

Séminaire « Spécificités des lieux de mémoire et problématiques économiques : comment les conjuguer ? »

15 au 17 décembre 2015

Synthèse des échanges



Séminaire organisé par le ministère de la défense (DMPA), en partenariat avec l'ONAC-VG (équipe Montluc), la Maison d'Izieu-Mémorial des enfants juifs exterminés, la Ville de Lyon (Centre d'histoire de la Résistance et de la Déportation) et les Archives départementales et métropolitaines.

Dates : Du 15 au 17 décembre 2015.

Lieux : Mémorial national de la prison de Montluc, Archives départementales et métropolitaines, Maison d'Izieu-Mémorial des enfants juifs exterminés, Centre d'histoire de la Résistance et de la Déportation (CHRD).

Objectifs

Comment conjuguer les nécessités économiques et financières de tout lieu de visite avec les impératifs et missions de ces lieux ? En particulier en ce qui concerne les lieux de mémoire, comment introduire ces enjeux dans des lieux souvent marqués par des événements douloureux ?

Seront abordées les problématiques de diversification des sources de financement, de statut juridique des sites, de politique tarifaire, de mutualisation des savoir-faire, de professionnalisation des équipes, de concurrence et/ou complémentarité des offres, etc.

15 décembre 2015 – Mémorial national de la prison de Montluc et Archives départementales et métropolitaines

Visite du Mémorial national de la prison de Montluc

Par Philippe Rivé, directeur scientifique et culturel (ONAC-VG)

Le mémorial de la prison de Montluc est un **haut lieu de la mémoire nationale**. Dès 2010, les bâtiments sont affectés au ministère de la défense et le choix est fait de valoriser le site comme un lieu-symbole de la répression allemande au titre des prisons en France.

Dès le départ, le souhait est de rendre les lieux accessibles au public. Une partie du bâtiment cellulaire et du chemin de ronde est restaurée. Le parti-pris est choisi de suivre des parcours individuels dans les cellules. Un conseil d'orientation est mis en place par le procureur général Viout pour choisir les parcours qui seront montrés, en respectant les équilibres de genre, confession, type de prisonnier... La DRAC a autorisé la rénovation du rez-de-chaussée, mais l'étage a dû être conservé en l'état pour refléter les différentes époques de la prison.

Le site est en constante évolution de par les contraintes économiques qui s'imposent, la question de la valorisation et de la destination du lieu : comment le valoriser en faisant une proposition complémentaire des autres lieux du territoire ?

Une partie du bâtiment cellulaire, du chemin de ronde et le greffe dans son intégralité sont **protégés** au titre des monuments historiques. Une partie des bâtiments de la prison va être récupérée par l'université Lyon III, ce qui implique un travail sur la contiguïté, la gestion des flux, etc.

Qu'est-ce qu'un haut lieu de la mémoire nationale ?

Parmi les nombreux lieux de mémoire en France, les hauts lieux de la mémoire nationale sont des biens du domaine public immobilier de l'Etat, relevant du ministère de la défense, qui répondent aux critères cumulatifs suivants :

- ils sont liés à la mémoire des conflits contemporains depuis 1870 ;
- ils ont un caractère national et emblématique d'un aspect des conflits contemporains ;
- ils sont entretenus par le ministère de la défense ou sous sa responsabilité, afin de perpétuer la mémoire des conflits contemporains et de maintenir le lien armée-nation.

Les hauts lieux de la mémoire nationale du ministère de la défense sont :

- **le cimetière national de Notre-Dame-de-Lorette**, à Ablain-Saint-Nazaire (Pas-de-Calais), au titre des militaires morts pour la France aux côtés de leurs frères d'armes alliés (1914-1918) ;
- l'ensemble constitué par **le cimetière national de Fleury-devant-Douaumont et la tranchée des baïonnettes** (Meuse), au titre du sacrifice des soldats français de la Grande Guerre à Verdun (1914-1918) ;
- **l'ancien camp de concentration de Natzweiler-Struthof** (Natzwiller, Bas-Rhin), au titre du système concentrationnaire nazi et de la Résistance européenne (1933-1945) ;
- **le Mont-Valérien** (Suresnes, Hauts-de-Seine), au titre de la répression exercée par les autorités allemandes pendant l'Occupation (1940-1944) et de la France combattante ;
- **le mémorial des martyrs de la Déportation**, dans l'île de la Cité (Paris), au titre de la mémoire des déportés ;
- **le mémorial de la prison de Montluc**, à Lyon (Rhône), au titre de l'internement par le régime de Vichy et les autorités allemandes pendant l'Occupation (1940-1944) ;
- **le mémorial du débarquement de Provence**, au Mont-Faron (Toulon, Var), au titre du débarquement des 15 et 16 août 1944 et de l'armée de la Libération ;
- **le mémorial des guerres en Indochine** (Fréjus, Var), au titre de la Seconde Guerre mondiale en Indochine (1940-1945) et de la guerre d'Indochine (1946-1954) ;
- **le mémorial de la guerre d'Algérie et des combats du Maroc et de la Tunisie**, sur le quai Branly, à Paris.

Source : arrêté du 20 mars 2014.

⇒ Table ronde n°1 : nature des établissements, quelles conséquences sur les modes de gestion, exemples en Rhône-Alpes

Animateur : Olivier Vallade (réseau Memorha, MSH-Alpes)

Intervenants : Jean-René Bachelet (président de l'association des Glières), Geneviève Erramuzpe (directrice de la Maison d'Izieu), Renaud Ferrand (sous-directeur à la mémoire et à l'action éducative de la DMPA), Xavier Fourneyron (directeur général adjoint à la Ville de Lyon), Marina Guichard (responsable du service Mémoire et Citoyenneté du Conseil départemental de Haute-Savoie), Philippe Rivé (directeur du Mémorial national de la prison de Montluc)

1^{ère} partie : les lieux de mémoire et le monde associatif

Comment les lieux de mémoire sont inscrits dans leur genèse et leur fonctionnement dans le milieu associatif ?

- L'exemple des sites des Glières

Sites des Glières : plateau des Glières, monument des Glières, musée de la Résistance, Mémorial de la Déportation (conseil départemental de Haute-Savoie, association des Glières)



Glières :

Monument érigé en 1973, dévolu au Département depuis 1998

Morette :

Cimetière créé en 1944

Musée de la Résistance puis Mémorial de la Déportation ouverts en 1964, dévolus au Département depuis 1999 et en gestion directe depuis 2005 ; surface totale des deux bâtiments : 550 m²

Nombre d'ETP : 14 à 18 agents au Service Mémoire et Citoyenneté, répartis sur 3 sites.

<http://www.glieres-resistance.org/Glieres>

L'ensemble mémoriel des Glières est composé de deux sites principaux :

- La nécropole de Morette, qui compte 105 tombes, un musée de la Résistance et un musée de la Déportation, a été édifiée par les rescapés eux-mêmes avant de devenir un cimetière militaire national. Elle accueille chaque année des commémorations.

- Le plateau était peu accessible avant les années 1970. Un monument y est construit en 1973, sous l'égide de l'association des Glières, par le sculpteur Emile Gilioli, grâce à des souscriptions individuelles. « Monument national à la Résistance », c'est un hymne à la liberté. Le site, très fréquenté, est le lieu de multiples événements, dont les randonnées-mémoire.

Jusqu'à la fin des années 1980, ce sont les rescapés des Glières qui portent la mémoire de ces lieux et accueillent les visiteurs. En 1998, soucieux de la pérennité de leur action, ils créent une association relais, l'« Association des Glières pour la mémoire de la Résistance » et font dévolution de leurs biens au conseil général, sous condition que celui-ci prenne en charge leur gestion et l'accueil des visiteurs. La création, au sein du conseil général, d'un département « Mémoire et Citoyenneté » illustre alors la dimension patrimoniale de cette mémoire. Le service, **professionnalisé** au fil du temps, a renforcé ses compétences en médiation, conservation, documentation, etc. La mémoire des Glières est ainsi orchestrée en partenariat entre l'association des Glières et le service mémoire, liés par un contrat moral, dans une étroite **complémentarité**.

En 2015, le département a souhaité inscrire les sites de Glières dans la démarche Qualité Tourisme spécifique aux lieux de mémoire animée par la DMPA, en lien avec le ministère en charge du tourisme (DGE).

❶ Monument national à la Résistance



A la fin des années soixante, alors que se profile la commémoration du trentième anniversaire du Maquis des Glières, l'idée se développe, parmi les rescapés qu'il devient important « de faire quelque chose qui soit à la hauteur de l'événement ».

Choisi à l'issue d'un concours national dont le jury est formé de 5 rescapés des Glières et de 4 personnalités choisies pour leurs compétences en matière d'art (comme le conservateur en chef du Musée d'Art Moderne de Paris, Bernard Dorival ou le peintre Hans Hartung), le Monument national à la Résistance est inauguré le 2 septembre 1973 par André Malraux. Impressionnant par ses dimensions, sa hauteur totale est de 15,20 mètres sur 4 mètres de large pour une longueur de 21 mètres et un disque de 65 tonnes. Il n'est pas un monument aux morts mais un symbole d'espérance. Son auteur, Emile Gilioli (1911-1977), a voulu réaliser une sculpture-architecture qui exprime l'engagement des combattants des Glières et soit en harmonie avec les montagnes dont les lignes de crêtes le prolongent. Ce monument s'élance tel un V de la victoire. Une des deux flèches monte vers le ciel en signe d'espérance. Il en sort un disque solaire, symbole de renaissance, celle de la liberté. Son équilibre improbable rappelle que la liberté, toujours menacée, est sans cesse à gagner. L'autre flèche est comme cassée net, car toute victoire porte en elle le prix des épreuves, des souffrances et des morts. Le monument a été conçu comme un tout avec le mât et les Pleureuses qui marquent l'entrée de cette plateforme.

