



Tourisme et Culture  
Les guides thématiques

# L'ÉVÉNEMENTIEL

## DANS LES SITES CULTURELS

LE MARKETING DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES





# Éditorial

De plus en plus de lieux culturels proposent des manifestations événementielles, pour faire vivre leurs collections ou pour favoriser la venue des publics.

Les expositions temporaires – en particulier – ont connu une grande expansion ces dernières années, car elles suscitent l'intérêt des visiteurs.

Pour le Finistère, la question des expositions temporaires correspond à un triple enjeu :

- accroître la fréquentation des sites culturels
- fidéliser les publics et en conquérir de nouveaux
- améliorer l'image de la destination

Cet enjeu entre en cohérence avec la nouvelle stratégie marketing du département, visant à rendre la destination « plus visiblement événementielle ».

Les expositions peuvent également contribuer à répondre à l'ambition stratégique d'« améliorer les performances hors saison » en programmant les manifestations événementielles en avant ou en arrière-saison.

S'agissant de projets complexes, plusieurs questions se posent : comment concevoir une exposition, depuis l'idée première jusqu'à la présentation publique ? Comment conduire au mieux ce projet, compte tenu des moyens humains et financiers dont on dispose ? Comment promouvoir cette manifestation pour obtenir des retombées aussi positives que possible ?

Tel est l'objet de cette publication, qui s'adresse avant tout à ceux qui ne sont pas nécessairement des professionnels des expositions (responsables dans les associations, les collectivités, les équipements culturels, touristiques et de loisir autres que les musées) ; quant aux professionnels – qui en maîtrisent les rouages –, ils pourront en tirer certains enseignements en termes de management et de marketing. Autrement dit, ce petit ouvrage ne traite pas de l'ensemble des questions relatives aux expositions, car cela relève de publications spécialisées (conservation préventive, régie des œuvres, scénographie, éclairage, transport, conditionnement, assurance, sécurité, propriété intellectuelle, appels d'offre, etc.), mais il pourra servir d'aide ou de vade-mecum à ceux qui souhaitent se lancer dans cette passionnante entreprise.

Notre vœu : que chacun y trouve de quoi améliorer sa pratique et l'enrichir par de nouvelles idées !

Ce thème a fait l'objet d'un séminaire de travail le 4 décembre 2014, qui a abordé les différents aspects de l'organisation et de la gestion d'un événement dans un équipement culturel.

Ce séminaire était préparé par Finistère Tourisme, agence de développement touristique, avec l'appui de M. Jean-Michel Tobelem, Directeur d'Option Culture, chargé de l'animation de la journée.

# Les chiffres clés de la fréquentation des sites et équipements en 2013

L'enquête de fréquentation 2013 a été proposée à la totalité des sites culturels et de loisirs du Finistère : monuments et sites d'architecture remarquable, musées de société, écomusées, musées des beaux-arts, centres d'art contemporain, musées et sites de découverte maritime, sites naturels et maisons de l'environnement, parcs à thèmes et de loisirs, parcs animaliers, parcs et jardins : au total 71 sites et équipements ont accepté d'y participer.

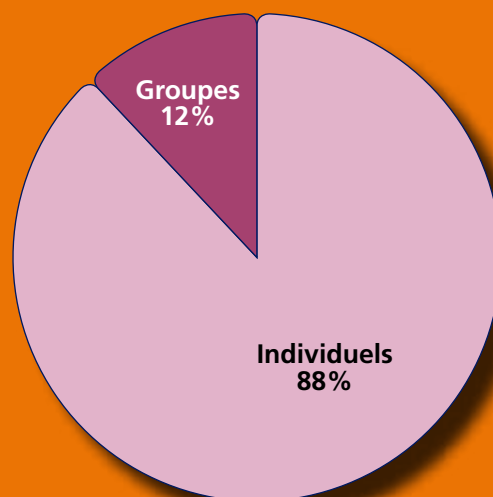
En 2013, la fréquentation des sites et équipements culturels et de loisirs du Finistère s'élève à près de 2 213 041 visiteurs (sur la base de la fréquentation de 71 équipements ayant participé à l'enquête).

Le nombre d'entrées dans les parcs à thème, de loisirs et animaliers, représente 34 % de la fréquentation totale. Les parcs et jardins totalisent près de 400 000 entrées soit 18 % de la fréquentation totale.

CATEGORIE	NOMBRE EQUIPEMENTS	% DE FREQUENTATION	NOMBRE VISITEURS
Parcs à thème, loisirs et animaliers	10	34%	744 664
Parcs & Jardins	9	18%	392 054
Musées/sites découverte maritime	15	16%	348 756
Châteaux, architecture remarquable	11	9%	196 410
Centres d'Art contemporain	2	7%	143 071
Sites et maisons de l'environnement	8	5%	131 068
Musées de société	8	5%	119 455
Musées des beaux-arts	3	4%	89 722
Ecomusées	5	2%	47 841
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>	<b>2 213 041</b>

Les clientèles individuelles représentent 88% de la fréquentation contre 12% pour la clientèle de groupes.

L'ensemble des données est disponible dans la publication de Finistère tourisme des cahiers de l'observatoire « La fréquentation des sites culturels & de loisirs et des festivals 2013 ».





# Sommaire

## 03 ÉDITORIAL

## 04 LES CHIFFRES CLÉS DE LA FRÉQUENTATION DES SITES ET ÉQUIPEMENTS EN 2013

## **07 PARTIE 1 : LE PHÉNOMÈNE DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES**

- 8 L'intérêt du public  
L'intérêt des équipements culturels
- 9 Les spécificités des expositions temporaires
- 10 Les types d'expositions
- 11 Les publics des expositions

## **13 PARTIE 2 : CONCEVOIR UNE EXPOSITION TEMPORAIRE**

- 14 La programmation d'une exposition  
Les étapes de la préparation
- 15 La conception du parcours d'exposition  
La mise en œuvre d'une exposition
- 16 La gestion du projet
- 17 L'établissement du budget
- 18 Les recettes  
Les dépenses
- 19 Le mécénat

