

L'ERMITAGE SORT DE SA COQUILLE

► Alexander Kan

Libéré des bureaucrates tatillons mais privé des largesses de l'État, le grand musée de Saint-Petersbourg se lance dans la collecte de fonds et les musées-satellites à l'étranger.

«Jamais je n'échangerais le présent, en dépit d'un continuel manque d'argent et d'une lutte sans répit pour en trouver, contre un passé qui paraissait sans problèmes, avec ses dotations budgétaires garanties à 100%», tranche Mikhaïl Piotrovski, directeur du musée d'Etat de l'Ermitage à Saint-Petersbourg. Il sait de quoi il parle: il a vécu l'avant et l'après. Fils du précédent directeur, il est pratiquement né à l'Ermitage, qui abrite, dans la splendeur impériale du Palais d'Hiver, l'une des plus riches collections d'œuvres d'art du monde. Il a fait ses premiers pas dans les 350 salles de ce musée, où son père lui a transmis sa passion pour l'art antique de l'Orient.

Il a plongé tout petit dans la gestion de l'Ermitage, comme s'il s'agissait d'une entreprise familiale. «Mon père n'avait pas à penser aux innombrables problèmes financiers qui nous assaillent, dit-il, mais il ne pouvait rien faire sans en référer aux bureaucrates du ministère de la Culture à Moscou. Aujourd'hui, l'argent manque mais c'est le prix à payer pour la liberté de décider par nous-mêmes. Nous devons la préserver.» Ces points de vue paraissent encore révolutionnaires à l'Ermitage.

Constitué à partir de la modeste collection privée des Romanov –la dynastie impériale russe–, ce musée a été pendant près de deux siècles et demi la tour d'ivoire de l'art, à mille lieues du vil souci plébien de gagner son pain quotidien. Enfant chéri du gouvernement tsariste puis du politburo du Parti communiste, qui voyaient en lui un symbole de la richesse et de la puissance de l'Etat, il recevait promptement et régulièrement de généreuses dotations budgétaires.

L'éclatement de l'Union soviétique, fin 1991, a affranchi cette digne institution des bureaucrates tatillons mais elle l'a aussi confrontée à un problème inédit: la carence chronique de l'Etat à s'acquitter de ses engagements financiers. Même en 1996, période de relative stabilité, le gouvernement a fixé son budget à 40 seulement des 60 millions de dollars que le musée deman-

dait. Il ne lui en a finalement versé que 18. En 1997 (année aujourd'hui perçue, avec le recul, comme la meilleure de la Russie post-communiste), l'Ermitage a sollicité 90 millions de dollars, s'en est vu accorder 30 sur le papier et n'en a effectivement reçu que 12. L'année suivante, sur les 7,4 millions de dollars réclamés, 5,4 millions ont été approuvés mais seulement 2,7 effectivement versés.

Pour Mikhaïl Piotrovski, l'année la plus difficile restera cependant celle où il fut nommé directeur, en 1992. Pas seulement

parce que cet éminent spécialiste d'histoire arabe se trouva soudain plongé dans les détails fastidieux de la gestion quotidienne, mais aussi parce que l'Ermitage, comme les autres institutions culturelles russes, dut apprendre à nager dans la mer démontée d'une économie de marché naissante: dotations en chute libre, inflation galopante, pas assez d'argent pour assurer un minimum d'entretien des locaux, impossibilité d'enrichir les collections.

La ruée des conseillers et partenaires n'a en rien facilité les décisions. Leurs avis étaient souvent contradictoires et leur sérieux en affaires difficile à vérifier. Avec le Bolchoï et la bibliothèque Lénine de Moscou, l'Ermitage a alors été retenu pour être l'un des projets phares de l'UNESCO en Russie. Une équipe internationale d'experts dirigée par Edmund («Ted») Pillsbury, ancien directeur du Kimbell Museum of Art de Fort Worth (Texas), arriva à Saint-Petersbourg. Elle finit, en s'étoffant, par devenir le Conseil consultatif international, qui rassemble aujourd'hui, sous la présidence de Pillsbury, des personnalités respectées du monde des très grands musées: ancien et actuel directeurs du Louvre, de la National Gallery de Washington, de celle de Londres, du Philadelphia Art Museum et du Rijksmuseum d'Amsterdam. Cette instance, dont tous les membres travaillent bénévolement, se réunit une fois par an à Saint-Petersbourg.

