euros, dels quals 1'2 procedien de l'activitat del museu i 3'1 del pressupost del Ministeri de Defensa.

5.- Avaluació dels resultats

El *Musée de la Marine* ha realitzat, en les últimes dècades, un únic estudi sobre els seus públics, finalitzat el juliol de 2006. L'estudi,

que analitzava principalment l'atractivitat de les col·leccions permanents del museu, es va portar a terme a través d'enquestes realitzades a aproximadament un centenar de persones, tant a l'interior com a l'exterior del museu. L'objectiu era veure quina era la identitat que la gent donava al museu, la plaça que ocupava en el context parisenc i la legitimitat mateixa de la seva existència. La voluntat era aprofitar l'estudi per millorar el museu i adaptar-lo a les exigències del públic.

Igualment, el museu realitza, des de l'any 2002, un seguit d'enquestes qualitatives en intern, tant a les col·leccions permanents com temporals. Aquestes enquestes, breus, es realitzen a entre dos-cents i tres-cents visitants l'any. L'objectiu principal no és millorar els continguts del museu, sinó la seva comunicació. En aquest sentit destaca que algunes de les enquestes es realitzen en l'espai que anticipa la següent gran exposició temporal, fet que permet conèixer quines són les expectatives dels visitants i adaptar així alguns aspectes de l'exposició.

Igualment, es coneix amb detall la procedència dels visitants gràcies a la informació obtinguda a les taquilles del museu, on es pregunta sobre el seu lloc d'origen.

El resultat d'aquestes enquestes són únicament d'ús intern i no s'ha pogut accedir a la seva informació.

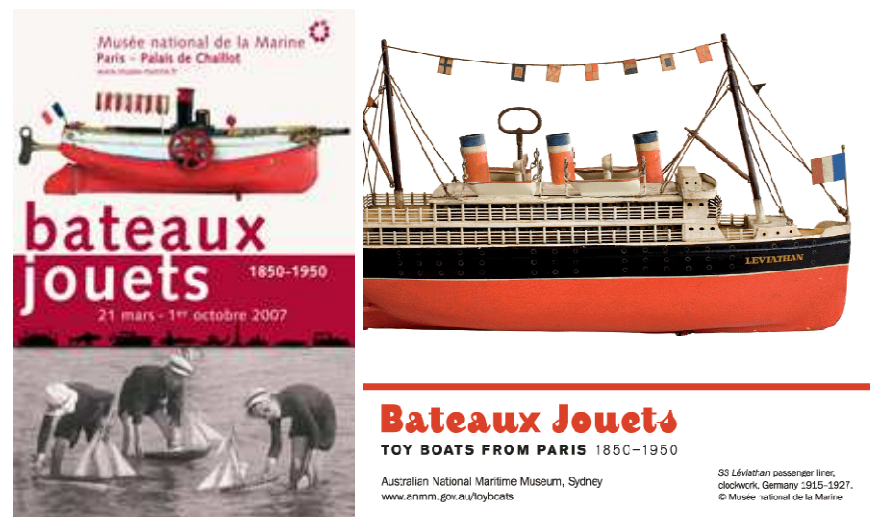
6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

Com hem exposat anteriorment, el *Musée de la Marine* disposa, des de l'any 1947, d'una seu central a París i de subseus en altres ciutats franceses (Brest, Port-Louis, Rochefort, Toulon). Des de la seu central es gestionen la majoria d'aspectes administratius, així com la comunicació. Igualment és a París on hi ha les reserves centrals del museu. Fruit d'aquesta estructura, el grau d'autonomia de les subseus és limitat. L'eina més utilitzada de col·laboració entre París i les diferents subseus passa per l'intercanvi d'exposicions.

Els responsables del museu afirmen que hi ha col·laboracions amb altres centres, però aquestes col·laboracions semblen merament puntuals (*Cité de la Musique* i *Musée des Arts-et-Métiers*). Igualment existeixen col·laboracions, en l'organització d'exposicions temporals, amb centres estrangers (Quebec, Sydney), així com amb els quatre grans museus marítims internacionals (Greenwich, Amsterdam, Londres i Barcelona).

Les col·laboracions amb el *Musée de l'Homme* (situat en el mateix edifici) són pràcticament inexistents. Pel que fa a possibles col·laboracions amb la futura *Cité de l'Architecture*, situada a pocs metres del museu, tampoc no estan definides. Finalment, en relació als altres museus sota la tutela del Ministeri de Defensa (*Musée de*

l'Armée i *Musée de l'Air et de l'Espace*) tampoc sembla que hi hagi una excessiva col·laboració. En aquest cas es justifica per les diferències amb el públic que visita el *Musée de l'Armée* (compost majoritàriament per turistes que visiten la tomba de Napoleó) i per la llunyania del *Musée de l'Air et de l'Espace*.



Imatge 139.- A l'esquerra cartells de l'exposició *Bateaux jouets*, que va tenir lloc al *Musée de la Marine* a París (21/03 al 01/10/07) i que posteriorment va ser exhibida, a la dreta, al *Australian National Maritime Museum* (20/03 al 12/10/08) (Font: musee-marine.fr i anmm.gov.au)

Així, actualment, l'únic projecte sobre el què sí que sembla que poden establir-se futures col·laboracions és el coordinat per l'Oficina de Turisme de París. Aquest projecte pretén transformar i

valoritzar la *colline Chaillot*, lloc on s'emplaça el *Musée de la Marine*, els ja citats *Musée de l'Homme* i la *Cité de l'Architecture*, així com el *Musée Guimet*, el *Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris* o el *Musée Galliera*. L'objectiu és crear un espai museístic suficientment fort per plantar cara al triangle Louvre-Orsay-Pompidou. La idea és dirigir-se, principalment, als propis habitants de París. Les principals accions estarien encaminades a la millora de la col·laboració entre museus i a federar certs aspectes de la comunicació. Aquesta actuació, però, es troba actualment en fase inicial.

A nivell de competència, el museu admet que aquesta existeix, almenys entre els museus de París, especialment amb els més importants (concretament Louvre i Pompidou), que tendeixen a prescindir de les possibles col·laboracions amb altres museus. Malgrat aquest fet, l'especialització de les col·leccions i l'existència d'un públic interessat per la temàtica marítima haurien de ser, segons la direcció, garantia suficient perquè les activitats del museu tinguessin un ressò i un seguiment satisfactori.

7.- Projectes futurs

Entre les actuacions interessants que està portant a terme el Museu i que preveu continuar en el futur, cal destacar el trasllat de les seves reserves a l'exterior de l'edifici principal, de cara a augmentar l'espai destinat a exposicions temporals. Igualment segueix

treballant en la modernització de la seva col·lecció permanent, amb l'objectiu d'ampliar les temàtiques tractades cap a tots els aspectes relacionats amb la marina, no només la militar, sinó també la comercial i de plaer.

Finalment, tot i que en el passat s'havia especulat sobre la possibilitat de traslladar el museu a diversos emplaçaments, donada la manca d'espais de la seu actual (l'espai que havia sonat amb més força era al quai d'Austerlitz, pròxim a la Biblioteca nacional), la idea del trasllat sembla avui en dia abandonada en favor d'una remodelació progressiva dels espais expositius de la seu central

8.- Resum dels elements destacables

Entre els elements més destacables del *Musée de la Marine* trobem l'impacte que el Centre aconsegueix, amb relativament poc recursos, en els mitjans de comunicació. Aquest fet, que s'explica per l'amplia activitat especialitzada que acull el museu, contraresta l'escassa iniciativa comunicativa de la institució en altres camps. En aquest sentit, és especialment greu la manca de polítiques de fidelització de cara al públic en general. Malgrat aquest fet, l'existència d'un espai que mostra la temàtica de la pròxima exposició temporals (on a més es realitzen algunes enquestes per a conèixer les expectatives dels visitants) és un element interessant i únic en el context estudiat.

Igualment són escasses les col·laboracions que el Centre té amb altres museus. És especialment digne de destacar la participació en la interessant iniciativa de potenciació de la *colline Chaillot*.

9.- Bibliografia i altres fonts

Louveau, Serge (1997) *Projet de transfert du Musée de la Marine au Quai d'Austerlitz: étude de faisabilité* Paris, Ministère de la culture

Musée national de la Marine. Programme septembre – décembre 2006 Document promocional

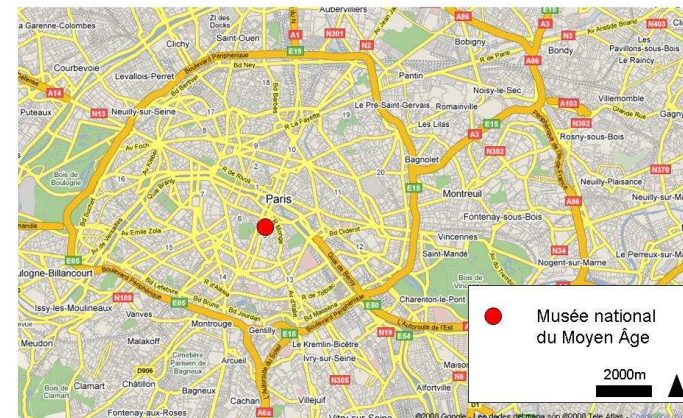
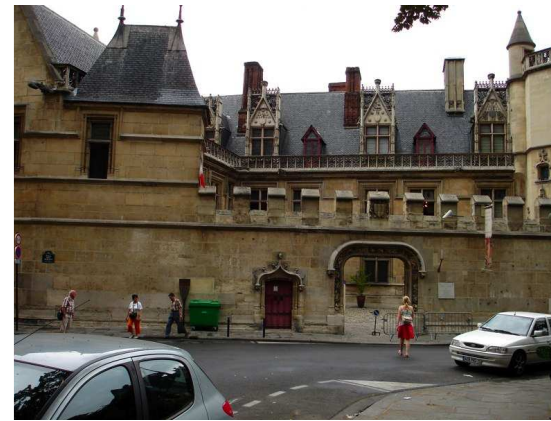
www.musee-marine.fr (06/08/2007)

Entrevista amb Bruno Ponsonnet. Cap de servei. *Musée national de la Marine*. 20/11/06

P15

MUSÉE NATIONAL DU MOYEN ÂGE

Localització:	Paris (5ème)
Temàtica:	Art medieval
Propietari:	Estat
Tipus explotació:	Service à compétence nationale
Gestor:	Ministère de la Culture et de la Communication
Número de treballadors:	74
Pressupost:	-
Autofinament:	-
Tarifes (2007):	7'5€
Horaris obertura:	8h30 diàries 6 dies a la setmana
Visitants anuals:	270.000
Procedència:	57% francesos 20% Île-de-France 18% París 19% Províncies 43% estrangers 21% EUA 5% Regne Unit 3% Canadà



1.- Presentació

El *Musée national du Moyen Âge* (antigament conegut amb el nom de *Musée de Cluny*) va ser creat l'any 1843 a partir de peces procedents de diversos orígens: col·leccions privades (especialment les d'Alexandre du Sommerard), material d'excavacions arqueològiques i restes arquitectòniques d'edificis enderrocats durant la Revolució. La col·lecció inicial del museu incloïa peces de l'edat mitjana i del renaixement. La situació va canviar l'any 1939, quan es va decidir que el museu es dedicaria exclusivament a les col·leccions medievals. Les col·leccions renaixentistes es van traslladar en aquell moment al castell d'Ecouen, situat uns 20 km al nord de París, per formar el *Musée national de la Renaissance*.

La seu del museu és un cèntric palau, que havia acollit un antic edifici cistercenc, nacionalitzat durant la Revolució i que té la particularitat de preservar en el subsòl unes termes gal·loromanes dels segles I a III.

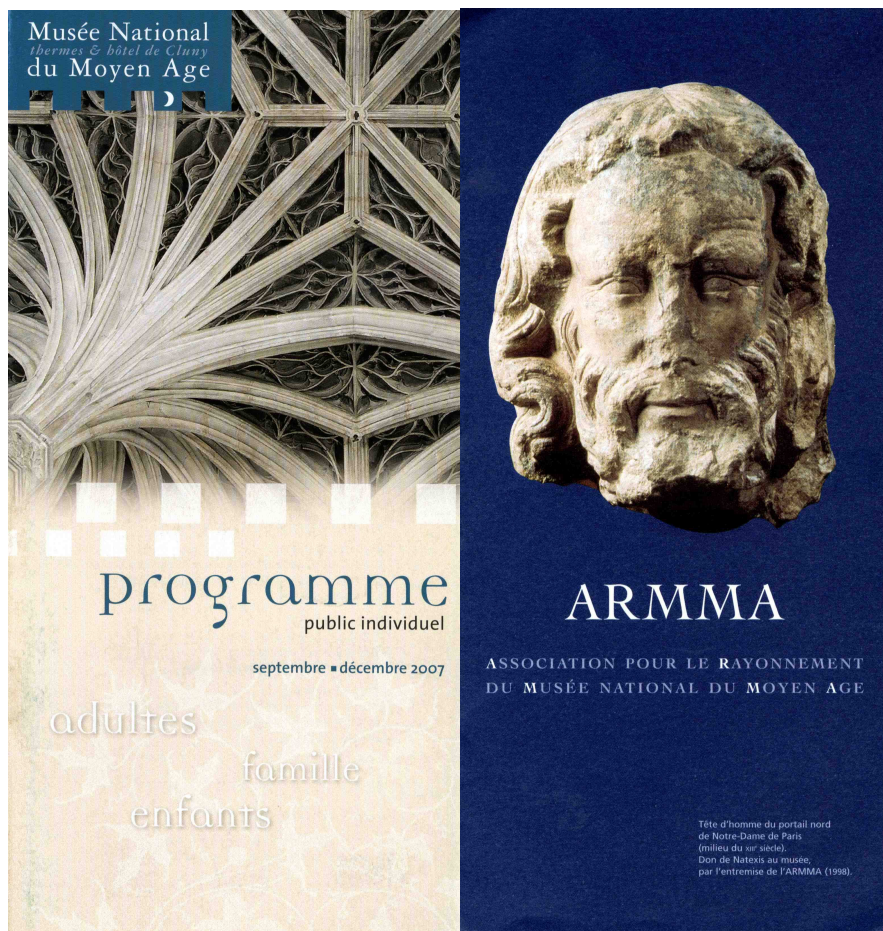
Disposa, des de 1991, d'una associació d'amics (*Association pour le Rayonnement du Musée national du Moyen Age – ARMMA*), que té per objectiu donar suport al museu, enriquir les seves col·leccions, aportar mecenes i proposar conferències, visites i viatges entorn a la temàtica del patrimoni medieval.