L'intérieur du monument est conçu pour être un espace sacré ; il présente diverses œuvres qui invitent à la méditation. On y trouve la devise du Bataillon ainsi qu'un texte gravé dans le béton qui rappelle ce que furent les combats des Glières et un dessin fait d'un entrelacs de lignes symbolisant la guerre. Dans le fond brille une statue en forme de flamme ; elle aussi pointe un bras vers le ciel, tandis que l'autre, comme le monument, est tronqué. La tête de la statue est marquée de la croix du Christ. Elle représente Jeanne d'Arc et fut offerte par Gilioli qui l'avait primitivement réalisée pour la ville de Florence. Le sculpteur a voulu ainsi rapprocher Jeanne d'Arc et les combattants des Glières dans une même évocation de la France résistante.

Source : conseil départemental de Haute-Savoie.

▪ L'exemple de la Maison d'Izieu (Ain)



Maison d'Izieu – Mémorial des enfants juifs exterminés

Ouverture : 1994

Budget de fonctionnement : 1 M€ annuel

Budget d'investissement (2008-2015) : 4,1 M€

Superficie : 4 bâtiments (2 000 m²) ; site complet : 4 ha

Nombre d'ETP : 13

<http://www.memorializieu.eu>

À la suite du procès de Klaus Barbie, la volonté de ne pas oublier incite les acteurs de la mémoire d'Izieu à ancrer leur combat dans le temps en créant une association en mars 1988 en souvenir des 44 enfants, de leur directeur et de leurs animateurs et en hommage aux résistants et déportés du territoire. Tout de suite existe donc le souhait d'inscrire l'histoire d'Izieu dans une histoire nationale et républicaine plus large. L'intérêt politique et une souscription nationale (dont de nombreux particuliers, mais aussi des structures publiques, l'Etat français et le Bade Wurtemberg) permet à l'association de se rendre propriétaire des lieux. En 1992, la présidence de la République inscrit Izieu dans les grands travaux, ce qui permet au mémorial d'être inauguré en 1994. Dès le départ, l'équipe veut se doter d'un **mode de fonctionnement professionnel** et ne pas rester dans le militantisme. Elle crée donc un conseil d'administration

et recrute des salariés. L'association a évolué avec le temps. Celle de 1988 n'était pas la même en 1994 et est encore différente aujourd'hui. Elle réfléchit actuellement au moyen de se pérenniser ; l'évolution logique devrait être la création d'une fondation.

Une association peut être porteuse d'un projet ambitieux construit dans la durée. Le cas de l'Historial de la Grande Guerre à Péronne, en délégation de service public (DSP), l'illustre également [pour en savoir plus : voir [fiche sur les statuts](#)]

2^e partie : les lieux de mémoire, les collectivités et l'Etat

On observe, à partir des années 90, une implication croissante des collectivités dans l'organisation et le fonctionnement de ces structures.

- L'exemple du CHRD



CHRD (ville de Lyon)

Date d'ouverture : 1992

Budget de fonctionnement : 390 000 € en 2015

Budget d'investissement : 40 000 € en 2015

Superficie : 3 000 m²

Nombre d'ETP : 25

<http://www.chrd.lyon.fr/chrd/>

Le CHRD est un établissement de la Ville de Lyon. Au sein de la Ville, chaque établissement culturel est une direction à part entière : cela donne une place importante à ces structures au sein de la municipalité ; les directeurs ont une réelle **autonomie** dans les projets qu'ils portent. Chacun se voit attribuer un budget annuel qui permet de couvrir les coûts de fonctionnement et d'investissement (surtout pour acquérir et restaurer des collections).

Des partenariats sont régulièrement créés entre le CHRD et d'autres acteurs, municipaux ou tiers. Ainsi, en septembre 2015, un pass pour accéder aux 6 musées municipaux a été lancé.

Dans le cas du CHRD, les associations d'anciens sont directement reliées aux équipes et sont impliquées dans la médiation. Lors de la rénovation du parcours permanent en 2012, les associations ont aussi été consultées.

- L'exemple de Montluc



Mémorial national de la prison de Montluc (DMPA, ONAC-VG)

Ouverture en tant que mémorial : 2010

Budget de fonctionnement : 50 000 € par an

Budget d'investissement : 750 000 € jusqu'à aujourd'hui

Superficie de la parcelle : 2 500 m²

Nombre d'ETP : 5,5

<http://www.memorial-montluc.fr/>

Le mémorial de la prison de Montluc est un lieu du ministère de la défense géré par l'office national des anciens combattants et victimes de guerre (ONAC-VG). Depuis 1944, plusieurs associations ont porté la mémoire du lieu. Elles sont intégrées au conseil d'orientation, qui est chargé de la réflexion autour des actions portant sur la Seconde Guerre

mondiale. Le conseil scientifique, quant à lui, vise à travailler sur les **différentes périodes de l'histoire de la prison**. L'articulation de ces strates mémorielles est complexe ; la future rénovation du lieu permettra justement de déterminer comment on parle de ces périodes en évitant la confusion du visiteur, et qui a compétence à le faire. Un travail particulier doit être fait sur la page algérienne de Montluc.

Comme pour le Mémorial du camp de Rivesaltes (cf. infra) se pose aussi la question du traitement de 70 ans d'histoire et des différentes communautés internées, d'autant plus que toutes les histoires n'en sont pas au même stade de réflexion et que des mémoires « fortes » cohabitent avec des mémoires « faibles ». L'objectif *in fine* est que le visiteur progresse dans cette histoire pour une meilleure compréhension. Cela implique également de créer un lien entre ces lieux qui interviennent tous dans une même histoire. De même, les différents lieux de Rhône-Alpes (Montluc, CHRD, Izieu, Caluire...) ont à cœur de proposer une offre complémentaire.

3^e partie : la mise en réseau des lieux de mémoire

Le réseau Memorha vise à rassembler des pratiques de lieux d'histoire et de mémoire en Rhône-Alpes, en réunissant notamment des historiens, des sociologues et des ethnologues. Il se veut un **observatoire des pratiques mémorielles dans l'espace public**. Les trois grandes thématiques de recherche sont les commémorations, les maquis et les frontières.

Dans le cadre de la création de la grande région, le réseau a pu se rapprocher de structures situées en Auvergne, tels que le Lieu de Mémoire au Chambon-sur-Lignon ou le Mont-Mouchet. La Région Rhône-Alpes étant une région de frontières, il n'est par ailleurs pas envisageable de ne pas travailler avec l'Italie, l'Espagne et la Suisse.

📍 Réseau MEMORHA

Le réseau Memorha (association loi 1901) regroupe en Rhône-Alpes des lieux et territoires dédiés à l'histoire de la Seconde Guerre mondiale ainsi que des chercheurs en sciences humaines et sociales.

Ce réseau s'est donné pour mission première d'engager une réflexion sur les enjeux contemporains de transmission de l'histoire de la Seconde Guerre mondiale, sur les nouvelles formes de manifestations mémorielles et leur représentation dans l'espace public, à l'échelle locale (quartier, ville village), mais aussi à l'échelle régionale (territorialisation des mémoires). Il est également un espace d'échange d'expériences scientifiques et professionnelles, qui associe, dans une démarche comparative, des structures mémorielles européennes (Allemagne, Catalogne, Italie, Suisse).

Il propose chaque année un programme d'activités, séminaires et journées d'étude ouverts à tous. Des voyages d'étude dans différents pays européens sont également organisés pour les professionnels et les chercheurs.

Pour en savoir plus : <http://www.reseaumemorha.org/>

L'appartenance à des réseaux ou le travail dans le cadre de projets européens permet de réfléchir ensemble, de mutualiser, d'élargir les projets d'études, de recherche de financements... Une des difficultés est toutefois de réussir à gérer son temps entre les différents réseaux auxquels on appartient.

La recherche de partenaires et le travail en réseau se matérialisent beaucoup par des déplacements, notamment à l'étranger, pour comparer et tirer les bonnes pratiques. La Maison d'Izieu, par exemple, a créé des liens avec l'Allemagne, la Pologne, l'Italie, la République Tchèque... Il est important de **travailler à l'échelle internationale** pour bien comprendre qu'il s'agit d'une histoire commune dont on est un des maillons.

Il existe un réseau des lieux de mémoire de la Shoah en France, très actif notamment autour des commémorations ; en effet, si l'on prend le cas du 27 janvier, Journée de la mémoire de l'Holocauste et de la prévention des crimes contre l'humanité, les jeunes sont sensibilisés en amont, ils prennent la parole et se saisissent de la cérémonie. Cela participe aussi du renouvellement des publics et de la vie d'un lieu de mémoire : commémorer autrement, en participant à l'enrichissement éducatif.

Le développement de partenariats ne doit pas enfermer sur sa communauté professionnelle. Les lieux de mémoire ont une mission de service public et doivent se tourner vers les publics empêchés (hôpitaux, prisons...). Au Musée de la Grande Guerre de Meaux, le SPIP (service pénitentiaire insertion et probation) a sollicité l'équipe pour intervenir dans un stage autour des violences conjugales, à travers une journée au musée sur le rôle des femmes dans la Grande Guerre. Ce type de partenariats décloisonne et fait du musée un acteur de la cité ; cela mobilise également les équipes qui y voient le sens de leur travail.

