Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère
Culture
Communication

Ministère de la Culture
et de la Communication

Direction générale
des patrimoines

RAPPORT DE LA MISSION MUSÉES DU XXI[E] SIÈCLE

Sous la direction de JACQUELINE EIDELMAN

Février 2017

VOLUME 5 - CONTRIBUTIONS

SOMMAIRE

I. RÉSUMÉS D'ENTRETIENS……5

II. CONTRIBUTIONS……37

- **LES ELUS……39**
- **FÉDÉRATION FRANÇAISE DES SOCIÉTÉS D'AMIS DE MUSÉES……55**
- **ORGANISATIONS SYNDICALES DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION……67**
- **RÉSEAUX PROFESSIONNELS……83**
- **RÉSEAUX FONCTIONNELS……103**
- **RÉSEAUX PARTENAIRES……129**
- **CONTRIBUTIONS INDIVIDUELLES……151**

III. RAPPORTS DE PROSPECTIVE « LES MUSÉES DU XXIE SIÈCLE » : QUELQUES EXEMPLES DANS D'AUTRES PAYS……193

IV. PROGRAMMES DES ETAPES TERRITORIALES DE LA MISSION MUSÉES DU XXIE SIÈCLE.201

IV. AUTRES DOCUMENTS……211

I. RÉSUMÉS D'ENTRETIENS

STEPHANIE AIRAUD, Responsable des publics et de l'action culturelle du MAC VAL, *par François Mairesse*

S'ouvrir à chacun, rester ouvert à la création

Il est important de noter, d'emblée, que la notion de public demeure théorique : on s'adresse en pratique à des individus qui peuvent ou non former un collectif mais ne constituent pas d'emblée un ou des publics. Globalement, bien sûr, le musée se pense par nature à destination de tous les individus et n'est interdit à aucun, mais il ne peut s'adresser à tout le monde tout le temps. On ne passe pas – comme dans la vie et les amitiés – un temps égal avec tous : un musée comme le MAC VAL prendra du temps pour s'adresser aux personnes plus « timides » ou fragilisées, soit celles qui ressortent notamment du champ social. L'action menée, dans ce cadre, se développe à partir des réseaux professionnels et notamment des travailleurs sociaux et des personnes engagées dans une démarche de réinsertion. La notion d'accessibilité, soit le handicap et champ social, constitue pour nous un enjeu considérable et prend une place importante en regard des publics plus traditionnels, comme ceux issus de l'éducation nationale. Cette question, qui est traitée au musée par un membre spécifique (et avec des moyens limités), infuse cependant toute l'activité de l'équipe.

Dans cette perspective, la notion de communauté me apparaît importante et demande à être envisagée, en français car le terme est très largement utilisé dans les pays anglo-saxons, de manière plus vaste que son acception commune, dans l'esprit d'un ensemble d'individus rassemblés (temporairement ou non) autour d'une problématique ou d'un intérêt communs, soit une communauté éphémère, comme en parle Christian Ruby. On pourrait également parler de communauté de projet, chacun gardant sa singularité mais étant réuni par un enjeu identique.

De tels projets demandent des semaines de préparation, un budget spécifique, des pratiques fondées souvent sur l'immatériel et l'oralité, qui ne produisent pas à proprement parler d'objet de médiation et donc de communication, rendant l'évaluation externe malaisée – notamment vis-à-vis des pouvoirs finançant l'institution. Il importe de réfléchir à cette question d'évaluation, qui, si elle n'est pas traitée, encourt le risque de ne pas valoriser l'ampleur du travail réalisé.

A travers la notion d'accessibilité, les questions de handicap et de champ social mises en commun créent une tension salutaire, permettant de regarder directement et de manière pratique tout ce qui empêche les gens de venir au musée. Cette perspective impose d'envisager le musée pour chacun et non pour tous, à partir de projets sur mesure, perspective très chronophage mais qui permet réellement d'envisager le musée ancré dans son territoire, de développer une vision humaniste du musée, fondée à partir de sa légitimité artistique et culturelle, intégrant l'humain. Dans cette perspective, l'espace de la création avec l'artiste vivant constitue un garde-fou important, recentrant ce projet autour de la création : création artistique, mais aussi création de la société.

Le travail du musée avec l'Education nationale repose d'abord sur un partenariat avec les Académies, (celle de Créteil, pour le MAC VAL, étant très dynamique), mais butte d'une part sur des questions de financement (qui sont de moins en moins importants) et surtout sur des questions de temporalités et de calendriers qui diffèrent. Dans cette perspective, la logique de projet artistique s'avère assez compliquée à mettre en place, dans un contexte de tronçonnement de la vie scolaire mais aussi de rigidité de l'Education nationale. Le rôle des musées, notamment au niveau de la formation des maîtres, s'avère de plus en plus important dès lors que l'Education nationale semble faire une priorité moindre de l'éducation artistique. Mais nombre de propositions des musées ne rentrent pas dans le plan académique de formation. La co-construction des projets, telle qu'elle s'opère dans le champ social, est possible et réelle, mais s'avère dans ce contexte plus difficile à mettre en œuvre.

Afin de pérenniser de telles actions, il importe que le service prenant en charge ces actions, au sein du musée, bénéficie d'une reconnaissance institutionnelle forte au sein du musée lui-même, ce qui passe par un positionnement scientifique de l'action vers les publics, liées à des postes d'attachés de conservation ou de conservateur (pour le responsable de ces actions). Au MAC VAL, la personne responsable des publics et de l'action culturelle chapeaute l'ensemble des missions liées aux publics, qui vont de l'action éducative à la

médiation écrite et orale, en passant par le champ social, le handicap et l'action culturelle. C'est un tel positionnement qui engage la légitimité du service, et lui confère une autonomie suffisante, pour accompagner son travail. C'est aussi ce positionnement qui permet, à l'intérieur du musée, de développer des projets au croisement de tous ces champs, et notamment des projets ne reposant pas uniquement sur de la médiation – tous les visiteurs présents et futurs ne désirent pas une médiation classique, certains expriment seulement le besoin d'être touchés, de s'exprimer. C'est en tant que lieu de dialogue que le musée doit se positionner : s'ouvrir à chacun, mais aussi remettre en question ses pratiques traditionnelles, rester ouvert et accompagner de nouvelles propositions, qu'elles émanent du musée lui-même, de l'artiste ou des habitants eux-mêmes.

MARIE-CHRISTINE BORDEAUX, professeure, université Pierre Mendès France, *par François Mairesse*

Pour éduquer à la citoyenneté, il faut agir de manière citoyenne

De manière générale et en regard des autres institutions culturelles, les musées se présentent comme des lieux particulièrement actifs en matière d'éducation citoyenne. Ainsi, par exemple dans une étude sur l'investissement culturel dans la lutte contre l'illettrisme, les musées sont apparus, dans les terrains concernés par l'étude, en tête par rapport au secteur des arts de la scène ou d'autres institutions culturelles comme les bibliothèques. Cela tient notamment au statut des médiateurs culturels dans les musées, largement investis dans ce type de problématiques et conscients de leur rôle d'acteurs culturels, tandis que les bibliothécaires ne se considéraient pas comme des médiateurs, et se situaient plus comme des agents que comme des acteurs culturels. Pour les musées, ces publics constituent un public certes particulier, mais inclus dans le cadre d'une vision globale des publics à atteindre, au même titre que d'autres publics dits « empêchés », etc. Le lieu de la médiation au musée, l'atelier, apparaît comme un espace particulièrement propice à ce type d'éducation que l'on trouve plus rarement dans les bibliothèques, par exemple), à l'expérimentation et à l'accueil de tous les publics.

Dans cette perspective, il importe de renforcer largement la médiation au sein des musées. Il importe également de réfléchir sur ces lieux de médiation qui nécessitent une infrastructure particulière, et de les rendre visibles et attractifs au lieu de les cantonner à l'arrière-cour. Quelques établissements apparaissent, à cet égard, comme des espaces de référence, par exemple le Musée des Beaux-arts de Montréal (des espaces d'éducation ouverts et intégrés, remarquablement mis en valeur et financés par une fondation), et l'espace pédagogique de la collection Lambert (dans des espaces transparents, visibles même depuis la rue, la logique est très participative).

L'éducation artistique et culturelle ne se présente pas seulement comme un ensemble d'activités pour les enfants. Il s'agit de créer un espace qui soit réellement à destination des jeunes, pour les jeunes et par les jeunes, ouverts à leurs problématiques. Cet espace questionne le musée : ce dernier a-t-il réellement besoin des enfants, et si oui pourquoi et pour quoi faire ? Une question difficile à traiter, car l'éducation artistique et culturelle (EAC) au musée ne peut seulement constituer un alibi de sortie culturelle au sein du cursus, ou une illustration des cours. Dans cette perspective, il importe de réfléchir aux buts de l'EAC, qui peuvent être évoqués comme (1) la démocratisation culturelle et l'acculturation, mais surtout (2) comme une expérience de l'art passant par (a) l'esthétique des œuvres et une pédagogie de l'attention, (b) une expérience artistique par la pratique et (c) une expérience symbolique et critique de l'art. Dans cette dernière perspective, le musée agit surtout au niveau de l'esthétique, mais assez peu par l'expérience artistique, et se fait imposer sa vision de l'expérience critique par l'éducation nationale, au sein de l'histoire des arts inscrite dans la programme de l'école et du collège. Il importe, dans ce contexte, de réfléchir au rôle que peut jouer le musée, soit comme simple accompagnateur des programmes scolaires, soit comme espace de réflexion et de propositions culturelles lié à un programme plus activement réfléchi par le Ministère de la culture.

Les musées, dans cette perspective, se doivent de préparer les professionnels de la culture pour répondre (notamment) aux demandes de l'Education nationale, et donc travailler à l'élaboration de ressources culturelles,

par exemple en lien avec les programmes d'histoire des arts, mais de manière plus ouverte et liée à une expérience de l'art telle qu'elle peut se vivre au musée.