2.- Tipus de promoció que es realitza

En gran mesura, la promoció que realitza el museu se centra en el públic individual, ja que la capacitat per acollir nous grups de visitants és, en aquests moments, limitada, especialment pel que fa al públic escolar. Per augmentar el nombre de grups acollits s'hauria d'ampliar diversos espais del museu, possibilitat actualment complicada.

A part d'aquesta limitació, el tipus de promoció també està condicionat pel poc pressupost disponible. Ara bé, contràriament a d'altres Centres, el *Musée national du Moyen Âge* disposa d'una sèrie de recerques (la majoria portades a terme per estudiants) que recullen les demandes del públic i permeten a la Direcció de comunicació del museu ser més eficients en la seva tasca.

Així, segons diversos estudis duts a terme pel museu, les principals eines de difusió són el boca-orella (24%), les guies turístiques (31%, 56% pels turistes) i els programes d'espectacles de París (13%, 22% pels que viuen a París) (Donker, 2002). Curiosament aquest estudi també mostra grans oscil·lacions en el grau d'impacte que pot tenir un determinat mitjà. Així, mentre l'any 1993 els cartells atreïen el 20% del públic, l'any 2002 era només el 9%. Una mostra de la necessitat d'estar atent als canvis en les tendències comunicatives per adaptar-s'hi.



Imatge 140.- Portada del programa trimestral d'activitats del museu i de les activitats de la seva Associació d'Amics. Dues estratègies diferents a través de les quals el Museu vol arribar al seu públic (font: col·lecció personal de l'autor)

Igualment, el mateix estudi establí que si bé per al 53% dels visitants aquella era la primera vegada que accedien al museu, el 30% hi tornava per assistir a una exposició temporal, mentre el 26% ho feia per altres activitats puntuals (concerts, conferències o altres presentacions). Un fet que obliga el museu a trobar un equilibri en la seva comunicació de cara a arribar al màxim públic possible, tant primovisitant com visitant habitual.

Ara bé, la que sembla que va ser la millor eina de promoció per al museu, a un cost relativament baix, va ser el canvi de nom, efectuat l'any 1992. Així, va passar d'anomenar-se *Musée de Cluny* a ser el *Musée national du Moyen Âge – thermes & hôtel de Cluny*. Aquest canvi de nom i la mediatització consegüent, va suposar un important augment del número de visites. Es va passar de 200.000 visitants l'any 1991 a 263.000 l'any 1993, xifra aquesta última, que s'ha mantingut, amb alguns alts i baixos, fins a l'actualitat.

L'apel·lació *Musée de Cluny* tenia l'origen en el nom del palau que ocupa el museu, el qual, al seu torn, havia rebut el nom del fet de ser, en el passat, residència dels abats de Cluny. El canvi va venir motivat perquè s'havia detectat que el nom *Musée de Cluny* feia pensar al possible visitant que el museu estava dedicat a l'abadia de Cluny (obra cabdal del romànic situada a la regió de la Borgonya). El canvi de nom, a més de deixar clar el seu contingut, va ajudar a posicionar el museu a l'estranger.

Respecte aquest últim punt no deixa de ser curiós el paral·lelisme, encara que a la inversa, existent amb el *Musée Guimet*, que ha apostat per aquesta denominació deixant de banda la que descrivia els continguts exposats (*Musée national des Arts Asiàtiques*). En el cas del *Musée du Moyen Âge* s'ha apostat per un nom que remeti a les col·leccions, en el cas del *Musée Guimet*, per un nom curt que faciliti una clara identificació.

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

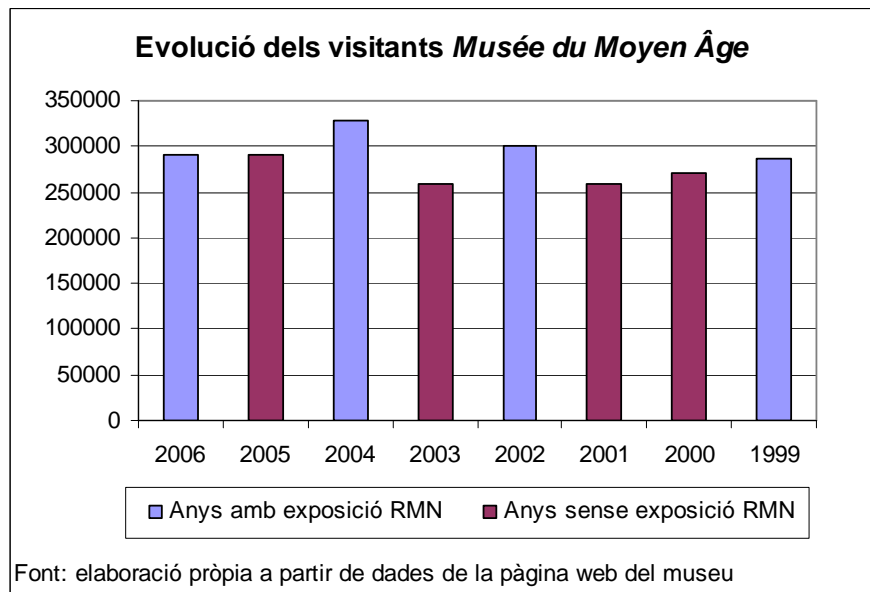
Els recursos limitats dels quals disposa el museu fan que tampoc en el camp de la captació de nous públics es pugui plantejar grans objectius. Tot i això, existeixen algunes actuacions interessants en aquest camp.

Un exemple són les accions dirigides als barris de l'entorn immediat del museu. L'objectiu és generar suficients activitats puntuals perquè el veïnatge visiti, de forma regular, el museu. Tot i que en els últims anys s'ha notat un increment de visitants procedent del barri, es continua treballant per augmentar l'atractivitat del centre amb la incorporació de nous actes com concerts, dansa, conferències, visites temàtiques o visites guiades a espais no accessibles habitualment.

Ara bé, l'aposta més visible és l'augment de les exposicions temporals. Si fa uns anys el museu organitzava únicament una

exposició temporal cada dos o tres anys, en col·laboració amb la *Réunion des Musées Nationaux* (RMN), actualment es continua treballant amb aquesta periodicitat amb la RMN. Però a més a més, el museu també porta a terme, de pròpia iniciativa, dues exposicions temporals suplementàries a l'any. Per tant, en un període de tres anys, en què abans únicament hi havia una exposició temporal, actualment se'n poden trobar fins a set. Tot i aquest augment en el número d'exposicions, continuen sent les organitzades per la RMN les que atreuen més visitants, ja que acostumen a disposar d'un pressupost major, tant per a disposar de peces més interessants en la mostra, com per comunicar de forma més visible la pròpia exposició. En aquest sentit, la capacitat de les exposicions de la RMN per atreure visitants es pot observar en el següent gràfic:

2006 (exposició RMN)	289 946
2005 (sense exposició)	290 982
2004 (exposició RMN)	328 308
2003 (sense exposició)	258 764
2002 (exposició RMN)	300 004
2001 (sense exposició)	259 270
2000 (obertura jardí)	271 432
1999 (exposició RMN)	286 762



Com es pot observar, els anys de major freqüentació són els anys en què la RMN organitza (i promou) alguna exposició temporal. La resta d'anys els visitants estan lleugerament per sota, excepte en l'any 2006. Aquest fet es deuria, segons els responsables del museu, a què l'any 2006 va ser un any carregat de grans esdeveniments (obertura de nous equipaments museístics com per exemple el *Musée du Quai Branly* o el *Musée des arts et métiers*), que van atreure enormement de públic, tot afectant la freqüentació dels restants museus.

Igualment cal destacar el lleuger repunt que es pot observar en els visitants de l'any 2000 en comparació a 2001 i 2003. Aquest augment es deuria a l'obertura dels jardins del museu al públic en general (de manera gratuïta i independent de l'entrada al museu). La mediatització de l'actuació va aconseguir augmentessin els visitants del museu, almenys en els primers anys, en un 15%.

A més, hem de tenir present que la importància de les exposicions temporals no és limitada només al moment de la celebració, sinó que va més enllà: s'ha calculat que aproximadament el 10% dels visitants que entren al museu atrets per una exposició temporal tornen a visitar-lo (ARCMC, 2002). Una mostra de la importància de les exposicions temporals en la captació de nous públics.

De fet, la captació de nou públic és fonamental per al museu, ja que el 59% dels visitants hi accedeixen per primera vegada (2006). De totes maneres, l'aposta del museu per fidelitzar el seu públic ha tingut un cert èxit, ja que el 1993 aquesta xifra era del 67%. Per tant, s'ha aconseguit que el 8% dels visitants repeteixin la visita, xifra gens menyspreable.

Una altra actuació interessant a assenyalar és la que s'organitza, des de 1997, dirigida a joves i estudiants de menys de 25 anys, consistent en uns vespres de portes obertes durant el qual es porten a terme diverses activitats (edició 2006 celebrada el 14 i 21 de desembre). Aquesta actuació va sorgir de la constatació que

calia atreure els joves al museu, ja que tot i que l'any 1993 representaven el 23% dels visitants, el percentatge va anar disminuint fins al 15% del 2002. Cal apuntar, però, que l'èxit de la jornada de portes obertes és variable en funció de l'any, així com la capacitat d'atracció de nous visitants o de fidelitzar-los.

En resum, el conjunt d'iniciatives han portat a quasi doblar la xifra de visitants, que ha passat de 144.000 el 1998 a 270.000 el 2005. Cal destacar especialment el fet que a diferència d'altres museus parisencs, els visitants francesos s'hagin mantingut en percentatges similars, ja que l'any 1998 aquests visitants eren el 61% del total (Pearce, 1998) contra un 57% actualment. Un lleu descens percentual tot i un augment en xifres absolutes. Per tant, els esforços per atreure nou públic, local i internacional, sembla que han sabut conservar l'equilibri existent en el número de visitants.

4.- Polítiques econòmiques

Pel que fa a les activitats econòmiques, no ha estat possible accedir a informació general del museu, però sí a una interessant informació sobre les diverses exposicions temporals. Així, la gran exposició de l'any 2004, dedicada a la *Catalogne romaine*, organitzada per la RMN, va costar, segons recull el *rapport d'activité* d'aquest organisme de l'any 2004, 204.940€, dels quals la RMN en va finançar el 90% i el museu un 10%. En canvi, els ingressos generats per la mateixa exposició van ser de 311.919€,

80.000€ dels quals provinents del mecenatge de Caixabank. Per tant, l'exposició va generar uns beneficis econòmics de 106.979€, una xifra gens menyspreable. En total, l'exposició va ser visitada per 125.414 persones, 62.104 de les quals pagant.

Igualment és interessant assenyalar que dels 328.3087 visitants que va tenir el museu l'any 2004, únicament 107.430 van pagar entrada plena; 51.692 van pagar tarifa reduïda, 37.933 ja disposaven d'entrada (bitllets conjunts monuments París o grups), 101.094 van entrar de forma gratuïta i 30.159 eren escolars, també amb entrada gratuïta. L'obertura gratuïta del museu el primer diumenge de mes significa entorn al 10% dels visitants anuals.

Pel que fa a algunes xifres concretes del pressupost del museu, útils per a tenir una aproximació als valors econòmics amb què treballa, podem apuntar que el pressupost de comunicació del museu era de 290.982€ l'any 2005. Una xifra similar a la del *Musée Guimet* i el *Musée Rodin*. Entre els ingressos destaquen, a part de les entrades i les vendes de la llibreria, el mecenatge i la cessió d'espais. En aquest últim apartat el museu va ingressar 50.731€ l'any 2002, últim any de què disposem de dades.

5.- Avaluació dels resultats

El *Musée du Moyen Âge* porta a terme diverses enquestes i estudis, de forma puntual, al llarg de l'any. Les temàtiques d'anàlisi

són variades, tant quantitativament com qualitativament. Destaquen, en aquest últim punt, els estudis dels llibres de visites, que aporten una interessant informació. La majoria d'aquestes enquestes, però, es realitzen, de forma desinteressada, per estudiants en pràctiques. El museu participa igualment en diverses enquestes conjuntes de públics, tant amb la direcció de *Musées de France*, com amb el Comitè Regional de Tourisme.

A partir dels resultats obtinguts el museu extreu una important font d'informació, que ajuda a reflexionar i a posar en pràctica noves iniciatives. Per exemple, a través de diferents enquestes s'ha valorat quins atractius del museu aconseguen atreure més gent. Així, s'ha comprovat que el 93% del visitants hi accedeixen per veure el tapís de "*La Dame à la Licorne*", el 86% per veure els vitralls i el 75% per l'arquitectura i la resta de tapisseria. D'aquesta manera s'ha pogut gestionar de forma més eficient els fluxos de visitants i posar l'accent en aquesta informació en el material promocional.

En línies més generals, segons Zingesser (2004), els resultats de les diverses enquestes van portar el museu a realitzar diverses actuacions encaminades a augmentar el número de visitants locals:

- organitzar dues exposicions temporals sobre temàtiques d'interès pel públic
- reordenar dues sales
- editar, de forma regular, un programa d'activitats

- realitzar concerts i lectures
- difondre la informació (cartells) pel barri
- creació de les nits de portes obertes per a estudiants

Per últim cal destacar que a diferència de la resta dels museus, el *Musée du Moyen Âge* disposa d'un Centre de Documentació, que conté informació sobre les obres i el període que inclou la col·lecció del museu. Així mateix s'accedeix als diferents estudis entorn als públics realitzats pel museu. Una interessant actuació que permet difondre els resultats de les actuacions més enllà del típic (i limitat) ús intern al qual sovint acaben restringits aquests documents.

6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

Com la majoria de centres estudiats, el *Musée du Moyen Âge* porta a terme diverses col·laboracions puntuals, especialment amb centres com el Louvre o la *Cité de la Musique*. Igualment, pertany a la *Fédération des Sites Clunisiens*, tot i que els resultats de la federació són més aviat poc visibles.

En quant a la competència, des del museu es considera que sí que hi ha una certa competència per part de determinats equipaments, no tant per les exposicions temporals o resta d'activitat puntual, si no per les pròpies col·leccions. En aquest sentit es destaca que l'obertura de nous museus (especialment el *Musée du Quai Branly*, però també l'Orangerie, o el *Musée des Arts Décoratives*) ha fet

que una part del públic del *Musée du Moyen Âge* hagi anat a visitar-los, especialment per la cobertura mediàtica que es va donar a aquests esdeveniments. La situació ha comportat un descens, temporal, d'un cert tipus de visitant, però a mitjà termini es preveu que aquest visitants tornin al museu.