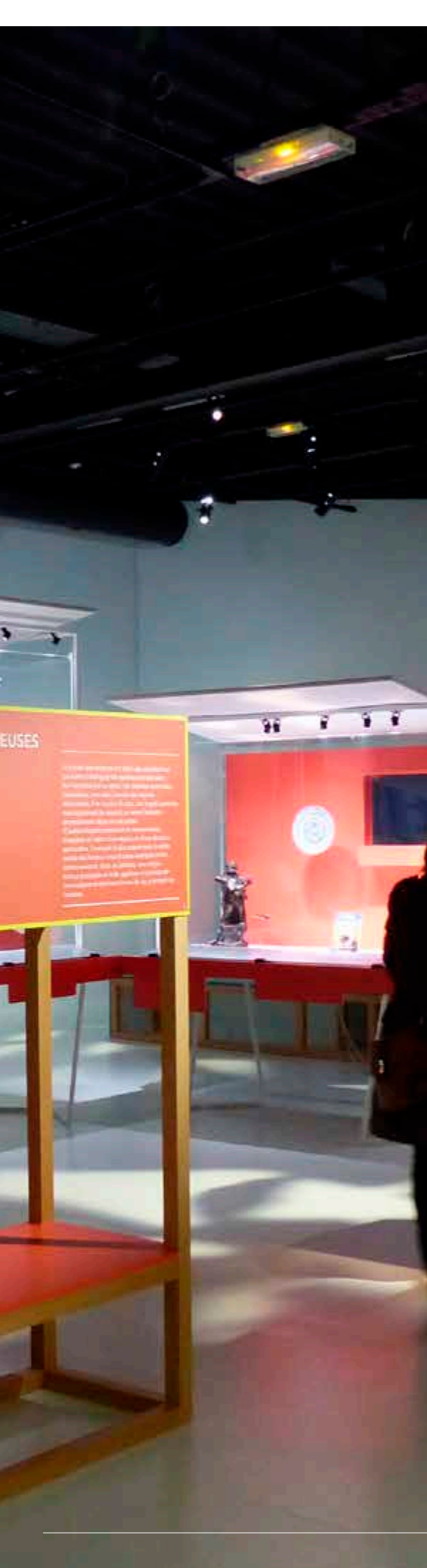
## **21 PARTIE 3 : ORGANISER LA COMMUNICATION AUTOUR DE L'ÉVÈNEMENT**

- 22 La gestion des flux
- 23 La communication de l'exposition
- 24 Les retombées des grandes expositions
- 25 La maximisation des impacts

## 26 CONCLUSION

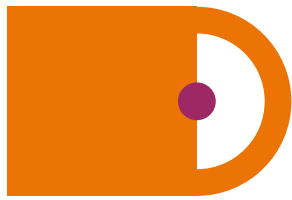
## 27 RÉFÉRENCES





# PARTIE 1

## LE PHÉNOMÈNE DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES



## L'intérêt du public pour les expositions

Pourquoi sommes-nous attirés, intéressés, fascinés même par les expositions temporaires ?

Nous pensons connaître les musées, les monuments, les sites culturels. Mais nous savons que les expositions temporaires offrent une occasion unique de découvrir une thématique, l'œuvre d'un artiste, un patrimoine inconnu. Nous supposons également que cette occasion ne se représentera peut-être plus et que nous devons en profiter dans l'instant.

Certaines des pièces présentées dans les expositions viennent en effet de pays lointains ou appartiennent à des collectionneurs qui s'en séparent rarement ; certaines œuvres sont trop fragiles pour voyager fréquemment ou pour être exposées en permanence (c'est le cas des textiles, des dessins ou des photographies par exemple). C'est pour ces différentes raisons que la durée des prêts excède rarement quelques mois.

Il y a donc une part de « magie » dans la présentation d'une exposition temporaire, du fait de la qualité des pièces présentées, du discours qui est tenu par le commissaire d'exposition et du caractère inédit de la scénographie.

Ainsi, alors que l'on a pu fréquenter dans le passé un site culturel, la présence d'une exposition temporaire permet de le redécouvrir sous un jour nouveau.

Observons également que certaines expositions temporaires ont réussi à marquer l'histoire des musées, mais aussi l'histoire des idées, comme « Les magiciens de la terre » en 1989 (au Centre Georges Pompidou et à la Grande halle de la Villette) ou bien certaines grandes monographies d'artistes célèbres.



## L'intérêt des équipements culturels pour les expositions

L'intérêt que représentent les expositions temporaires pour les musées, les centres d'interprétations, les monuments ou encore les centres de culture scientifique et technique n'est pas moins grand. Sans oublier les salles de spectacles, les théâtres, les centres d'archives et les bibliothèques.

D'un point de vue culturel, une exposition temporaire représente une avancée dans la connaissance, un moyen de redécouvrir certaines collections, une façon de livrer au public les résultats d'une recherche sur son fonds. Elle permet d'aborder un sujet de société, de faire réfléchir et s'interroger le visiteur, de questionner des idées reçues, d'inscrire le musée dans les courants d'idées actuels. C'est aussi un excellent outil de transmission des connaissances, sur une période historique, sur un mouvement artistique ou encore sur un phénomène scientifique.

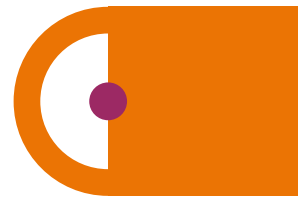
Les œuvres sont mises en scène, elles font partie d'un récit cohérent, elles participent à la mission de diffusion culturelle ; les expositions - qui peuvent utilement développer une dimension participative - constituent enfin un excellent levier éducatif, permettant de se familiariser avec le sujet de l'exposition et de permettre un approfondissement ultérieur à l'école ou dans le cercle familial.

Une exposition temporaire bien conçue et attractive permet de faire revenir des visiteurs qui connaissent déjà l'institution, mais aussi de toucher de nouveaux publics, qui ne la connaissaient pas auparavant ou qui n'avaient pas eu l'occasion de la visiter. Parfois, l'essor de la fréquentation est spectaculaire, entraînant d'heureuses conséquences : un impact culturel accru, de nouveaux soutiens au niveau local et une meilleure reconnaissance des élus.

La durée d'une exposition peut aller de quelques semaines ou quelques mois à quelques années, comme au musée de la civilisation de Québec : dans ce cas, on parlera plutôt d'expositions semi-temporaires.

Enfin, l'exposition pourra être monographique, collective, rétrospective ou thématique, favoriser l'implication des habitants, et aller d'un propos centré sur des objets à un discours centré sur des idées (comme au musée d'Ethnographie de Neuchâtel par exemple).





## Les spécificités des expositions temporaires

Le sujet de l'exposition doit être suffisamment explicite pour atteindre son public, suffisamment attractif pour susciter son intérêt et suffisamment original pour éveiller sa curiosité. Une découverte archéologique, un phénomène social, un artiste local, un sujet scientifique, tous les sujets peuvent potentiellement donner lieu à une exposition temporaire. À la condition toutefois de tenir compte de trois éléments :

- une dimension narrative car, d'une manière ou d'une autre, une exposition raconte toujours une « histoire »
- une dimension expérientielle, qui met en éveil les sens des visiteurs
- et une dimension plus spécifiquement muséographique : une exposition n'est pas un livre (on lit plus confortablement assis chez soi) ; ce n'est pas non plus une émission de télévision (la présence d'écrans ne se justifie que comme un enrichissement de la visite)

Une exposition est avant tout une réunion d'artefacts et d'objets originaux autour d'une thématique précise ; elle a un début et une fin, même si elle peut (et doit en général) renvoyer vers d'autres ressources ; et

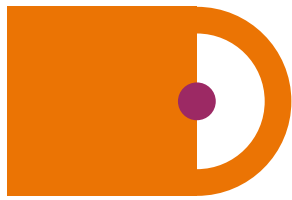
elle propose un cheminement cohérent et clair pour le visiteur (sauf dans les cas où l'on recherche délibérément une forme d'errance et de vagabondage).