On observe finalement dans tous ces lieux des temps mémoriels et des évolutions parallèles.

La question du **mode de gestion** n'a pas de réponse idéale. On pourra retenir que l'**association** offre davantage de souplesse et de réactivité et est donc idéale pour la conduite de projets. Les points forts d'une **collectivité** sont la meilleure transparence et gestion, la possibilité d'avoir recours à des services supports, la pérennité qui permet de ne pas se disperser en passant beaucoup de temps sur la recherche de financements. Par ailleurs, les collectivités sont plus réactives et dynamiques qu'elles n'ont pu l'être dans le passé.

Au-delà de la question de la performance de tel ou tel statut, la question de la **légitimité** se pose, en particulier à l'heure où les témoins directs des événements disparaissent. Dans le cas des Glières, par exemple, les familles ont été associées, mais également les populations environnantes.

❶ Quelques exemples de réseaux professionnels

Réseaux thématiques :

- Le réseau des lieux de mémoire de la Shoah en France : <http://lesambassadeursdelamemoire.strikingly.com/>
- Le réseau du Musée national de l'histoire de l'immigration : <http://www.histoire-immigration.fr/la-cite/le-reseau>
- Le réseau « Villes et Villages des Justes de France » : <http://www.yadvashem-france.org/la-vie-du-comite/reseau-des-villes-et-villages/>
- La fédération des écomusées et des musées de société : <http://www.fems.asso.fr/>

Réseaux territoires :

- Le réseau transfrontalier « Mémoire 14-45 » (Nord-Pas de Calais et de la Province de Flandre occidentale), composé de musées et sites en lien avec les deux guerres mondiales : <http://www.memoire14-45.eu/fr/>
- Le réseau des musées de la Résistance du Massif Central : <http://www.resistance-massif-central.fr/>
- Le réseau Mémorha : <http://www.reseaumemorha.org/>

Réseaux ingénierie tourisme :

- Le réseau d'accueillants « mémoire 14-18 » en Nord-Pas-de-Calais : <http://www.pro-cdt-nord.com/ADRT-Nord-Tourisme2/Listes-des-actus-bon-plan/Lettres-pro-2014/Lettre-pro-04-2014/Un-reseau-d-accueillants-memoire-14-18-en-Nord-Pas-de-Calais>
- Le réseau Somme Battlefield's partner : http://www.sbpartner.fr/somme_battlefields_partner/le_reseau_somme_battlefields_partner

⇒ Table ronde n°2 : diversification des sources de financement

Animateur : Mikaël Petitjean (Musée national de l'histoire de l'immigration)

Intervenants : Piotr Cywinski (directeur du Musée national d'Auschwitz-Birkenau), Cyprien Fonvielle (directeur de la Fondation du Camp des Milles), Catherine Le Berre (responsable marketing du Musée de l'Air et de l'Espace), Jean-Michel Tobelem (directeur d'Option Culture)



Musée national de l'histoire de l'immigration

Date d'ouverture : octobre 2007

Budget de fonctionnement : 7 M€ annuel

Budget d'investissement : 1 M€ en 2013

Nombre d'ETP : 78 agents (dont une douzaine pour l'Aquarium tropical)

<http://www.histoire-immigration.fr>

▪ L'exemple du musée national d'Auschwitz-Birkenau



Musée national d'Auschwitz-Birkenau

Date d'ouverture : 1947

Budget de fonctionnement (+ quelques investissements récents) : 15 M€

Superficie : 200 ha

Nombre d'ETP : 300

www.auschwitz.org

Le site d'Auschwitz-Birkenau, c'est 1,7 M de visiteurs en 2015. Le site avait été pensé pour accueillir 400 000 visiteurs par an et n'est plus adapté. La stratégie depuis cette année consiste donc à limiter le nombre de visiteurs en passant par une inscription préalable obligatoire sur Internet. L'entrée étant gratuite (seules les visites guidées sont payantes), cela n'a de toutes façons aucune incidence sur les ressources financières.

Le budget a explosé et représente aujourd'hui 15 M d'euros annuels (principalement la conservation du site). 1/3 des ressources sont assurées par la subvention du ministère de la culture. Les ressources propres proviennent essentiellement des visites guidées, livres, parkings... Le site reçoit aussi des financements européens et des dons de particuliers. Il y a 5 ans, une **fondation** a été créée pour financer les travaux de conservation. Pour des projets à court terme, il est moins problématique de devoir discuter avec des financeurs privés, mais cela a aussi un coût. Le privé a besoin de succès, et le lieu de mémoire veut garder la main sur le contenu de son projet : tant que cela est établi clairement et qu'une relation de confiance est créée, le mécénat fonctionne bien ; si le mécène veut agir sur le contenu, le partenariat se termine. Au Musée de la Grande Guerre de Meaux, sur les 25 mécènes (représentant 3 M€) qui ont soutenu l'ouverture, aucun n'est intervenu sur le contenu de l'exposition. La loi de 2001 sur le mécénat encadre suffisamment les choses en France.

❗ Qu'est-ce que le mécénat ?

Le mécénat se définit comme "le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général." (Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière).

Si les notions centrales de cette définition, - soutien, absence de contreparties et intérêt général -, conservent toute leur valeur, le développement du mécénat en France doit beaucoup aux mesures incitatives apportées par la loi du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, et à ses avancées successives. Il se traduit par le versement d'un don (en numéraire, en nature ou en compétence) à un organisme pour soutenir une œuvre d'intérêt général. Si le bénéficiaire est éligible au mécénat déductible, le don ouvre droit, pour les donateurs (entreprises et particuliers), à certains avantages fiscaux.

Le mécénat doit donc être clairement distingué du parrainage, terme assimilable à l'anglais "sponsoring".

Pour en savoir plus : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Mecenat/Qu-est-ce-que-le-mecenat>

Source : ministère de la culture et de la communication.

La clé du problème pour les lieux de mémoire réside dans le triptyque politique/média/lieu de mémoire. Un travail accru avec **les médias et l'opinion publique** est nécessaire. Une équipe de 5 personnes y est consacrée à Auschwitz. Un travail important avec la presse et Internet a été réalisé en particulier lors de la création de la fondation, avec pour objectif de récolter 120 M€. Résultat : 36 pays ont répondu positivement. Toutefois, la particularité du sujet fait qu'il est plus difficile de convaincre des mécènes de soutenir les projets des lieux de mémoire, en particulier pour les lieux « Shoah ».

- L'exemple du site-mémorial du Camp des Milles



Mémorial du camp des Milles

Date d'ouverture : septembre 2012
Budget de fonctionnement : 2,4 M€
Superficie : 15 000 m²
Nombre d'ETP : 27

<http://www.campdesmilles.org/>

Le lieu est géré par une fondation privée, cela étant notamment dû au fait qu'il a été difficile de trouver un porteur public qui veuille se positionner autrement que financièrement. Le groupe Lafarge a fourni une grande partie du budget d'ouverture qui s'élevait à 20 M€. Une part a aussi été assurée par la Fondation pour la mémoire de la Shoah.

Le site-mémorial a ouvert en septembre 2012. L'objectif fixé par le Conseil d'Etat pour une **fondation d'utilité publique** l'obligeait à atteindre 50% de ressources propres dans le budget. En 2015, le mécénat de compétences a représenté l'équivalent de 900 000 €. Le budget de fonctionnement 2015 s'est élevé à 2,6 M€. Le chiffre d'affaires net, quant à lui, s'est élevé à 695 000 €. Une des grandes difficultés d'un lieu qui n'est pas rattaché à une structure publique est que les acteurs publics participent à l'ouverture mais que personne ne se sent pleinement responsable pour la suite ; sur les 19 administrateurs, 9 sont des entités publiques, les autres étant surtout des associations.

Il est difficile dans un lieu fort comme le Camp des Milles de parler de **rentabilité**. L'enjeu réside donc dans la baisse

des tarifs, en particulier pour les publics scolaires. C'est pourquoi le site a notamment développé la formation des enseignants pour que ceux-ci puissent accompagner eux-mêmes les visites ; des conventions ont ainsi été signées avec plusieurs établissements scolaires. De même, un partenariat noué avec la SNCF offre la gratuité du transport scolaire pour la visite. En 2015, 35 000 scolaires ont pu découvrir le lieu.

Dans le cas du site du Camp des Milles, la prospection des grands mécènes est gérée par la direction, tandis que le service communication et développement se charge de la recherche de mécénat de particuliers. Un prestataire extérieur les aide dans cette mission.

Le pôle **formation** du site a évolué plus rapidement que prévu et est une des priorités du lieu : le budget est passé de 7 600 € en 2014 à 121 000 € en 2015. Ainsi, un premier travail a été amorcé avec la préfecture de Région (notamment les services d'accueil d'étrangers), et avec le CNFPT (centre national de la fonction publique territoriale), les policiers municipaux et le ministère de la justice. La volonté de devenir un acteur privilégié de la formation professionnelle s'est fondée plutôt sur des raisons politiques qu'économiques ; en effet, cela a notamment permis d'impliquer les collectivités territoriales. Le pôle formation compte actuellement 2 ETP et fait intervenir 6 personnes extérieures. Les demandes de formation se sont surtout cristallisées sur la lutte contre le racisme et l'antisémitisme.