Le rapport à la citoyenneté, dans cette perspective, s'avère très difficile à mettre en œuvre. Il a largement constitué le territoire et le référentiel de l'action théâtrale. En revanche, le musée en constituant une structure territoriale stable, se présente comme un espace de ressources pour tout le territoire, potentiellement ouvert à de très nombreux partenariats liés avec les organisations s'occupant de ces questions – notamment par le biais de son action de patrimonialisation. Cela étant, rien ne s'avère possible si l'enfant ne s'inscrit pas au cœur d'un tel processus, et ne prend pas sa place dans les actions qui lui sont liées. Il importe que, dans ce contexte, l'enfant apparaisse comme un acteur réel et non fictif.

PATRICK BOUCHAIN, architecte, scénographe *par Vincent Poussou et Joëlle Pijaudier-Cabot*

A l'endroit de l'interprétation de l'œuvre, il y a musée.
Patrick Bouchain témoigne d'expériences de médiation qui l'ont marqué, notamment le projet « Regards premiers » avec Laurent Le Bon, mis en place dans le cadre des Arts à l'école, qui reliait un enseignant, un dramaturge, un enfant. L'idée sous-jacente était : comment faire, en posant une question, que le public aille chercher une œuvre qui réponde à la question ? « Tu amènes l'objet sur un plateau et il revit, comme tu fais revivre une pièce de théâtre en la jouant ». L'idée est de faire que l'Ecole soit le lieu du Musée : prendre un lieu qui n'est pas considéré comme un musée, et retrouver cette maison commune, celle de l'enfant, celle de l'école. Faire de l'école le lieu commun pour faire revivre les œuvres et pour ouvrir au plus grand nombre : « on s'autocondamne à ne pas faire parce qu'on pense qu'on ne peut pas » (« Le possible ignoré »).

Laurent Le Bon avait choisi quatre thèmes, et le conservateur donnait un texte à un dramaturge, qui écrivait un texte théâtral, qui allait être joué par des artistes devant des enfants. L'un des thèmes, pour aborder le savoir-vivre, était « pourquoi les verres ont des pieds ? ». Autre exemple, pour aborder la notion de temps : on prenait un objet dans une fouille archéologique, on l'associait avec un objet avec lequel les enfants jouaient, on faisait classer les objets chronologiquement, et entrait un acteur qui jouait un savant fou, sur un texte inspiré de Michel Leiris. Ou un autre texte de Dominique de Font Réaux sur l'architecture (le retrait de la vie, la maison primitive) : réintégrer l'idée qu'à travers l'objet, on voit le monde d'aujourd'hui.

Patrick Bouchain suggère plateau itinérant pour aller sur le territoire de l'autre et créer du lien. Cette idée permet de penser à un musée sans lieu, sans présenter pour autant grand nombre d'œuvres, et cela de façon trop encyclopédique ; ce qui suppose de ne plus considérer l'histoire de l'art comme unique entrée. Par exemple, la conservatrice Emilie Girart s'occupe actuellement des réserves du MUCEM ; dans un petit espace d'environ 50 m², elle conçoit des prototypes pour voir si on peut en faire une exposition temporaire. Au final, qu'est-ce qu'un musée, sinon là où a lieu l'interprétation de l'œuvre (au sens théâtral) ? Autre expérience, celle du « Grenier du siècle » au Lieu Unique, à Nantes qui travaillait autour de : « qu'aimeriez-vous garder de vous dans un siècle ? » qui réintroduit une forme de conservation joyeuse au service de l'avenir.

ELISABETH CAILLET, Muséologue, Fondation Education contre le racisme *par Séverine Dessajan et Jacqueline Eidelman*

Docteure en sciences de l'éducation et agrégée de philosophie, E.C a été dans les années 80-90, l'un des piliers de la politique des publics à la Direction des Musées de France au MCC et la promotrice de la médiation au musée. Elle est l'auteur, avec d'Evelyne Lehalle, de l'ouvrage À l'approche du musée, la médiation culturelle, Presses universitaires de Lyon, 1995. Toujours au MCC, elle devient cheffe du département de l'éducation et du développement artistique. Au CNED, elle est ensuite responsable d'une plate-forme de formation en ligne pour les acteurs culturels. Elle est par la suite responsable des publics au Musée de l'homme (en 2008). Elle est aujourd'hui membre du comité scientifique de la Fondation Lilian Thuram - Education contre le racisme.

L'idée phare d'Élisabeth Caillet est de faire rentrer la société civile dans le musée. En effet, le culturel n'est pas réservé au ministère et les collectivités locales doivent continuer de financer la vie associative ; ce sont les associations qui irriguent sur le terrain des valeurs communes au plus grand nombre, au sens de l'éducation populaire, ce sont elles qu'il faut soutenir. Leur travail sur le terrain est nécessaire pour maintenir un encadrement micro-local et pour faire vivre les quartiers. Ce sont à elles de prendre en charge la médiation, mais, pas uniquement, pourquoi ne pas impliquer le monde associatif à la conception, voire à la programmation d'expositions, de projets muséaux ? Pourquoi ne pas faire rentrer davantage au musée le monde des amateurs, des praticiens ?

Au-delà de la mission de faire rentrer les petites associations au musée, il est important que le musée aille vers les publics qui ne viennent pas dans son espace. C'est au musée d'aller sur le terrain et de partager localement des formes et contenus muséaux, il faut contraindre les expositions muséales à aller vers ces publics qui ne viennent pas pour toutes sortes de raisons. C'en est fini de l'éducation populaire subie, il faut au contraire prendre modèle sur les petits débrouillards par exemple. Cette démarche « d'aller vers » générerait une éthique de la mitoyenneté ; cf le concept « Du voisinage » d'Hélène L'Heuillet (Albin Michel, 2011). Ainsi, le musée serait plus près de la forme d'un forum que du temple, ce même lieu qui aurait plusieurs fonctions. Sur le terrain, localement, régionalement, tant les petites associations, que les petits musées sont à soutenir. Les petits musées sont détenteurs de la parole, du sens et du lien social ; ils travaillent avec les artistes, s'impliquent dans la création. De cette démarche découle la question de la meilleure manière pour rendre transversal le lien entre création et patrimoine ?

En 2016, un constat se fait jour : les publics qui ne viennent pas sont peut-être ceux qui ne se reconnaissent pas dans l'espace muséal. Les questions d'identifications aux collections se posent, celles de confrontation des cultures également, de l'altérité et de la préoccupation de l'autre. Emerge donc l'importance du volet sur la colonisation, notamment parce que les enfants d'aujourd'hui ne connaissent que très peu voire pas du tout cette période ; la connexion entre mémoire et histoire ne semble pas probante dans l'espace muséal. Pourquoi ne pas proposer un Plan international sur les musées, de type « Erasmus muséal », ce qui faciliterait les échanges entre professionnels, pour pouvoir se mettre à la place de l'autre, de l'étranger, de se confronter à une autre culture, d'où l'idée de coproduction, de jumelage ce qui permettrait une reconnaissance réciproque. Existe l'exemple de la banque des œuvres du Mali, qui prend la forme d'une artothèque. Cette confrontation culturelle peut également passer par des rencontres professionnelles, et par une diversité des catégories socio-professionnelles. Par exemple, pour l'exposition « L'invention du sauvage. Exhibitions » au musée du Quai Branly, du 29 novembre 2011 au 3 juin 2012, il y eut un triple commissariat : des militants, des chercheurs-historiens, et des professionnels des musées-conservateur. Elle s'organisait autour d'une vingtaine de panneaux dont le dernier change selon le lieu d'exposition, afin de s'adapter au public présent. Est-ce que la réussite des projets muséaux ne viendrait pas d'une plus grande liberté laissée aux militants par exemple tout en ayant besoin d'un regard d'expert ?

Points divers :

- La question des tutelles se pose avec la recomposition administrative du paysage français. La coexistence des DRAC et des grosses régions compliquera la situation. Qui conservera les compétences culturelles ?
- Les musées des sciences ne relèvent pas des compétences du ministère de la culture, ne faisant pas partie des musées de France.

JEAN-FRANCOIS CARON, maire de Loos en Gohelle *par Serge Chaumier*

Entretien avec Jean-François Caron, maire de Loos-en-Gohelle. La commune jouxte le Louvre-Lens et Jean-François Caron, connu pour son dynamisme et ses engagements envers le développement durable sur sa commune, a été membre des commissions de travail, puis du CA du Louvre-Lens. Il a également porté le dossier Bassin Minier auprès de l'Unesco pour le classement au patrimoine mondial. Il nous a paru intéressant de l'interroger sur sa vision d'un musée sur le territoire.

« Ce qui m'intéresse dans la question du Louvre, c'est que c'est un acte de résilience. En disant on investit dans un territoire qui est extrêmement loin des questions culturelles, artistiques…, parce qu'ici les gens ce n'étaient pas de la chair à canon, mais ils étaient envoyés au fond de la mine…, avec un système extrêmement patriarcal, extrêmement encadrant de la société, qui n'a pas privilégié l'autonomie intellectuelle, l'autonomie culturelle… C'est ce qui fait toute la difficulté de la période actuelle où l'on demande aux gens d'être créatifs, d'être autonomes… Et l'on est à peu près à l'opposé de ça. Donc l'arrivée du Louvre est un choc par rapport à ça. » (…) « Ce qui est intéressant pour moi avec l'arrivée du Louvre, c'est la reconnaissance apportée au territoire. C'est de la restitution de dignité quelque part, c'est le choc symbolique, mais une fois que l'on a dit ça, tout reste à faire. D'autant que l'on est en province comme disent les parisiens, et que la volonté de décentraliser l'action a un intérêt, il y a un intérêt mécanique sur les emplois créés, sur l'activité économique. Bon, en réalité, ce n'est pas aussi extraordinaire que ça, mais ce n'est pas négligeable »

« On a eu deux années de fierté à l'ouverture où le Louvre a effectivement été beaucoup visité, aussi parce qu'il y a avait une entrée gratuite dans la galerie du temps… Après en quoi cela irrigue ou non le territoire ? … Une programmation des expositions pas toujours facile, qui n'a pas toujours rencontré le succès… Donc, on a commencé à toucher le problème, les exigences des acteurs du Louvre n'était pas l'exigence des acteurs du territoire… »