Dans l'idéal, elle doit laisser chez les publics une trace tangible : une émotion, une découverte, un apprentissage, l'éveil d'une curiosité qui se poursuivra après la visite. Lorsque cela est possible, l'exposition temporaire peut utilement renvoyer vers les collections permanentes, permettant ainsi au visiteur de (re)découvrir l'institution – éventuellement sous un nouveau jour.

Enfin, l'exposition peut être préparée en interne, peut être co-produite avec une (ou plusieurs) autre(s) institution(s) et peut aussi être accueillie « clé-en-main » ou avec quelques modifications pour l'adapter au contexte local, certaines expositions itinérantes étant proposées à la location (notamment celles à caractère scientifique et technique).

*Abbaye de Daoulas*





## Les types d'expositions

Il existe une très grande variété d'expositions temporaires, en fonction de leur thématique bien sûr, mais aussi de leur format, des publics visés et des moyens mobilisés.

Ainsi, toute institution – même la plus modeste – peut concevoir une exposition temporaire à partir de moyens très limités : collections provenant de l'institution elle-même, muséographie réalisée en interne, scénographie minimaliste. Son coût peut alors être de quelques milliers d'euros.

Dans des équipements de plus grande taille, il est possible de faire alterner des expositions d'une certaine envergure (d'un coût de quelques dizaines de milliers d'euros) et des expositions d'un format plus limité, comme une exposition « dossier » destinée à un public de spécialistes ou bien à un public local (scolaire notamment). Reste le cas des grandes expositions, voire des très grandes expositions (appelées parfois blockbusters), dont le coût se chiffre en centaines de milliers d'euros voire – pour les plus importantes d'entre elles – en millions d'euros.

Il convient de noter à ce propos que si le coût varie en fonction des moyens engagés pour concevoir, présenter et promouvoir l'exposition, ses retombées sont en partie fonction de son ampleur.

Les grandes expositions visent en effet un public élargi, venant non seulement de l'environnement immédiat du site culturel, mais également de régions limitrophes, voire de la France entière ou encore de l'étranger. Car, dans ce cas, on recherche un vaste public et la venue de nombreux touristes, avertis par d'importantes campagnes de communication.

Si les très grandes institutions présentent plusieurs expositions par an, d'autres présentent une grande exposition et une exposition de taille plus modeste chaque année, tandis que d'autres encore présentent une exposition tous les deux ou trois ans, le temps de réaliser des recherches et de réunir les moyens nécessaires. Enfin, le cas échéant, une exposition temporaire peut servir de préfiguration à une exposition permanente.





## Les publics des expositions

D'une manière générale, le public peut être segmenté par âge, sexe, lieu de résidence, niveau d'éducation et habitudes de fréquentation. Bien que l'exposition s'adresse au public le plus large possible (y compris les personnes en situation de handicap), il est toujours utile de réfléchir plus précisément aux publics visés en fonction de trois critères : les caractéristiques de l'institution, les spécificités du territoire et la nature même de l'exposition. Le « positionnement » de l'exposition – qui peut être implicite – a en effet d'importantes conséquences en termes de muséographie, de médiation et de promotion. Cinq grands ensembles de publics peuvent être distingués :

- Les publics locaux : résidants, qu'il s'agisse de publics habitués ou occasionnels, ou encore éloignés des pratiques culturelles ; groupes scolaires ; associations... forment des publics pouvant être intéressés en fonction du contenu de l'offre. Les atteindre est possible sans difficulté particulière grâce aux relais locaux : municipalité, écoles, bibliothèques, services sociaux, office de tourisme, médias de proximité, etc.
- Les publics régionaux : capable de se rendre facilement à l'endroit de l'exposition, il s'agit de publics principalement intéressés par l'offre culturelle proposée au point de s'y rendre spécialement, ou en combinant le déplacement avec un motif familial, amical ou professionnel. Les médias régionaux permettent de les informer.
- Les publics touristiques en résidence dans la région : désireux de profiter de leur séjour pour découvrir un territoire (son histoire, ses spécificités, son identité, sa culture), ils bénéficient d'une certaine disponibilité qui n'est pas toujours de mise dans leur lieu de résidence habituelle.
- Les publics touristiques en transit : s'ils sont informés à l'avance d'une manifestation culturelle qui se situe à proximité de leur itinéraire, et à condition d'avoir une forte motivation culturelle, il est possible de profiter de l'exposition pour leur faire découvrir le territoire par la même occasion.
- Les publics nationaux, voire européens : une exposition exceptionnelle peut faire se déplacer de loin, en particulier dans le cadre d'une manifestation couplée avec d'autres offres proposées par la destination (comme dans le cadre de l'exposition nancéienne sur le centenaire de l'École de Nancy en 1999).

## ZOOM

### Chiffres

Le bilan des manifestations organisées à l'occasion de l'Année de l'École de Nancy en 1999 fait apparaître les résultats suivants : 379 000 entrées dans les trois principales expositions à Nancy même (musée des Beaux-Arts, musée de l'École de Nancy, galerie Poirel) et 351 000 entrées dans les autres expositions présentées à Nancy et dans la région, soit 750 000 entrées au total, dont une majorité de Lorrains (54%) et d'habitants du Grand-Est de la France (16%).

Les retombées financières (entrées et vente de produits dérivés, cartes postales et catalogues) dans les trois grandes expositions ont dépassé 1,5 million d'euros. La contre-valeur publicitaire des articles consacrés à l'événement a été d'environ 10 millions d'euros.

Quant aux dépenses des touristes pendant l'événement, elles ont été estimées à environ 9 millions d'euros hors billetterie, avec une hausse de 15% du chiffre d'affaires des commerces du centre-ville de Nancy, particulièrement sensible dans le domaine de l'hôtellerie et de l'artisanat.

Par ailleurs, sur des dépenses de 4,5 millions d'euros pour l'année du Centenaire, la ville de Nancy a pu compter sur l'apport des entreprises partenaires de la manifestation : France Télécom, La Poste, BNP, Caisse d'Épargne, etc.



A photograph of a young child standing in a museum gallery. The child is wearing a light-colored tank top and patterned shorts, with their arms raised. They are surrounded by several large, glowing spheres suspended from the ceiling by thin wires. The floor is dark with several circular, recessed floor lights that are illuminated. The background is a dark, textured wall. The overall lighting is warm and focused on the child and the spheres.

## PARTIE 2

# CONCEVOIR UNE EXPOSITION TEMPORAIRE

## La programmation d'une exposition

Toute décision de programmation d'une exposition temporaire (ou d'un événement) doit être précédée d'une série d'interrogations liminaires, destinées à bien cerner le propos, à évaluer les contraintes et à préciser les objectifs poursuivis.

Pourquoi maintenant ? Cette question simple suppose de définir l'objet de l'exposition : s'agit-il de célébrer un anniversaire ou une commémoration ? Veut-on fêter une acquisition, un don ou un prêt ? Souhaite-t-on prendre sa place dans un programme de manifestations défini par ailleurs (comme l'« année » de tel ou tel pays par exemple) ?

