



«Il faut arrêter les clichés sur les gens riches, toute cette jalousie navrante»

Pascal Broulis Le futur Pôle muséal de Lausanne fait appel au partenariat public-privé, un sujet cher au ministre des Finances vaudoises. Comment s'y prend-il? Comment séduire un milliardaire? Interview.

Propos recueillis par Ariane Dayer

ariane.dayer@lematindimanche.ch

Le Pôle muséal va se faire. Beaucoup disent que c'est grâce à votre sex-appeal par rapport aux mécènes?

Non, ça se fait parce qu'on travaille à deux dans un bon esprit avec ma collègue Anne-Catherine Lyon, on se passe le ballon tout le temps. Et puis le reste du gouvernement est en appui. Ça donne des vitamines.

Soit, mais sans argent privé, ça ne pourrait pas se faire, et l'argent privé, c'est vous qui l'amenez?

C'est un travail d'équipe.

Arrêtez la modestie: en 2012, Olivier Steimer de la BCV avait dit de vous que vous méritiez le Ballon d'or pour votre récolte de dons. On sent que vous aimez faire ça?

Oui, j'aime. Parce que c'est pour la société. Un ministre des Finances doit engranger de l'argent par l'impôt, là-dessus, pas de cadeaux, je suis intransigent. Mais il doit aussi créer de la richesse, il faut que l'argent circule. Les chorégies antiques, c'était ça: on demandait aux gens très fortunés de redonner un peu de leur richesse pour que le peuple puisse fêter avec eux, c'est la même idée.

Comment prend-on contact avec des milliardaires à qui on veut demander de l'argent? On téléphone?

Oui, j'appelle directement les gens.

Vous leur dites quoi pour décrocher le rendez-vous?

Bonjour.

Amusant... Mais encore? Vous ne dites pas: «Je viens vous voir pour pomper de l'argent»?

Non, bien sûr. Je propose une rencontre pour parler de projet de musée. Au pire, on me répond non, ça n'est pas grave, ça ne coûte rien.

Vous avez une liste de milliardaires dans votre agenda?

Je note beaucoup de choses dans mes carnets. Devant un projet, je me fais une liste de contacts à prendre, je me fixe des stratégies. C'est souvent le début de la recherche de fonds qui est décourageant. C'est là qu'il y a toujours quelqu'un pour vous dire: «Laisse

«Vous savez bien qu'un franc appelle l'autre franc»

Pascal Broulis,
conseiller d'Etat

tomber les privés, faisons ce qu'on peut avec l'argent public.» C'est faux, c'est la dynamique public-privé qui peut amener des collections. Il faut montrer qu'on n'est pas un Etat qui se limite à encaisser des impôts et les dépenser, qu'on crée un espace public.

Une fois que vous y êtes, vous leur parlez comment, à ces milliardaires?

Comme à vous.

Euh, avec moi, franchement, ça va vous rapporter un peu moins...

Je leur explique le projet, je leur demande ce qu'ils en pensent en tant qu'amateur d'art. Je leur dis que j'ai besoin d'eux, besoin d'un premier investisseur, qu'il faut un effet de levier: «Vous savez bien qu'un franc appelle l'autre franc.» Et puis je me lance: «Serait-ce le moment pour vous?» J'explique que je peux différer, qu'ils peuvent me donner un

accord de principe aujourd'hui mais ne payer que dans trois ans.



Le Matin Dimanche
1001 Lausanne
021/ 349 49 49
www.lematin.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Presse journ./hebd.
Tirage: 123'806
Parution: hebdomadaire

N° de thème: 999.042
N° d'abonnement: 1094296
Page: 13
Surface: 173'769 mm²

En fait, vous devez leur donner l'illusion que vous êtes là pour leur bon goût, pas pour leur argent?