Restauration des œuvres de Rembrandt à Amsterdam

Sur la base du plan directeur élaboré par le Conseil, l'UNESCO a sollicité des parrainages. En 1994, le premier don de grande envergure est arrivé: 1,2 million de dollars offert par le gouvernement des Pays-Bas. «Les Néerlandais étaient très avertis, se souvient Stuart Gibson, coordinateur du projet Ermitage de l'UNESCO. Ils souhaitaient consacrer cet argent à une série d'améliorations concrètes de la gestion du musée, dans des domaines peu exaltants mais essentiels comme l'informatisation de la comptabilité avec les logiciels adaptés, ou le lancement d'études de faisabilité en vue de la protection des soubassements

UN DES PLUS GRANDS MUSÉES DU MONDE

1764: Catherine II la Grande, impératrice de Russie, achète 225 toiles de maîtres flamands et hollandais pour doter sa cour d'une galerie de tableaux au Palais d'Hiver, sa nouvelle résidence à Saint-Petersbourg. Ils deviendront le noyau d'une collection qui réunit aujourd'hui près de trois millions de pièces, reflétant cultures et civilisations, de l'âge de pierre aux temps modernes.

1852: Le tsar Nicolas Ier ajoute un édifice, plus tard baptisé le Nouvel Ermitage: il y transfère les collections principales et l'ouvre au public. Le musée s'enrichit de nouvelles collections: or scythe de Russie du Sud (à partir des années 1830), antiquités grecques et romaines (acquises à Rome en 1861), objets d'art orientaux, byzantins et médiévaux (à Paris en 1884) notamment.

1917: Le Palais d'Hiver et l'Ermitage deviennent des musées d'Etat.

1941: L'Allemagne nazie attaque l'Union soviétique. Deux millions d'œuvres sont évacuées vers l'Oural pour les mettre en sécurité. Une partie des collections reste bloquée dans le musée pendant le siège de la ville, mais en sort intacte.

Juin 1999: L'Ermitage ouvre un site internet (www.hermitagemuseum.org), qui donne accès à un catalogue numérique de ses collections: plus de 3 000 œuvres d'art y sont présentées à ce jour.

► Journaliste russe, rédacteur au service international de la BBC.



© Derek Hudson/Sygma, Paris

Dans l'ancien palais de Catherine II, 5% seulement des collections peuvent être exposés, mais des plans de développement sont en cours.

contre les inondations.» Ce même don a permis à des spécialistes de l'Ermitage d'accompagner la célèbre collection Rovinski (640 eaux-fortes et estampes de Rembrandt) au Rijksmuseum d'Amsterdam pour y être restaurée. Ils ont, du même coup, noué de précieux liens avec leurs collègues néerlandais.

Qui plus est, une fondation des Pays-Bas a eu l'idée de collecter des fonds pour constituer, à Amsterdam, une ou plusieurs salles de l'Ermitage. Une exposition permanente de ses œuvres, par rotation, est à l'étude, baptisée «L'Ermitage sur l'Amstel».

En octobre 1999, l'Ermitage a fait savoir qu'il allait reprendre, à Londres, cette même idée de «musée satellite». Il envisage d'y ouvrir un espace d'expositions permanentes à Somerset House, l'hôtel particulier du XVIII^e siècle où loge l'Institut Courtauld, principal centre d'études supérieures d'histoire de l'art en Grande-Bretagne, ainsi qu'un musée présentant une collection exceptionnelle de tableaux impressionnistes et néo-impressionnistes.