Bien entendu, le projet d'exposition peut aussi être déconnecté de ce type de calendrier, car il répond à des besoins internes, mais il convient là aussi de les définir, qu'il s'agisse d'étoffer une « saison », de proposer des événements à ses abonnés ou à ses adhérents, ou tout simplement de présenter le fruit des recherches conduites par l'équipe du site.

Enfin, s'agissant du planning, le site culturel doit choisir entre :

- présenter une manifestation correspondant à un « pic » de fréquentation, afin d'attirer le maximum de visiteurs
- ou bien programmer l'exposition en « basse saison », pour faire revenir ses publics de proximité
- ou bien encore proposer cet événement en avant ou en après-saison, dans l'objectif d'étendre la période de fréquentation touristique

Notons que dans les villes ou les territoires peu touristiques, l'été n'est pas nécessairement la meilleure saison car de nombreux habitants sont absents sans que cela soit compensé par la venue de visiteurs extérieurs au territoire.

## Les étapes de la préparation

La réussite d'une exposition temporaire repose sur la maîtrise d'un ensemble de considérations, présentes dès le démarrage du projet.

Alors que le projet d'exposition n'en est qu'au stade de l'idée, parfois plusieurs années avant sa réalisation, il convient en effet de répondre à plusieurs questions relatives à sa faisabilité.

Première interrogation : a-t-on connaissance de projets de même nature, que l'on peut considérer comme plus ou moins « concurrents » ?

Même si les expositions sont par définition différentes et peuvent se révéler parfaitement complémentaires, il n'en reste pas moins que certaines œuvres pourront ne pas être disponibles et que l'intérêt du public pourra être émoussé si les deux manifestations sont proches dans l'espace et dans le temps.

Dans cette circonstance, il est toujours possible de proposer une collaboration, de revoir le contenu de l'exposition, voire même de la déplacer vers une période plus favorable.

Deuxième interrogation : quelle est le temps optimal de préparation de l'exposition ? Les plus ambitieuses d'entre elles réclament plusieurs années de recherche et de négociation d'œuvres, tandis que les manifestations plus modestes peuvent ne réclamer que quelques mois de préparation.

Troisième série d'interrogations : fera-t-on appel à des prêts extérieurs ? quelles seront les ressources nécessaires, aussi bien d'un point de vue humain que financier ? La conception sera-t-elle réalisée en interne ou fera-t-on appel à un commissaire d'exposition extérieur à l'institution ?

Le budget proviendra-t-il des moyens de fonctionnement habituels ou faudra-t-il solliciter des financements complémentaires ? Devra-t-on recourir aux services d'un architecte, d'un scénographe, ou encore d'une agence de communication ? Que faudra-t-il prévoir pour accueillir les publics handicapés ?



## La conception du parcours d'exposition

Toute exposition se pose la question du public concerné. Bien entendu, cela ne signifie pas que l'exposition sera réservée à certaines catégories de visiteurs, mais cela impose de réfléchir au type de public auquel on va s'adresser principalement. S'adresse-t-on plutôt à un public spécialisé, bien informé du thème de l'exposition ? A l'inverse, vise-t-on plutôt un public de néophytes, peu familiers des expositions de surcroît ?

Pour s'adresser à un connaisseur ou à un visiteur occasionnel, on n'emploiera pas en effet les mêmes moyens muséographiques pour transmettre le message de l'exposition. En tout état de cause, la manifestation vise à informer, à faire connaître, à sensibiliser, à éveiller l'intérêt, mais elle ne remplacera pas un ouvrage de référence. Autrement dit, on ne pourra pas tout dire sur un sujet qui mériterait sans doute d'amples développements, car l'attention du visiteur connaît des limites physiques et psychologiques : la station debout, la lecture des cartels, parfois le piétinement, tout cela occasionne ce que l'on connaît sous l'intitulé de la « fatigue muséale ».

Pour y faire face, on veille généralement à limiter l'ampleur des textes que les visiteurs sont invités à lire et – surtout – on hiérarchise le discours (avec chapeau, titres et sous-titres) pour offrir une découverte simple ou plus approfondie : présentation liminaire du propos de l'exposition, annonce des différentes sections qui la composent, informations principales en grands caractères, informations plus spécialisées en caractères plus petits ou bien disponibles sur des documents mis à la disposition du visiteur.

Pour maintenir l'intérêt du public pendant la durée de l'exposition, on pourra également veiller à solliciter ses différents sens, à proposer des espaces de repos et à ménager des moments de surprise, voire d'humour ! Le discours gagne à être simple (sans jargon), compréhensible par des publics non spécialisés, avec – quand cela est possible – un niveau de lecture proposé aux enfants. Enfin, l'orientation doit être claire et les cartels convenablement éclairés et d'une taille suffisante pour être lus sans difficultés par tous.

## La mise en œuvre des expositions

La décision de présenter une exposition ayant été prise, diverses séquences vont se succéder, depuis l'idée première jusqu'à sa réalisation concrète et son ouverture au public.

Il conviendra dans un premier temps d'intégrer au mieux le projet dans la programmation de l'établissement. En règle générale, il existe une cohérence dans la programmation, permettant au public de bien identifier l'établissement.

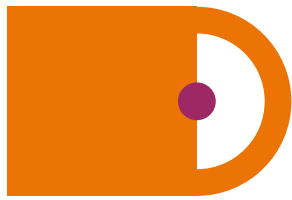
Mais cela n'interdit pas bien sûr d'emprunter parfois des chemins de traverse ou de profiter d'occasions exceptionnelles pour imaginer un projet d'exposition en décalage par rapport à l'image traditionnelle de l'institution.

Une équipe-projet devra être constituée, composée a minima de personnels de l'établissement ; soit, selon la taille de la structure, directeur, conservateur, documentaliste, régisseur d'œuvres, service des publics / médiateurs, équipe administrative, responsable commercial, du mécénat et de la communication...

À cette équipe ad hoc pourront s'adjoindre d'autres compétences en tant que de besoin (cf. supra).

Ainsi, certaines expositions conduisent à recourir à des compétences très spécialisées, à des experts réputés dans tel ou tel domaine, soit parce que l'expertise n'existe pas en interne ; soit parce que cela permet de travailler avec un autre établissement, français ou étranger ; soit encore parce que c'est l'occasion de s'appuyer sur un regard extérieur (artiste, universitaire, écrivain, chercheur, etc.).

Dans tous les cas de figure, il va de soi que la responsabilité ultime concernant le contenu de l'exposition revient à l'institution qui la présente, ce qui nécessite un encadrement des intervenants extérieurs.