L'art me passionne, c'est facile de parler de ça. Dialoguer avec des collectionneurs est génial. Ce sont souvent des gens qui ont eu une vie très remplie mais se sentent désormais vieillir. Ils se disent que, même s'ils ont des enfants, ils ont envie de faire un geste, de déposer des pièces dans un musée. Ils ont le désir de faire quelque chose pour la collectivité.

Le roi du poulet indonésien par exemple, Budi Tek, vous l'avez séduit comment?

Il s'agit d'une parfaite illustration de notre travail d'équipe, en l'occurrence, entre Anne-Catherine Lyon, Tatyana Franck et moi-même. A la fin d'une conférence sur le partenariat public-privé, il est venu lui-même vers nous en disant: «Je finance le déménagement de la collection de l'Elysée.» Il donne 500 000 francs en disant que ce n'est peut-être qu'un premier geste. J'ai trouvé ça génial. Devant un tel geste, vous pouvez juste dire merci.

Quand vous prenez un râteau, vous le vivez comment?

Il faut toujours partir en acceptant d'essuyer un refus. De toute façon, je ne suis pas rancunier. La seule erreur, ce serait de ne pas tenter sa chance. Des fois, on sent que ça ne va pas prendre, que l'intérêt n'est pas là. Avant d'abandonner, j'essaie souvent de descendre la voile. Si je suis venu en espérant 10 millions, je ne parle plus que de 1 million, parfois ça marche. L'un de pires souvenirs, c'est le contact avec UBS Zurich, qui a été d'un dédain à notre égard incroyable.

Ça s'est passé comment?

On était au balbutiement du projet, en 2010. Je rappelle qu'à ce moment-là, la région romande était celle qui créait le plus de richesses pour UBS. On a pris contact avec la direction romande. Ils m'ont demandé de combien on aurait besoin, je réponds que l'idéal serait 10 millions de francs. En précisant qu'on peut monter un partenariat intéressant pour eux, avec des visites particulières, peut-être de nuit, une exposition avec leurs propres œuvres, bref, que plein de choses sont possibles. On me répond que 10 mil-



Le Matin Dimanche
1001 Lausanne
021/ 349 49 49
www.lematin.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Presse journ./hebd.
Tirage: 123'806
Parution: hebdomadaire

N° de thème: 999.042
N° d'abonnement: 1094296
Page: 13
Surface: 173'769 mm²



En dates

1965

Naissance

Pascal Broulis naît à Sainte-Croix (VD).

1990

Député

Après avoir été conseiller communal de Sainte-Croix, il est élu au Grand Conseil vaudois.

2000

La banque

Il devient directeur adjoint de la division logistique de la Banque Cantonale Vaudoise, après avoir travaillé au Crédit foncier vaudois.

2002

Gouvernement

Il est élu au Conseil d'Etat et prend le Département des finances.

Le projet de Pôle muséal loué par Pascal Broulis regroupera le Musée des beaux-arts, celui de l'Elysée et le Mudac.

Yvain Genevaï



lions c'est trop, qu'ils pourraient peut-être entrer en matière sur un ou deux millions. Je réponds que c'est un peu court pour une banque qui a cette assise, dont les résultats sont très bons dans le canton. Ils nous envoient alors à la centrale de Zurich pour présenter le projet. On y est allés avec Anne-Catherine Lyon, on a été reçus par la cheffe du marketing.

Et alors?

Elle a commencé par contester nos prévisions: «300 000 visiteurs sur le site, ça me paraît beaucoup.» Je lui réponds qu'il y en a déjà 250 000 pour le Musée olympique, que ce projet-ci regrouperait, lui, 3 musées, que le site verra passer près de 40 millions de passagers par année et que, si on réussit à capter 1 ou 2% de ces visiteurs, on y est. C'est là qu'elle dit: «Le problème, c'est que si on vous donne de l'argent, on devra en donner à Zurich pour contrebalancer.» Ça m'a vraiment choqué.

Pourquoi?