7.- Projectes futurs

El projecte futur més ambiciós que té el museu en aquests moments és el *Grand Cluny*, que preveu modernitzar i replantejar el museu: augmentar els espais, canviar l'emplaçament de l'entrada, redefinir el trajecte de l'exposició, crear espais per a exposicions temporals o adaptar el museu als minusvàlids. Aquest projecte no té una data fixada d'execució.

Un altre possible canvi futur que s'havia evocat era la transformació del museu en *établissement public*. En aquests moments el museu és un *service à compétence nationale*, és a dir, gaudeix de cert grau d'autonomia (per exemple en la gestió del pressupost de funcionament i d'inversió i una part marginal dels ingressos comercials i de mecenatge -4%-) però depèn de les decisions del ministeri tutelar per la gestió del personal o les inversions en l'edifici. El canvi d'estatut permetria un major marge de maniobra. Aquesta transformació sembla actualment abandonada, dins la nova línia del Ministeri de Cultura, més restrictiva amb aquesta figura de gestió.

A nivell de comunicació es pretén incloure algunes novetats puntuals, especialment el reforç de la promoció del museu en espais parisencs de caràcter medieval, com Notre-Dame o la Sainte Chapelle. Així mateix s'està desenvolupant una intensa campanya de cara a millorar la imatge del museu en les guies turístiques.

Finalment, en el camp dels estudis, cal destacar que per al gener de 2007 estava previst portar a terme una recerca sobre l'entorn físic del museu. L'objectiu era conèixer la imatge que el centre tenia entre els qui transitaven a proximitat de la seu. Aquest estudi serà molt semblant al que es va fer l'any 1997, just abans de decidir l'obertura dels jardins al públic. L'enquesta està en estreta relació amb el projecte de modernització del museu, que entre altres aspectes es planteja, com ja hem dit, el canvi de lloc de l'entrada (d'un carrer secundari a un carrer principal).

8.- Resum dels elements destacables

Entre els elements més destacats de la gestió del *Musée du Moyen Âge* figuren la clara aposta que es realitza pels estudis, de diversos tipus, abans d'iniciar qualsevol tipus d'actuació, fet que no sempre es troba en d'altres museus. Així, podem considerar que en línies generals les actuacions del museu, tot i ser modestes, estan ben encaminades i són fruit d'una reflexió *a priori* que ajuda a la claredat dels objectius. Igualment cal assenyalar que la majoria d'aquests estudis es troben a disposició del públic a la sala

d'estudis del museu, fet que ajuda a difondre'ls, sent aquesta una situació poc habitual en altres museus.

Igualment, resulten especialment interessants algunes actuacions que a primera vista semblarien modestes, però que han aconseguit un èxit important. Un exemple és el canvi de nom, de *Musée de Cluny* a *Musée du Moyen Âge*. Ara bé, l'actuació més interessant és l'esforç permanent del museu per atreure públic del barri (es pot considerar també el públic jove, estudiant a la veïna Sorbonne, com públic local). Aquest fet ha ajudat a què en un context de fort augment del número de visitants estrangers, el percentatge de públic francès s'hagi mantingut.

Pel que fa a les exposicions temporals, mereix ser retingut el fet que les grans exposicions (les organitzades per la RMN) permeten un augment important del número de visitants. Una mostra més de la importància d'aquest tipus d'activitats per al museu.

Finalment cal destacar que el *Musée du Moyen Âge* és un dels pocs museus que admet que l'obertura de nous equipaments culturals, experimentada en els últims anys a París, ha comportat una important competència, no només en les exposicions temporals i les activitats associades (com apunten altres centres), sinó en els visitants de les col·leccions permanents. Cal matisar, però, que la direcció del museu creu que aquest fet és puntual i que un cop passat l'efecte novetat la situació s'estabilitzarà.

9.- Bibliografia i altres fonts:

- ARCMC (2002) *Observatoire Permanent des Publics, 2 janvier-31 décembre 2002, Musée national du Moyen Âge: Rapport & Synthèse et tableaux des résultats de l'enquête auprès des étudiants venus à la soirée du 12/12/02* Document policopiat
- Cocault, Régis (2002) *Quand la musique s'invite dans les Musées ou Les retombées des concerts dans les Musées nationaux* Document policopiat
- Donker (de), Bénédicte (2002) *Rapport sur l'analyse des questions ouvertes de l'Observatoire permanent des publics (23 août 2001-31 mars 2002) et du livre d'or (août 2000-août 2001) du Musée national du Moyen Âge* Document policopiat
- Dumartin, Maria (1998) *Historique du service culturel du Musée national du Moyen Âge* Document policopiat
- Mironer, Lucien (2001) *Cent Musées à la rencontre du public* Cabestany, France Edition
- Pearce, Douglas G. (1998) "Tourisme development in Paris. Public Intervention" *Annals of Tourism Research* vol. 25, núm. 2, pàg. 457 – 476
- Pressac, Laure (2002) *Expression libre – De l'usage des livres d'or dans les Musées et les lieux d'exposition* Document policopiat
- Zingesser, Eliza (2004) *Tableaux des résultats de l'enquête auprès des étudiants. Soirées « Portes Ouvertes » pour les étudiants, jeudis 11 & 18 décembre 2003* Document policopiat

AA.DD. (2005) *Rapport d'activité du Musée national du Moyen Âge 2004* Paris, Musée national du Moyen Âge. Document policopiat

ARMMA - *Association pour le Rayonnement du Musée national du Moyen Age* Document promocional

www.musee-moyenage.fr (24/01/2007)

www.sitesclunisiens.org (02/11/07)

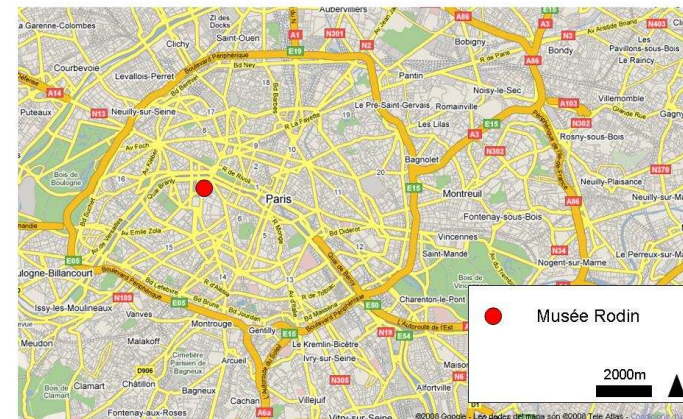
Entrevista amb Marie-Christine Gérard. Responsable de comunicació. *Musée national du Moyen Âge* 18/12/06

Jean Christophe Ton-That. Responsable del servei de documentació. *Musée national du Moyen Âge* 11/12/06

P16

MUSÉE RODIN

Localització:	París (7ème)
Temàtica:	Obra artística d'Auguste Rodin
Propietari:	Estat
Tipus explotació:	Établissement public administratif
Gestor:	Ministère de la Culture et la Communication
Número de treballadors:	80 (44 encarregats de tasques de vigilància)
Pressupost (2004):	6.000.000€
Autofinançament (2004):	100%
Tarifes (2006):	6 €
Horaris obertura:	7h 30 diàries 6 dies a la setmana
Visitants anuals:	530.000 visitants anuals (uns 7.000 a Meudon)
Procedència:	13% parisencs 12% francesos 75% Estrangers



1.- Presentació

El *Musée Rodin* és encara que potser no tingui el reconeixement internacional que tenen altres museus, un dels museus d'arts plàstiques més visitats de França, únicament superat pels grans museus nacionals com el Louvre o el *Musée d'Orsay*.

Inaugurat l'any 1919 és fruit de la decisió de l'any 1916 de l'Estat francès d'acceptar la donació que es disposava a fer Rodin de les seves obres, on establia com a única condició que es construís un museu per acollir-les. Rodin mort l'any 1917, no només va deixar al museu moltes de les seves obres, sinó tots els drets de reproducció. L'objectiu era assegurar que el museu tingués suficients recursos per sobreviure. Aquest fet suposa una particularitat única en el context parisenc, ja que ha permès que encara avui, tot i que el museu estigui sota la tutela del Ministeri de la Cultura i la Comunicació, no rebi cap tipus d'ajuda pública. Per tant, és un dels pocs museus francesos que s'autofinança al 100%.

El museu té la seva principal seu a París (en una mansió amb jardí situada al costat dels Invalides), però disposa d'una segona seu a la ciutat de Meudon (pròxima a París) on l'artista hi tenia una residència i on està enterrat. Aquest segon museu passa quasi desapercebut pel gran públic.

Actualment el Centre es troba en plena transformació. L'element més visible d'aquesta situació va ser l'obertura, a finals de 2005, d'una nova sala d'exposicions temporals.

2.- Tipus de promoció que es realitza

El *Musée Rodin* porta a terme, des de l'any 1991, actuacions de comunicació, tot i que durant gran part de la dècada dels noranta no va tenir un servei de comunicació pròpiament dit i les activitats d'aquest servei es repartien entre el secretari general, l'encarregat de premsa, el responsable comercial i personal temporal, fet que generava una manca de visió de conjunt (Perier, 1995). La situació ha canviat recentment, amb la creació de la figura del responsable de comunicació.

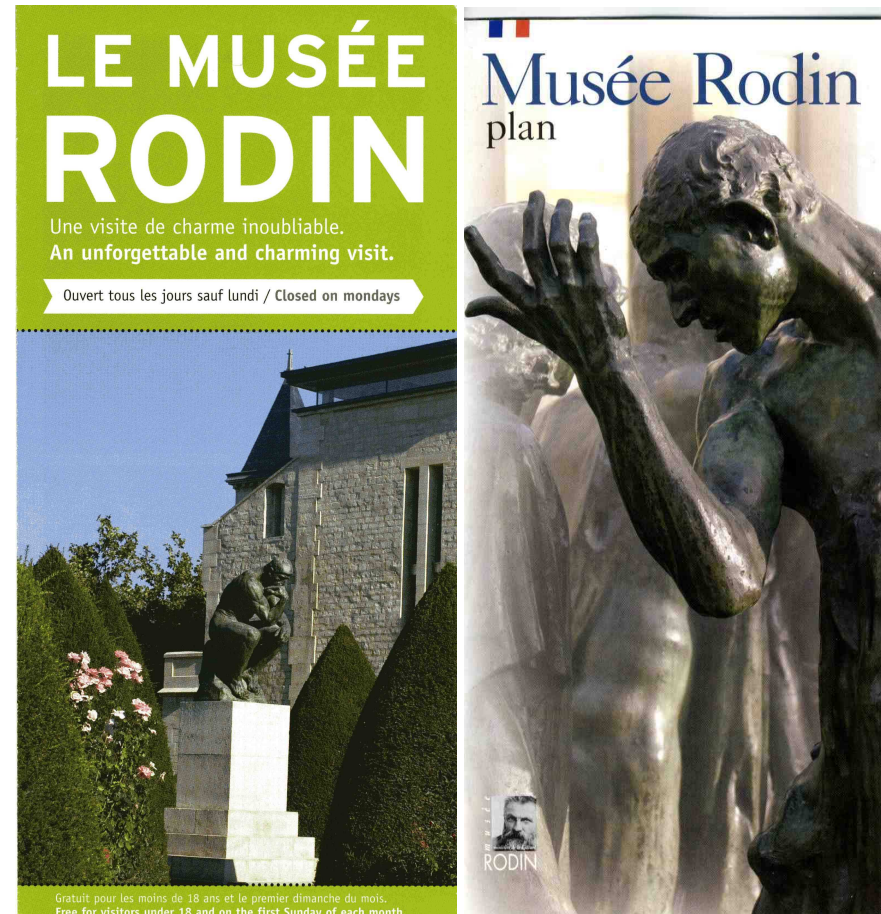
Un primer canvi es va donar a partir de l'any 2002, quan de forma anual, es va passar a realitzar algun tipus de campanya de promoció de les col·leccions permanents, que inclou cartells al metro, postals o l'edició d'un nou dossier de premsa. Ara bé, l'alta freqüentació que té en aquests moments el museu (que disposa d'un espai força limitat) fa que, per a la direcció, la promoció de les col·leccions no sigui una prioritat.

En canvi, la promoció de les activitats temporals sí que es considera important, especialment des de novembre de 2005, moment en el qual va obrir la nova sala d'exposicions temporals.

Fins aquell moment el museu disposava d'un pressupost de comunicació quasi testimonial (40.000€ l'any 2004). A partir de llavors el pressupost va créixer per donar a conèixer la nova vessant expositiva del museu. Així, l'any 2006, la partida de comunicació pujava a 300.000€. Un salt notable respecte a la situació anterior. Gràcies a aquest augment va ser possible professionalitzar la plaça, que fins llavors havia estat portada per personal en formació. Actualment aquesta secció compta amb una persona a temps complet i una becària.

Ara bé, tot i el salt important realitzat, el pressupost és limitat en el context parisenc i es dedica, sobretot, a les relacions amb la premsa i els mitjans de comunicació. D'aquesta manera es calcula que s'obté, per cada exposició realitzada al museu, entre setanta i noranta articles i notícies de televisió.

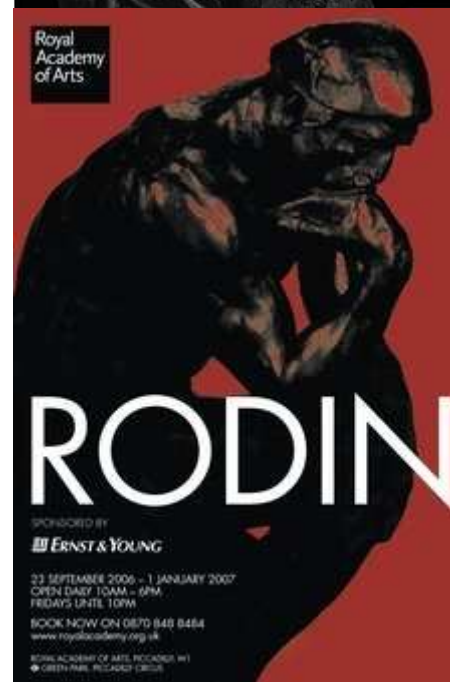
Igualment, dins del pressupost de comunicació, una altra partida important, d'uns 70.000€ l'any, és la que es destina a tot el que fa referència a la senyalització de les exposicions (programes, invitacions), així com a la compra d'espais publicitaris, especialment en els mitjans de transport. Aquesta última acció es veu reforçada per patrocinis puntuals d'empreses o mitjans de comunicació. Ara bé, les limitacions pressupostàries són un impediment per al desenvolupament d'actuacions ambicioses, com podrien ser el canvi de la imatge gràfica, l'obertura dels jardins a nous públics o el desenvolupament de nous convenis amb mitjans de comunicació.