« J'avais essayé de porter au sein du CA, l'idée de faire coller à la réflexion historique l'histoire du moment, on a eu quelque-chose sur les guerres, avec l'anniversaire de 14… Moi j'ai toujours rêvé d'une expo autour des ouvriers mineurs du monde et de leur créativité, en peinture, en littérature… Alors bon, certes, tout n'est pas jouable au Louvre, mais justement on peut en sortir aussi un peu… On n'est pas obligé de rester dans les sacro saints fondamentaux du Louvre. La corporation minière était une corporation qui dans les corporations ouvrières était extrêmement intéressante, ça n'a jamais été développé… L'accroche au territoire n'est pas évidente. Sur le plan de l'approche des publics, oui c'était mieux, le travail avec les écoles… L'ouverture du Louvre aux manifestations… Le fait que le jardin soit raté, car ce n'est pas du tout un lieu de promenade, ça ne donne pas envie. Donc, on n'a pas cette dimension un peu grand public qui donne envie d'aller voir, de s'initier un peu, d'y aller par petites touches… »

« De manière générale, les musées doivent se poser des questions de leur forme, et évidemment là le Louvre c'est super, c'est extrêmement agréable de s'y promener… Il y a eu par exemple beaucoup d'actions envers les scolaires et aussi une réflexion sur les musées de la région… Pour moi, le musée c'est une forme parmi d'autres, conservatrice, qui est utile, mais qui doit s'inscrire dans une galaxie d'actions. Le musée est un des éléments, un point d'appui, mais ce n'est pas suffisant en soi. A Loos, on a une médiathèque qui marche très bien, mais parce qu'on a des enseignants au collège qui font vivre le lieu de plein de façons différentes, avec un travail sur la Résistance, un travail de mémoire, etc. C'est un peu là où je vois la limite des musées, où il y a la porte qui s'ouvre et qui se ferme, et après dedans ? »

« C'est vrai que l'exposition *Etrusques*, on pourrait imaginer des échanges entre enfants avec la ville en Italie, des appropriations populaires… Bon ce n'est pas ce qui ressort… On voit des actions sur le plan éducatif, ça c'est incontestable, c'est la capacité d'accueillir des conférences, des rencontres, ce n'est pas négligeable… Je pense qu'il doit y avoir un travail avec les artistes locaux, je pense, je n'ai pas suivi ça, mais j'imagine. Les artistes peintres du territoire, mais ça ne crève pas l'écran. On pourrait aller beaucoup plus loin, il y a besoin d'un dispositif d'accompagnement. Le musée doit être attractif, et pour cela ça l'est, mais il doit y avoir un dispositif hors les murs. Alors quand on est dans un musée d'histoire locale, on a une population…, nous on a un musée 14/18, et ça fonctionne. Les animateurs ciblent en disant derrière chaque objet, il y a un homme… Vous savez ici le territoire a été broyé, Loos a été presque toujours sur le front… Les musées de la mine, aussi, ici ça fonctionne. Les grands parents viennent avec leurs petits enfants et les musées jouent un rôle conservateur, de conservation, d'explications, d'animations, et comme ils sont insérés dans une vie locale, ça fonctionne. »

« Ce qui nous intéressait, c'est en quoi cela fait évoluer l'image de Lens, pas tellement en quoi cela fait évoluer les populations locales. Moi j'ai vu pas mal de CV de gens du coin qui disaient « c'est une opportunité pour moi », c'est pour ça que l'arrivée des réserves du Louvre, c'est intéressant aussi, le salon des métiers d'art c'est intéressant… A un moment donné, par l'accompagnement du territoire, il peut y avoir des retombées, mais bon c'est énormément de mots, il n'y a pas beaucoup de réalisations… Sans être désagréable, les universitaires qui

viennent à Arras ou à Lens la journée, c'est des gens qui repartent à Paris le soir… Au Louvre, quand je prends le train à 17h et quelques, c'est plein de gens qui parlent de Palmyre, c'est vachement bien ! Mais il y a très peu d'ancrages… C'est aussi un élément non négligeable, les gens qui font vivre le musée, quel est leur propre immersion dans le tissu local ? D'une part c'est des gens qui font trois quatre ans dans un poste et qui bougent, et même s'ils habitent là, ils ne vont pas s'investir… Ce qui serait important c'est qu'il y ait un prof d'université qui ait ses enfants à l'école Paul Bert à Lens, qu'il y ait un médiateur venant de Paris qui s'investisse dans une association à Aix-Noulette. Là ça ferait des effets… Là ce n'est pas le cas. » (…)

« Au début, les gens avaient de la fierté. Et puis c'est beau, le sentiment de voir des choses prestigieuses. Une grande curiosité, tout le monde voulait aller voir, « tu n'es pas allé voir ? il faut que tu ailles voir… », donc le début super réussi…. mais après je ne sais pas comment … ce que l'on aurait pu mettre autour, des ateliers permanents pour créatifs… Comment cela devient le centre de l'attention ? Quelles relations au territoire ? Je ne sais pas si c'est ça la question la relation au territoire… Parce que pour le Quai Branly ou Pompidou, on ne se pose pas la question… On ne demande pas au Louvre Paris d'être territorial… Mais ici, et à partir du moment où il y a beaucoup d'argent injecté, peut être que la première chose c'est de penser au territoire. Et que l'argent injecté dans le musée et celui injecté vis-à-vis du territoire devrait être un peu rééquilibré…

« Dans mes amis, il y a un vieux mineur, qui est amateur de maquette méticuleuse. C'est un artiste dans son genre. C'est pas un type qui bricole avec des allumettes. C'est très beau ce qu'il fait. Bon, il me dit il n'y a plus rien de la fosse 9. Parce que j'ai oublié, mais ça me revient : je me suis battu durant deux ans au début du projet pour que l'on conserve la salle des pendus, qui était le dernier vestige du site. J'ai fait des interventions en séance plénière au CR, au CA du Louvre etc, mais tout le monde m'a balayé. Moi mon expérience, et en tant que porteur du dossier UNESCO Bassin minier, c'est de rappeler l'importance symbolique de ce lieu, la salle des pendus. Le projet de territoire, tel qu'on le défend ici à Loos, c'est basé d'abord sur le patrimoine, un projet de mémoire du territoire, de notre histoire, notre culture, pour déployer des projets. C'est la fonction de résilience. Si on commence à demander aux gens de se renier, c'est compliqué après. A un moment où l'on voulait tout raser, nous on a développé des projets sur l'histoire de la culture collective des houillères. Donc le maire de Lens, lui, il voulait à ressembler à tout le monde, donc renier le passé. Là-dessus, deux trois techniciens qui disent c'est pas possible et les gens du Louvre qui veulent tout l'espace pour un grand parc… Enfin je leur disais « pour vous qu'y êtes amateurs d'histoire, cette salle elle est de trop…? ». Et puis c'est le cœur du métier d'architecte que de penser ces questions-là, l'articulation entre les traces de l'histoire et ce que l'on propose… Il me semble… Ils l'ont rasé. Comme ça, c'est bien, il n'y a plus de traces. Alors, que la salle des pendus on aurait pu développer des tas de choses dedans, des ateliers pour les enfants qui les relient à l'histoire locale… Ou avec de la création, etc. Rien. Bon, après le fameux mineur, il me dit « ils ont abattu la salle des pendus, mais au moins est ce que ce ne serait pas intéressant que l'on puisse faire une maquette ? ». En fait sa maquette était déjà faite ! Il y avait tout, pour la compréhension de l'écosystème minier. Pour moi porteur du dossier Unesco, c'est génial, on comprend l'organisation spatiale etc. … ça a été fait. … c'est extrêmement symbolique, parce que c'est porté par un ouvrier mineur, ça présente la corporation, ça présente le lieu, et on estime que ça n'a pas sa place ».

FERNAND COLIN, directeur du Prehistomuseum de Ramioul à Liège *par Serge Chaumier*
(Extraits de la retranscription de l'entretien réalisé en présence d'André Gob)

Le Préhistosite de Ramioul, à coté de Liège, a ouvert ses portes, comme une petite structure associative en 1987. Elle embauche alors son premier salarié comme animateur, Fernand Colin, son actuel directeur. En 1994, un nouveau lieu est inauguré, qui emploie 9 personnes. Jusqu'en 2012 le lieu reçoit jusqu'à 40 000 visiteurs, dont 28 000 scolaires, des groupes et environ 6500 individuels. L'équipe qui s'est agrandie expérimente et développe de nouvelles techniques de médiation. En 2016, le lieu connait une nouvelle étape, après extension et rénovation, il devient le Préhistomuseum, double son budget, car le lieu vise désormais les 80 000 visiteurs, avec un public élargi. Il emploie 60 personnes, sur 45 équivalent temps plein. Ces recettes propres se montent à environ 32%.

Pour faire connaissance avec le Préhistomuseum…
FC : A l' origine nous sommes un musée patrimoine, car on a d'abord la grotte (classée Site Natura 2000). On

s'est tout de suite demandé qu'est-ce que peut apporter comme expérience aux visiteurs, par rapport à la spécificité du site et par rapport aux autres grottes ? Et on a donc décidé de laisser la grotte dans le noir et d'équiper nos visiteurs de casques et lampes, et de faire une visite de spéléologues. Pour le visiteur, on voulait faire passer l'idée de la passion de cette découverte. (…) Nous avons voulu ici une architecture qui sert le projet et pas l'inverse. Et le projet est à la fois paysager, muséographique, scénographique.
AG : Mais c'est un processus continu, avec une réflexion très en amont aussi, car à l'inauguration de la phase 3, Fernand a annoncé qu'il planchait sur la phase 4 !