Je lui ai dit: «Jugez-nous sur notre projet, dites qu'il est mauvais si vous le pensez, mais ne refusez pas sous prétexte qu'il faudrait donner de l'argent à Zurich. On est une Confédération, ça ne marche pas comme ça!» J'ai trouvé odieux. Du coup, j'ai téléphoné à l'ancien conseiller fédéral Kaspar Villiger, à l'époque président du conseil d'administration d'UBS, on est remontés à Zurich avec Anne-Catherine Lyon et Raymond Junod. Villiger nous a expliqué qu'ils avaient orienté leur stratégie de soutien sur la formule 1, qu'ils y investissaient déjà beaucoup d'argent, que ce n'était pas possible de nous aider. J'en suis reparti très triste: UBS a besoin de positionnement de masse, cet endroit va être magique, ce serait idéal pour elle. Elle a un enjeu d'image en Suisse, une collection d'art que j'ai vue à Miami, que j'ai vue à New York et qui est d'envergure planétaire. Cela dit, aujourd'hui j'ai renoué contact avec la nouvelle direction d'UBS, ils sont plus attentifs. Peut-être trouvera-t-on une forme d'accord.

Et quand ça marche, que vous ressortez avec une grosse promesse, vous êtes ivre de bonheur?

Oui, parfois c'est génial. Je me souviens d'être rentré d'une soirée, pas loin de Noël. Des gens m'avaient invité pour «partager un petit moment». Il y avait du thé, des gâteaux et, un peu plus loin, du champagne au frais. On a pris le thé et ils m'ont dit: «On veut faire quelque chose pour le musée.» «Ah, bien, lequel?» «Le premier, celui des beaux-arts. Pour celui qui viendra après, on verra plus tard.» Là, il faut les laisser parler, écouter, ne rien précipiter, l'approche est longue, mais on sait qu'ils ont décidé, il faut laisser venir. Ça a duré une heure et demie.

Vous ne posez pas la question du quand et combien?

Non, je laisse venir. Après une heure et demie, ils me disent: «Bon, on va passer au champagne. Et c'est là qu'ils me disent: «10 millions.» Je peux vous dire qu'on s'est tombés dans les bras!

C'est le fameux donateur anonyme à 10 millions?

Oui. C'était trop beau.

Quel est le mode d'emploi pour apprivoiser un donateur?

Il faut montrer que l'Etat n'est pas là que pour lui piquer de l'argent, mais aussi pour poser des conditions-cadres qui lui permettent de continuer à s'épanouir en tant qu'investisseur. Expliquer que soutenir des projets humanitaires ou culturels serait, de sa part, un retour implicite.

Ouais, le «retour implicite», ça ne doit pas toujours leur parler...

Les milliardaires, c'est comme le reste de la population, il y a de tout. Il y a des incultes, qui ne s'intéressent à rien, qui vont mourir avec leurs coffres pleins. Et il y a des gens généreux et formidables. Ils ont, comme tout le monde, besoin de reconnaissance.

Ça fait un peu curé votre histoire de reconnaissance, ça parle aux milliardaires?

Oui, il y aura toujours des gens qui veulent agir pour le collectif. Il faut arrêter les clichés sur les gens riches, toute cette jalousie navrante qu'on projette par exemple sur les gens qui sont au forfait fiscal.



Quand Ingvar Kamprad, le fondateur d'Ikea, a quitté la Suisse, il a demandé ce qu'il pouvait faire pour la collectivité. Il a donné 10 millions à l'Hôpital ophtalmique, 10 millions à la commune d'Epalinges pour des appartements pour retraités, 3,3 millions à Pro Senectute, 500 000 francs à l'ECAL, et il a contribué à l'ouverture à l'EPFL d'une chaire désormais baptisée du nom de son épouse, Margaretha Kamprad.

Et les donateurs d'œuvre, qu'ont-ils à y gagner?

De la fierté. Celle d'avoir agi pour la collectivité, d'avoir fait une bonne action. Les gens se savent mortels, mais ils sont conscients que s'ils donnent une œuvre, l'âme survivra à tout jamais.