Imatge 141.- Alguns exemples dels tríptics promocionals que edita el Museu (font: col·lecció personal de l'autor).

La difusió internacional del museu, almenys a través de les eines tradicionals de promoció (mitjans de comunicació o rodes de premsa) és quasi inexistent i passa, actualment, per l'organització d'exposicions temporals que donin a conèixer, a través de la cessió de peces, el museu parisenc. En aquest camp, el museu porta a terme una intensa política de col·laboracions internacionals, que el va portar a organitzar, l'any 2005 (un any rècord en aquest sentit) un seguit de deu exposicions pròpies en diverses ciutats del món, a les que s'hi ha de sumar les peces cedides per altres exposicions. Ara bé, en aquestes exposicions internacionals quasi es promociona més la imatge de Rodin que no pas el propi museu. Un fet, però, que, donat que el museu depèn dels recursos generats per l'obra de Rodin per sobreviure econòmicament, acaba beneficiant, de retruc, el centre.

A nivell de relacions amb les diferents oficines de turisme, es limiten a facilitar la informació que, posteriorment, els responsables de turisme inclouran o descartaran en el seu programa. En aquest sentit s'ha de destacar que per primer cop, l'any 2004, es va realitzar una agenda anual que recollia tota la informació relativa a les activitats del museu. Aquesta eina pretén facilitar l'organització de visites i augmentar la repercussió de les diverses activitats celebrades.



Imatge 142.- Dos exemples d'exposicions internacionals de l'obra de Rodin realitzades en col·laboració amb el museu parisenc. A Dalt, exposició a Mexicali (02/03 al 02/06/07). A sota, exposició a la Royal Academy of Arts de Londres (23/09/06 al 01/01/07) (font: col·lecció personal de l'autor)

Ara bé, indubtablement, el màxim element de promoció del museu és la pròpia figura de Rodin. L'experiència de les diferents exposicions internacionals en què ha participat el *Musée Rodin* mostra com les exposicions en què el nom de Rodin figura en el títol tenen més èxit que aquelles que fan referència a períodes o localitats, per posar només dos exemples. Un element que beneficia la seu parisenca, que actua com a referent mundial en l'obra de l'escultor.

Un altre dels aspectes de la promoció que s'està millorant és la pàgina web. En aquests moments, el 30% dels visitants del museu han accedit a la pàgina web abans de visitar físicament el museu. Les previsions futures són que aquesta xifra augmenti, gràcies al desenvolupament de noves activitats.

Finalment, pel que fa a la seu de Meudon, la difusió que se'n fa és força limitada. Disposa només d'un tríptic d'informació i d'un espai, poc important, a la pàgina web del museu. Una situació que no està previst que canviï a curt termini.

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

Tot i que el museu no porta a terme cap tipus d'activitat específica de cara a la captació de nous públics, cal destacar algunes activitats que contribueixen a aquest objectiu. Així, una de les polítiques originals que desenvolupa el museu és l'obertura

independent (a través d'un pagament simbòlic) dels seus jardins, on estan exposades algunes de les obres de l'escultor. Aquesta iniciativa permet donar a conèixer el museu al barri, ja que els amplis jardins del museu es transformen en un espai d'oci per la gent dels voltants, especialment per a les famílies amb nens que disposen d'un espai tancat on aquests poden jugar (l'accés als jardins és gratuït per als nens que van amb cotxet i els seus pares). La potenciació dels jardins és una de les polítiques que es volen desenvolupar en el futur, tot i que no se sap encara quines actuacions es portaran a terme.

Igualment, en la mateixa línia d'integració al barri, el museu participa en diferents jornades que es porten a terme per tal de donar-se a conèixer entre el veïnat. Tot i que no hi ha xifres completes sobre el retorn que aquestes actuacions suposen, el sentiment general és que són positives i es pretén que seguissin en els propers anys.

4.- Polítiques econòmiques

Un dels aspectes en què el *Musée Rodin* és més singular és en les polítiques econòmiques: el museu d'autofinança al 100%. El fet, original en el context francès i rar en el context museístic mundial, es deu què els ingressos no només procedeixen de les vies tradicionals que exploten altres museus (bitlletaria, botiga,

mecenatge i lloguer d'espais) sinó que també disposa dels drets sobre l'obra de Rodin.

Rodin, uns anys abans de morir, va donar a conèixer la intenció de donar en herència la seva obra a l'Estat francès. L'Estat, va acceptar l'herència l'any 1916 i es va comprometre a crear un museu, tal i com volia l'escultor. Rodin, en la seva herència, també va preveure els recursos perquè el museu subsistís. I és que, com ja ha quedat dit, no només va deixar l'obra física (escultures, dibuixos o arxius) sinó que amb elles va donar també el dret de reproducció de les obres. Aquest fet, juntament amb que segons la legislació francesa les dotze primeres obres realitzades a partir de motllos originals poden tenir la consideració legal d'obra original, permet que en aquests moments, la màxima font d'ingressos del museu sigui la venda d'obres "originals" de Rodin. Naturalment aquestes obres no assoliran els preus de mercat de les foses originals, però suposen uns ingressos importants. En aquest sentit destaca les compres d'obres que ha fet el museu *Rodin Bahia*, creat en conveni amb el de París l'any 2002 a San Salvador de Bahia.

Concretament, la venda d'obra original va suposar, l'any 2004, uns ingressos de 1.978.000€, contra únicament 1.613.000€ per la venda d'entrades i productes annexos i 1.350.00€ per la venda de productes comercials. La resta del pressupost es cobreix amb l'edició de catàlegs (143.000€), l'autorització de reproducció

d'imatges d'obres en publicitat (34.600€), la cessió de fotografies (53.400€), les prestacions pagant del servei cultural (22.800€) o el lloguer d'espais del museu (200.000€).

5.- Avaluació dels resultats

La recent obertura de la nova sala d'exposicions temporals va suposar un canvi, també, en els estudis de públic. Amb anterioritat a 2005, únicament s'havia realitzat, l'any 1995, una enquesta sobre els públics del museu. Coincidint amb l'obertura de la sala d'exposicions es va encarregar una nova enquesta per comprovar-ne el seu funcionament (febrer de 2006). Aquesta primera enquesta va ser seguida per una altra semblant al cap de sis mesos. La voluntat futura és continuar amb aquesta periodicitat (o una enquesta l'any), però encara no se sap si això serà possible. Aquests dos últims estudis van ser desenvolupats com a part de treballs universitaris. Actualment el museu no té un pressupost previst per poder fer nous estudis, pel que depèn de la voluntat de futurs estudiants per portar a terme els seus objectius.

Els resultats de les enquestes mostren dades força diferents en quant als orígens dels visitants. Així, mentre en el primer dels casos un 67% dels visitants havia sentit parlar de l'exposició temporal i un 45% del total de visitants anava al museu per veure-la; en la segona enquesta les xifres s'inversaren i un 70% dels visitants no havia sentit parlar de l'exposició temporal. I és que en aquesta

canvi s'hi reflecteixen dos fenòmens. D'una banda, la primera enquesta es va fer majoritàriament a públic francòfon i just després de la inauguració de la nova sala d'exposicions temporals, amb tota la presència que el museu va tenir en els mitjans de comunicació. Per tant, el públic era majoritàriament parisenc. En canvi, la segona enquesta es va realitzar a l'estiu i el públic entrevistat era, en quasi un 90%, de fora de París. D'aquestes dues enquestes es pot extreure que si bé les exposicions temporals són importants per a que el museu pugui atreure públic, el públic estranger és poc propici a visitar exposicions temporals i se sent atret únicament per la col·lecció permanent.

Igualment és interessant assenyalar que la segona de les enquestes preguntava també sobre el preu que estarien disposats a pagar els visitants per accedir al museu. El resultat mostra com aquest preu s'estableix en comparació amb la grandària i el preu d'altres centres. Així, la proposta del *Musée Rodin* de situar el preu a 8€ era vista pel públic com excessiva, justificant aquesta opció en base a les tarifes del *Musée d'Orsay* (8'5€).

6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

El museu disposa de certs convenis de col·laboració, a nivell artístic, amb el *Musée d'Orsay*, així com amb el *Rodin Bahia*. Igualment porta a terme una interessant campanya de col·laboració puntual amb un nombre important de centres.

Pel que fa a la possible competència d'altres espais, el museu considera que en les col·leccions permanents, per la seva especificitat, no tenen competència. En canvi, en les exposicions temporals, degut a la novetat de la proposta, es considera que és el museu el que pot entrar en competència amb altres centres i no altres equipaments els que competeixen amb ell, almenys fins que no es consolidi l'oferta.

Finalment, en el camp que sí que s'admet que existeix una forta competència és en el de la cessió de determinats espais, on les dificultats han augment en els últims anys degut a la incorporació de nous centres que ofereixen aquesta possibilitat.

7.- Projectes futurs

Entre els projectes futurs amb què treballa el museu cal destacar la previsió d'iniciar en breu (dades de finals de 2006), una renovació – restauració en profunditat de l'edifici que acull les col·leccions permanents del museu, sense, però, que es contemplin canvis importants en la seva ordenació.

Igualment es preveu la renovació, entre 2007 i 2008, de la pàgina web, amb la incorporació de la possibilitat de compra electrònica d'entrades.

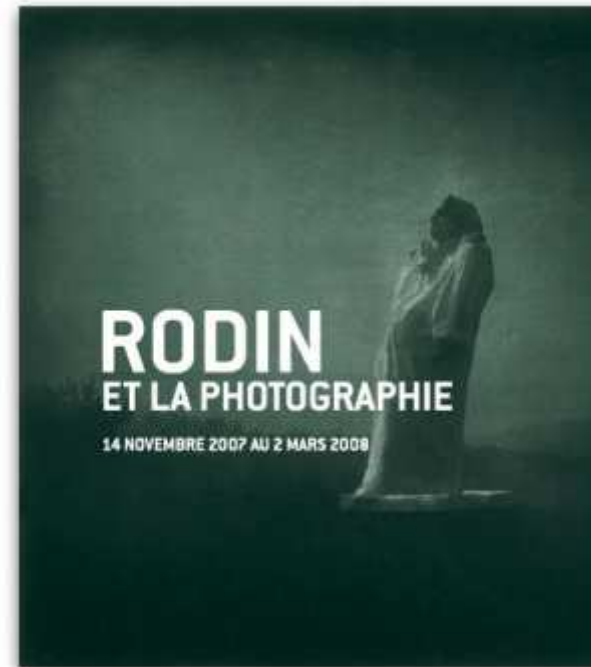
8.- Resum dels elements destacables

La gran novetat que ha vist el *Musée Rodin* en els últims anys ha estat la inauguració de la sala d'exposicions temporals. Aquesta inauguració no només va ser novetat per la incorporació física de l'espai i per la programació, sinó perquè va suposar una reordenació de la comunicació del museu.

Així, des de 2005, es va centralitzar, professionalitzar i dotar de major pressupost l'àrea de comunicació, fins aquell moment força desatesa. Igualment, es va iniciar una interessant campanya de comunicació, així com un estudi sistemàtic del públic per tal de conèixer quin era l'impacte de les noves activitats posades en marxa.

Igualment, a nivell de comunicació, destaca el fet que el museu basa gran part de la seva promoció no tant en la pròpia institució, sinó en la promoció de la figura de Rodin. Aquest fet, però, suposa un benefici indirecte per al museu, ja que en tant que dipositari dels drets d'autor de l'obra de Rodin surt beneficiat de tota la promoció que es realitzi de l'autor.

De fet, l'obra de Rodin és la principal font de finançament del museu, que autofinançat al 100%, depèn únicament dels seus propis recursos per tal de cobrir el pressupost; no només el funcionament ordinari, sinó també les obres extraordinàries.



Imatge 143.- Cartell d'una de les exposicions que tenen lloc a la nova sala d'exposicions temporals del museu. La creació d'aquest espai va suposar tot un canvi per al funcionament de la institució (font: hautcourant.com)

Per últim, cal destacar la interessant actuació que porta a terme el museu amb l'obertura al públic dels seus jardins, de manera independent al museu, i a un preu testimonial. Així, l'entrada simbòlica ajuda a atreure a aquest espai determinats visitants, mentre que la gratuïtat per als pares amb nens petits que vagin en cotxet suposa un incentiu per atansar el museu al barri.

9.- Bibliografia i altres fonts

Musée Rodin (2003) *Rapport d'activité 2002*. Musée Rodin Paris,
Musée Rodin

Musée Rodin (2004) *Rapport d'activité 2003*. Musée Rodin Paris,
Musée Rodin

Musée Rodin (2005) *Rapport d'activité 2004*. Musée Rodin Paris,
Musée Rodin

Darras, Angèle (2006) *Synthèse de l'enquête de public du 16 au 27
juin 2006* Document policopiat

Perier, Daniel (1995) *Rodin – Picasso. Comparaison des politiques
de communication de deux Musées* Document policopiat

Vandageon, Solène (2006) *Synthèse de l'enquête de public du 7 au
26 février 2006* Document policopiat

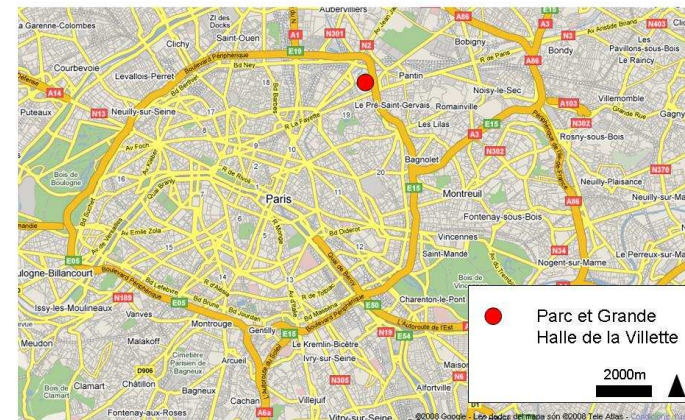
www.musee-rodin.fr (09/01/2007)

Entrevista amb Clémence Goldberger. Responsable de
comunicació. *Musée Rodin*. 22/11/06

P17

PARC ET GRANDE HALLE DE LA VILLETTE

Localització:	París (19ème)
Temàtica:	Jardins i espais per activitats
Propietari:	Estat
Tipus explotació:	Établissement public national à caractere industriel et commercial
Gestor:	Ministère de la Culture et de la Communication
Número de treballadors:	230
Pressupost (2004):	29.300.000€
Autofinançament (2004):	33%
Tarifes (2006):	En funció de l'espectacle
Horaris obertura:	Variable, en funció dels espectacles
Visitants anuals:	3.300.000 espais oberts (estimació) 682.000 Activitats culturals (<i>Grande Halle</i> tancada per renovació)
Procedència:	Extremadament variada en funció del tipus d'espectacle



1.- Presentació

El Parc de la Villette, situat al nord-est de la ciutat, fent frontera amb el departament de Seine-Saint-Denis, ocupa l'espai dels antics escorxadors de París, construïts per Napoleó III l'any 1869 i tancat el 1974. Amb una superfície de 55 hectàrees, 35 de les quals de zones verdes, va ser definit com “un jardí a la francesa per usos a l'anglesa”.