FC : Oui parce que je pense qu'un musée c'est un processus. (…)

Une philosophie mise en œuvre : la pop-archéologie
FC : La Pop Archéologie, c'est comme la pop-philosophie, qui est de prendre un objet du quotidien et de développer un raisonnement philosophique. Nous, on fait de la pop archéologie : C'est chercher à rendre le patrimoine accessible, compréhensible, et utile à tout le monde. Chercher, c'est expliquer à nos visiteurs, que l'on cherche, et la plus grande qualité scientifique à faire partager, c'est bien la gestion du doute… Ma conception de la société, c'est que plus on étudie les sociétés, plus on voit que c'est l'immatériel qui est plus important que le matériel, aussi cela doit se sentir dans le musée. Le musée doit interroger nos représentations communes, nous amener à douter et questionner. (…) La raison d'être du musée que nous avons formulé, c'est « d'interroger le passé pour comprendre le présent et réfléchir au futur de l'humanité de manière systémique ». C'est d'être le *musée médiateur*, son devoir est de restituer. (…) Dans le processus, il y a une richesse de citoyenneté… C'est le premier musée que je sache, où l'on paye en sortant. Aujourd'hui, les gens arrivent, ils passent dans un tourniquet, ils vont sur le site le temps qu'ils veulent et ils payent en sortant, en fonction du temps passé. Moi je rêve de ça ailleurs souvent, quand tu t'es planté, tu peux partir. Alors certains ont protesté en disant que c'est scandaleux de faire payer un musée comme un parking… Est-ce que c'est anormal de proposer un rapport au prix différent ? … Ce petit mot accessibilité a du sens… Il s'agit d'être équitable en développant des programmes adaptés selon les publics. Et puis, il faut associer davantage le public dans le prix pour qu'il participe à la vie et à l'activité du musée, qu'il se sente concerné de participer, y compris financièrement. Je pense que le système coopératif a de l'avenir dans le secteur culturel. On n'y est pas encore, mais je pense qu'on va aller vers ça… [on essaye d'être] un *musée compréhensible*, car il peut y avoir des choses qui sont justes fun, tirer au propulseur, marcher pieds nus, aller dans la grotte dans le noir, ça peut être juste fun… mais on a voulu faire un musée pour ceux qui n'aiment pas les musées et… pour ceux qui les aiment ! En fait on a voulu faire un musée pour le public. (…) C'est plutôt une attitude muséale qui va caractériser le musée de demain, c'est une façon d'approcher les publics, c'est son questionnement, c'est son attitude, pas sa collection. (…) Je crois que le musée est un espace philosophique au sens propre du terme, donc de questionnements. C'est le sens de la collecte, pour réfléchir, pour comparer, pour chercher, pour questionner… C'est un espace d'éducation pour aborder un questionnement philosophique ensemble. Un de nos engagements, c'est de contribuer à forger un citoyen. Notre charte stipule : « Le Musée cherche à faire de ses visiteurs et de son personnel des CRACS (Citoyens Responsables, Acteurs, Curieux et Solidaires). Le musée réfléchit, oriente et organise ses actions dans la perspective de proposer des projets attentifs à l'évolution de la société. Il convoque la Préhistoire et les visiteurs autour de débats de société. Le musée ambitionne de contribuer significativement au développement de la société en contribuant à ses débats tout en prônant l'esprit critique et la liberté d'expression ». (…) Il faut aller du public vers la collection, et pas de la collection vers le public, car la fonction d'être du musée, c'est le public. …

Donner une nouvelle place aux publics, c'est construire une relation
FC : La question n'est pas fonctionnelle, elle n'est pas organisationnelle, la question c'est de créer le dialogue. Le musée par son professionnalisme de la fonction média vise à ramener la question scientifique au cœur de l'agora. C'est à lui de faire ce travail-là. Lui permettre d'exposer un propos, c'est dans ce sens-là qu'il devient un media, qu'il est médiateur. Le conservateur, on lui demande plus de conserver seulement, mais on lui demande de faire du lien (…) Il faut que nos collections servent à quelque-chose. On montre quoi 10%, 15%, de ce que nous collectons et conservons, alors c'est pour quoi si ce n'est pour en faire usage ? Moi je rêve de prendre des collections et d'aller les exposer dans des maisons communales. … Ce serait beaucoup plus utile de les mettre dans la salle d'attente de la mairie où tu vas faire ta carte d'identité que de les avoir dans nos réserves ! Parce que le musée pourrait agir autrement et être beaucoup plus acteur dans le territoire, en dehors de son espace (…) C'est une nouvelle façon d'interroger. Donc le rôle de l'expert change. Il devient

participatif… Le musée, c'est une courroie de transmission pour faire advenir de la circulation de paroles. (…) Parce qu'on est dans un monde où le statut de l'information est difficile à décrypter, on ne sait pas qui dit quoi, et donc le musée c'est l'espace critique par excellence. Donc pour réfléchir philosophiquement à notre vivre ensemble aujourd'hui à partir des traces du passé, ou des traces du présent, ou les deux, il nous faut un espace critique. Critique sur le statut de l'information, car si le public devient co-acteur du musée, il sera un peu vacciné, plus réactif. Il est plus citoyen, plus responsable parce qu'il est amené à s'interroger sur le statut des informations qu'il délivre, qu'il propose. On a un potentiel pour apporter ça par l'expérience muséale justement. Qui reste une expérience authentique et particulière.

Le musée médiateur est un musée engagé

Le musée peut avoir un propos, qu'il assume, avec lequel on peut être d'accord ou pas, mais par ce propos, il crée le débat… le musée peut signer un propos, il peut engager un débat en mettant les précautions oratoires qu'il faut, il peut être provoquant. Et je pense que dans cette provocation, il a tout à gagner à un dialogue constructif, mais pour cela il faut que le musée soit libre. (…) C'est le grand intérêt des musées de s'intégrer dans le monde des médias, c'est que c'est un espace réel, où les gens peuvent dialoguer autant que les musées veulent bien faire dialoguer. Il y a plein d'autres modèles, mais je suis un partisan convaincu du musée médiateur de A à Z. C'est l'espace de rencontres dans lequel se situe le musée. (…) Tu peux le faire avec des nouvelles technologies aussi, le Web est particulièrement adapté pour ça. Quand je dis le musée médiateur, c'est qu'il a la capacité de poser des questions pertinentes sur un sujet qu'il aborde. (…) Mais globalement le musée va vers un espace plus démocratique, davantage je pense que ne l'était l'espace ritualisé habituel où l'on vient contempler un objet que l'on a collecté. (…) Je pense qu'aujourd'hui on peut penser le musée comme une surface libre, totalement libre, qui est une agora du vivre ensemble, donc qui convoque les choses, qui convoque le propos, qui invite des gens à venir dialoguer à l'intérieur du musée que ce soit son propre voisin, ou le scientifique… Tout un chacun qui pense avoir quelque-chose à apporter dans l'espace de dialogue que constitue l'agora muséale. Moi je dis souvent le musée est là pour poser des questions existentielles… (…) Le musée crée des tensions. Comme un artiste contemporain qui va proposer un acte, et dans cet espace sacralisé du musée, si le musée se le permet c'est qu'il pense que ça a un sens. Par conséquent, il y a un jeu qui se met en place, le visiteur va le ressentir d'abord et poursuivre ensuite sa réflexion. Je pense qu'on deviendra des musées qui sont autant des acteurs culturels que des musées, c'est-à-dire des espaces où l'on fera de la programmation culturelle à côté de l'exposition et de la collection. (…) C'est-à-dire qu'on ira au musée comme si le musée devenait la rue, avec toutes les fonctionnalités de la société, mais sans renoncer à ses missions de base, bien entendu. Il faudra toujours bien collecter et conserver les objets. Toutefois dans le champ de la médiation, il y a un champ qui va s'élargir… On le fait déjà avec nos expositions. On prend un thème ou bien on prend une collection à partir desquels on construit un thème et on crée un dispositif de tensions entre le visiteur et l'institution qui s'appelle l'exposition.

Faire du musée un musée utile

Un musée utile. Cela n'a l'air de rien le mot utile, mais c'est le concept le plus fécond en matière de muséologie ! Poser la question de l'utilité, c'est réduire son verbiage de 30%, c'est se demander pour tel cartel, tel discours, telle action, en quoi c'est utile ? Pour le public bien sûr. C'est inspirant. L'utilité, c'est la raison d'être de l'institution, c'est ce à quoi il répond. Un musée sans public est-il utile ? Un musée sans projet scientifique est-il utile ? Attention ! l'utilité n'est pas nécessairement dans l'immédiateté, c'est un miroir dans lequel tu te regardes…. Dans un musée médiateur, c'est le dialogue de la collection et du public qui crée la tension utile de l'utilité. (…) Qu'est-ce qui nous empêche en tant que musée de nous positionner ? C'est un lieu de débat, quand tu visites le Préhistomuseum, tu tombes à coup sûr sur des médiateurs... Et là le médiateur doit faire son travail de maïeutique, au sens de Socrate, de ne pas dire au visiteur ce qu'il doit penser, mais de faire sortir au visiteur de lui-même les éléments qui construisent sa propre pensée.

De la pédagogie du geste à la construction partagée

Le musée cherche d'abord à poser l'émotion du visiteur comme facteur de dialogue. Du coup on produit ce paradoxe-là, la collection toute seule ne se suffit pas à elle-même. Dans mes métaphores les plus folles, pour moi le musée est proprement humain, dans le sens qu'à cet instant, j'ai mes souvenirs, je les classe, je les communique… Avec les étudiants d'André à qui je donne cours, je fais un exercice et bien il y en a un groupe qui propose un musée d'art où dans chaque salle on pourra peindre, on pourra sculpter, et par cette matière on va aller vers les œuvres. Le second groupe propose un musée de l'émotion et ils vont essayer d'organiser le

discours muséal en fonction de ce maitre mot, et puis le troisième groupe propose un musée sur le changement climatique. Et j'adore ces jeunes qui aujourd'hui font des musées qui sont d'abord du lien. C'est un jeu, enfin un travail, et c'est eux qui vont nous indiquer où on va. Ce qu'ils proposent à chaque fois ce sont des musées qui font du lien…

Le musée comme lieu d'expérimentation
FC : Il faut que le musée soit un espace d'expérimentation, d'essais et d'erreurs possibles. Quand je disais un espace philosophique, c'est ça, un espace d'essais (…) Il faut juste accepter que les musées du XXIeme siècle aient une nouvelle fonction muséale qui est celle d'expérimenter. (…) Il va falloir qu'on soit plus malin pour définir des critères qualitatifs pour savoir si on évolue dans le bon sens… Je crois que l'on doit revoir et définir des indicateurs pour savoir si les musées servent à quelque-chose… La-dessus je pense qu'il faut favoriser la liberté d'agir… Je dirais que ce sont des médiateurs parce que je suis convaincu de cela, mais qui vont créer les dispositifs inattendus là où on ne l'attend pas pour que se passe de façon inattendu le dialogue que l'on n'attendait pas avec des gens que l'on n'attendait pas…