Une des questions qui se sont posées avant l'ouverture a été celle de **l'offre culturelle**, dans un lieu où de nombreux artistes ont été internés. Au final, l'auditorium accueille une cinquantaine d'événements, dont une dizaine relève du spectacle vivant, pour des raisons en partie budgétaires. La programmation est contrainte également par le faible nombre de personnel : 25 ETP avec une fermeture du lieu seulement 3 jours par an. D'autres événements sont organisés, par la chaire UNESCO (⇒ [le manifeste](#)) ou avec d'autres partenaires (ex : IEP, dialogue interreligieux...). Cependant, la location d'espaces ne peut être déconnectée de la thématique : le choix a été fait de ne pas rendre possible de louer les espaces sans découvrir le lieu.

- L'exemple du Musée de l'Air et de l'Espace



Musée de l'Air et de l'Espace

Date d'ouverture : 1919 (appelé Conservatoire de l'Air) ; arrivée en 1975 à l'aéroport d'affaires Paris-Le Bourget.
Budget de fonctionnement : 8 M€ (dont 5M€ salaires)
Budget d'investissement : subvention de 21,5 M€ pour la rénovation de l'aérogare historique, mécénat du GIFAS de 5 M€ pour la construction d'une réserve pour des avions bois et toiles
Superficie : 44 ha
Nombre d'ETP : 110

<http://www.museeairespace.fr/>

Le Musée de l'Air et de l'Espace, établissement public administratif sous tutelle du ministère de la défense, compte 110 ETP et totalise 40% de ressources propres dans son budget. Dès 2007, le projet scientifique et culturel (PSC) du musée intègre la notion de site : il s'agit donc, en plus d'un musée d'histoire et de société, d'un musée de site, ancré dans son **territoire**. La stratégie consiste à positionner le lieu comme un musée qui s'adresse aux non-initiés et pas seulement aux passionnés d'aviation, un musée qui est rattaché à son territoire et à ses partenaires.

La stratégie de diversification des ressources propres du musée s'appuie sur un travail basé sur la **notoriété** de celui-ci, sur la modernisation de son image... La recherche de mécénat en particulier se réalise via l'image de marque du musée et de ses collections, la forte identité du site et la dynamique du territoire. Le musée ne dispose pas de budget dédié à la

communication ; le développement des recettes n'est donc pas déconnecté de la mission de service public qui vise à l'augmentation de la fréquentation. Deux campagnes de **financement participatif** avec la plateforme « My major company » ont contribué à changer profondément l'image du musée, tout comme le fait de s'appuyer sur l'économie numérique (vente des billets via la FNAC ou Groupon). Un projet futur est la création d'un club des mécènes de la Seine-Saint-Denis avec une véritable volonté de créer des liens, et que l'image de marque du musée contribue aussi au rayonnement des entreprises qui s'installent autour.

Quelques exemples d'actions :

- vente des visites avion sur Groupon → 98% de primo-visiteurs ; 95% des visiteurs recommanderaient le musée.
- financement participatif avec « My major company » pour restaurer les avions à l'entrée du musée.
- valorisation des réseaux du musée, par exemple avec RMC pendant le salon international de l'aéronautique du Bourget.
- travail avec [Izi travel](#), application à télécharger gratuitement, sur laquelle on peut insérer du contenu.

❗ Qu'est-ce que le financement participatif ?

Le financement participatif (en anglais *crowdfunding*) est une expression décrivant tous les outils et méthodes de transactions financières qui font appel à un grand nombre de personnes afin de financer un projet.

Ce mode de financement se fait sans l'aide des acteurs traditionnels du financement, il est dit « désintermédié » (sans intermédiaire). L'émergence des plateformes de financement participatif a été permise grâce à Internet et aux réseaux sociaux, complétant ou remplaçant la traditionnelle souscription. Cette tendance s'inscrit dans un mouvement plus global : celui de la consommation collaborative et du *crowdsourcing*.

Le financement participatif comprend différents secteurs tels que le don (*donation crowdfunding*), la récompense (ou don avec contrepartie), le prêt (aussi appelé *credit crowdfunding*), l'investissement en capital (*equity crowdfunding*).

Pour en savoir plus : <http://www.goodmorningcrowdfunding.com/definition-du-crowdfunding/>

▪ Intervention de Jean-Michel Tobelem, consultant (Option Culture)

Option Culture

Fondé en 1991, Option Culture, dirigé par Jean-Michel Tobelem, est un organisme d'étude et de conseil.

Option Culture intervient, grâce à un réseau d'experts et de spécialistes, dans les trois principaux domaines suivants :

- développement, organisation, gestion et financement des institutions, événements et équipements culturels ;
- définition, mise en œuvre et évaluation de politiques culturelles, de projets de territoire et de productions culturelles ;
- étude des publics de la culture et du tourisme culturel.

<http://www.option-culture.com/>

On observe que beaucoup d'établissements culturels sont en régie directe, ce qui représente en principe une garantie de **pérennité** : car même si les budgets baissent, la survie du lieu n'est en général pas en danger. Par ailleurs, les collectivités ont tendance à privilégier leurs propres équipements, ce qui est légitime mais qui est de nature à fragiliser les structures associatives, par exemple, qui dépendent fréquemment de subventions publiques.

Un certain manque de souplesse est fréquemment évoqué à propos de la gestion publique, en matière de budget, de

gestion du personnel ou encore de code des marchés publics. Mais des assouplissements peuvent souvent être trouvés. D'autant que c'est rarement le statut qui empêche d'être dynamique ; c'est avant tout une question de projet, de vision, d'énergie et de charisme des responsables.

Le grand enjeu des lieux de mémoire est le suivant : comment assurer la mission éducative et civique qui leur est confiée tout en se fixant le cas échéant des objectifs de création de ressources, lorsque c'est possible ? Au Mémorial de Caen par exemple, l'entrée est à 19,50 euros, le tarif réduit à 17 euros et le tarif familles à 51 euros... Par ailleurs, faire payer les enfants paraît contre-productif dans des lieux dont l'essence est le caractère de service public destiné à contribuer à former des citoyens instruits et éclairés.

Le **mécénat** ne pourra pas se substituer aux fonds publics. Cela n'a pas été le cas à l'étranger, ça ne le sera sans doute pas non plus en France. Le mécénat de la culture ne se porte pas si bien, il s'est affaibli et ne remontera probablement pas à des niveaux qu'on a pu connaître, compte tenu de l'émergence de nombreuses organisations qui collectent des fonds à présent (environnement, santé, humanitaire, enseignement, sport, etc.). En outre, le mécénat a un coût pour les finances publiques, ce qui peut soulever des interrogations chez le législateur concernant l'importance des avantages fiscaux consentis aux donateurs.

⇒ Table ronde n°3 : politique des publics, une force de développement

Animateur : Bruno Galland (directeur des Archives départementales et métropolitaines)

Intervenants : Sophie Nagiscarde (responsable des activités culturelles au Mémorial de la Shoah), Nathalie Siewierski (responsable des publics au Musée d'art et d'industrie de Saint-Etienne), Françoise Roux (Musée-mémorial du camp de Rivesaltes)

- L'exemple du mémorial de la Shoah



Mémorial de la Shoah

Date d'ouverture : 1956

Budget de fonctionnement : 13 M€

Superficie : 5 000 m²

Nombre d'ETP : 72

<http://www.memorialdelashoah.org>

Au Mémorial de la Shoah, il n'y a pas de service dédié au développement des publics, c'est un sujet qui est géré principalement par le service communication, mais transversal, auquel chacun participe.

Le Mémorial a une identité culturelle forte. Il est né d'une association créée en 1943 qui visait initialement à réunir de la documentation sur la déportation et la spoliation des Juifs de France (le CIDJ, Centre de documentation juive contemporaine). Dès son ouverture en 1956, il publie déjà une revue et des ouvrages historiques, monte des expositions, organise des conférences à destination de tous les publics...

La **Fondation pour la mémoire de la Shoah** est créée en 2000, et a parmi ses missions de financer le fonctionnement du Mémorial du martyr juif inconnu : il est décidé d'entreprendre des travaux de rénovation et d'agrandissement du Mémorial ; cela permet en 2005 d'ouvrir sous le nom de mémorial de la Shoah une exposition permanente, un auditorium, une seconde salle de lecture, le mur des noms, la salle des fichiers, une librairie, un centre audiovisuel, sur une superficie totale de 5 000 m². En 2005, 80% du budget vient de la Fondation, mais aujourd'hui l'apport de celle-ci est en dessous des 50% grâce à l'effort qui a été entrepris sur la recherche de financements

extérieurs. L'accès au Mémorial est gratuit, mais certaines activités sont payantes (auditorium, ateliers et visites pédagogiques, location d'expositions, voyages sur les lieux de mémoire, vente de photographies), les tarifs restant toutefois abordables dans le souci de ne pas entraver la mission d'enseignement et d'accès à l'information pour tous les types de public. Afin de faciliter la collecte de fonds d'origines diverses, le Mémorial, auparavant association reconnue d'utilité publique, a changé son statut en juillet 2012 pour devenir une Fondation reconnue d'utilité publique. Le budget 2015 était de 13 M€ pour le Mémorial de la Shoah à Paris, le Mémorial de Drancy ouvert en 2012 en face de la cité de la Muette, principal camp de transit de la déportation des Juifs pendant la Seconde Guerre mondiale en France, et l'antenne de Toulouse.

Le Mémorial dispose aujourd'hui d'un service dédié aux activités culturelles, d'un service pour la **formation** (policiers, magistrats, enseignants, ...français et étrangers), d'un service pédagogique qui accueille environ 1 900 groupes scolaires par an, et bénéficie de la visite annuelle d'environ 201 600 personnes pour le siège et 23 500 à Drancy. Il a su faire évoluer sa proposition pour être reconnu comme un acteur incontournable de la formation sur l'histoire de la Shoah et des génocides du XXe siècle, la lutte contre l'antisémitisme et le racisme et poursuit son évolution chaque année. Des conventions avec l'Education nationale, les Régions, la Dilcra, les instituts culturels étrangers et bien d'autres partenaires permettent d'élargir le public.