Décidément, vous auriez dû être prêtre!

Non, mais vous sous-estimez le besoin de reconnaissance des gens. Il faut oser leur dire: «On a besoin de vous.» Il faut juste les décriper.

Il reste 40 millions à trouver pour le Pôle muséal, vous n'avez pas fini de faire le voyageur de commerce?

Peut-être en avons-nous déjà trouvé une partie, allez savoir...

Vous avez un rapport décomplexé aux riches, mais ce n'est pas votre monde?

Non. Il faut rester à sa place, humble, savoir où sont les limites. Vous êtes reçu parce que vous exercez une fonction, pas pour vous-même.

Vous ne vous sentez jamais plouc dans un salon avec des toiles de maîtres sur les murs?

Je ne suis pas leur copain, ils ont leur vie, j'ai la mienne. Si vous êtes devant quelqu'un qui a une plage financière de 500 millions à 2 milliards, vous savez que vous n'êtes pas comme eux. Quand je rentre chez moi à Sainte-Croix, je reste moi-même, je sais qui je suis. ●

«Les milliardaires, c'est comme le reste de la population, il y a de tout»

Pascal Broulis,
conseiller d'Etat

Date: 08.11.2015

**Le Matin
Dimanche**

Le Matin Dimanche
1001 Lausanne
021/ 349 49 49
www.lematin.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Presse journ./hebd.
Tirage: 123'806
Parution: hebdomadaire



canton de
vaud
LIBERTÉ
PATRIE

N° de thème: 999.042
N° d'abonnement: 1094296
Page: 13
Surface: 173'769 mm²



**Malin, le conseiller
d'Etat «baisse
la voile»
lorsqu'il sent
que l'investisseur
potentiel résiste.**

Yvain Genevay

ARGUS
MEDIENBEOBACHTUNG

Observation des médias
Analyse des médias
Gestion de l'information
Services linguistiques

ARGUS der Presse AG
Rüdigerstrasse 15, case postale, 8027 Zurich
Tél. 044 388 82 00, Fax 044 388 82 01
www.argus.ch

Réf. Argus: 59655036
Couverture Page: 6/7



«J'ai trop de passion encore pour l'exécutif»

Si c'était vous, le candidat radical vaudois au 2e tour, il y aurait une vraie chance de briser le monopole de la gauche aux Conseil des Etats?

J'ai trop de passion encore pour l'exécutif.

Il faut quitter les choses quand on les aime encore!

C'est vrai, mais je me sens encore trop jeune pour quitter l'exécutif.

Vous êtes en train de dire qu'il faut être vieux pour être conseiller aux Etats?

Non, mais j'ai un plaisir fou à ce que je fais aujourd'hui.

Pourquoi avez-vous renoncé: la peur de perdre?

Pas du tout. Mon choix était fait il y a plus de deux ans et demi. Mon parti le savait, il m'a demandé d'attendre avant de le communiquer, je l'ai fait. Il n'a jamais été question que je parte.

Mais il y a un enjeu: c'est important pour votre camp que la droite du canton soit enfin représentée au Conseil des Etats!

Oui, bien sûr. Mais il y a une règle vaudoise: vous ne pouvez pas être élu à la fois à Berne et dans le canton. Je sais que je suis remplaçable, mais j'ai pris l'engagement de mener à bien la réforme de la fiscalité des entreprises RIE III.

Des dossiers, vous en aurez toujours à finir!

C'est un dossier important: on va gommer septante années de pratique fiscale. Il y a aussi ce projet de Pôle muséal, que j'ai envie de finir élégamment.

Pourquoi tant de conseillers d'Etat romands n'ont pas envie de Berne?

Je suis un fédéraliste convaincu. Mais être à Berne maintenant dans un législatif, c'était trop tôt pour moi.

Vous ne dites pas: «Berne, jamais»?

Bien sûr que non.