El Parc de la Villette té una capacitat màxima d'entre 30.000 i 52.000 persones (Flank, 1986) i actua com a gran espai d'oci del nord-est de París. Als seu entorn més immediat (trenta minuts en transport públic) hi viuen 800.000 persones.

La transformació de l'espai en zona verda es va decidir l'any 1979 (any de la creació del primer ens gestor), tot i que la seva construcció s'ha portat a terme per etapes fins a pràcticament l'actualitat. Entre les inauguracions més importants destaquen:

1984 Sala *Zénith*

1985 Sala *Grande Halle* rehabilitada i cinema la *Géode*

1986 *Cité des Sciences et l'Industrie*

1987 Obertura al públic dels primers jardins

1990 Conservatori superior de Música

1995 *Cité de la Musique*

2008 Aprovació de la construcció del gran auditori de París

L'Établissement public du Parc et de la Grande Halle de la Villette es va crear, com a tal, l'any 1994, englobant *l'Établissement public d'aménagement du Parc de la Villette*, la *Société mixte Villette* (encarregada de la gestió) i *l'Association de gestion culturelles de la Grande Halle*.

Els principis que han de regir el Parc són, segons es va establir en aquell moment, innovadors, ja que aspira a ser un “parc cultural urbà” i un laboratori de democratització cultural. Així, es proposa un parc obert, sense barreres, modulable, amb una programació pluridisciplinària i oberta a un públic de procedència i edat variat. A més, la implantació del Parc havia de permetre rehabilitar l'entorn. La majoria d'aquests objectius s'han complert.

Concretament, les responsabilitats de l'ens gestor del parc inclouen el manteniment, l'animació i la seguretat de la zona, així com la coordinació de l'oferta amb la *Cité des Sciences et de l'Industrie* i la *Cité de la Musique* (vegeu fitxes P04 i P03 respectivament) i amb altres equipaments de dimensions menors, com una sala de concerts (*Zénith*), un teatre, espais de cinema o diversos concessionaris de restauració. A més el parc és el responsable de la gestió de la *Grande Halle*; nau amb estructura de ferro, l'única que resta dels antics escorxadors, que acull diverses activitats (exposicions, concerts o congressos, entre altres).

Per tant, cal tenir present que l'espai conegut com la Villette no només inclou el Parc i la *Grande Halle* (en els quals centrarem aquesta fitxa), sinó que també engloba un conjunt ampli d'equipaments.

2.- Tipus de promoció que es realitza

La promoció que realitza el Parc es mou entre la necessitat de donar-se a conèixer i la voluntat de diferenciar-se dels dos grans equipaments implantats en el seu interior, la *Cité des Sciences et l'Industrie* (CSI) i la *Cité de la Musique*. Especialment greu és la confusió entre la CSI i el Parc, habitual tant entre turistes com entre locals. La causa cal buscar-la en l'obertura esglaonada del complex, apuntada anteriorment, que va ajudar a promocionar l'espai, però al mateix temps va generar una confusió important sobre els diferents equipaments localitzats en ell. Un exemple visible d'aquest fet és que tot i que el domini d'internet "Villette" pertany al Parc (villette.com), en una cerca a través d'un buscador de la paraula "Villette" el primer resultat ofert és la pàgina web de la CSI (15/11/07).

Aquesta situació es dona malgrat que coincidint amb la inauguració del Parc, l'Estat va realitzar una important campanya, amb un pressupost de 7.000.000FF (més d'un milió d'euros al canvi actual, Flank, 1986), per donar a conèixer la seva existència.



Imatge 144.- Desplegable bimensual de promoció de totes les activitats que tenen lloc a la Villette. Aquest és, a la pràctica, un dels pocs documents que presenta, de manera unitària, la programació del propi parc, de la *Cité des Sciences et de l'Industrie* i de la *Cité de la Musique* (font: col·lecció personal de l'autor)

A grans línies, la promoció actual del Parc de la Villette s'agrupa en dos vessants: l'àrea d'exposicions i la d'espectacles. La promoció de la primera es realitza de la manera habitual en aquest tipus d'actes (cartells, publicitat o premsa) ja que es tracta d'esdeveniments de durada mitjana, en línia amb les exposicions temporals organitzades pels museus de la ciutat.

El segon grup té una major dificultat de difusió pel fet que la programació d'espectacles que es realitza al Parc és extremadament eclèctica (circ, cinema, jazz, teatre) i de curta durada. Aquests fets dificulten la difusió a gran escala de les activitats i fa que l'eina de comunicació més efectiva sigui la presència de publicitat estàtica als jardins, on el públic potencial la descobreix durant una passejada. L'altre gran canal de difusió d'aquestes activitats, els mitjans de comunicació, presenta més problemes, ja que molts dels espectacles puntuals es repeteixen periòdicament, fet que genera desinterès en els mitjans de comunicació i un augment de la dificultat de difusió.

En total, a tall il·lustratiu, la Villette va establir, l'any 2005, convenis publicitaris amb diverses empreses de comunicació per valor de 817.000€, als quals s'hi ha d'afegir 268.000€ d'inversió directa en publicitat. Per tant, unes xifres gens menyspreables que situen aquest espai com un dels més dinàmics de la capital.

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

Un dels pilars de la programació del Parc de la Villette, per la seva situació excèntrica en el context parisenc, és la democratització de l'accés a la cultura a través de la captació de nous públics procedents, sobretot, de la perifèria de la ciutat. Aquest fet es tradueix en què el públic de la Villette no és l'habitual d'altres esdeveniments culturals. Una situació que suposa certa necessitat d'innovar per tal d'arribar a tots els públics.

Així mateix també és un element important del Parc el fet d'aconseguir una barreja de públics entre els seus visitants; que no només es creuin, sinó que interaccionin. Per tant, no només s'intentarà atreure un públic de proximitat, sinó que es buscarà arribar a captar públic més allunyat, tant de la perifèria com del centre de París. En aquest sentit, una de les activitats que millor funciona per atreure grans públics són les exposicions – esdeveniment. Aquestes exposicions s'acostumen a celebrar a la *Grande Halle* aproximadament cada quatre anys. L'última corresponia, en el moment de realitzar la recerca, a l'any 2000, degut al tancament per reformes de la *Grande Halle*. Significativament, però, la reobertura d'aquest espai es va portar a terme amb una exposició d'aquest tipus: *Bêtes et Hommes* (12/09/07 a 20/01/08).



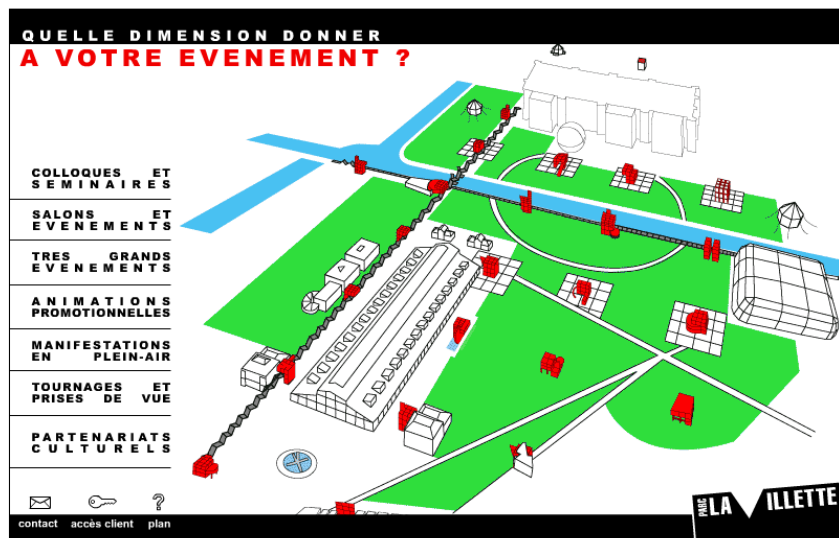
Imatge 145.- Cartell de l'exposició *Bêtes et Hommes*, que va servir per inaugurar la renovació de la Grande Halle (font: col·lecció personal de l'autor)

Es tracta de grans exposicions sobre temes quotidians, amb una escenografia extremadament acurada, que gràcies a la presència de determinades obres d'art pretenen transportar el visitant a un ambient concret. En les exposicions temàtiques realitzades s'han tractat temes com el cinema (amb decorats de pel·lícules), les fires i l'ecologia (amb un impressionant jardí inclòs). A nivell de parc, fora de la *Grande Halle*, també tenen un èxit important els concerts celebrats les nits d'estiu, així com la programació de cinema.

El Parc també acull exposicions sobre temàtiques poc habituals en altres espais parisencs. L'objectiu és captar el públic immediat. En aquest grup es podria incloure l'exposició *Musulmanes/Musulmans* (19/05 al 14/11/04) que va aconseguir atreure un públic poc propici a visitar museus, però interessat per la temàtica: aproximadament un terç dels visitants de l'exposició afirmava que tenia alguna relació (originari, familiars, amistat o laboral) amb un país musulmà. En aquestes exposicions és fonamental el paper de determinats mediadors especialment formats.

4.- Polítiques econòmiques

En línies generals el grau d'autofinançament de la Villette se situa, oficialment, entorn d'un terç del pressupost (xifra que inclou, però, les facturacions que es fan a d'altres organismes públics). Els restants dos terços es financen via subvenció directa.



Imatge 146.- Captura de la pàgina web villette.biz (07/10/08), el portal que el parc dedica a captar possibles activitats complementàries: rodatges de pel·lícules, salons o seminaris.

Així, l'any 2004, les despeses, 29.300.000€, es repartien en un 57% en producció artística i en un 43% en explotació i valorització de l'espai. El mateix any, els ingressos van ser de 32.300.000€, 20.500.000€ provenien de subvencions de l'Estat i 11.800.000 de recursos propis. Aquests recursos propis s'aconseguien sobretot a través de les següents partides:

- 3.400.000 ingressos per manifestacions culturals
- 3.400.000 operacions financeres (interessos, amortitzacions i provisions)

- 2.110.000 facturació de càrregues a altres institucions
- 1.600.000 cessió d'espais
- 1.300.000 concessionaris de l'espai

Per tant, deixant de banda els ingressos per manifestacions culturals (entrades, catàlegs) la partida d'ingressos propis realment més important prové de la cessió d'espais. No és d'estranyar, per tant, que es doni una importància tan elevada a aquesta partida, fins al punt de disposa d'una web pròpia (villette.biz).

5.- Avaluació dels resultats

El Parc de la Villette ha realitzat, des de l'any 1990, tot un seguit d'interessants estudis, especialment puntuals, sobre els seus visitants. Les temàtiques d'aquests estudis ha estat variada, a l'igual que les metodologies (enquestes o autoadministrats) i els objectius (qualitatius o quantitius). Un fet destacable és que la totalitat dels estudis es poden consultar lliurement a través d'internet, fet que ajuda a tenir una visió de la importància del Parc, així com a fer més rendibles uns estudis que, d'altra manera i com esdevé en la majoria de casos, passarien completament desapercebuts.

En línies generals, els estudis encarregats pel servei d'estudis de la Villette tenen per missió no tant tractar de mesurar la taxa de penetració d'una pràctica cultural en un mostra de població

francesa d'unes determinades característiques socials, sinó observar com un públic que presenta unes determinades components socials evoluciona, segons l'acció que porta a terme el Parc, en termes com l'elecció de la programació, les relacions amb el públic o la comunicació, entre altres aspectes (Donnat & Octobre, 2001).

Per tant, les temàtiques analitzades seran variables, anant des de la percepció dels jardins a projeccions cinematogràfiques, passant per exposicions, espectacles diversos o conferències. La tria dels estudis la realitza el servei d'estudis. Es parteix del principi que totes les exposicions tindran almenys un estudi. Per la resta d'actes, la realització d'un estudi depèn de la seva importància, així com de la disponibilitat pressupostària. Igualment, de forma puntual, s'atenen encàrrecs procedents d'altres serveis, com per exemple el d'esponsorització, de cara a conèixer el públic assistent als actes i poder dirigir-se així a una empresa adient per obtenir recursos suplementaris. Un cop decidit l'estudi, es parla amb els responsables de cada activitat per veure si tenen alguna àrea d'interès especial sobre la qual preguntar. Finalment, una vegada l'estudi realitzat, es fan reunions de presentació i s'envien els resultats als caps de servei i puntualment, a col·laboradors i patrocinadors del Parc o al Ministeri responsable.

Per tant, la majoria d'estudis corresponen a aspectes concrets del funcionament del Parc. Només un gran estudi, realitzat l'any 1996

(*Pratique et image du site de la Villette*), va analitzar en profunditat el conjunt del Parc i els seus visitants. D'aquest estudi se'n derivava que els visitants acudien a la Villette per tres motius:

- Visitar el Parc: percepció de l'espai com lloc d'oci i de relacions socials
- Visitar els continguts: percepció de l'espai com un lloc cultural
- Visita turística: descoberta de l'espai

Igualment, l'estudi mostrava com, malgrat la publicitat realitzada, molts dels usuaris havien descobert el Parc per casualitat, sobretot a través de passejos o bé perquè algú que ja l'havia visitat els hi portava. També quedava palès que l'acumulació d'equipaments generava, en alguns casos, desorientació i dificultats per conèixer tota l'oferta. Així, un element significatiu era que per a gran part del públic la Villette s'associava o bé a la CSI o bé a la *Géode* (també gestionada per la CSI) i no a uns jardins. Entre els elements que podrien explicar aquest fet s'apuntava la major presència publicitària de la CSI en els mitjans de comunicació, la seva major antiguitat i l'apropiació per part de la CSI del nom del metro que hi duu "*Porte de la Villette*" (la parada de metro que porta al Parc de forma més directa corresponen a "*Porte de Pantin*").