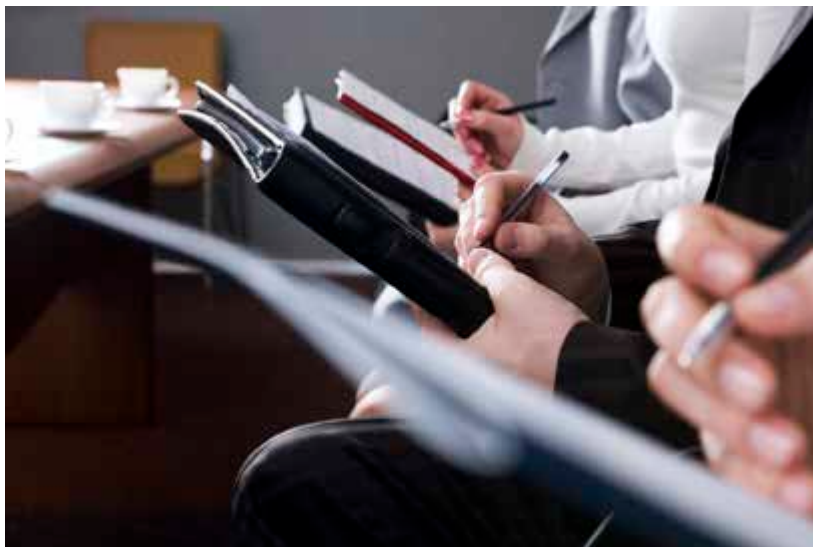
## La gestion du projet

Sans entrer dans la préparation scientifique du projet, qui relève du travail de professionnels (conservateurs, attachés de conservation, commissaires d'exposition, etc.), la gestion d'une exposition relève du management d'un projet événementiel. Il s'agit dans un premier temps – à partir de l'idée initiale de l'exposition – de rédiger un synopsis, qui servira à convaincre les prêteurs et à dialoguer avec les différents intervenants (muséographe, scénographe, architecte, graphiste, webdesigner...).

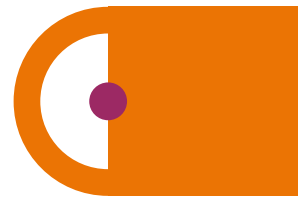
Une équipe projet est ensuite réunie, allant de sa plus simple expression dans les petites institutions jusqu'à des équipes pluridisciplinaires étoffées dans les plus grands équipements. Dans ce dernier cas, elles peuvent comprendre les personnes ou services suivants : conservation, régie des œuvres, accueil, médiation, communication, administration, commercial.

Les principales étapes concernent ensuite, en fonction du type de projet et d'institution :

- la rédaction d'un synopsis de l'exposition
- la (pré)sélection des œuvres
- la négociation des prêts d'œuvres
- la rédaction et l'envoi des dossiers des demandes de subvention et de mécénat
- la passation des marchés pour la muséo-scénographie, l'architecture, les publications, la sécurité, etc.
- l'établissement des contrats d'assurance et de transport
- les demandes de reproduction et la négociation des droits
- la rédaction et l'impression du catalogue de l'exposition
- la préparation des outils pédagogiques (livret pour les enfants, mallette éducative, jeu-concours...) et des activités événementielles qui accompagnent l'exposition (colloque, conférence, lecture, spectacle, concert, performance...), en particulier lorsque l'équipement est pourvu d'un auditorium
- la conception des produits liés à l'exposition pour la boutique
- la rédaction et l'envoi des communiqués et des dossiers de presse
- les travaux de réfection et l'aménagement des salles (menuiserie, électricité, peinture, vitrines...)
- la réception et l'accrochage/installation des œuvres
- l'organisation d'une conférence de presse, voire d'un voyage de presse
- le(s) vernissage(s) de l'exposition







## L'établissement du budget

Il convient au préalable, dans un premier temps – à savoir dès que l'idée première commence à prendre forme – de parvenir un ordre de grandeur pour déterminer l'ampleur des financements additionnels qu'il pourra être indispensable de mobiliser afin que l'exposition voie le jour. C'est seulement à ce moment que l'on pourra en vérifier la faisabilité financière et commencer à lancer les demandes de subventions publiques ou de concours privés.

Comme indiqué précédemment, il n'existe pas de budget type pour une exposition, car il dépend d'un ensemble de facteurs :

- l'importance de la préparation en amont (recherche documentaire et déplacements)
- le nombre des œuvres présentées, ainsi que leur coût (transport et assurance, voire restauration préalable)
- la muséo-scénographie, qui peut aller du plus simple au plus élaboré
- la présence de dispositifs multimédias, interactifs ou immersifs

Pour établir le budget d'une exposition, on peut recourir à trois méthodes :

- l'expérience de projets comparables à l'intérieur de son institution
- la comparaison avec d'autres expositions présentées dans d'autres sites
- et, surtout, l'établissement d'un budget prévisionnel fondé sur une évaluation des dépenses et des recettes

*NB : dans le cas où un écart trop important est envisagé entre les recettes et les dépenses, la collectivité de tutelle n'étant pas en mesure de supporter un déficit trop important, il existe des marges de manœuvre permettant de le réduire : la diminution du nombre d'œuvres empruntées (ou bien le choix de remplacer certaines par des œuvres aux valeurs d'assurance et de transport moindres), une révision des aménagements muséo-scénographiques envisagés, une réduction de la pagination du catalogue, un partage des coûts grâce à une co-production et/ou à une itinérance de l'exposition, etc.*



## Les recettes

Au-delà des subventions publiques (habituelles ou exceptionnelles), les postes de recettes sont relativement peu nombreux et ne peuvent être connus avec certitude à l'avance, bien entendu, car ils dépendent pour une large part du succès de la manifestation.

Si les prévisions de fréquentation se révèlent en général assez exactes, certains succès sont plus inattendus. Or, dans le même temps, nul n'est à l'abri d'une déconvenue, pour plusieurs raisons :

- un thème moins attractif que prévu
- la concurrence d'autres manifestations
- des flux touristiques en repli
- une communication insuffisante
- une météo défavorable

Quoi qu'il en soit, les principaux types de revenus sont les suivants :

- la billetterie (si l'entrée de l'exposition est payante)
- les ventes à la boutique et/ou au restaurant ou à la cafétéria
- les locations d'audio-guides
- les recettes liées aux visites guidées, aux ateliers et aux animations
- les revenus provenant de la location d'espace pour des manifestations privées organisées durant la durée de la manifestation

À cela s'ajoutent les résultats de la collecte de fonds privés, qu'il s'agisse du mécénat des entreprises, des fondations ou des particuliers.