Le musée de demain… une coopérative muséale ?
AG : Créer une stimulation collective…

FC : Pour répondre à ta question, il faudrait qu'on expérimente et qu'on partage les résultats de nos expérimentations et qu'on s'en informe. Faire bouger doucement les choses, en se donnant le droit dans les cinq ans à venir d'expérimenter des choses, des petites, des grandes, des moyennes et de cumuler les expériences, avec les aspects positifs et négatifs. On n'a pas vraiment du temps pour expérimenter dans chaque institution, et donc on ne le fait pas. La prise de risque est difficile. On n'a pas les moyens de le faire. (…) A un moment donné la gouvernance doit savoir que le musée se met à expérimenter, que ce soit un contrat, et que les expériences aient lieu. Sinon on va toujours rester en deçà, on va en parler, on va faire des colloques très intéressants, mais dans l'action il y a aura peu d'entreprises, parce que le système n'est pas conçu pour donner la liberté d'explorer, que tout est cadré. (…) La liberté inclus la possibilité d'échouer. Ça ce n'est pas dans la culture du musée du tout, la prise de risque…

Tester une nouvelle forme d'organisation, l'holacratie
En termes de management nous instaurons un nouveau modèle. Je me suis intéressé au management 2.0. (…) Notre modèle est d'aller vers l'holacratie. Et donc je prépare le budget 2017 en conséquence. Si tu regardes ce schéma du musée, tu as l'incarnation ici de notre système (…) Nous sommes sur une expérience d'intelligence collective. (…) C'est également fondé sur la responsabilité de chacun avec un mode de fonctionnement et de prise de décision décentralisée, auto-organisée. Cela fait le pari que chacun se met au service du succès d'objectifs communs. La différence, c'est que c'est davantage structuré avec des règles communes pour tous les cercles qui visent un même objectif surplombant… Je pense que ce type de démarche aide à expérimenter. On aurait pu dessiner l'organigramme que l'on veut, simplement ici il n'y a plus de chef.

ERIC FERRON, président de l'association TOT ou T'ART *par Joëlle Pijaudier-Cabot et Jacqueline Eidelman*
(Extraits de la retranscription de l'entretien)

Le musée du XXIe siècle ? La notion de conservation est une évidence : en absence de conservation il n'y a pas de préservation. Tout notre débat doit prendre en considération cette obligation ainsi que le soutien à la création pour les collections les plus contemporaines. Ce qui doit également être défendu par les musées est la spécificité du rapport à l'œuvre, aujourd'hui de plus en plus d'outils multimédia se mettent en place mais quoiqu'il arrive si un visiteur rencontre une œuvre, il faudra réussir à provoquer cette rencontre. Le musée du XXIe siècle doit pérenniser cette rencontre ou alors on tombera dans un parc de loisirs ou d'attraction et ce n'est pas la mission première d'un musée. Le musée du XXIe s doit renvoyer à une œuvre ou une histoire et bien évidemment l'original sera toujours plus apprécié que la copie. Cela vaut pour le musée des Beaux-Arts mais aussi pour le musée archéologique. Le musée du XXIe devra provoquer cette rencontre, de quelle manière et avec qui, cela interroge notre relation aux musées et de la manière de les visiter, les lieux, l'accompagnement

culturel, les outils … Permettre une plus grande proximité : il faut pouvoir entrer en contact avec l'œuvre. Par exemple, en Angleterre, à la TATE galerie (gratuité du musée) les gens rentrent avec des skate sous le bras après avoir été à la passerelle du Millenium ou à la Serpentine qui se trouve dans Hyde Park à proximité, c'est un rapport différent que celui que nous avons en France lorsqu'il faut passer par la caisse puis se diriger vers les salles. La manière de pénétrer dans un musée est peut-être à changer. Le musée peut être situé dans un espace de promenade où l'on vient, revient et où il n'y pas d'obligation.

Nous avons proposé la gratuité pour les chômeurs à Strasbourg mais on s'aperçoit que tous les musées demandent des documents différents à produire (carte d'identité ou autre). Ce que l'on demandait est que le travailleur social ait une pièce officielle signalant sa situation afin de pouvoir bénéficier de la gratuité pour un certain temps. La gratuité n'est pas effective donc une souplesse dans la demande … Nous ne sommes pas forcément pour la gratuité mais il faudrait une facilité d'entrée dans car passer devant la caisse et repartir au bout d'1/4 d'h… Le visiteur se sentira-t-il légitime de repartir si vite, quel regard jettera la caissière sur le visiteur ? J'ai deux enfants, il m'arrive de vouloir aller au musée d'art moderne et contemporain voir une œuvre précise. Venir et repartir très vite … [Mais il y a des codes de visites …] Une personne qui se sentirait moins légitime que moi se sentirait extrêmement complexée de voir une œuvre et repartir. Comment instituer de la proximité dans le parcours ? Voir une œuvre ¼ d'heure et repartir … actuellement personne ne fait cela …

Au travers de la communication, il faudrait dire qu'on en a le droit d'utiliser le musée de cette manière. A Schiltigheim, ville de 30 000 ha, nous avons une billetterie de 7000 places de structures culturelles confondues, on s'est aperçu que les travailleurs sociaux de Schiltigheim réservent à 80 % des places pour le public qu'ils accompagnent en situation d'isolement ailleurs que dans la commune, donc ils ne jouent pas la carte de la proximité car aller dans une structure culturelle est forcément un acte exceptionnel donc on va aller en dehors de l'Eurométropole, soit dans un endroit inhabituel. Les structures sociales ont-elles aussi une vision de la venue au spectacle comme une sortie et non une entrée dans un lieu de proximité. Pour les travailleurs sociaux le côté exceptionnel des visites est entretenu et le travail que nous devons faire est de leur démontrer que leurs missions est de pouvoir rester également sur leur territoires. Je me rends compte également que lorsqu'ils mettent en place une action culturelle en lien avec un musée est quelque chose d'énorme, c'est une sorte d'usine à gaz … venir aux musées est forcément le fruit d'un énorme travail mais cela peut également être le cas d'un atelier de mise en bouche qui va permettre de voir quelque chose de très simple, ne voir qu'une seule œuvre qui pourra être vue une vingtaine de minutes !

Les passeurs de culture ont tendance à voir la sortie aux musées comme un évènement exceptionnel. Il est exceptionnel dans la mesure où c'est un lieu de conservation, qui va construire notre identité en marche mais on doit pouvoir s'y rendre de manière simple. Essayer de mettre en place quelque chose de simple et proche des gens … il faut se sentir à l'aise donc il faut prévoir des assises, des lieux où le visiteur peut par exemple changer un enfant notamment pour la tranche d'âge qui ne va pas au musée. (…) Ce sont également des lieux où l'on va pouvoir y aller autour d'un moment détourné, au MAMCS il y a un café, dans l'absolu au Palais Rohan cette perspective de café pourrait également être imaginée… et la restauration s'adresse à tous, les jeunes s'y sentent bien, les personnes plus âgées également. Reste à voir la politique de tarification de ce café-bar que l'on va proposer. Si on remplace une billetterie par une petite boutique, les achats seraient peut-être plus précieux et ce lieu serait plus adapté à des courses précises. Les espaces des boutiques ne sont pas les mêmes que ceux attenant à des musées … La médiation humaine reste importante. Le personnel d'accueil pourrait être formé à accueillir et non plus qu'à la billetterie. Pour les nouveaux musées, il pourrait y avoir d'autres lieux comme le 104 à Paris qui a une multitude d'entrées ou le musée d'art moderne et contemporain où les jeunes ont entrepris la place pour faire du skate …

Après il y a la médiation, pour m'être essayé lorsque je travaillais dans les musées à la mise en place d'outil interactif, ce dernier prendra toujours le pas sur l'œuvre, les jeunes connaissent ces outils, les jeunes les manipulent ces outils avec des jeux. Lorsqu'il n'y a pas d'outils, il est beaucoup plus facile de faire de la médiation avec eux et lorsqu'il n'y a de multimédia. Par contre, l'outil multimédia est une sorte de préparation avant d'aller au musée, cette préparation on peut l'avoir grâce aux passeurs de relais. Ce regard pour rencontrer une œuvre, parfois déstabilisante, qui bouleverse nos repères mais il serait intéressant d'avoir des sas sur la manière de regarder les œuvres mais arriver dans les collections, les œuvres se suffisent à elles-mêmes.