La collecte de fonds (ce *fundraising* est un concept si nouveau en Russie qu'il n'existe même pas de mot russe pour l'exprimer correctement) est devenue une source de revenus toujours plus importante pour l'Ermitage. La contribution du gouvernement fédéral russe à son budget

annuel ne cesse de baisser. Elle est passée de 70% en 1997 à 61% en 1998. La chute des entrées est encore plus spectaculaire. En 1989, 3,5 millions de personnes ont visité l'Ermitage; en 1998, 1,8 million seulement. Comme la plupart de ces visiteurs sont des Russes, qui paient leur ticket d'entrée au prix très avantageux de 15 roubles (moins

Éclatement de l'Union soviétique, fin 1991, a affranchi cette digne institution mais elle l'a aussi confrontée à un problème inédit: la carence chronique de l'Etat à s'acquitter de ses engagements financiers

d'un dollar), les recettes ne peuvent financer une part importante du budget. Les visiteurs étrangers paient beaucoup plus cher –250 roubles (10 dollars)–, mais cette politique de double prix ne tourmente nullement Mikhaïl Piotrovski. «Par leurs impôts, estime-t-il, les citoyens russes ont déjà payé leur écot au musée. Il est donc tout à fait légitime de leur consentir une réduction, comme aux enfants et aux étudiants de toute nationalité. En général, ce sont les tour-opérateurs qui protestent contre

le double prix: ils avaient pris l'habitude d'acheter nos tickets bon marché et de les revendre aux touristes étrangers avec un profit de 1000%!»

Les Russes ne pourraient d'ailleurs pas payer l'entrée plus cher. A 1000 ou 1500 roubles (40 à 60 dollars), le salaire mensuel moyen d'un conservateur de l'Ermitage, qui n'est pas, loin de là, le plus bas du pays, le prouve assez. Pour la même raison, une autre ressource potentielle, les boutiques de musée, n'a pas été jugée prioritaire. Tant que le pouvoir d'achat du public russe restera faible, il est inutile d'investir dans des techniques de mise en marché.

Ce qui nous ramène à la sollicitation des dons, et à une initiative dont tous – Piotrovski, Gibson, Pillsbury – ont souligné l'importance: l'Ermitage est la première institution culturelle russe à rendre public, en toute transparence, son budget annuel, calculé grâce aux logiciels acquis avec les fonds néerlandais. «C'est une révolution», affirme Nicholas Offman, spécialiste américain de la collecte de fonds, qui a aidé le nouveau service «développement» de l'Ermitage à élaborer des stratégies en la matière, et à intégrer les techniques complexes de leur mise en œuvre. «Ils ont appris vraiment très vite: le personnel du musée a compris que les donateurs, qu'il s'agisse de fondations, d'entreprises ou de particuliers, doi- ▶



© Roger Caïn/Saola, Gamma, Paris

En 1998 1,8 million de personnes – russes pour la plupart – ont visité l'Ermitage: les entrées sont en baisse.

► *vent savoir précisément où vont leurs dons, pour être sûrs que leur argent n'est pas gaspillé, caché, mal géré, voire volé. Jusqu'à présent, l'Ermitage y est mieux parvenu que toute autre institution russe. Ce n'est pas encore la perfection: une fondation qui voudrait effectuer une donation trouvera plus facile de la faire au Metropolitan Museum par exemple, ne serait-ce qu'à cause des 30 ou 40 ans d'avance du musée new-yorkais dans ce domaine.*» Mikhaïl Piotrovski se plaît à souligner qu'il y a 10 ans, le budget total de l'Ermitage représentait 1% de celui du Metropolitan, contre 10% actuellement, un décuplement dont il est fier.

L'un des tout derniers exemples de coopération réussie entre l'Ermitage et le secteur privé est le site Internet bilingue (russe et anglais) mis au point grâce à un don d'IBM de deux millions de dollars. Même si sa banque de données ne montre à ce jour qu'une infime partie de la gigantesque collection exposée dans les salles (2,5 millions de pièces), elle est, s'enorgueillit Ted Pillsbury, «si avancée qu'elle propulse l'Ermitage à l'avant-garde des musées du monde entier pour l'usage de la technologie informatique».