Une partie de la recherche de publics passe par la **communication** : site Internet, librairie en ligne, site thématique « Le grenier de Sarah », campagnes d'affichage ponctuelles dans le métro... Elle passe aussi par le développement de **partenariats** : la Région Ile-de-France finance des voyages et réalisations d'expositions par des élèves de première et terminale de lycées et CFA de la région. Des expositions itinérantes sont proposées à la location en France et en Europe (plus de 20 expositions sont proposées à notre catalogue), d'autres sont montées à l'étranger (Unesco, Mairie de Paris...) ; le réseau des lieux de mémoire de la Shoah en France permet le travail commun de lieux dédiés à la Shoah... La recherche de publics est complexe et multiforme : elle passe par différentes actions. Il faut que le lieu ait une identité forte pour que les visiteurs aient confiance dans l'institution et s'en fassent les ambassadeurs. Le lieu se doit par ailleurs d'être ancré dans l'actualité.

Le public traditionnel du Mémorial est composé des personnes liées à l'histoire de la Shoah et des personnes intéressées par celle-ci. L'enjeu depuis 2005 est d'intéresser les autres publics en menant des actions qui les touchent et les interpellent, et cela a fonctionné. Le bouche-à-oreille est aussi important dans la fréquentation et il repose sur le maintien de la force de proposition et de la qualité des services proposés.

- Le cas du Musée d'art et d'industrie de Saint-Etienne



Musée d'art et d'industrie de Saint-Etienne

Date d'ouverture : 1861 puis réouverture en 2001 après travaux effectués par Jean-Michel Wilmotte
Budget de fonctionnement : 602 000 €
Superficie : 3 000 m²
Nombre d'ETP : 50

<http://www.musee-art-industrie.saint-etienne.fr/>

Le Musée d'art et d'industrie a 154 ans et occupe un bâtiment qui était initialement destiné à accueillir une sous-préfecture. Il reçoit en moyenne 50 000 visiteurs par an, le nombre de ceux-ci variant beaucoup selon la politique d'exposition temporaire. Celles-ci permettent d'ailleurs à la fois le renouvellement et la fidélisation des publics. Le musée se doit de répondre aux objectifs municipaux annuels ; ses actions s'orientent donc vers différents types de publics selon la politique décidée.

L'accessibilité a été une préoccupation dès les années 1989-1990. Une attention particulière a d'abord été portée aux publics porteurs d'un handicap. Ces publics sont peu nombreux, ils représentent chaque année quelques centaines de personnes seulement. L'idée, au-delà de l'accessibilité physique du site (dès 2001), a été de rendre le visiteur **autonome** en rendant accessibles des objets et éléments pour lesquels il y avait peu de discours. Une visite tactile est proposée tous les trimestres, ainsi qu'une visite en langue des signes française (LSF). Des événements ponctuels comme la Nuit des Musées sont aussi l'occasion de sensibiliser le grand public à l'expérience des personnes en situation de handicap. Des malles tactiles ont été développées pour compléter le discours des médiateurs. Pour les publics handicapés mentaux/psychiques/cognitifs, des fiches et audioguides en français facile ont été mises à disposition.

Pour travailler avec les **publics empêchés**, le travail avec les associations locales est indispensable pour évaluer les besoins, créer des outils ensemble et tester ceux-ci. La formation du personnel est importante également ; elle crée une émulation. La réflexion autour des visites adaptées pour les publics empêchés **enrichit énormément les visites** pour les autres types de publics : on décrit davantage, on est plus attentif à chacun.

La question de la politique tarifaire pour les publics porteurs de handicap est complexe. Souvent, ceux-ci bénéficient d'un tarif réduit ; mais il faut prendre en compte également le cas des personnes qui les accompagnent.

Pour en savoir plus : <http://www.musee-art-industrie.saint-etienne.fr/decouvrir/publics/publics-empeches-publics-handicapes>

❶ Quels outils de médiation pour les publics empêchés au Musée de la Grande Guerre de Meaux ?

Le Musée de la Grande Guerre a mis le handicap et l'empêchement, qu'il soit physique ou mental, au cœur de ses dispositifs de médiation, afin de permettre un accès facilité aux collections permanentes et expositions temporaires. Depuis l'ouverture du musée, l'équipe du service des publics a élaboré une médiation adaptée aux publics ayant besoin d'un accompagnement spécifique, en s'appuyant sur la muséographie sensorielle et intuitive du parcours de visite du musée (objets à toucher, dispositifs sonores...) et sur des outils pédagogiques variés permettant de mieux s'approprier l'histoire de la Grande Guerre.

Le musée propose ainsi des visites aux handicapés physiques, sensoriels et psychiques à travers des approches ludiques et adaptées, qui peuvent correspondre aussi aux besoins d'autres publics (jeunes enfants, public du champ social, etc.).

Aujourd'hui, le musée va plus loin dans la prise en compte de tous les publics avec la malle multi-sensorielle.

Pour en savoir plus : http://www.museedelagrandeguerre.eu/la_malle_multi_sensorielle

Source : Musée de la Grande Guerre de Meaux

▪ L'exemple du Musée-mémorial du camp de Rivesaltes



Mémorial de Rivesaltes

Date d'ouverture : 21 octobre 2015

Budget de fonctionnement : 1,6 M€

Budget d'investissement : 23 M€

Superficie du bâtiment : 4 000 m² ; superficie du site : 42 ha

Nombre d'ETP : 18

<http://www.memorialcamp rivesaltes.eu/>

Le site a ouvert au public le 21 octobre 2015. 18 ans ont passé entre le moment où l'on parlait encore de raser les baraques sur le camp Joffre et l'inauguration. Un des îlots a été racheté par la Région, d'une emprise de 42 ha, et environ 80 baraques dont quatre seulement sont encore entières. Le choix a été fait de ralentir l'écroulement par un système d'échafaudage mais, pour des questions de sécurité, le public n'est pas autorisé à y pénétrer. Toutefois, il existe un parcours qui permet aux visiteurs de circuler au milieu des baraques. Le projet architectural a été réalisé par Rudy Ricciotti. Le budget d'investissement s'est élevé à 23 M€.

L'histoire de la genèse d'un projet en détermine pour une grande partie le modèle. Dans le cas de Rivesaltes, la **volonté politique** a joué un rôle indispensable dans l'ouverture du lieu. On en trouve encore les traces dans les statuts, et l'inauguration ne pouvait se tenir sans évoquer le nom de Christian Bourquin.

Le Musée-mémorial du camp de Rivesaltes doit parler de différentes **strates mémorielles** (réfugiés espagnols, Juifs, tsiganes, harkis, maliens, guinéens, tirailleurs sénégalais, malgaches, indochinois) ; certaines ne sont pas encore traitées, la recherche continue.

La question de la politique tarifaire a été tranchée très tardivement par les élus. Finalement, la gratuité jusqu'à 18 ans a été décidée, et au-delà un tarif d'entrée de 8 € en plein tarif et 5 € en tarif réduit. Tous les groupes font l'objet d'un accueil et d'une médiation et c'est cela qui est payant et non l'accès au site.

Le Musée-mémorial est un **EPCC** (établissement public de coopération culturelle) – EPA (établissement à caractère administratif). Cela a un sens aussi car les deux collectivités qui ont porté le projet sont la Région et le Département des Pyrénées Orientales, qui ont souhaité créer cette structure avec des montants de contribution importants. L'EP est chargé de l'exploitation du lieu mais le propriétaire reste la Région.

Le budget 2016 est évalué à 1,650 M€, dont 1,130 M€ seront abondés par les collectivités en question. Une des priorités est de dégager des recettes propres pour permettre au Mémorial de trouver les moyens de son propre développement. D'où l'importance de créer des partenariats avec différentes institutions.

Lors du premier mois, le lieu a accueilli 5 000 visiteurs, dont une proportion importante d'Espagnols : les Catalans ont une grande attente vis-à-vis de celui-ci. Le tourisme de la région est plutôt un tourisme de camping, et la signalétique n'est pas encore suffisamment développée, ce qui limite à ce stade la capacité d'attraction du lieu.

Le projet est fortement marqué par la dimension culturelle et artistique. La direction a en effet été confiée à une metteuse en scène. Ce choix n'est pas fortuit ; il traduit la volonté de croiser l'approche scientifique avec une approche sensible et dynamique. La question du sens est au cœur du projet du Mémorial, pour que les faits historiques soient mis en perspectives. Le projet du Mémorial est de rendre compte d'une histoire mais également d'être un lieu de parole, de construction de la pensée.

Les artistes, qui sont eux aussi et depuis toujours des interprètes des sociétés, ont à ce titre toute légitimité à être associés à ce projet. L'entrée scientifique et notamment historique est bien sûr première, c'est pourquoi le Mémorial s'est doté d'un conseil scientifique qui comprend des historiens et des personnalités d'autres sciences humaines : linguistes, sociologues, anthropologues... C'est par des approches différenciées et complémentaires que le Mémorial souhaite permettre aux visiteurs, et notamment aux plus jeunes, de s'approprier l'histoire et d'interroger le monde d'aujourd'hui sur la question centrale posée par l'histoire du camp de Rivesaltes et des déplacements forcés de populations.

⇒ Table ronde n°4 : marques et labellisations, quels apports pour les lieux de mémoire ?