Si on prend le musée des Beaux-Arts, on pourrait se dire qu'on s'adressera au public et n'y aurait-il pas intérêt à se dire qu'on mettra moins de tableaux dans la salle, pourquoi pas un mur sans tableau ? Si l'espace accueille des enfants, ceux-ci se sentiront peut-être moins cernés par une œuvre …. Pour les collections permanentes, on devrait peut-être mettre moins d'œuvres pour leur préservation donc moins de stress pour les gardiens sur la conservation ainsi lorsque le public viendra dans l'espace il y aura un endroit où il n'y aura pas de tableau, où il pourra s'asseoir … Pourquoi ne se donnerait-on pas le droit dans un parcours, en enfilade par exemple qu'il n'y ait pas d'œuvre mais peut-être de la vidéo sur un artiste, une manipulation ; en mettre moins pour laisser les corps s'exprimer. Dans un musée il n'y a pas que de la conservation et il faudrait aussi laisser l'espace car l'accrochage tourne et au même titre que le public n'irait voir qu'un seul tableau que le conservateur n'ait pas forcément envie de tout disposer à l'intérieur d'une pièce. Ce système d'accrochage permettrait de travailler avec le public et de visiter les réserves et si vous avez deux trois coups de cœur qu'elle est l'œuvre que vous souhaiteriez voir accrochée et les coups de cœur du public pourrait très bien se trouver dans la première salle du musée par exemple …

L'Œuvre Notre-Dame est un musée qui a augmenté son nombre de salles ouvertes au public sans jamais avoir prévu des toilettes pour le public… Souvent on va s'intéresser à la présentation et on oubliera le visiteur. (…) Le cap du visiteur qui viendrait de manière spontané n'a pas été dépassé, pourquoi ? car le musée génère de l'exclusion au travers de la billetterie, de la manière dont la visite est conçue, du fait que l'on ne se sent pas nécessairement à l'aise dans un musée … Aujourd'hui le musée et toutes les salles de spectacles sont dans un mouvement descendant, c'est-à-dire que je vais proposer aux travailleurs sociaux des visites clé en mains. C'est-à-dire qu'au travers de la page de chaque structure culturelle, il sera posté toute une communication au travers d'une exposition en cours par exemple, le travailleur social pourra s'y connecter. (…)

Le professionnel du social aura une expertise sur le questionnement du public, il sera familiarisé avec l'environnement ; c'est lui qui doit être le détonateur comme il connaît l'environnement et le public intéressé. Souvent on sera dans la démarche inverse, le travailleur social va venir au musée en se disant que cela créera du lien avec la personne mais parfois ce désir n'est pas créer d'un questionnement. (…)

A travers le site, il va pouvoir imprimer des photos du musée ou de l'exposition. L'association recense toutes les données concernant les lieux d'expos, le public à atteindre, les moyens de locomotion se trouve sur le site. Toutes les structures culturelles ont des sites internet différents, à l'association chaque activité culturelle a sa page. (…) Ce que nous avons proposé A Tôt ou Tard est que chaque structure culturelle ait sa propre page. On navigue de structure culturelle en structure culturelle avec la même grille de lecture. (…) C'est la seule en France ! C'est un réseau social avec des professionnels de la culture et du social complémentaires. Le travailleur social a son expertise et sa familiarité avec la personne et son environnement et le professionnel de la culture a son expertise sur la relation à l'œuvre et sa familiarité avec un lieu qui a des codes donc tous les deux doivent travailler ensemble. Toutes les structures sociales ou médico-sociales peuvent y adhérer, il suffit que le directeur en fasse la demande et un professionnel doit être nommé référent culturel sur sa fiche de poste. Le professionnel de la culture sait que dans chacune de ces structures de Tôt ou tard quelqu'un est référent culture. Un salarié s'occupe de la mise à jour de ce site collaboratif, c'est-à-dire qu'aujourd'hui on a plus de 350 structures membres soit 2000 professionnels et concerne donc 30 à 40 000 personnes en situation d'insertion. C

omme nous sommes sur un site collaboratif, les musées ont leur page et des droits et peuvent procéder à cette mise à jour en y ajoutant leurs expositions temporaires annuelles. Les travailleurs sociaux qui veulent y prendre des contre marques pour leurs publics pour aller gratuitement aux musées s'ils en bénéficient pourront directement imprimer ces contre marques qui sera valable 15 jours, 3 semaines ou un mois. (…) Lorsque je travaillais aux musées et j'envoyais un message à toutes les structures sociales en leur proposant une visite guidée dédiée aux professionnels du social, pas un seul ne venait. A l'arrivée de Tôt ou Tard en 2001, les messages étaient suivis et les professionnels répondaient présents. Au sein de notre CA nous avons une trentaine de personnes de la culture et du social. Des groupes thématiques travaillent sur la tarification, l'accompagnement culturel plus innovant. Il faut proposer aux travailleurs sociaux de se réunir. (…) L'objectif pour nous est que les divers acteurs se reconnaissent, il faut qu'il y ait une meilleure lisibilité des offres. L'association est une plate-forme. (…) On a beaucoup travaillé sur les contes et on va acquérir des tapis de contes qui pourraient être liés aux œuvres. Ces mallettes pourraient également être mutualisées. Ce qui permettrait aux travailleurs sociaux de créer le lien entre l'environnement immédiat de la personne et la

structure culturelle. (…) Le professionnel de la culture doit prendre en compte la mission du travailleur social car il y une exigence sur la création, sur la conservation, car l'objectif est de rencontrer l'œuvre et de se faire plaisir, chacun doit comprendre le métier de l'autre… Il faut décloisonner les disciplines.

JEAN-CLAUDE DUCLOS, ancien directeur du musée Dauphinois *par Alexia Fabre et François Hubert*

Conservateur en chef honoraire, directeur du musée dauphinois et du musée de la Résistance et de la Déportation de l'Isère jusqu'en janvier 2011.

Quelques recommandations pour les musées du XXIe siècle[1]

Tout musée s'inscrit dans un territoire. Que ceux qui pensent qu'il ne s'agit là que d'une caractéristique des musées dits « de société », repèrent l'espace qu'il occupe, quel que soient sa nature et son projet, et identifient, par cercles successifs, du plus proche au plus lointain, la population qui vit dans cet espace. Un territoire se dessine alors dont le tissu social doit être exploré dans toute la diversité de ses composantes. Les représentations associatives, toujours nombreuses, faciliteront les contacts. En surgiront des questionnements, des problèmes, des aspirations que le musée ne peut certes pas tous traiter. Mais en sélectionnant l'une des questions qui concerne de près la vie de cette population et en la traitant selon son projet et ses moyens, avec la rigueur scientifique qui lui est habituelle, dans l'écoute et le partage démocratique, le musée devient un acteur local vers qui la population va prendre l'habitude de se tourner. La recommandation vaut aussi pour les grands musées, nationaux notamment, car elle profitera aussi aux visiteurs « étrangers » qui, par différences et ressemblances, se reconnaîtront dans ce qui leur est montré.

Défendue dès les années 1970, la fonction territoriale et sociale du musée est en effet plus que jamais nécessaire. Elle rappelle, dans les années 1970, l'invention de l'écomusée et de l'écomuséologie, puis de la nouvelle muséologie, de la socio-muséologie ou de la muséologie communautaire, soit autant d'approches qui se rejoignent dans l'idée toujours actuelle que la communauté doit être à la fois l'acteur principal et le bénéficiaire prioritaire de l'institution muséale[2].

Pourquoi ? Parce dans la situation où se trouvent nos sociétés –la stagnation durable de l'économie, la mutation numérique, la raréfaction du travail et l'exclusion sociale de ceux qui n'en ont pas, l'incapacité croissante d'imaginer l'avenir, la fin progressive de l'Etat-providence…- et toutes les difficultés que l'ancienne économie avait, sinon faites oublier, considérées comme secondaires – les conséquences de l'émigration-immigration(jamais véritablement prises en compte culturellement parlant), la détérioration de l'environnement, l'insécurité, les violences sociales, les peurs… - fragilise dangereusement ce qui est pourtant plus nécessaire que jamais, en de pareilles circonstances : la culture !

Ainsi, le fossé qui sépare ceux qui fréquentent le musée de ceux qui considèrent qu'il n'est pas pour eux, n'a cessé de se creuser. Il reste certes visité mais toujours par les mêmes : ceux qui ont les moyens matériels et intellectuels d'envisager l'avenir. Aussi le musée renforce-t-il l'existence d'une culture dominante[3]. Si nous ne voulons pas qu'il ne soit que celui d'une élite favorisée et supérieure, des changements s'imposent. Une prise de conscience analogue eut lieu à la fin des années 1960 mais dans un contexte bien différent, marqué par le plein-emploi et la prospérité des trente glorieuses. La gravité sans précédent de la situation actuelle impose ces changements avec beaucoup plus de force encore.

Le choix des questions à traiter est évidemment capital car c'est à travers lui et les personnes ou le groupe qu'elles concernent que la population va pouvoir se reconnaître et prendre conscience de l'intérêt qu'on lui

1 Cette note reprend et résume les échanges que nous avons eus le 27 juillet 2016 au Mac Val, entre Alexia Fabre, François Hubert et Jean-Claude Duclos.

2 On pourra notamment se référer aux écrits d'Hugues de Varine, accessibles pour la plupart sur son site : www.hugues-devarine.eu

3 « *La domination culturelle consacre et renforce toutes les autres dominations, politique, économique, sociale, etc.* », Abdelmalek Sayad, *L'immigration ou les paradoxes de l'altérité - 3. La fabrication des identités culturelles*. Ed. Raisons d'agir, 2014, p. 93.

porte. Car s'il est un besoin à satisfaire en priorité, c'est bien celui de la reconnaissance et l'écoute de chacun, dans ce qui le différencie, l'identifie et le rend respectable dans ses appartenances ethnique, linguistique, sociale, culturelle, politique, nationale, territoriale, religieuse… Certes, la valorisation de la communauté d'appartenance présente des risques[4]. Mais ces risques ne nécessitent-ils pas d'être pris et surmontés plutôt que de continuer à ne pas voir la réalité des changements et, à terme, de contribuer à l'exclusion des nouvelles composantes de la société, soit la cause, précisément, de la frustration, de l'humiliation et du rejet dont elles souffrent et qui rejaillissent sur l'ensemble du corps social ?Or le musée qui, par nature, sait prendre en compte et soumettre à l'examen scientifique ce qu'il observe, écoute, collecte, et le restituer avec autant de rigueur, selon son propre projet culturel, est particulièrement bien outillé pour cela[5].

A la célèbre injonction d'Edgard Pisani « *Qui nous enseignera l'infinie diversité des êtres dans l'évidente unité de l'espèce ?* », j'eus l'audace de lui écrire que si les musées ne le faisaient pas, je ne voyais pas ni à quoi, ni à qui ils pouvaient bien servir[6]. Comme pour lui répondre, André Desvallées dit : « *Si le musée a un sens,ce n'est donc pas de gommer la diversité, c'est bien de dépasser les différences, dans la mesure où elles font divergence, tout en conservant le sens de l'unité humaine* »[7].

Et plus loin : « *Comment concilier l'identité et l'altérité sinon en retournant sans cesse à la part d'universel que détient chacun ? C'est le lot de chaque visiteur d'exposition d'observer ce qui chez l'Autre est différent de lui-même (et les différences sont maximales lorsqu'il s'agit de ce qui nous préoccupe) et simultanément de le renvoyer sur lui-même (l'Autre et le Même)*[8]. Révéler l'unité humaine est bien évidemment l'objectif mais non sans avoir auparavant reconnues, étudiées, restituées, faite admises et respectées les différences.