Des représentants du nouveau patronat russe figurent-ils aux côtés des donateurs et sponsors occidentaux toujours plus nombreux? «Les nouveaux hommes affaires ne deviennent pas mécènes du jour au lendemain, répond Mikhaïl Piotrovski. On ne peut pas dire que les entreprises russes se bousculent pour nous aider. Mais nous venons de réussir une

percée: un don important de Vladimir Potanine, l'un des hommes les plus riches de Russie, propriétaire-fondateur de l'United Export Import Bank (UNEXIM).» Le secrétariat de M. Potanine précise que ces fonds «serviront à créer le nouvel espace d'exposition de l'Ermitage, qui sera inauguré cette année» dans un bâtiment appelé l'Etat-major général. La moitié de cet édifice concave néoclassique qui délimite, avec le Palais d'Hiver baroque, la place du Palais à Saint-Petersbourg, a été cédée à l'Ermitage. Sa mise en valeur est

La collecte de fonds est un concept si nouveau en Russie qu'il n'existe même pas de mot russe pour l'exprimer correctement

prévue dans le cadre d'un projet baptisé «le Grand Ermitage». Grâce à cet espace supplémentaire, le public pourra admirer 10 à 15% de la collection, alors que 5% seulement peuvent être actuellement exposés.

L'idée était d'ouvrir un nouveau musée des arts décoratifs et appliqués, qui puisse rivaliser avec le Victoria and Albert Museum de Londres et le musée des Arts décoratifs de Paris. Mais ce type de musée attire en général moins de visiteurs que les collections de tableaux et de sculptures. Sans renier l'objectif initial, le Conseil consultatif

international a proposé de transférer dans le nouveau bâtiment la célèbre collection impressionniste du Palais d'Hiver. D'immenses toiles des peintres français Maurice Denis et Pierre Bonnard qui, faute de place, n'avaient jamais été exposées jusque-là, ont d'ores et déjà été accrochées dans quelques salles fraîchement rénovées de l'Etat-major général.

«Cette décision de déplacer les impressionnistes est vraiment judicieuse, estime la critique d'art russe Kira Dolinina. On les exposait au deuxième étage du Palais d'Hiver, serrés dans de petites salles basses de plafond. En été, il y fait si chaud que les gardiens doivent ouvrir les fenêtres, ce qui abîme les tableaux. Cette collection est très populaire. Dans le nouveau bâtiment, on la regardera d'un autre œil. Il est certain qu'elle mérite un musée séparé. Mais est-ce que celui des arts décoratifs et appliqués est le bon endroit? Il s'agit en réalité de deux musées différents – le Rijksmuseum, le Louvre, la National Gallery de Londres – ont tous travaillé sur des concepts avant de se lancer à l'aventure. Pour le moment, le concept artistique du Grand Ermitage paraît bien vague.»

Un grand complexe en gestation

Parallèlement, l'infatigable Piotrovski s'occupe d'un projet plus ambitieux. Il envisage d'aménager au sein du Grand Ermitage un centre culturel et commercial, avec une salle de concert, un cinéma, des restaurants, un hôtel, des galeries et des magasins, pour un coût global estimé à 150 millions de dollars. Lors de ses fréquents séjours à Londres et à New York, il recherche activement des investisseurs et un promoteur. Pour ce projet, l'horizon sera plutôt le 250^e anniversaire du musée en 2014 que le tricentenaire de la ville en 2003.

Le musée d'Etat de l'Ermitage est-il une réussite exceptionnelle dans un paysage russe désolé? En partie. Musée-phare incontesté de Russie, géré par un directeur sûr de lui, cosmopolite, respecté à l'étranger, il revendique peu à peu sa place parmi les meilleurs du monde, en s'appuyant sur la diversité et la grandeur de sa collection, mais aussi sur ses plans de développement. Il reste cependant alourdi par une infrastructure sous-développée et un personnel en surnombre, dont certains membres ont du mal à accepter le rythme toujours plus rapide des changements.

Jusqu'à présent, l'Ermitage a réussi à garder ses jeunes spécialistes compétents et dévoués, prêts à travailler comme chauffeurs de taxi la nuit, avant de regagner le monde de l'art le jour. Si toute la Russie parvient à prendre le départ du troisième millénaire avec autant de confiance que l'Ermitage, le musée aura lui-même moins de raisons de se tracasser. ■