Com a elements negatius de l'espai, l'enquesta apuntava la complexitat espacial, temàtica i temporal, l'hermetisme dels espais que obligava a entrar-hi per veure l'interior, la dificultat d'accés als

punts d'informació (no es perceben com a tals) i la segmentació excessiva de la informació exterior, que dificultava la visió de la Villette com un tot. Igualment es notava una important diferenciació entre l'accés a la informació, molt més fàcil per als parisencs que no pas per als habitants d'Île-de-France.



Imatge 147.- Cartell il·lustratiu dels problemes d'identificació que pateix el parc de la Villette. En la fotografia, presa a finals de 2007 a l'estació de metro *Porte de Pantin* es pot llegir "Un accès més fàcil al barri i al pol *Cité des Sciences et de la Musique*". En realitat, la *Cité des Sciences* es troba a quasi un quilòmetre d'aquesta estació, que ofereix l'accés més directe al Parc, al qual no s'hi fa referència (font: col·lecció personal de l'autor)

Actualment està previst que en els pròxims tres anys (2007 – 2009) es porti a terme un nou estudi de les característiques dels visitants, per tal d'avaluar la seva evolució en aquest període de més de deu anys. Tot i aquesta voluntat, problemes pressupostaris fan pensar que l'estudi serà menys ambiciós que el precedent.

A part d'aquest estudi general, resulten interessants les preguntes realitzades sobretot al principi de l'existència del Parc, però encara habituals, sobre el grau de coneixement del Parc. Els resultats acostumen a mostrar que la gent coneix sobretot la CSI, però no el Parc com a tal. Ara bé, amb el pas del temps el coneixement del Parc ha anat augmentant fins als valors actuals, molt elevats.

Finalment, és interessant assenyalar que els prop de cent estudis diferents realitzats a través de més de deu anys d'enquestes permeten veure com tant les raons per les quals la gent assisteix a un esdeveniment, com la procedència, varien enormement d'un espectacle a un altre. Dos exemples allunyats en el temps i en la tipologia són il·lustratius de la situació:

COMPARATIVA D'EXPOSICIONS CELEBRADES

	Nom	<i>On a retrouvé le trésor du San Diego.</i>	<i>Musulmanes/ musulmans</i>
	Drets d'entrada	Exposició de pagament	Actes gratuïts
	Dates	15/09/94 a 08/01/95	19/03/04 a 14/11/04
Raons d'atracció	Articles en premsa	57% (317 articles)	20%
	Boca-orella	42%	25%
	Televisió	39% (9% al programa <i>Thalassa</i> i 10% a les notícies)	-
	Cartells	17%	35%
	Anuncis	7%	-
	Passeig pel parc	-	20%
	Tríptics i material promocional	-	11%
Procedència	París	30%	52%
	Île-de-France	41%	32%
	Províncies	26%	10%
	Estranger	3%	6%

Font: elaboració pròpia a partir de dades de www.villette.com

Per tant es pot afirmar, en base als estudis anteriors (i corroborant per altres estudis analitzats que, per motius d'espai, no mostrarem), que si bé per les exposicions puntuals la premsa i el boca-orella són els dos element principals de la difusió dels esdeveniments, aquest percentatge varia enormement d'un moment a un altre, bàsicament en funció de les inversions realitzades en promocionar cada activitat. En canvi, per a les activitats més quotidianes i de durada més puntuals (encara que el conjunt d'aquestes petites activitats s'englobi dins un programa de durada ampli), es pot considerar que el paper de la informació present físicament al Parc és fonamental. Així, aquesta diferenciació de les fonts d'informació del públic es correspondria als dos públics que preveu la Villette: el públic de grans exposicions i el públic d'espectacles.

Pel que fa als orígens, el públic acostuma a procedir majoritàriament de París i de l'Île-de-France. La presència de públic estranger és testimonial, bàsicament per la llunyania de la Villette respecte el centre de París. Naturalment, és el públic dels *arrondissements* més pròxims (11, 18, 19 i 20) així com el del departament 93 (Seine-Saint Denis) els que més representació tenen en el Parc, tal i com es pot veure en la taula següent. El quadre compara el percentatge de visitants de cada departament amb el percentatge de població parisenca que viu en aquell departament:

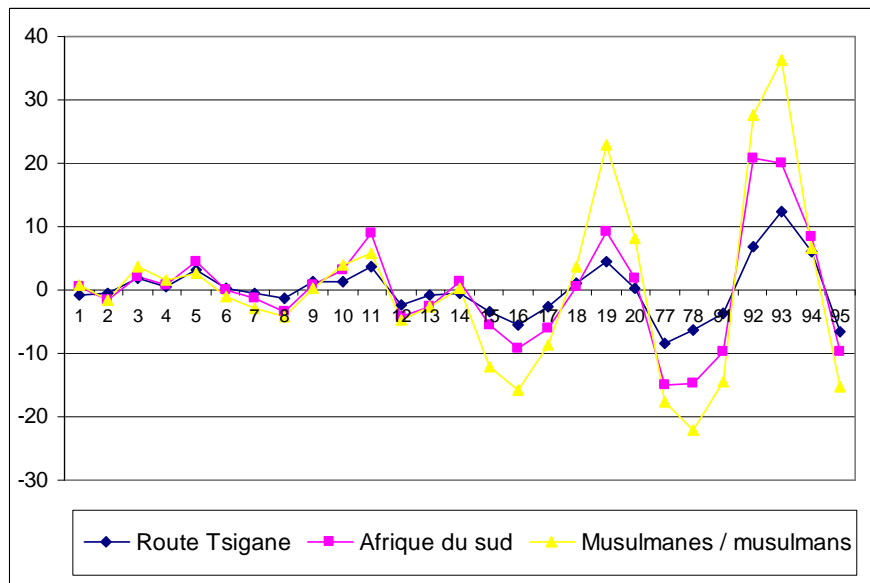
DIFERENCIAL ENTRE PROCEDÈNCIA DELS VISITANTS I POBLACIÓ (%)

Arrondissement	Route Tsigane	Afrique du sud	Musulmanes / Musulmans
1	-0,7	1,2	0,2
2	-0,6	-1,0	0,1
3	1,8	0,4	1,4
4	0,4	0,5	0,6
5	3,2	1,2	-1,8
6	0,2	-0,2	-1,1
7	-0,4	-0,9	-1,7
8	-1,4	-1,9	-0,8
9	1,4	-0,6	-0,6
10	1,2	1,9	0,8
11	3,8	5,1	-3,0
12	-2,3	-2,0	-0,4
13	-0,7	-1,8	-0,1
14	-0,4	1,8	-1,2
15	-3,3	-2,3	-6,6
16	-5,4	-3,8	-6,6
17	-2,6	-3,4	-2,6
18	1,1	-0,6	3,3
19	4,5	4,6	13,9
20	0,2	1,6	6,4

Departaments	Route Tsigane	Afrique du sud	Musulmanes / Musulmans
77	-8,5	-6,6	-2,5
78	-6,3	-8,4	-7,3
91	-3,8	-5,9	-4,8
92	6,8	14,0	6,8
93	12,3	7,6	16,3
94	6,1	2,4	-1,9
95	-6,5	-3,2	-5,5

En negreta arrondissements o departaments més pròxims al Parc.
 Font: Elaboració pròpia a partir d'estudis realitzats per l'Établissement public du Parc et la Grande Halle de la Villette. Les exposicions es van celebrar el 1994, 1995 i 2004 respectivament. Les dades referents a la població corresponen a 1990 per a les dues primeres columnes i a 1999 per a l'última.

DIFERENCIAL PROCEDÈNCIA DELS VISITANTS I POBLACIÓ (%)



Font: elaboració pròpia a partir d'estudis realitzats per l'Établissement public du parc et la Grande Halle de la Villette

Com es pot observar, l'assistència varia enormement en funció de l'activitat desenvolupada i del lloc de procedència, especialment entre les àrees més pròximes al Parc. Destaca per exemple el comportament del 19ème arrondissement amb l'exposició *Musulmanes /Musulmans*, que va aconseguir atreure una xifra de visitants molt superior al pes del barri en un percentatge molt major a l'habitual. El mateix es pot afirmar pel departament 93. Un cas semblant, però amb l'exposició *Afrique du Sud*, es dona amb el

departament 92. En aquells *arrondissements* allunyats del Parc, l'afluència presenta certes oscil·lacions, tot i que habitualment les xifres són similars. Una mostra de com les temàtiques juguen un paper fonamental en l'atracció dels públics, especialment del de les àrees més allunyades del Parc i amb una accessibilitat menys directa.

En resum, els diferents estudis portats a terme pel Parc de la Villette resulten il·lustratius de com els paràmetres que poden influir en el que s'anomena "democratització cultural" són extremadament amplis, anant des del preu a la imatge que el Parc dona d'ell mateix. Ara bé, els estudis mostren una preponderància dels continguts artístics com element d'atracció dels públics. Així, per exemple, els concerts de jazz, gratuïts, tenen dificultats per atreure cert públic que, en canvi, va als concerts de hip hop. Per tant, queda clar que la programació és clau per atreure certs públics. En conseqüència, la Villette aposta per programar una oferta àmplia de formes artístiques, que realment permeten una renovació dels públics (Donnat & Octobre, 2001).

Ara bé, hem de destacar que tot i la utilitat demostrada pels diversos estudis portats a terme i la decidida política d'anàlisi dels visitants, tot sembla indicar que la tendència actual de la institució és de reduir, almenys parcialment, la importància d'aquesta àrea. Així s'explica la recent reorganització de tasques, segons la qual el número de persones dedicades l'àrea d'estudis s'ha vist

sensiblement reduïda (ha passat de dues persones a temps complet a una a temps parcial). Una aposta en part lògica, donades les dades acumulades en els últims anys, però que no hauria de comportar una disminució dràstica dels estudis, que podria afectar a mig termini la qualitat de la programació de l'espai i, en conseqüència, la seva capacitat d'atreure gent d'àmbits diversos i de complir els objectius marcats.

6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

La Villette és un dels pocs espais estudiats que té instruments de col·laboració permanent amb altres institucions. Concretament té, en el seu Consell d'administració, membres dels altres *établissements* presents a la zona, a més de representants del ministeri, de diverses personalitats i dels alcaldes de París, Aubervilliers i Pantin.

A més, el Parc realitza determinades promocions conjuntes amb la *Cité des Sciences et de l'Industrie* i la *Cité de la Musique*. La promoció es porta a terme a través d'un programa conjunt bimensual, intitulat *la Villette*. En ell s'agrupen, per grans categories (cinema, exposicions, espectacles, música), les activitats que es portaran a terme. Ara bé, aquestes activitats es classifiquen per equipaments, de manera independent; una mostra de les reticències existents a una completa integració de la comunicació dels respectius *établissement public*.

A nivell de col·laboracions més puntual, en aquest cas amb ajuntaments, la Villette organitza diverses trobades en altres ciutats: les *Rencontres hors les murs*. Organitzades cada any, des del 2004, han tingut lloc en diverses ciutats franceses com Mantes, Sénart i Chéelles (rodalies de París) durant l'any 2006.

Pel que fa a la resta de col·laboracions amb altres institucions passen més pel nivell personal que no pas l'oficial. El fet que el Parc no tingui una col·lecció pròpia (ni conservadors dedicats a les obres) suposa, a diferència del que es dona en la majoria d'altres centres, la impossibilitat d'establir col·laboracions en base al préstec d'obres.

A nivell de competència, els responsables de la Villette reconeixen que les exposicions temporals que se celebren al Parc estan en una posició desavantajosa respecte a les que se celebren a París, fruit de la posició excèntrica del Parc i de la tendència del públic cultural a visitar exposicions situades en emplaçaments més centrals. Aquest fet, però, té una excepció: les grans exposicions espectacle, comentades anteriorment, que no tenen cap problema per atreure un públic nombrós. A més, la posició excèntrica fa que alguns ciutadans que no es plantejarien anar a un determinat acte al centre de París, però resideixen a prop de la Villette, assisteixin als esdeveniments que allà s'organitzen.

Igualment cal apuntar que la Villette reconeix, i és dels pocs que ho fan a París, que determinades activitats han fallat per la competència directa que es volia fer a espais parisencs ja consolidats (Latarjet & Chougnat, 2005). És el cas de l'espectacle *Villette numérique*, que volia transformar, per una nit, la *Grande halle* en discoteca. El preu elevat de l'entrada (raonable donada la varietat d'ambients oferts) així com la dificultat per fer canviar a la gent els seus llocs tradicionals d'oci nocturn, van fer que hi hagués una certa dificultat per emplenar l'espai.



Imatge 148.- Vista de la *Grande Halle* un cop restaurada, a finals de 2007 (font: linternaute.com)

Aquest fet, però, només s'ha donat puntualment i generalment les activitats que es porten a terme a la Villette no tenen una competència major que la d'altres espais. Aquest fet és en part així perquè es busca satisfer un públic de proximitat, o bé buscar l'especialització per tal de fugir de la competència d'altres espais de la regió de París. Un bon exemple d'aquesta política és la decisió de transformar una de les sales multiusos de la *Grande Halle* en sala de concerts. La raó va ser la constatació que a París, si bé existeixen diversos espais multiusos d'aquelles característiques, no existia cap espai dedicat a la música amb capacitat per a 2.000 persones. Així, es preveu que l'espai esdevingui un referent local.

7.- Projectes futurs

Entre els projectes futurs immediats del Parc figuren la reobertura de la *Grande halle*, iminent en el moment de realitzar la recerca. Tot i que la seva inauguració estava prevista per a mitjans de 2007, dotze mesos abans encara no se sabia a quins usos es dedicaria, manejant-se la possibilitat de ser lloc de congressos, de fires o d'exposicions. Finalment, almenys durant els primers mesos, la seva utilitat va ser expositiva. Ara bé, tot sembla indicar que la reobertura del *Grand Palais*, en gran part dedicat a exposicions temporals, ha creat incògnites sobre si és necessari un altre espai de característiques similars.