Les compétences internes

S'il est si peu de musées capables de tenir compte du constat qui précède, c'est que les compétences qu'il réunit n'y sont pas préparées. La formation des différentes catégories d'emploi de son équipe, du responsable (conservateur ou directeur) à l'agent d'accueil, doit être aménagée en conséquence. Ses membres ne seront pas omniscients pour autant. Répondre à tel ou tel questionnement de la société, conduit aussi à savoir rechercher ailleurs les compétences scientifiques voulues. D'où la création de « conseils scientifiques », de « conseils consultatifs » ou de « comités de pilotage », selon le cas, préalablesà tout projet muséographique (ou expographique) et recomposés pour chacun d'eux, dont l'équipe muséale devra savoir aussi interpréter et relayer les apports.

L'adhésion du politique

Qu'il dépende de l'Etat ou d'une collectivité territoriale, le musée dépend entièrement de sa tutelle et plus encore peut-être,dans le cas d'une ville ou d'un département, en raison de la proximité de leurs élus et de l'autorité qu'ils exercent en tant que force de proposition, puissance invitante et responsable assumant de ce que le musée montre et dit. Rappelons-le, ces musées mettent leurs potentialités au service d'une mission culturelle et sociale qu'un pouvoir politique, qui décide des moyens qui lui sont nécessaires, leur a confiée. Pour l'équipe muséale, cette dépendance est une réalité dont elle doit toujours tenir compte sans rien céder pour autant de la part d'autonomie que lui confèrent ses compétences scientifiques et culturelles. La continuité et les acquis de l'institution dont elle a la responsabilité seront ainsi préservés, au-delà des changements politiques. Si les relations qu'elle entretient avec la communauté scientifique et la population locale, par les voies du monde associatif notamment, donnent à cette équipe une certaine liberté d'action, elle n'oublie pas qu'elle demeure au service de la collectivité qui l'emploie et qu'elle doit répondre aux demandes de ses élus. Au plus saura-telle instaurer la confiance, au plus son indépendance sera grande. En cas de conflit, la tâche peut devenir ardue, voire impossible. Mais elle est facile et même exaltante lorsque, chacun restant dans son rôle, une vraie complémentarité s'établit entre la demande politique et l'action de l'équipe.

4 CHAUMIER SERGE, *L'identité, un concept embarrassant, constitutif de l'idée de musée*, Revue Culture & musées n° 6, pp. 21-42.
5 CHAUMIER SERGE, op. cit. p. 36.
6 PISANI EDGARD, *« Non au refus de l'autre »*, in Courrier de l'UNESCO, juin 1992, pp. 38-39.
7 DESVALLÉES ANDRÉ, *Quai Branly : un miroir aux alouettes ? A propos d'ethnographie et d' « arts premiers ».* L'Harmattan, Patrimoines et sociétés, 2007, p. 123.
8 DESVALLÉES ANDRÉ, op. cit. p. 175.

A l'administration centrale (le service des musées du ministère de la Culture et ses représentations régionales) de veiller à l'équilibre de ces complémentarités et, le cas échéant, d'arbitrer.

JASMINE FRANCQ-FERRINI, responsable de Little Villette *par Joëlle Pijaudier-Cabot et Vincent Poussou*

Le parc de la Villette n'est pas un musée, mais en partie un lieu d'exposition. Ouvert sur la ville, à la fois parc de plein air et institution culturelle, son rôle de lien entre des populations et des offres culturelles est central. L'ouverture de 1000m² au printemps 2016 dédiés aux familles et aux enfants, sous le nom de Little Villette, marque un tournant : en quoi l'expérience de ce lieu peut-elle être utile à la réflexion sur les musées ? Notamment à l'idée de Musée Maison commune, ouverte aux populations et à leurs projets ?

Little Villette est un lieu qui a deux modes de fonctionnement. Pendant la semaine, il est réservé aux groupes, est donc payant sur réservation pour des ateliers. Les mercredis, samedis, dimanches, il est ouvert au public sans réservation et gratuit pour une partie des activités, avec une programmation propre le week-end qui prend différents formats que je qualifie à la manière des enfants de « gros, moyens et petits cailloux ». Les petits cailloux sont le format le plus réduit, le fonds permanent : jeux de société distribués à la demande, lecture en accès libre dans le salon de lecture (fond de livre donnés dans le cadre d'un partenariat avec Actes Sud Junior), jeux de construction : table Légo, Kapla, Habitadules , espace d'éveil corporel ….

Les moyens cailloux sont des rendez-vous réguliers, comme le « Little Ciné », dont la programmation change chaque week-end, « Place au jeu x» avec des fonds de jeux venant de ludothèques extérieures qui viennent compléter le fonds existant, « Place aux Livres et aux histoires » qui convoquent illustrateurs, conteurs, lectures pour explorer le livre sous toutes ses coutures. Les gros cailloux ont lieu tous les mois et demi environ, avec des évènements (souvent des festivals) programmés en résonnance avec ceux de la Villette en version « enfants » (ex. Free Style devient Little Free Style, Villette Sonique => Little Sonique…) ou avec des évènements propres à Little Villette par exemple la Fête des lanternes, le « Little festival du livre », Le Little Bal de carnaval … alors tout le lieu prend les couleurs de l'évènement.

Ce lieu est l'aboutissement d'une expérience de dix années d'activités d'ateliers, avec une double ligne éditoriale : ateliers spectacles et ateliers de pratique autour de la programmation artistique, et ateliers autour des jardins.

Ce qui est reproductible, c'est la polyvalence d'un lieu à la fois en accès libre (le lieu facile d'accès où l'on peut jouer), et qui puisse devenir également un lieu d'atelier encadré par un intervenant. Ce qui est spécifique à La Villette, ce sont les contenus des ateliers et le savoir- faire.

Dans un musée d'art, ce qui changerait, ce serait la nature des ateliers. On pourrait imaginer par exemple que la cafétéria du musée s'étende et devienne un lieu où pourraient avoir lieu des ateliers. Cela aurait été un rêve à Little Villette, d'avoir un café. Voir par exemple le musée P. Klee avec le café à l'étage, et les ateliers en bas, et beaucoup de transparence entre les deux.

En termes d'évolution, notre souhait serait que les usagers du lieu puissent prendre le relai, que nous lancions une dynamique telle que « Place aux histoires » avec un conteur, et par exemple qu'un parent prenne l'initiative de lire des histoires à d'autres enfants. On pourrait aussi accueillir les propres projets des gens (comme à la Halle Saint Sauveur à Lille, où une équipe est là pour aider les gens à mettre en œuvre leurs projets, ils dotent par exemple de 5000€ des projets artistiques participatifs). Nous envisageons également un projet Little Villette spécifique pendant l'été.

ANDRE GOB et NOEMIE DROUGUET, *muséologues à l'Université de Liège, responsables du séminaire de muséologie par Serge Chaumier*
(Extraits de l'entretien)

Les points forts et les points faibles des musées pour aborder le XXIème siècle ?

ND : Je pense l'externalisation de certaines fonctions, où l'on a l'impression que certaines missions muséales sont un peu ou beaucoup détachées du noyau. C'est surtout le cas de la conservation, je pense au Mucem, qui a un centre de ressources et des réserves, qui sont détachées du noyau central de l'institution (…). Ils ont réussi à faire venir le public là aussi. Ça reste dans la même institution, même si c'est des sites différents, cela ressemble à une tendance actuelle qui à mon avis va s'amplifier. De même que la mutualisation des espaces de réserves, au Mucem il n'y a qu'une institution, mais dans d'autres projets il va y avoir des démarches de mutualisation. Au Mucem, c'est la même gestion, ce n'est pas un sous-traitant. Mais cela peut arriver, ça existe déjà, en Belgique, des espaces de stockage privé dédié aux collections patrimoniales, où l'on loue des espaces appropriés. Il y a un tas de système dans ce sens pour gérer les collections… Il y a un projecteur mis là-dessus depuis des années, où nombre de musées sont heureux de montrer ce qu'ils font dans les coulisses, de montrer les réserves, les métiers, mais cela leur met la pression parce qu'ils sont obligés d'avoir des espaces rangés, des inventaires à jour, de faire le recollement, et c'est très prenant. S'ils ne sont pas capables de le faire, ils sont obligés de passer la main à du privé… Mais pas avec les mêmes objectifs. C'est vrai pour la conservation, et c'est vrai pour la médiation, les services des publics, pour la conception le montage d'exposition, et même pour les missions scientifiques du musée…

AG : l'avantage c'est que cela permet de donner une valeur plus égal aux différentes missions, sinon dans les musées classiques, soit l'accent est mis sur la conservation, soit sur l'exposition et l'accueil du public, rarement sur les deux en même temps, là, c'est plus équilibré. Chaque mission est mieux prise en compte. Je ne suis pas partisan d'une privatisation, mais je pense à la dissociation des fonctions. Si c'est externalisé, le risque c'est que les objectifs divergent à un moment donné. Ce sont des tendances que l'on a observé depuis vingt ans, notamment au Québec. En Flandres, il y a des musées qui ont regroupés ainsi leurs collections (…) Externalisation et mutualisation ce sont deux choses qui peuvent être différentes. Tu peux avoir une direction commune, sans faire appel à des prestataires. Cela reste un service commun. (…) Moi je vois un gros atout en France, c'est la capacité de mobiliser de gros moyen financier, par rapport à la Belgique, par exemple dans la création d'un musée, mais c'est aussi une faiblesse car cela génère une lourdeur administrative, la rénovation ou la création cela prend dix ans, parce que les moyens sont sans commune mesure avec ce que l'on peut mobiliser en Belgique. Donc c'est bien, on peut avoir de l'ambition, mais en même temps il y a une perte de maitrise du projet de la part du musée, parce qu'il y a tout un tas de bureau d'étude, de prestataires, etc. (…) Je crois que le frein principal aux missions et au développement, cela reste la main mise de la conservation, sur les collections, des conservateurs qui sont trop souvent assimilables à des collectionneurs, même si ils ne disent pas ça…

ND : Oui c'est pour ça que c'est bien que l'on mette les collections un peu loin du musée, à l'extérieur !