Animatrice : Laure Bougon (chef de la section Tourisme de mémoire au ministère de la défense)

Intervenants : Jean-Pierre Morteveille (mairie de Sainte-Suzanne), Laurence Moragas (directrice de la Citadelle de Besançon), Sandrine Fanget (chef du service tourisme à la Région Basse-Normandie)

▪ L'exemple de Sainte-Suzanne



Ville de Sainte-Suzanne

Musée de l'Auditoire ouvert en 1974
Centre d'interprétation de l'architecture et du patrimoine ouvert en 2009
Budget d'investissement (2000-2009) : 8 M€
Nombre d'ETP : 5

Grand'Moulin ouvert en 2014
Budget d'investissement (2011-2014) : 1,2 M€
Nombre d'ETP : 2

Superficie de la commune : 23,14 km² ; 42 ha d'espaces verts publics

<http://www.ste-suzanne.fr/>

La Ville de Sainte-Suzanne est engagée dans **7 labels** dont Villes et pays d'art et d'histoire (VPAH), Station Verte, Petites cités de caractère, Village fleuri, Plus beaux villages de France... Elle dispose de trois monuments majeurs : le château, le musée de l'auditoire et le Grand Moulin. L'association Médiéville organise l'ensemble de la saison d'animation pour un budget minime (5 000 € d'apport de la mairie et appui sur des bénévoles) et avec la volonté de proposer des activités gratuites au maximum pour le public.

Ces labels ont eu un impact certain sur la commune : elle accueille aujourd'hui 150 000 visiteurs par an ; 19 commerces se sont installés depuis 2008 ; 7 chambres d'hôtes ou gîtes ont été créés ; + 2,5% d'habitants depuis le dernier recensement ; 240 000 connexions par an sur le site internet. Sainte-Suzanne est devenue une référence (même l'immobilier s'y réfère !).

Etre porteur de certains labels comme celui des Plus beaux villages de France permet d'être **référéncé** sur des cartes touristiques et des fascicules dédiés, et garantit une visibilité non négligeable.

Toutefois, les labels comportent leur lot de contraintes : gagner un label n'est pas facile, mais le perdre a des conséquences terribles, d'où une attention constante à l'apparence, au paysage et à l'urbanisme ; nécessité de rester un **village vivant** et non un musée ; problèmes de circulation et de stationnement pour les habitants ; jalousie des villages alentour...

Pour en savoir plus sur les labels du ministère de la culture et de la communication :

<http://www.culturecommunication.gouv.fr/Aides-demarches/Protections-labels-et-appellations>

▪ L'exemple de la Citadelle de Besançon



Citadelle de Besançon

1683 : construction de la Citadelle par Vauban
1959 : acquisition par la Ville de Besançon et ouverture
2008 : inscription sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO
Budget de fonctionnement : 5 M€ annuel
Budget d'investissement (2007-2014) : 12 M€
Superficie : 11 ha
Nombre d'ETP : 77

<http://www.citadelle.com/fr/>

La Citadelle de Besançon est un site pluriel : inscrite sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco depuis 2008, au même titre que 12 autres places fortes Vauban, elle rassemble trois musées de France.

Le classement Unesco n'est pas un label mais une inscription sur la base de critères reconnus, avec des responsabilités :

- **préserver**, entretenir et restaurer ;

- **sensibiliser** le public, diffuser les connaissances, mieux faire connaître les chefs-d'œuvre Vauban.

Un grand projet dans la place forte a été de proposer un spectacle multimédia qui permette d'expliquer l'histoire de la Citadelle, de la ville, et les particularités d'une place forte dans la stratégie militaire. Mais la Citadelle est plus que ce seul site, puisqu'on y trouve le Musée de la Résistance et de la Déportation, qui y est installé depuis 1983, le Musée comtois et le Muséum d'histoire naturelle avec son parc zoologique. C'est un lieu varié, fruit du hasard, d'initiatives individuelles, d'opportunités. Dès le début, l'objectif a été de développer des activités culturelles et touristiques, mais sans projet global, simplement en l'envisageant comme un espace à investir. Le succès de ce lieu tient au fait que le maire de l'époque, Jean-Louis Fousseret, a réussi à fédérer des intérêts individuels autour d'un **grand projet collectif**.

Plusieurs modes de gestions successifs y ont été expérimentés : SEM, EPCC, puis maintenant régie directe.

Avec 270 000 visiteurs par an environ, la Citadelle est le premier site touristique de Franche-Comté et le site de ce type le plus visité en France. Elle est devenue un incontournable de la ville de Besançon.

Le classement Unesco a permis à la Citadelle d'acquérir une visibilité intéressante sur la scène internationale (via les cartes touristiques). Il a apporté une cohésion (marque, charte graphique, supports de communication) et permet à ses musées de lever des financements plus facilement (12 M€ mobilisés pour la restauration des fortifications entre 2008 et 2014 ; près d'1 M€ mobilisé par le service mécénat créé en 2011 permettant la réalisation de projets porteurs pour les mécènes). Il donne aussi une orientation aux projets culturels et touristiques des musées. Pour les visiteurs, c'est un gage de qualité. Enfin, pour les personnels, cela apporte motivation, fierté et renouvellement des pratiques : le classement Unesco est porteur d'une **identité** qui devient un fil conducteur de l'offre culturelle de la Citadelle.

Pour le Musée de la Résistance et de la Déportation, le classement Unesco apporte un public plus large. Celui-ci est pris en compte dans le nouveau PSC en cours de rédaction. C'est un musée citoyen, œuvrant pour le devoir de mémoire, l'éducation à la paix et le respect entre les peuples, qui sont les valeurs de l'Unesco. Le musée ne pourrait aujourd'hui pas s'imaginer ailleurs qu'à la Citadelle.

Derrière le classement Unesco, il y a le réseau des sites majeurs Vauban qui permet notamment des projets de coopération transfrontalière. Un travail commun est également réalisé avec d'autres sites inscrits sur la liste du patrimoine mondial. Dans la Région Bourgogne/Franche-Comté, 7 sites sont dans ce cas.

Pour en savoir plus sur les fortifications Vauban inscrites au patrimoine mondial de l'UNESCO : <http://www.besancon-tourisme.com/fr/les-immanquables-besancon/patrimoine-mondial-unesco.html>

❗ Qu'est-ce que le patrimoine mondial de l'UNESCO ?

L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) encourage l'identification, la protection et la préservation du patrimoine culturel et naturel à travers le monde, considéré comme ayant une valeur exceptionnelle pour l'humanité. Cela fait l'objet d'un traité international intitulé « Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel », adopté par l'UNESCO en 1972.

La mission de l'UNESCO en faveur du patrimoine mondial consiste à :

- encourager les pays à signer la Convention du patrimoine mondial et à assurer la protection de leur patrimoine naturel et culturel
- encourager les Etats signataires à proposer des sites sur leur territoire national pour inscription sur la Liste du patrimoine mondial
- encourager les Etats signataires à élaborer des plans de gestion et à mettre en place des systèmes de soumission de rapports sur l'état de conservation des sites du patrimoine mondial
- aider les Etats signataires à sauvegarder les sites du patrimoine mondial en leur fournissant une assistance technique et une formation professionnelle
- fournir une assistance d'urgence aux sites du patrimoine mondial en cas de danger immédiat
- appuyer les activités menées par les Etats signataires pour sensibiliser le public à la préservation du patrimoine mondial
- encourager la participation des populations locales à la préservation de leur patrimoine culturel et naturel
- encourager la coopération internationale dans le domaine de la conservation du patrimoine culturel et naturel du monde

Pour en savoir plus : <http://whc.unesco.org/fr/apropos/>

▪ L'exemple de la région Normandie



Région Normandie

La marque « 1944 D-Day Normandie Terre de Liberté », portée par la Région Normandie et le comité régional de tourisme (CRT) Normandie vise à faire de la région la destination internationale par excellence sur la Seconde Guerre Mondiale, orientée vers des valeurs universelles. Elle a été présentée lors de la conférence de presse du 21 novembre 2014.

<http://www.region-basse-normandie.fr/le-debarquement>

Le tourisme de mémoire en Normandie, c'est 5 millions de visiteurs par an dont plus de 2 millions disent venir pour la thématique. 9 sur 10 sont des touristes.

La première valorisation institutionnelle de la thématique a été élaborée en 1994 par les trois CDT bas-normands, avec des parcours et une signalétique identifiée par le symbole de la mouette. Le dispositif se déploie sur **l'Espace Historique de la Bataille de Normandie** (EHBN). Mais ces parcours se sont révélés peu compréhensibles pour les visiteurs et les éléments de signalétique sont très lourds à entretenir. De plus, ce concept a été développé sans y associer tous les acteurs publics et privés du territoire.

En 2002, l'association Normandie Mémoire est créée en vue du 60^e anniversaire du Débarquement. Elle reprend le portage de l'EHBN et crée un nouveau logo pour valoriser les sites et musées de la thématique. Toutefois, la valorisation concerne les seuls membres de l'association, qui, en outre, ne dispose pas de compétences touristiques. Par ailleurs, une analyse des documents de promotion et institutionnels permet de réaliser que la valorisation touristique de l'EHBN

repose sur un univers très militaire.

Une nouvelle stratégie est alors mise en place. Une étude est lancée en 2012 pour définir la stratégie de destination de la Normandie sur le thème de la mémoire. Un contrat de destination est signé en 2014 et permet de réunir les acteurs et de structurer la filière. La Normandie se positionne comme une destination porteuse des valeurs de Paix, Liberté et Réconciliation. Un projet d'inscription des Plages au patrimoine mondial de l'Unesco permet d'envisager une cohérence totale du projet. Dès lors, une nouvelle identité est créée pour la destination, avec la création d'une marque et d'une charte graphique, que se réapproprient tous les acteurs de la destination. Une nouvelle brochure est éditée en utilisant la méthode du *scoring*, ce qui permet de réunir toute la filière en mettant en avant les incontournables.