## Les dépenses

Les postes de dépenses doivent être détaillés précisément afin de pouvoir définir – dans la mesure du possible – si l'exposition peut trouver son équilibre financier. Ou bien alors si un déficit (c'est le plus souvent le cas pour les expositions d'une certaine envergure, au-delà de celles qui rencontrent un très grand succès) doit être envisagé. Dans ce dernier cas, il importe de pouvoir fixer une fourchette réaliste afin que les financeurs acceptent ou non le projet, et cela en toute connaissance de cause. Les différents types de coûts se rapportent en particulier aux éléments suivants :

- Les coûts de la préparation (recherche, documentation, voyages...)
- les dépenses relatives à la restauration et à la venue d'œuvres, car des frais « administratifs » (ou loan fees) peuvent parfois s'appliquer
- les dépenses d'assurance et de transport (y compris pour l'accueil et l'hébergement des convoyeurs d'œuvres)
- les dépenses tenant à l'aménagement des lieux (création de nouveaux espaces, réalisation d'un local temporaire pour l'accueil des visiteurs, réaménagement des salles existantes)
- les dépenses de muséo-scénographie

- le versement de droits d'auteur, la rémunération des ayant-droits et les éventuels droits de monstration (artistes, photographes...)
- le coût des publications (catalogue, « petit journal » de l'exposition, ouvrage pour les enfants, etc.)
- la réalisation d'interactifs et de bornes multimédias, ainsi que les développements informatiques (site Internet, exposition virtuelle, applications pour smartphones et tablettes...)
- les dépenses d'administration, de promotion et de communication
- les frais de personnel (accueil, gardiennage, sécurité, vacataires), les honoraires et les frais divers
- un poste « imprévu » doit être intégré au budget, compte tenu des incertitudes qui pèsent sur la conduite de projets complexes

Pour affiner progressivement le budget prévisionnel, on intégrera au fur et à mesure les devis précis des professionnels sollicités : muséographe, scénographe, architecte, assureurs, transporteurs, agence de communication, graphiste, informaticien, etc.



## Le mécénat

Du fait de son caractère attractif, exceptionnel et médiatique, l'exposition temporaire trouve assez aisément un soutien de la part des entreprises, des fondations et des particuliers (on pourra s'appuyer pour cela sur les associations d'amis et sur les clubs d'entreprise). Ce dernier peut prendre la forme d'une contribution financière, mais aussi d'une aide matérielle (mécénat en nature) ou d'un apport en savoir-faire (mécénat de compétence). Rappelons à cet égard que les mécènes (particuliers et entreprises) bénéficient d'avantages fiscaux très significatifs.

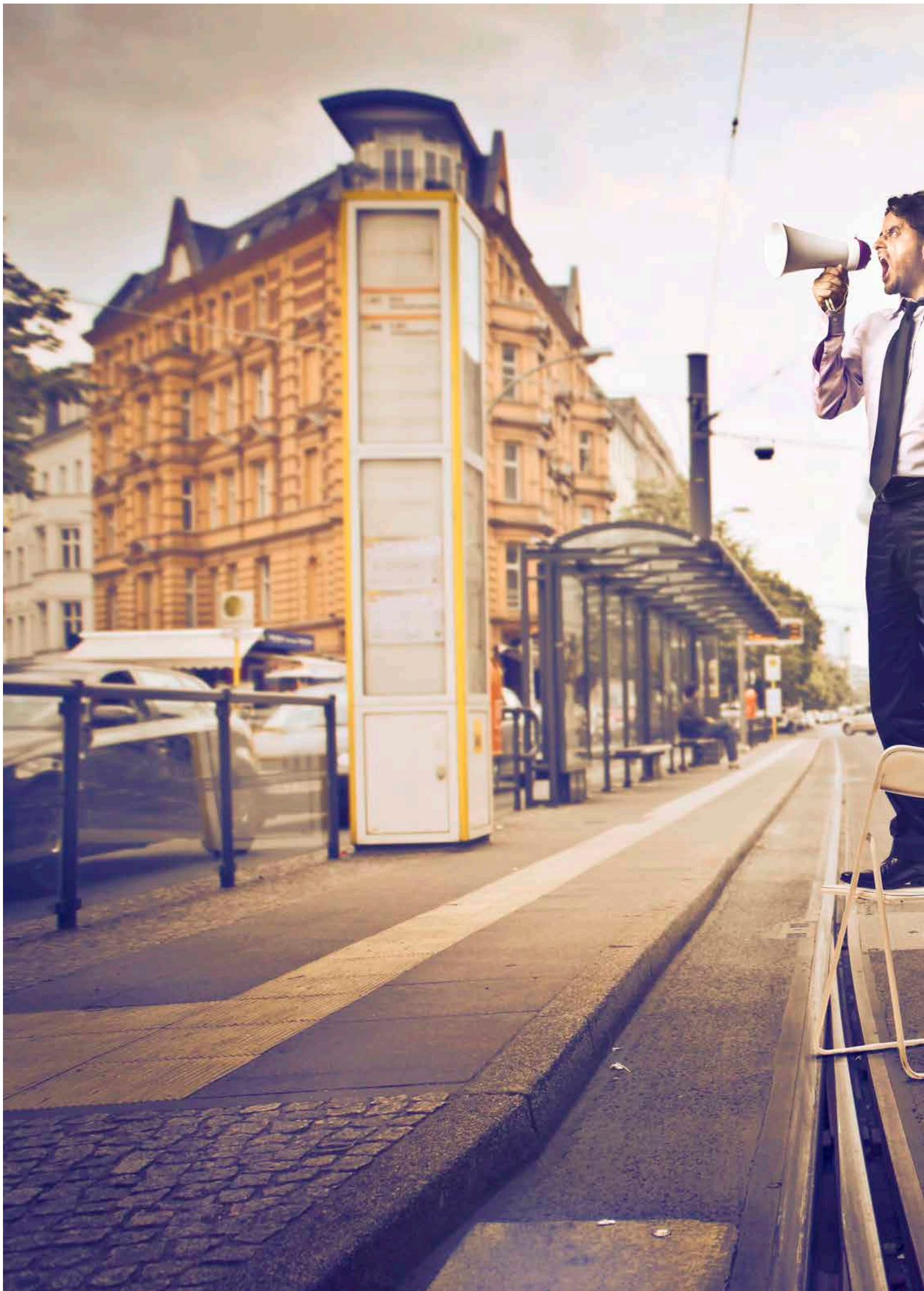
En toute circonstance, l'institution demeure pleinement responsable de l'exposition et ne doit pas laisser un mécène tenter d'influer sur son contenu, ce qui n'est du reste pas son intérêt. Des règles éthiques et déontologiques devront ainsi être établies, qu'elles portent sur le respect de l'intégrité « éditoriale » de l'exposition, de la limitation de la taille des logos des entreprises (pour ne pas indisposer les visiteurs) ou encore de la vérification de l'origine des financements.

Ceci étant dit, les expositions temporaires offrent de nombreuses possibilités de contreparties à proposer aux mécènes (dans la limite des règles à observer dans ce domaine) :

- mention dans les supports de communication (affiches, dépliants, site Internet, communiqué et dossier de presse...)
- rédaction d'un avant-propos dans le catalogue de l'exposition
- organisation de manifestations privées (visites de l'exposition, cocktail, soirée VIP, invitations...)
- avantages pour le personnel des entreprises (laissez-passer, réductions tarifaires...)
- utilisation de l'image de la manifestation dans la communication des entreprises (lettre d'information, rapport d'activité, cartes de vœux...)

On veillera en tout état de cause à remercier les mécènes de leur soutien et à les informer du bilan de la manifestation... tout en les tenant au courant des prochains projets de l'institution !