A més llarg termini cal apuntar que, en certa manera, el Parc està en continua transformació i construcció. Així, no manquen projectes futurs, encara sense data, que permetrien ampliar-lo. Concretament s'apunta que es podria construir un gran auditori pròxim a la *Cité de la Musique* o que l'emplaçament provisional que ocupa l'administració de la Villette es podria traslladar a un edifici pròxim per permetre engrandir el Parc. No existeixen dates en ferm sobre aquest projecte.

8.- Resum dels elements destacables

Com hem vist al llarg del text, un dels elements més destacats del Parc de la Villette és l'aposta decidida que fa pels estudis de públic com un element fonamental per establir una programació que serveixi, al seu torn, per complir els objectius de barreja social per als quals es va crear el Parc. En aquest sentit, per nombre, qualitat, durada i accessibilitat (consulta possible via internet), els estudis de públic de la Villette poden ser considerats com únics, fet que els converteix en un referent important per a aquest tipus d'anàlisis. Ara bé, la situació actual, en què es planteja una reestructuració de l'àrea d'estudis, pot comportar que aquest treball quedi interromput, fet que seria contraproductiu per als objectius de la Villette.

De fet, un dels grans èxits del Parc ha estat la captació d'un públic poc habitual en els equipaments culturals. La diversitat de les temàtiques i els canals de comunicació, així com la continuïtat en la

programació de l'espai, poden ser considerats com a claus de l'èxit. Resta, però, el repte, només parcialment assolit, d'aconseguir mixicitat en un mateix acte, fet que actualment només passa puntualment.

Un altre element destacable és el fet que sigui el Parc de la Villette, un dels pocs espais estudiats que disposa de col·laboracions permanents amb altres institucions, el que estableixi unes majors cooperacions amb altres centres i el que, paral·lelament, tingui uns majors problemes d'identificació (confusió especialment amb la CSI). Un element que tot i que s'està superant hauria de fer reflexionar.

Finalment cal destacar que l'aposta, arriscada, de situar un equipament potent com la Villette (a més de la CSI i la *Cité de la Musique*) en una posició perifèrica, ha demostrat, amb el temps, que era encertada. Ara bé, cal lamentar que l'equipament, tot i que perifèric, es mantingui a París. Un salt del Parc cap a altres municipis propers, malgrat la barrera urbana que suposa les rondes de circumval·lació, seria plenament desitjable per tal d'integrar completament el Parc com a gran espai no només parisenc, sinó de tot el nord-est d'Île-de-France.

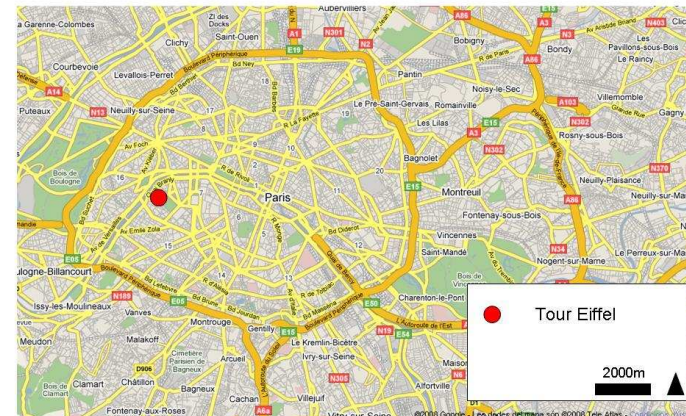
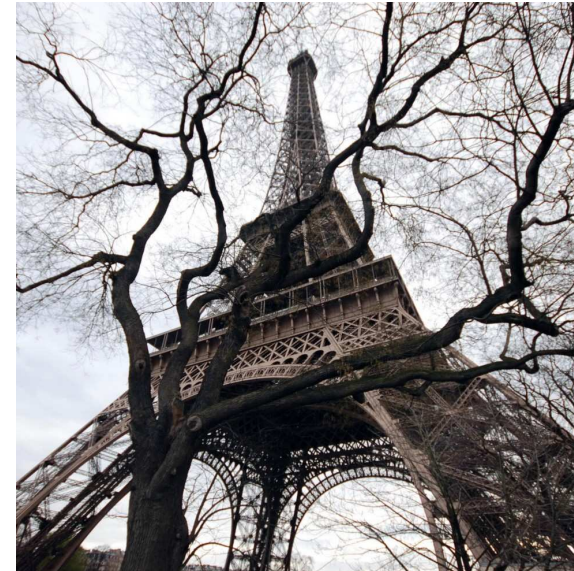
9.- Bibliografia i altres fonts

- Donnat, Olivier & Octobre, Sylvie (dir.) (2001) *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes* Paris, Ministère de la Culture et la Communication
- Établissement public du Parc de la Villette (1980) *Consultation d'architectes. programme* Document policopiat
- Flank, Yves (1986) *La politique de communication des institutions de culture scientifique, technique et industrielle* Document mecanografiat.
- Latarjet, Bernard & Chougnet, Jean-François (2002) *Rapport d'activité établissement public du Parc et de la grande Halle de la Villette Janvier – Décembre 2001* Paris, EPPGHV
- Latarjet, Bernard & Chougnet, Jean-François (2003) *Rapport d'activité établissement public du Parc et de la grande Halle de la Villette Janvier – Décembre 2002* Paris, EPPGHV
- Latarjet, Bernard & Chougnet, Jean-François (2004) *Rapport d'activité établissement public du Parc et de la grande Halle de la Villette Janvier – Décembre 2003* Paris, EPPGHV
- Latarjet, Bernard & Chougnet, Jean-François (2005) *Rapport d'activité établissement public du Parc et de la grande Halle de la Villette Janvier – Décembre 2004* Paris, EPPGHV
- Latarjet, Bernard & Chougnet, Jean-François (2006) *Rapport d'activité établissement public du Parc et de la grande Halle de la Villette Janvier – Décembre 2005* Paris, EPPGHV
- Moissinac, Christine (1983) *A propos du public potentiel des salles de concert de la Villette* Document policopiat
- Orlandi, Alain (2003) *La Villette 1971 – 1995: histoire de projets* Paris, Somogy éditions d'art
- La Villette 2006 novembre-décembre. Programme* Document promocional
- La Villette. Piano* Document promocional
- Tots els estudis de públics encarregats per la Villette es poden consultar a:
- www.villette.com/manif/manif.aspx?id=1017 (29/01/2007)
- www.rencontresvillette.com (29/01/2007)
- www.villette.biz (29/01/2007)
- www.villette.com (29/01/2007)
- www.villette-numerique.com (29/01/2007)
- Entrevista amb Valérie Ebersohl. Responsable d'arxiu *Établissement public du parc et de la Grande Halle de la Villette.* 29/09/06
- Agathe Grandval. Encarregada d'estudis i de la missió acció cultural educativa. *Établissement public du parc et de la Grande Halle de la Villette.* 21/09/06

P18

TOUR EIFFEL

Localització:	París (7ème)
Temàtica:	Monument construït per Gustave Eiffel
Propietari:	Ajuntament de París
Tipus explotació:	Délégation de service publique – Société d'économie mixte
Gestor:	Société d'Exploitation de la Tour Eiffel (SETE) (60% propietat de l'Ajuntament de París, 40% per privats -Electricité de France, Dexia, BTP Eiffage, Unibail, LVMH i Crédit local-).
Núm. de treballadors:	250
Pressupost (2005):	58'5 milions d'euros
Autofinançament:	100%, (beneficis de 6.100.000€)
Tarifes (2007):	11'5 € (tercer pis)
Horaris obertura:	365 dies 16 hores diàries (15 hivern)
Visitants anuals (2005):	6.428.441
Procedència (2005):	5'3% París i Île-de-France 8'7 França (Províncies) 43% Europa Occidental 16% Amèrica (9% EUA) 27% Altres



1.- Presentació

La torre Eiffel és, segurament, un dels monuments més coneguts del món. Així es desprèn d'una enquesta realitzada per l'empresa Sofres l'any 1996 on es demanava que se citessin tres monuments europeus coneguts. Als sis països enquestats la torre Eiffel arribava en primera posició (Font: <http://www.tour-eiffel.fr> 15/06/07).

Aquest fet es tradueix en una notorietat importantíssima i una altíssima freqüentació. De fet, en aquests moments, la capacitat per acollir més visitants a la Torre és pràcticament nul·la, ja que degut a la voluntat de conservar els ascensors d'origen l'augment dels visitants és limitat. En efecte, dels tres ascensors de que disposa la torre (més un quart reservat als clients del restaurant de luxe "Victor Hugo" localitzat a la pròpia torre), únicament dos poden funcionar simultàniament, reservant-se el tercer per a possibles eventualitats. Així, es calcula que la Torre pot rebre, com a màxim, uns 7 milions de visitants, situant-se la freqüentació actual per sobre dels 6'5 milions; per tant, existeix una limitació clara a l'augment dels visitants.

2.- Tipus de promoció que es realitza

Pel que fa a la promoció, l'element més destacat és el fet que no es realitza publicitat directa del monument. La promoció de la torre Eiffel passa exclusivament per donar un valor afegit al monument a

partir de la relació amb els mitjans de comunicació. Ara bé, a diferència d'altres institucions, aquesta relació no sorgeix a iniciativa dels responsables del monument, si no que es realitza a través de la gestió de les demandes que els mitjans fan d'enregistraments del monument. Aquest control és parcialment possible pel fet que la imatge de la torre Eiffel, concretament la il·luminació nocturna, està registrada com a creació artística. Per tant, tota imatge nocturna de la torre ha de ser objecte d'una autorització de la *Société d'Exploitation de la Tour Eiffel* (SETE). Concretament, la SETE gestiona entre 1.000 i 1.200 demandes de rodatge a l'any (entenen per rodatges el fet que aparegui una imatge nocturna de la torre Eiffel, no preses diürnes del monument). Els preus d'aquest servei varien, des de la gratuïtat en cas de reportatges de caràcter educatiu als preus que figuren a continuació en cas de fins lucratiu:

Publicitat	15.000€
Pel·lícula	0 – 10.000€
Documentals	0 – 2.000€

D'aquesta manera, gràcies a la il·luminació nocturna, la SETE aconsegueix tenir un cert control de la imatge de la torre Eiffel i influir en la imatge que projecta.

Així mateix, també juguen un paper destacat en la promoció de la torre les il·luminacions "especials", activitat que ha augmentat en els últims anys. Així, el marcador dels dies que faltaven per l'any

2000, l'espectacle piromusical del canvi de segle o la il·luminació de la torre en vermell per celebrar l'Any de la Xina, són esdeveniments altament mediatitzats i que atreuen l'atenció dels mitjans de comunicació de tot el món. La decisió de desenvolupar aquestes il·luminacions especials no sembla, però, obeir a cap pla preestablert i es decideix en funció de les oportunitats que sorgeixen en cada moment.

3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

Pel que fa a la política de captació de nous públics, la SETE treballa amb la idea que el volum de visitants que aspiren a pujar a la Torre Eiffel és, tot i no tenir xifres referents al possible volum potencial de visitants, clarament superior als 6'5 milions que la visiten actualment i que per tant, existeix un importantíssim mercat que no es cobreix. Aquest fet genera, inevitablement, cues, únic mecanisme a través del qual el monument "gestiona" l'accés, tot deixant que sigui el propi turista qui s'autoreguli descartant la visita en cas de gran afluència.

Aquest mecanisme, parcialment vàlid per als turistes, no es pot aplicar als propis parisencs, per als quals, a més, l'elevat preu de l'entrada representa un factor limitador per repetir la visita. Per aconseguir incentivar aquesta franja de visitants (que únicament representen un 3% del total de visitants), la SETE desenvolupa visites guiades a llocs normalment restringits, com les sales de

màquines. El mecanisme de reserves específic fa que en aquestes visites no siguin habituals els turistes estrangers. El fet, però, que aquestes visites siguin purament puntuals ens fa ser escèptic sobre l'impacte efectiu que la mesura pot tenir.

4.- Polítiques econòmiques

A part dels ingressos innegables que comporta la venda d'entrades i la cessió dels drets d'imatge de la il·luminació, la torre Eiffel disposa d'altres ingressos com la possibilitat de llogar alguns dels seus espais per a actes privats o les cessions a negocis. No ha estat possible aconseguir dades específiques referents a les quantitats ingressades en aquests conceptes.

5.- Avaluació dels resultats

Existeix certa curiositat per part de la SETE per tal de conèixer el públic que visita el monument. Així, entre maig de 2004 i abril de 2005 es va portar a terme un estudi de públics per conèixer la seva composició i el grau de satisfacció. Aquesta era la primer enquesta realitzada des de 1995. Els resultats van mostrar les dades de procedència dels visitants, el perfil (la majoria, un 73%, actiu) o l'edat (la franja més representada era la de 35 – 49 anys, però les diferències entre continents eren importants, dels 15- 24 anys de l'Europa de l'Est als 50 – 64 dels australians). Pel que fa al grau de

satisfacció, un 45% es declaraven molt satisfets i un 50% satisfets. Els descontents eren només un 1%.

Les dades obtingudes no van servir, però, per a emprendre cap mesura especial.

6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

Les relacions de la torre Eiffel amb altres monuments situats a proximitat (*Musée du Quai Branly*, museus del Trocadéro, Invalides) són inexistents. Únicament, de forma puntual, s'estableixen certs contactes amb els museus de l'ajuntament de París amb motiu de les exposicions temporals que s'organitza a la pròpia torre o bé exposicions celebrades fora (*Centre Pompidou*, *Musée des Arts et Métiers*) en les quals es demana material relacionat amb el monument o amb Gustave Eiffel, propietat de la Torre Eiffel.

En canvi, hi ha certs contactes, sobretot a nivell institucional, amb l'Ajuntament de París (propietària del monument) i sobretot, en relació als drets d'imatge de la torre, amb l'oficina de rodatges de l'Ajuntament de París (*Bureau Parisien des Tournages*) i la Comissió francesa nacional del film (*Commission nationale du Film France*).

Els contactes amb institucions estrangeres són inexistents, més enllà del préstec puntual d'objectes.



Imatge 149.- Cartell de la pel·lícula *Paris, je t'aime* (2006). Una de les mostres del paper que juga la Torre Eiffel com a icona de París (font: imagenes.estoeschine.com)

Pel que fa a les possibles competències amb altres monuments, els responsables no consideren que la torre Eiffel, donades les seves característiques, pugui tenir cap tipus de competència.