Il s'agit plus de **communication territoriale** que de marketing touristique.

Pour en savoir plus :

<http://ctn.pro-normandie-tourisme.com/articles/tourisme-de-memoire-en-normandie-1741-1.html>

<http://www.normandie-tourisme.fr/patrimoine-culturel/~::~~bataille-de-normandie~::~~/offres-6-1.html?N=3>

① Qu'est-ce qu'un contrat de destination ?

Il s'agit d'un outil mis en place par Atout-France.

La stratégie « Destination France 2010-2020 » souligne la nécessité, dans un contexte concurrentiel intensif et un environnement économique complexe, de consolider les destinations existantes et d'en faire émerger de nouvelles, structurées, et à visibilité internationale.

L'enjeu : l'attractivité et la compétitivité de la destination France

C'est dans cette perspective que les contrats de destination sont mis en place. Ils constituent une réponse concrète à la nécessité d'agir ensemble pour atteindre un même objectif de développement, autour d'une stratégie partagée et coordonnée et d'un plan d'action mutualisé réunissant les acteurs clés d'une destination.

Un contrat de destination fédère les acteurs impactant une même destination : ceux notamment liés au transport, à l'hébergement ou à la restauration, aux activités de loisir ou culturelles, à la promotion, l'information ou l'accueil...

Un contrat de destination se développe sur plusieurs années et constitue une démarche intégrée. Il porte simultanément sur la structuration et le développement de l'offre, sur la qualité d'accueil, la promotion sur un ou plusieurs marchés cibles, ainsi que sur les démarches d'intelligence économique. Les contrats de destination sont tous différents. Ils se définissent par une analyse du contexte touristique et des besoins spécifiques. Ils poursuivent un objectif stratégique décliné sur un ou plusieurs marchés cibles, suivent des logiques territoriales et/ou thématiques avec des échelles différentes, en visant la mutualisation de moyens à la taille critique pertinente. Ils mettent en place les articulations efficaces entre les acteurs clés d'une même destination synchronisant l'action sur les produits et celle sur les marchés. Il en existe deux sur le tourisme de mémoire : Grande Guerre et Normandie.

Comment se définit une destination ?

Identité lisible, notoriété et image de marque, cohérence des limites géographiques, administratives et socioculturelles, organisation collective autour d'une offre structurée à la taille critique suffisante...

De nombreux critères peuvent être envisagés pour définir une destination.

Le contrat de destination repose en toute hypothèse sur un degré d'ambition stratégique, un projet de développement collectif et structuré et des engagements contractuels concrets dans le cadre d'un calendrier d'actions.

Pour en savoir plus : <http://atout-france.fr/content/contrats-de-destinations>

Introduction à la visite du CHRD : enjeux économiques dans la réflexion et l'élaboration du nouveau parcours muséographique

Isabelle Doré-Rivé, directrice

Quand Isabelle Rivé est arrivée au CHRD avec l'envie de rénover le parcours muséographique, une réelle question d'opportunité s'est posée, au-delà de la contrainte financière, puisque l'exposition permanente datait de 10 ans seulement.

La rénovation du parcours s'est inscrite dans le contexte du **plan Emeraude** dont le but était d'améliorer la qualité de l'offre au public dans une logique économique contrainte à partir de 3 axes : développement durable ; amélioration du service public ; maîtrise des coûts.

La rénovation du parcours poursuivait plusieurs objectifs. Différents scénarii avaient été envisagés, avec plusieurs possibilités de budgets. Finalement, une réfection partielle de 350 m² a été entreprise, sur les 600 m² d'exposition permanente. Les dépenses supplémentaires ont été absorbées par la Ville de Lyon, l'Etat et la Fondation pour la Mémoire de la Shoah. Le coût de l'opération ne s'est pas répercuté directement sur la politique tarifaire, mais, en 2015, la grille tarifaire de l'ensemble des musées de la Ville de Lyon a évolué.

Sur le plan managérial, le **redéploiement** d'une partie de l'équipe a été intéressant. Il a offert l'occasion d'une mobilité temporaire, d'une expérience complémentaire pour le personnel qui a dû être réaffecté pendant la durée des travaux (un an de fermeture).

Conférence finale : bilan et perspectives

Jean-Michel Tobelem, directeur d'Option Culture

- **Les circonstances actuelles ouvrent assurément une fenêtre politique** : les lieux de mémoire ont un rôle incontestable à jouer dans une société troublée, qui manque de repères civiques et historiques, et aujourd'hui plus que jamais.

- **La notion de rentabilité est devenue omniprésente** : on attend davantage à présent des structures culturelles qu'elles « rapportent », comme s'il n'était pas déjà suffisant qu'elles produisent un ensemble de valeurs scientifiques, culturelles, sociales et éducatives dont la société a grandement besoin ; mais il n'est bien sûr pas interdit de réfléchir au rôle qu'elles peuvent aussi jouer dans le domaine de l'urbanisme, du tourisme, du développement économique, de l'aménagement du territoire, ou encore de l'attractivité.

- **On peut établir un parallèle avec le monde des bibliothèques** : on ne demande pas à une bibliothèque d'être rentable. Pourquoi ? Parce que ce n'est pas faisable et que ce serait nuisible à leur mission de service public ; autrement dit, contre-productif aux regards de l'enjeu du développement de la lecture publique et de la familiarisation avec la culture. Il en va certes différemment dans le secteur des musées et des monuments, car dans ce cas il est possible de susciter des revenus de plusieurs façons (cafétéria, boutique-librairie, location d'espace, etc.), grâce notamment à la venue de touristes.

- **L'essentiel du financement provient et continuera à provenir des collectivités publiques.** Les droits d'entrée peuvent difficilement représenter une part très importante des ressources – sauf dans le cas des très grandes institutions – car l'entrée doit demeurer accessible au plus grand nombre.

- **Il convient de nuancer l'importance de l'impact économique de la culture**, car sont inclus dans celle-ci des secteurs

connexes tels que l'architecture ou la publicité, et que les industries culturelles (édition, cinéma, musique, audio-visuel, voire jeux vidéo) concentrent l'essentiel de la valeur économique créée par la culture. Des expériences comme le Louvre-Lens ou le Centre Pompidou-Metz – qui portaient un grand espoir de requalification et de dynamisation du territoire par la culture – ont déçu. En effet, les territoires n'étaient pas suffisamment préparés en amont pour accueillir ces grands projets ; et cela à la fois vis-à-vis des populations locales et du point de vue des stratégies de développement touristique à mettre en œuvre pour espérer bénéficier d'un impact fort dans le territoire en termes de création d'emplois (en particulier dans l'hôtellerie, la restauration et les commerces).

Il convient d'être vigilant en particulier par rapport aux périodes suivant l'ouverture des sites, qui sont nécessairement exceptionnelles en termes de nombre de visiteurs. Les niveaux de fréquentation sont voués à revenir à la normale ensuite, en vitesse de croisière. Il n'y a pas eu en réalité d'équivalent de « l'effet Bilbao », que ce soit en France ou à l'étranger.

Un autre effet pervers lié au fait de trop insister sur l'impact économique de la culture est que cela pousse à valoriser davantage les grands projets (au détriment des équipements de proximité), et à juger les projets culturels principalement à l'aune de leur impact économique... espéré.

- **On ne peut pas dégager à ce stade de modèle économique réellement nouveau ou inédit.** Dans le domaine des musées ou du patrimoine, aucun n'a émergé à l'étranger et en France jusqu'à maintenant : ni par le mécénat, ni par la valorisation de la « marque », ni par les partenariats public-privé, ni par le financement participatif. Mais de nouveaux modes de gestion peuvent quant à eux se développer et permettre de mieux fonctionner. S'approprier les outils du management pourrait être très utile à cet égard, non seulement sans remettre en cause les missions des institutions culturelles, mais même pour permettre de les accomplir encore plus efficacement.

Il y a beaucoup à tirer en particulier des démarches stratégiques et du marketing, qui n'a pas uniquement une dimension mercantile, mais qui est plutôt une façon concrète de rapprocher offre et demande culturelle. Ainsi, il est utile de se demander à quels publics on veut parler en priorité en fonction de ses missions (tous les autres publics étant bien entendu les bienvenus).

- **Face aux difficultés budgétaires, les professionnels de la culture peuvent utilement se regrouper**, mutualiser les moyens en amont, avant qu'on ne les contraigne à le faire dans des conditions moins favorables. Les petites structures devraient pouvoir s'appuyer sur de plus grandes structures dont le rayonnement dépasse l'espace local. Les regroupements de structures doivent ainsi avoir du sens au point de vue culturel avant d'avoir d'être justifiés du point de vue des finances publiques.

- **Quelle réponse apportent aujourd'hui les institutions culturelles à la question de la démocratisation des publics ?** En dehors des publics habitués, réguliers ou « acquis », d'une part, et, d'autre part, des groupes scolaires, elles se focalisent sur les publics empêchés ; c'est légitime, mais cela reste insuffisant en raison des effectifs limités que cela représente dans la pratique. Il est donc indispensable de travailler également sur l'inclusion des différentes catégories socio-professionnelles, notamment les plus populaires : on ne voit en effet quasiment pas d'ouvriers dans les musées, alors qu'ils représentent un cinquième de la population active française.