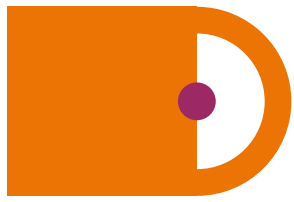






## PARTIE 3

# ORGANISER LA COMMUNICATION AUTOUR DE L'ÉVÈNEMENT



## La gestion des flux de visiteurs

Du fait de sa dimension événementielle, une exposition temporaire peut rencontrer un grand succès public. Pour des institutions qui ne sont pas toujours habituées à être très fréquentées, il convient donc d'anticiper la venue en grand nombre de visiteurs.

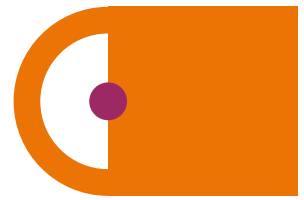
Pour éviter les phénomènes de files d'attente qui occasionnent frustration et insatisfaction (surtout quand il faut patienter dans le froid, sous la pluie ou sous un soleil brûlant !), plusieurs moyens peuvent être mis en œuvre :

- respect des règles d'accessibilité (notamment pour les personnes handicapées)
- aménagement de l'accueil pour permettre le regroupement des visiteurs et un accès aisé à la billetterie
- création d'un espace d'attente délivrant de premières informations avant d'accéder au parcours de visite
- signalétique adaptée

- conception du parcours d'exposition garantissant une bonne circulation, évitant les goulots d'étranglement et permettant d'accueillir en simultanément un grand nombre de personnes
- horaires adaptés aux pratiques des publics (ouverture tardive et en continue, le cas échéant)
- gestion dynamique des files d'attente
- tarifs favorisant la venue du public pendant les moments de moindre affluence
- informations pratiques en amont concernant les conditions de visite sur le site Internet de l'institution
- possibilité de réservation préalable

*NB : pour des raisons de sécurité et de confort des visiteurs, il convient de définir une jauge maximale correspondant au nombre total de personnes pouvant être accueillies simultanément dans l'exposition. Au-delà, un contingentement s'impose.*





## La communication de l'exposition

Réussir la communication d'une manifestation événementielle comme une exposition suppose de réunir un bon sujet, une gestion optimale du temps et une promotion adaptée aux objectifs poursuivis. De la détermination des publics visés découlent des cibles de communication, ce qui conditionne le choix des supports :

- médias grand public ou supports plus spécialisés en fonction de l'ampleur du public visé
- médias locaux, nationaux ou internationaux en fonction de l'importance de l'événement
- relations presse et communication en direction de ses partenaires ou bien achat d'espace et actions publicitaires en fonction des moyens financiers disponibles

L'institution devra déterminer la part de la communication qui sera réalisée :

- en interne (par la direction et/ou le responsable de la communication)
- par une collectivité de tutelle (une mairie, un conseil général ou un parc naturel régional par exemple)
- par un organisme extérieur (attaché de presse ou agence de communication)

Une importance particulière sera accordée à la communication par Internet (sur le site de l'institution), aux relais associatifs, aux communautés de passionnés ou d'amateurs, aux réseaux sociaux (en recherchant une communication « virale »), du fait de l'importance du bouche-à-oreille et du développement des phénomènes de recommandations.

Cette communication pourra elle-même être amplifiée si l'exposition prend place dans des manifestations d'ampleur nationale, certaines d'entre elles constituant de véritables « rendez-vous » pour le public : Nuit des musées, Journées du patrimoine, Science en fête, Nuit blanche, etc.

L'institution recueille régulièrement dans un fichier les coordonnées de journalistes (locaux et spécialisés) afin de pouvoir leur faire parvenir le moment venu des communiqués de presse et un dossier de presse sur l'exposition.

Les envois tiendront compte bien sûr des délais de bouclage respectifs des quotidiens, hebdomadaires, mensuels, etc. Notons qu'en raison des contraintes éditoriales, certains articles de presse sont rédigés avant l'ouverture au public de la manifestation.

Un fichier sera également utilisé pour réunir l'ensemble des partenaires de l'institution qui seront informés de l'exposition et invités lors du vernissage (élus, services administratifs, responsables associatifs, amis, mécènes, bénévoles, etc.).

Un temps de relance doit être prévu en direction des journalistes afin qu'ils soient en mesure de « couvrir » l'exposition. Conférence de presse, voire voyage de presse, pourront également être envisagés.

En dehors des opérations de relations publiques, des actions sur Internet et des relations presse, il n'est pas toujours facile d'accéder à des budgets publicitaires significatifs, en dehors des achats d'espace dans la presse et des campagnes d'affichages, en raison du coût d'accès aux grands médias (radio, télévision). Toutefois, il est possible de conclure des partenariats médias permettant de bénéficier de moyens de communication significatifs en échange de contreparties offertes aux agences ou aux médias eux-mêmes.

Un échange marchandise permet ainsi d'obtenir des moyens en communication de la part du partenaire en limitant au maximum l'achat publicitaire proprement dit ; et cela grâce aux contreparties offertes en échange à une agence de publicité ou de communication ou encore à un média (journal, chaîne de radio ou de télévision...) : mention du nom du partenaire dans les documents de communication accompagnant l'exposition (affiche, programme, dossier de presse...), soirée organisée pendant la durée de l'exposition, entrées gratuites offertes à l'entreprise partenaire, etc.

Avec l'aide éventuelle de prestataires spécialisés, on effectuera un bilan de la couverture de l'exposition par la presse écrite et les médias audiovisuels. Cela constituera un élément d'évaluation de l'accueil réservé à cette manifestation, pour les équipes, pour les tutelles, pour les mécènes et pour les partenaires.



## Les retombées des grandes expositions

Une exposition d'envergure constitue une façon d'accroître la notoriété d'un site culturel, car cela constitue un excellent moyen de communiquer et que – dans le même temps – les médias sont friands de grands événements.

C'est aussi une manière de modifier l'image de l'institution pour des publics qui n'en ont qu'une connaissance limitée, mais il faut agir dans la durée, créer un rendez-vous régulier pour le public, en particulier régional.

On a pu le constater à plusieurs reprises, que ce soit par exemple au musée de l'Éphèbe (Cap d'Agde) qui a présenté plusieurs grandes expositions archéologiques, ou bien des musées de Lodève ou de Sète, qui poursuivent un programme soutenu d'expositions d'art.

L'apport financier peut être sensible à plusieurs niveaux : une augmentation des produits de la billetterie si le site est payant et, dans tous les cas, une augmentation des ventes à la librairie, à la boutique ou au comptoir de vente, de même qu'à la cafétéria ou au restaurant lorsque le site en est doté.

Sans compter une plus grande facilité à lever des fonds de mécénat (auprès des entreprises, des fondations et des particuliers), en complément des subventions publiques, de l'exposition soutenue localement jusqu'à l'exposition reconnue d'« intérêt national ».