7.- Projectes futurs

En relació amb els canals de venda cal dir que actualment únicament es poden comprar els bitllets a les taquilles situades al monument, tant per als grups com per als visitants individuals. Aquest fet és poc habitual a París. Per aquest motiu està previst desenvolupar, a mitjà termini, la venda a través d'internet. La venda anticipada crea, però, força problemes, donada la saturació que pateix el monument que fa difícil donar prioritat als qui han comprat l'entrada anticipada. Actualment s'està intentant trobar un mecanisme que permeti donar pas als que arriben amb bitllet, sense perjudicar els qui estan fent cua presencialment.

8.- Resum dels elements destacables

L'alt grau de coneixement mundial del monument, així com les altes xifres de freqüentació, pròximes a la saturació, juntament amb els beneficis econòmics aconseguits per la societat gestonaria, es poden considerar els fets més destacables del monument. Aquests elements també influeixen en la pràcticament nul·la dedicació de la Societat d'exploració de la Torre Eiffel a la promoció, un fet únic en el panorama parisenc i extremadament escàs en el marc europeu.

Així mateix, s'ha de destacar que malgrat pertànyer a l'Ajuntament de París, la promoció de la Torre Eiffel no respon a una voluntat de difusió de la ciutat, sinó d'augmentar els beneficis de la societat que gestiona el monument.

9.- Bibliografia i altres fonts

Les coulisses de la tour Eiffel Document promocional

<http://www.tour-eiffel.fr> (consultada 29/12/06)

Entrevista amb Stéphane Dieu. Documentació – exposicions.
Société d'exploitation de la Tour Eiffel. 10/11/06

CONCLUSIONS

Com hem pogut observar al llarg de les descripcions dels diferents equipaments estudiats, la situació parisenca es caracteritza, en línies generals, per portar un cert avantatge respecte a temàtiques que en altres ciutats estudiades tot just es comencen a plantejar.

Entre aquestes actuacions destaquen les apostes que la majoria d'equipaments de la capital francesa fan de cara a la captació de públic jove, habitualment en edats compreses entre els divuit i els vint-i-cinc anys. Activitats com les obertures nocturnes, els abonaments especials (sovint amb gratuïtat incorporada), els tallers o els convenis amb centres educatius i sindicats estudiantils són instruments habituals per captar un públic que, tal com mostren les estadístiques, és poc propici a visitar els diversos equipaments. Malgrat una certa tendència a la còpia entre institucions els resultats són visibles, amb una freqüentació de públic jove superior a l'habitual en altres ciutats.

També existeix una certa tendència, tot i que menys estesa, en portar a terme actuacions pensades per afavorir la visita de nous públics a les institucions culturals. Ara bé, en aquest cas acostuma a donar-se més una voluntat teòrica que no pas els instruments

pràctics per portar a terme l'objectiu. Malgrat aquest fet, existeixen determinades actuacions dignes de ressaltar, fet que situa, novament, la capital francesa en una posició de clar avantatge en comparació amb les altres ciutats estudiades.

En aquest sentit, són especialment dignes d'esmentar les recerques realitzades entorn a les tarifes d'accés als diversos equipaments culturals. Contràriament a la majoria d'institucions culturals de les altres ciutats estudiades, que fixen les seves tarifes en funció de barems polítics poques vegades justificats, són diversos els equipaments francesos que han dut a terme una reflexió entorn a quin és el preu adient de l'entrada. L'objectiu és trobar el punt d'equilibri entre el màxim benefici econòmic per al Centre i el menor efecte barrera dels preus. A més, aquesta actuació es combina amb diverses gratuïtats puntuals (tant temporals com per a determinats segments de la població), que han demostrat ser un bon instrument de captació de públic.

A més, uns pocs Centres també desenvolupen polítiques actives de captació de públic en base al producte ofert. És a dir, no es tracta de portar públic a veure un determinat contingut, sinó oferir el contingut que el públic desitja veure. Igualment, una minoria de Centres (tot i que més que en qualsevol altra ciutat estudiada), porten a terme actuacions de mediació cultural, fet que permet una millor interrelació entre l'equipament i uns segments de població habitualment poc presents en equipaments d'aquest tipus.

L'actuació en favor de la captació de nous públics es complementa, també de forma força generalitzada en la majoria d'equipaments, amb actuacions de fidelització, dirigides al gran públic. Es tracta d'un camp en què els grans equipaments estatals acostumen a portar la davantera. En aquest sentit, destaquen les apostes pels abonaments anuals, per la informació via *newsletter* i molt especialment per oferir activitats puntuals en continu: exposicions, conferències, visites guiades, tallers o trobades amb artistes, entre altres. Aquestes activitats puntuals han demostrat ser la millor manera d'atreure un públic què, molt difícilment, revisitaria la mateixa col·lecció permanent.

L'aposta per la fidelització del públic majoritàriament local obeeix, en gran part, a una clara voluntat d'acabar amb les oscil·lacions en el número de visitants causades per la dependència de les visites del turistes estrangers. Aquesta és una conseqüència indirecta de la conversió de la majoria de grans equipaments culturals francesos en *établissement public*. Un estatus que obliga els Centres a obtenir uns percentatges importants d'autofinançament, és a dir, a assegurar un número mínim d'entrades.

Aquesta situació és relativament nova en el context francès, que anteriorment es creia a resguard d'oscil·lacions importants en el número de visitants dels seus equipaments. Els atemptats de l'onze de setembre de 2001 a Nova York van comportar un fort descens en el número de visitants estrangers i van generar dèficits en molts

equipaments. Com a conseqüència, l'estratègia seguida ha estat bàsicament l'aposta pel públic local.

Igualment, algunes institucions culturals, especialment aquelles més importants, també han passat a apostar per augmentar la seva presència a l'estranger. Habitualment es tracta d'una presència puntual, molt dirigida a segments concrets (especialment tour-operadors) i que segons reconeixen els propis responsables només començarà a portar resultats a mitjà o llarg termini

Per tant, la majoria d'esforços s'han centrat en el públic local, regional o en casos molt puntuals, estatals. Per tal de captar aquest públic, la majoria d'equipaments culturals s'han abocat a millorar la comunicació. Una àrea que, com hem pogut comprovar, ha experimentat un canvi molt important en els últims anys.

Actualment, la majoria d'institucions culturals estudiades aposten, en major o menor mesura, per la comunicació. Entre les formes més habituals que adopta aquesta comunicació hi ha l'ús de les pàgines web (i els seus recursos associats) i la *publicity*. També és habitual el recurs a la comunicació personalitzada (especialment cap al públic que disposa d'abonaments anuals) i a la publicitat. En aquest sentit s'ha de destacar que un bon nombre d'equipaments culturals parisencs han firmat convenis amb mitjans de comunicació que permeten inserir publicitat gratuïta en diversos suports, especialment en el metro i en els diaris gratuïts. A més, també són

diversos els Centres que disposen, per complementar aquesta publicitat, de partides pressupostàries que permeten la realització de campanyes de pagament.

Hem d'assenyalar que en el cas parisenc, a diferència del que passa en altres ciutats, la majoria de campanyes acostumen a tenir uns objectius clars, dirigir-se a un públic concret i el que és més important, disposen d'instruments que permeten avaluar si els objectius s'han aconseguit. Tot aquest conjunt d'actuacions, molt poc habituals fora de París, són possibles per l'existència, en la majoria de Centres, d'estadístiques detallades sobre els visitants.

Es tracta d'una situació relativament recent, impulsada novament pels equipaments estatals i conseqüència directa, de nou, de la transformació de diversos museus en *établissement public*. El finançament majoritari dels diversos *établissement public* és basa en contractes programa entre l'Estat i l'equipament. La possibilitat de disposar d'estadístiques fiables ajuden l'equipament a justificar les seves necessitats, al mateix temps que donen a l'Estat una eina per verificar si els objectius marcats per l'equipament s'han acomplert.

Actualment, la pràctica totalitat dels equipaments culturals estudiats disposen d'un grau important de coneixement dels visitants. No només quantitatiu, com és habitual en els pocs equipaments no parisencs que disposen d'un cert coneixement estadístic dels seus

visitants, sinó també qualitatiu. És més, en el cas puntual del Louvre, el grau de coneixement del públic és tal que ha permès realitzar simulacions sobre l'efecte que determinades mesures tindrien sobre el públic. Una eina importantíssima per a millorar el coneixement del públic, per permetre prendre decisions correctes a l'equipament i per, en conjunt, millorar el grau de satisfacció del visitant.

Una altra àrea en què els equipaments parisencs (i francesos en general) són pioners és la transparència. A diferència d'altres països, la majoria de dades referents als equipaments culturals són de domini públic: activitats científiques, actuacions, obres, programació realitzada, recursos humans, pressupostos o gestió. Aquest fet ajuda a il·lustrar la programació portada a terme per l'equipament, avaluar les seves repercussions en la ciutadania i justificar els recursos pressupostaris gestionats. En conseqüència, és una bona eina per justificar unes inversions en equipaments culturals que figuren entre les més importants d'Europa.

La transparència també contribueix a justificar altres ingressos, especialment els procedents de l'autofinançament. En aquest sentit és bo assenyalar que, en línies generals, els diversos equipaments de la capital francesa acostumen a obtenir, tant en percentatges com en valors absoluts, xifres d'autofinançament importants, que sovint superen les d'altres institucions similars d'altres contextos.

Ara bé, malgrat els evidents aspectes positius de la gestió dels equipaments parisencs, existeixen aspectes problemàtics que podrien suposar, a mitjà termini, amenaces importants per a un desenvolupament cultural òptim de la ciutat.

En aquest sentit, en primer lloc, s'ha d'assenyalar que tot i que en línies generals la repartició dels equipaments és força homogènia per tota la ciutat, existeix un clar predomini de les institucions més importants en les zones centrals. Aquesta situació és encara més visible si en lloc de prendre com a referència la ciutat de París, prenem la regió Île-de-France. La pràctica totalitat de grans institucions culturals, especialment les estatals, es troben al municipi de París. En aquest sentit podem afirmar que manca una certa voluntat política per situar determinats equipaments, almenys els de nova creació, a la perifèria. Aquest no és un fenomen recent; el complex de la Villette, iniciat a finals dels setanta, es troba just al límit amb la perifèria de París, però conserva adreça parisenca. Ara bé, la situació és especialment clamorosa en el cas del recentment inaugurat *Musée du Quai Branly*, situat en ple centre de París, amb escasses repercussions sobre el seu entorn, ja plenament consolidat.

La implantació de la pràctica totalitat de diferents nous equipaments culturals al municipi de París, unit amb la repetició de les mateixes estratègies, han comportat que actualment existeixi una certa competència entre equipaments culturals. Tot i que existeix una

certa reticència per part de les diverses institucions a utilitzar aquest terme, és evident i reconegut que l'augment de l'oferta generat en els últims anys no ha anat acompanyada d'un augment similar en la demanda. Aquest fenomen, que impedeix que activitats potencialment interessants assoleixin uns millors resultats, és especialment visible en dos tipus d'actuacions: les exposicions temporals i el recurs a la premsa.

Pel que a les exposicions temporals, s'ha assistit en els últims anys, a un augment molt important en el número de museus que programen aquest tipus d'activitats. La causa cal buscar-la en què les exposicions temporals són, a priori, una excel·lent manera d'atreure nou públic i fidelitzar el ja existent. Ara bé, la situació actual, d'alternança continua de diverses grans exposicions simultànies en diversos museus fa difícil que el públic pugui arribar a tot arreu.

El mateix es pot afirmar en el cas de la premsa, que veu com es multipliquen els focus d'atenció: o realitza un seguiment superficial de la majoria d'exposicions, seguiment que no aconseguirà atreure el públic, o ignora la majoria d'activitats i se centra, únicament, en aquelles més importants, fet que suposa, a la pràctica, potenciar els equipaments ja consolidats.

En conseqüència, la proliferació de grans exposicions temporals han fet perdre a aquest instrument part de la seva utilitat com a

element de captació i fidelització de públics. Per tant, seria convenient una certa racionalització de les activitats proposades pel conjunt de museus, així com una major coordinació que portés a evitar concentracions d'exposicions temporals en determinades èpoques; així es podria garantir un cert repartiment dels públics i unes majors repercussions.

Aquesta situació sembla actualment poc probable. Les col·laboracions actuals existents entre equipaments acostumen a ser inexistents. A la pràctica, la majoria de col·laboracions es limiten a intercanvis d'obres, sense que hi hagi un autèntic intercanvi de coneixement o experiències al darrere. Aquest fet és especialment greu si tenim present que la majoria de problemes són comuns a tots els equipaments: la dificultat per arribar a un cert públic, la lluita per aconseguir aparèixer en els mitjans de comunicació, les dificultats per accedir a determinats espais de publicitat (especialment aquells gratuïts) o l'esforç per aconseguir nous mecenes. En conseqüència, seria desitjable que les eines de col·laboració entre equipaments culturals milloressin, tot i que no es veuen perspectives de canvi en aquesta àrea.

A més, per últim, també existeix un problema més global, que afecta la imatge de París com a capital cultural. La importància dels diversos equipaments culturals "tradicionals" ha comportat que la ciutat sigui vista, fins a un cert punt, com arcaica, poc dinàmica i envellida; massa centrada en els grans museus, en l'exposició

d'obres artístiques no actuals i poc donada a la creació. Per aquest motiu una de les principals preocupacions de París és canviar aquesta imatge ja que, en els últims anys, s'ha comprovat com s'estancava el nombre de turistes que visitaven la ciutat.

La voluntat amb què actualment treballen la majoria d'institucions polítiques parisenques és que el visitant que ja ha estat a la ciutat anteriorment, hi torni. Per aquest motiu l'aposta passa per difondre una nova imatge, més dinàmica, lligada a la idea de canvi, a les celebracions puntuals que només es poden viure en un únic moment i que transmeten la idea que amb una visita no n'hi ha prou per veure totes les activitats existents.

A priori, l'aposta per aquesta nova imatge sembla positiva. Ara bé, s'ha de ser conscient que suposarà una major saturació dels equipaments ja existents. En conseqüència, cal reflexionar sobre la política a seguir: organitzar i gestionar la freqüentació actual, sense deixar de banda els propis ciutadans parisenques. Només així s'aconseguirà un punt d'equilibri adequat entre l'oferta existent i les repercussions obtingudes, que beneficiï les pròpies institucions, els ciutadans i en resum, la imatge de la ciutat.