Les questions à se poser concernent la conception même des institutions : il convient par conséquent d'agir sur l'ensemble des leviers disponibles (accueil, offre, services, tarification, accessibilité, promotion, communication, bénévolat...) pour que les publics aient le sentiment de se sentir chez eux dans les institutions culturelles. On est loin d'avoir tout essayé pour intéresser les individus à la visite des musées ou des monuments. Les études sur la gratuité ont montré pour leur part à la fois un effet de volume (augmentation de la fréquentation) et d'élargissement des publics (profil social plus diversifié), mais 3 conditions sont nécessaires pour cela : le faire savoir, renouveler l'offre et accompagner la visite par des dispositifs d'interprétation des collections/d'aide à la visite/de médiation.

- **Comment, dans la période difficile à venir, faire reconnaître le rôle des musées et mémoriaux ?**

1. Rechercher une intégration parfaite dans la politique publique territoriale : les responsables de musées notamment sont des chefs de service qui ont vocation à se positionner sur des enjeux transversaux (politique de la ville, éducation, urbanisme, social, attractivité...)
2. Formaliser au-delà du Projet scientifique et culturel un projet stratégique de développement comme outil de conviction en interne et en externe vis-à-vis des tutelles, des partenaires et des différentes parties prenantes. Cela implique une vision, des objectifs précis et une déclinaison dans un plan d'actions opérationnel chiffré et phasé ; ce plan doit lui-même être fondé sur une analyse de l'environnement, de l'offre et de la demande ; conduire à la définition d'un positionnement spécifique en fonction des publics visés en priorité ; et se décliner en termes d'actions concrètes. Notons en outre que des scénarii présentant des orientations suffisamment contrastées doivent être proposés aux élus pour que ceux-ci puissent trancher en termes d'orientations de la politique publique.
3. Une politique offensive d'élargissement des publics au-delà des groupes relevant du « champ social » : il y a des actions concrètes à déployer à toutes les échelles pour y réussir. »

Toutes les photos présentées dans ce document sont droits réservés.

Bibliographie

Toutes les ressources ci-dessous peuvent être retrouvées sur l'extranet dans la rubrique « Ressources ».

| Thématique | Nom du document | Auteur |
|-----------------------------|--|---------------|
| Statuts et modes de gestion | Le choix du mode de gestion d'un équipement culturel | IRMA |
| Mécénat | Le mécénat d'entreprise en France en 2014 | Admical |
| Mécénat | Mécénat et parrainage, la recherche de partenaires privés | IRMA |
| Mécénat | Conduire des actions d'intérêt général avec le concours de financements privés : mécénat, fonds de dotation, parrainage... | APIE |
| Mécénat | Convention type de mécénat financier | APIE |
| Financements européens | Financements européens en rapport avec le tourisme de mémoire | DMPA |
| Formation | Le développement d'une offre de formation continue | APIE |
| Marque | La marque - tout ce qu'il faut savoir avant de déposer une marque | INPI |
| Marque | Charte graphique de la marque "D-Day Normandie Terre de Liberté" | CRT Normandie |
| Marque | La stratégie de marque pas à pas | APIE |
| Marque | Sécuriser la réalisation et la diffusion d'une brochure | APIE |
| Marque | Sécuriser la conception et l'exploitation de son logo | APIE |
| Droit d'auteur | Droit d'auteur, droit à l'image à l'ère du numérique (FAQ) | APIE |
| Réseau MMCC | Infographie caractéristiques économiques | DMPA |

Liste des participants

| Nom | Prénom | Email | Etablissement |
|------------|-----------|--|---|
| Ablondi | Marie-Jo | mj.ablondi@free.fr | Musée de la Résistance de Givors |
| Bachelet | Jean-René | jean-rene.bachelet@wanadoo.fr | Association des Glières |
| Bardou | Christian | cbdu@wanadoo.fr | Association JUBILEE de Dieppe |
| Belliot | Bruno | Bruno.belliot@valdemarne.fr | Conseil départemental du Val de Marne |
| Beaupérin | Franck | Franck.beuperin@onacvg.fr | ONAC-VG |
| Bougon | Laure | laure.bougon@intradef.gouv.fr | DMPA |
| Briand | Vincent | vincent.briand@citadelle.besancon.fr | Musée de la Résistance et de la Déportation de Besançon |
| Callewaert | Aurore | museeresistance.morvan@orange.fr | Musée de la Résistance et sites Résistance en Morvan |
| Cywinski | Piotr | piotr.cywinski@auschwitz.org | Musée national d'Auschwitz-Birkenau |
| Daudin | Virginie | virginie.daudin@crri.fr | Centre Régional "Résistance & Liberté" |
| Dessert | Aurélié | aurelie.dessert@onacvg.fr | Mémorial national de la prison de Montluc |
| Di-Meglio | Philippe | philippe.di-meglio@intradef.gouv.fr | DMPA |
| Doré-Rivé | Isabelle | Isabelle.rive@mairie-lyon.fr | Centre d'histoire de la Résistance et de la Déportation |
| Dupont | Katy | katy.dupont@hautesavoie.fr | Conseil départemental de Haute-Savoie |
| Erramuzpe | Geneviève | gerramuzpe@memorializieu.eu | Maison d'Izieu |
| Fanget | Sandrine | s.fanget@crbn.fr | Région Basse-Normandie |
| Ferrand | Renaud | - | DMPA |
| Fonvielle | Cyprien | cyprien.fonvielle@campdesmilles.org | Camp des Milles |
| Fourneyron | Xavier | xavier.fourneyron@mairie-lyon.fr | Ville de Lyon |
| François | Hervé | h.francois@historial.org | Historial de la Grande Guerre |
| Galland | Bruno | Bruno.galland@rhone.fr | Archives départementales et métropolitaines |
| Gazagnes | Jocelyne | j.gazagnes@ville-caluire.fr | Mémorial Jean Moulin |

| | | | |
|-----------------|-----------------|--|--|
| Grande | Antoine | antoine.grande@onacvg.fr | Mémorial national de la prison de Montluc |
| Guichard-Croset | Marina | Marina.GUICHARD-CROSET@hautsavoie.fr | Conseil départemental de Haute-Savoie |
| Indjeyan | Jenna | jenna.indjeyan@gmail.com | Mont-Valérien (ONAC-VG) |
| Jeux | Marion | musee-resistance.deportation@wanadoo.fr | Association pour un musée de la Résistance et de la Déportation d'Arles et du pays d'Arles |
| Ladevie | Marianne | m.ladevie@ville-caluire.fr | Mémorial Jean Moulin |
| Lyard | Béatrice | beatrice.lyard@hautsavoie.fr | Conseil départemental Haute-Savoie |
| Le Berre | Catherine | catherine.leberre@museeairespace.fr | Musée de l'Air et de l'Espace |
| Le Bot | Anaïs | a.lebot@crbn.fr | Région Basse-Normandie |
| Lebreton | Isabelle | i.lebreton@crbn.fr | Région Basse-Normandie |
| Le Cornec | Françoise | flecornec56@gmail.com | Musée de la Résistance Nationale de Champigny |
| Mansuy | Laurène | l.mansuy@ville-pontarlier.com | Musée de Pontarlier – Château de Joux |
| Marchal | Caroline | caroline1.marchal@intradef.gouv.fr | DMPA |
| Moragas | Laurence | laurence.moragas@citadelle.besancon.fr | Citadelle de Besançon |
| Morteveille | Jean-Pierre | maire@STE-SUZANNE.COM | Commune de Sainte-Suzanne |
| Nagiscarde | Sophie | sophie.nagiscarde@memorialdelashoah.org | Mémorial de la Shoah |
| Neiryck | Carole | carole.neiryck@hautsavoie.fr | Conseil départemental de Haute-Savoie |
| Nicolas | Marie-Christine | marie-christine1.nicolas@intradef.gouv.fr | DMPA |
| Noirbent | Anne-Claire | contact@ardeche-resistant-deportation.fr | Musée de la Résistance et de la Déportation en Ardèche |
| Petitjean | Mikaël | mikael.petitjean@histoire-immigration.fr | Musée national de l'histoire de l'immigration |
| Pichard | Guillaume | guillaume.pichard@intradef.gouv.fr | DMPA |
| Reymond | Céline | celine.reymond@hautsavoie.fr | Conseil départemental Haute-Savoie |

| | | | |
|--------------------|--------------|--|---|
| Richard | Anouck | anouck.richard@hautesavoie.fr | Conseil départemental Haute-Savoie |
| Rivé | Philippe | philippe.rive@onacvg.fr | Mémorial national de la prison de Montluc |
| Rouger | Michel | Michel.rouger@meaux.fr | Musée de la Grande Guerre du Pays de Meaux |
| Roux | Françoise | francoise.roux@memorialcampivesaltes.fr | Mémorial camp de Rivesaltes |
| Ruet | Marie-Claire | marie-claire.ruet@citadelle.besancon.fr | Musée de la Résistance et de la Déportation de Besançon |
| Saint Cyr Gherardi | Florence | florence.saintcyr@ain.fr | Musée départemental d'Histoire de la Résistance et de la Déportation de l'Ain et du Haut-Jura |
| Siewierski | Nathalie | nathalie.siewierski@saint-etienne.fr | Musée d'art et d'industrie de Saint-Etienne |
| Simon | Emilie | e.simon@historial.org | Historial de la Grande Guerre |
| Taillefait | Romain | responsable@maisondusouvenir.fr | Maison du Souvenir de Maillé |
| Vallade | Olivier | Olivier.vallade@laposte.net | Réseau Mémorha |