Faire venir plusieurs milliers ou dizaines de milliers de visiteurs, en particulier les excursionnistes et les touristes, permet enfin de compter sur des retombées économiques dans le territoire, qu'il s'agisse des restaurants, des hôtels et des lieux d'hébergement, des boutiques ou des commerces.

Un dernier type d'impact, ardu à évaluer sur le plan économique, porte sur l'accroissement de la renommée de l'institution et sur l'enrichissement de son image.

Il en est de même pour la ville ou le territoire qui accueille l'exposition, dans une logique de construction ou de renforcement de l'attractivité de la destination.

## ZOOM

### Exemple

Lodève, une commune de l'Hérault de 7 000 habitants ayant traversé d'importantes difficultés économiques, met à présent en valeur ses atouts patrimoniaux (cathédrale Saint-Fulcran, ancien immeuble du cardinal de Fleury, œuvres du sculpteur Paul Dardé).

Le musée profite de sa localisation géographique (à proximité de l'abbaye de Saint-Guilhem-le-Désert, de Montpellier, de l'autoroute A 75 et du cirque de Navacelles) pour mettre en œuvre dans la durée une ambitieuse politique d'expositions temporaires qui attirent plusieurs dizaines de milliers de visiteurs chaque année.

C'est grâce à cette réussite qu'a pu être décidé un agrandissement du musée (2014-2016), signe que les manifestations événementielles peuvent aussi conduire à une reconnaissance de l'importance du fonds permanent d'un établissement.







## La maximisation de l'impact de l'exposition

L'impact de l'exposition – indépendamment de sa qualité intrinsèque – peut être notablement accru si sa promotion repose sur une bonne communication. De multiples partenariats aideront en outre la manifestation à trouver son public dans son environnement proche, qu'il s'agisse du secteur culturel, éducatif, universitaire, social, associatif et du développement local, sans oublier les chambres consulaires. Enfin, la clé de la réussite pour des publics plus éloignés géographiquement repose sur une collaboration étroite avec les professionnels du tourisme.

Ces derniers devront être avertis le plus tôt possible de la programmation de l'exposition, à la fois pour l'intégrer dans leurs actions et également pour en assurer une bonne promotion, en particulier à l'égard du marché national, voire européen pour les événements les plus importants.

Pour les responsables des collectivités territoriales, il importe de souligner qu'une exposition attractive peut constituer le support d'une opération de promotion permettant de mettre en valeur les différents

atouts de la destination. Compte tenu de l'essor des courts séjours et des « city breaks », l'exposition temporaire peut en effet constituer un excellent moyen de déclencher la venue de visiteurs qui profiteront de cet événement pour découvrir la ville et le territoire qui l'environne.

Il convient donc de préparer la manifestation le plus en amont possible avec les organismes touristiques (office de tourisme, comité départemental et régional du tourisme) et les professionnels du tourisme (hôteliers, restaurateurs, commerçants, transporteurs...). Des informations adaptées, des avantages tarifaires et des visites en avant-première aideront à faire de l'exposition temporaire un véritable événement et à garantir son plein succès en termes de fréquentation et de médiatisation.

Il existe nombre d'exemples allant dans ce sens, de Lyon à Lille et de Nantes à Sète.





# Conclusion

## Points de vigilance et critères de réussite

Dans un contexte de concurrence accrue et de multiplication des propositions événementielles, une exposition temporaire peut apporter beaucoup à une institution culturelle et à son territoire.

On doit toutefois veiller à conserver un équilibre entre ce qui relève de ses missions (comme la présentation de collections permanentes) et ce qui relève de manifestations événementielles coûteuses en termes de temps, d'énergie et de mobilisation des ressources humaines, techniques et financières de l'institution.

À titre d'exemple, la politique tarifaire devrait veiller à encourager le public, venant pour une exposition temporaire, à visiter les collections permanentes.

Du fait de l'ampleur des moyens engagés et des partenariats mobilisés, il paraît judicieux de s'assurer que l'événement bénéficiera des meilleures retombées possible. Cela représentera un atout lorsque l'on sera conduit à solliciter à nouveau les financeurs publics et privés.

Les risques encourus concernent la dépendance (financière et médiatique) qui peut se créer à l'égard des manifestations temporaires, le fait de négliger les collections permanentes, l'installation d'un climat de concurrence excessive entre institutions d'un même territoire et la tentation de rechercher avant tout des thématiques propres à rencontrer le succès public, au risque de faire preuve de moins d'audace, d'exigence et d'originalité dans la programmation.

Mais un bon sujet fondé sur une recherche originale, un traitement adéquat, une présentation attractive, des coopérations élargies, une vision claire des publics concernés, une maîtrise de la communication numérique, une parfaite coopération entre acteurs de la culture et du tourisme, ainsi que des efforts adaptés de promotion permettront en définitive de faire de l'exposition temporaire un réel succès qui rejaillira non seulement sur l'institution, mais aussi sur son territoire.



# Références

## **Remerciements** Bénédicte de Doncker

Les textes de ce document ont été rédigés par Jean-Michel Tobelem, docteur en gestion, diplômé de l'institut d'études politiques de Paris et d'études supérieures de droit public, professeur associé à l'université Paris I Panthéon Sorbonne et enseignant à l'École du Louvre.

Il dirige l'institut d'études et de recherche Option Culture ([www.option-culture.com](http://www.option-culture.com)). Directeur d'une collection d'ouvrages portant sur la gestion de la culture chez L'Harmattan, il est membre du Conseil international des musées (ICOM).

## **Du même auteur**

- Musées et culture, le financement à l'américaine, éditions Presses universitaires de Lyon, 1990.
- Manuel de muséographie. Petit guide à l'usage des responsables de musée (dir., avec Marie-Odile de Bary), éditions Atlantica, 1998.
- Le nouvel âge des musées, les institutions culturelles au défi de la gestion, éditions Armand Colin, 2005 (2ème édition 2010).
- La culture mise à prix, la tarification dans les sites culturels (dir.), éditions L'Harmattan, 2005.
- L'arme de la culture, les stratégies de la diplomatie culturelle non gouvernementale (dir.), éditions L'Harmattan, 2007.
- Culture, tourisme et développement. Les voies d'un rapprochement (dir., avec Claude Origet du Cluzeau), éditions L'Harmattan, 2009.
- Art et gestion de l'art. Leadership et institutions culturelles (dir., avec Sylvie Cameron), éditions Liber, 2013.
- Les bulles de Bilbao. Les mutations des musées depuis Frank Gehry (avec les contributions de Luis Miguel Lus Arana et Joan Ockman), éditions B2, 2014.

# L'ÉVÉNEMENTIEL DANS LES SITES CULTURELS

## LE MARKETING DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES



Credits photographiques : Fotolia, S. Bourcier, Finistère Tourisme.

[adt29@finisteretourisme.com](mailto:adt29@finisteretourisme.com)

[HTTP://PRO.FINISTERETOURISME.COM](http://pro.finisteretourisme.com)

02 98 76 24 77

**FINISTÈRE**  
**TOURISME**  
Agence de Développement Touristique