AG : C'est ce que disent Yves Bergeron ou Philippe Dubé, au Québec à propos de la réserve nationale de Québec, c'est qu'en la mettant à 20 kilomètres de Québec, ça a un peu libéré… [l'imagination]…

AG : oui et les conservateurs s'y intéressent, mais le public est plus au centre. (…) Il y a un potentiel, mais cela ne suffit pas… Surtout dans les grands musées qui ont un rôle, qu'on le veuille ou non, un rôle de leader. Ils déterminent largement le paysage muséal, si eux ne bougent pas… Les petits peuvent faire bouger les gros, mais si les gros ne bougent pas, les actions seront insignifiantes car non visibles

ND : Moi j'ai l'impression que la taille idéal d'un musée c'est un musée moyen, pas les petits qui n'ont pas assez de financements, pas assez de personnel, ni les gros mastodontes qu'il est à peu près impossible à faire bouger, avec l'inertie de la tradition et des habitudes… C'est dans l'entre- deux qu'il y a le plus de dynamisme, le plus de potentialité… Il y a suffisamment de moyens pour faire des choses, parce que l'idée que c'est parce qu'on n'a pas de moyens qu'on est les plus créatifs, ça je n'y crois pas, mais la taille moyenne est idéal pour qu'arrive les choses les plus intéressantes… Je pense aussi que le fait de se détacher de l'emprise disciplinaire est une évolution à venir… se détacher de l'idée qu'on est un musée d'histoire, un musée d'archéologie… Finalement pour le XXIeme siècle, c'est un musée qui propose autre chose, qui ne soit pas enfermé dans le disciplinaire. Qui va s'ancrer dans ce qui intéresse les gens, ce qui tracassent la société, et donc ce n'est pas des réponses disciplinaires qui sont attendus, ce n'est pas là qu'il y a de la

créativité, de l'intérêt… Il faut un renouvellement des discours et des moyens de les porter, et d'être dans une relation plus proche, plus immédiate, renouvelée avec les publics, plus participatives.

AG : Il y a aussi une grande différence dans les catégories des musées, c'est important dans la capacité à pouvoir s'adapter… Certains ont davantage fait leur preuve de leur capacité d'adaptation, comme les musées techniques, ou de sciences naturelles, pas tous, mais beaucoup, davantage que les grands musées d'art…

ND : Le décalage existe depuis longtemps… mais il se résorbe peu. Avec tout ce que l'on sait en muséologie, il y a moyen de transposer des choses des musées de société, des musées scientifiques, vers les musées de beaux-arts, et que cet écart va diminuer… bon il y a toujours des exceptions…

AG : Le poids de la discipline demeure prégnant, en histoire de l'art on demeure dans la sacralité de l'objet … [les conservateurs] ont pratiquement pas de formation en muséologie, ce sont avant tout des spécialistes de domaine. C'est clair qu'au sein de l'université, il y a une attitude très réactionnaire des enseignants d'histoire de l'art contre la muséologie. Pour ne pas perdre, par crainte de perdre de son pouvoir.

ND : Liège est la seule université où il y a un master de muséologie, et les collègues d'histoire de l'art veulent garder la main mise. L'ancrage disciplinaire reste là, avec une sacralisation des collections au centre, selon le regard de l'historien de l'art. Nos collègues d'histoire de l'art, ils trouvent que les musées d'art, ils sont supers ! Du coup l'externalisation, elle peut avoir du bon !

AG : Ah mais avoir recours à un scénographe extérieur, c'est quasiment toujours un plus pour le musée ! Et un muséographe aussi, cela donne de la distance.

ND : Mais cela fragilise la position du conservateur.

AG : Dans les faits, c'est quand même eux qui sont à la manœuvre, qui choisissent le sujet, qui font appel à telle ou telle boite, qui valident, et on dira toujours une magnifique exposition faite par tel ou tel conservateur. Ils ont le sentiment de perdre, mais ils sont toujours décideurs.

ND : je vais reprendre le terme de relation, relation entre l'institution et ses publics, il y a beaucoup de choses qui sont faites dans ce sens-là, mais pour que les publics s'approprient davantage le musée, déjà physiquement, en étant invités à utiliser, à habiter les lieux, à se servir des services. Par exemple l'accès aux bases de données que les publics viennent consulter mais aussi alimenter eux-mêmes. Ils arrivent au niveau physique mais aussi virtuel, à avoir accès à un espace qui était réservé jusque-là à ce qui était réservé aux personnels du musée, et c'est important, c'est une manière de s'approprier pour tout un chacun. De venir soutenir, aider, collaborer, à l'élaboration d'un contenu, d'une identification d'un objet, d'une thématique etc. d'apporter des éléments d'observations, de témoignages, et là on leur donne accès à une responsabilité aussi, à des sujets qui peuvent avoir un intérêt, à quelque-chose qui peut être pertinent à leurs yeux à eux, etc. Ça permet de rendre le musée public, de le signaler… comme service public.

AG : Je pense que c'est plus largement la conception initiale qui a été abandonnée, de ce qu'est le patrimoine. Le patrimoine, il est par et pour les gens. C'était comme ça à la Révolution et cela le redevient ou doit le redevenir

ND : Oui c'est cette idée de responsabilité collective par rapport au patrimoine, qui revient par ce côté participatif. Les objets n'appartiennent pas aux conservateurs, ou aux collectionneurs qui ont donné… il y aurait aussi des choses à dire sur la place et le rôle des collectionneurs dans les musées. L'idée que chaque citoyen peut, à l'occasion de jouer un rôle, à une responsabilité partagée…

ND : cela se marque particulièrement par rapport au patrimoine immatériel, ou là on dit plus clairement que c'est les communautés, les porteurs de ceux qui vivent le patrimoine immatériel qui sont à mêmes de dire et de décider. Je trouve que quand on prend le patrimoine immatériel, comme le témoignage que tout-un-chacun peut potentiellement apporter au musée, on touche à cet apport collectif, à cette expertise partagée. Il y a aussi toute la question du crowdfounding qui est aussi une façon d'associer et de faire partager les décisions, sur les acquisitions, les restaurations, mais aussi pour la conception d'une exposition etc. C'est une façon de faire partager à la plupart des gens… c'est une petite fraction du public qui s'intéresse à ça, mais symboliquement c'est important.

AG : Et on peut chercher à élargir, on essaye d'abaisser les barrières socioculturelles qui empêchent d'aller au musée… Le musée a une fonction d'émancipation…

ND : Mais je crois que l'on va aller de plus en plus vers le tapis rouge déroulé pour les collectionneurs, les collections, et que l'on sait bien qu'il y a des mouvements de balancier, et là on est en train d'avoir un retour vers les collections, et les collectionneurs qui posent leurs conditions…

Séparer les fonctions de conservation et les fonctions de direction des établissements ?

AG : Je suis arrivé à cette idée également

ND : On te dira que tu n'as pas la sensibilité et qu'il faut la sensibilité aux œuvres pour diriger un musée d'art…

AG : L'établissement il est fait pour le public, pas pour les collections, les œuvres ce sont des moyens. On doit conserver, soigner les collections, mais…

BERNARD HASQUENOPH, fondateur de Louvre pour tous *par François Mairesse*

Les questions d'accès apparaissent comme fondamentales pour définir le rôle citoyen du musée.

La question de l'accès au musée se résume souvent aux efforts entrepris envers les publics dits éloignés, voire très éloignés, ignorant la masse du public général, aux revenus moyens par exemple. Cependant, on ne peut nier que les musées réalisent un travail important pour assumer leur rôle social, par des actions en banlieue comme par exemple le musée du Quai Branly, des initiatives hors les murs et divers projets participatifs. Avec la limite que cela suppose qu'il existerait une seule culture, celle incarnée par les musées, sans prise en compte peut-être suffisamment des "autres" cultures, d'où parfois un rapport quasi paternaliste pour accéder à la culture "autorisée". De ce point de vue, certaines pratiques peuvent paraître choquantes, et paradoxalement discriminantes, comme ces « journées des pauvres » organisées par de grands musées souvent le jour de fermeture, financées par des mécènes avec force publicité pour ces derniers.

Plutôt que de traiter les publics séparément, il conviendrait de chercher à les rassembler en prenant en compte les besoins de chacun, et de viser à une véritable mixité même si la chose est plus complexe à mettre en place. C'est vrai pour les personnes en situation de handicap, pour qui il serait souhaitable de créer des dispositifs qui les rendent réellement autonomes - bien souvent, sont-ils confinés dans l'assistanat (obligation de prévenir de leur venue, de demander d'accéder à des ascenseurs, pour démarrer certains dispositifs, etc.) - et de les inclure dans les activités tout public.

De manière plus générale, la déconnection semble grande, entre les actions prises par la plupart des musées français et l'actualité, ce qui diffère de musées étrangers qui conçoivent leur citoyenneté de manière plus engagée. On pense au travail mené dernièrement par les musées berlinois pour former des migrants aux métiers de guide au sein des collections de leur pays d'origine. Ou des musées anglo-saxons et nordiques qui chaque année, saluent ou s'associent aux marches de fierté LGBT. En 2016, la marche parisienne démarrait exceptionnellement au pied du Louvre sans que l'institution n'émette un signe, ce qui a choqué nombre de participant.e.s habitué.e.s des musées. Que ce soit sur les réseaux sociaux où ils aiment communiquer autour de journées dédiées via des hashtags (Journée du chat, Journée du sourire...), ou dans leur programmation, les musées sont comme hors société.

Alors qu'ils proposent des activités de manière très segmentées sociologiquement, à contrario les musées français ignorent superbement les communautés de publics dans leur particularité et leur diversité culturelle. Or, à force de s'adresser à tout le monde, on ne s'adresse plus à personne. Pourtant il serait intéressant et enrichissant de créer occasionnellement des passerelles entre les uns et les autres, d'être plus inclusif. Par exemple, sur la question sensible des cultures religieuses, il est à saluer des initiatives comme celle menée pour les enfants à Paris conjointement par le Musée d'art et d'histoire du judaïsme, l'Institut du monde arabe et le Collège des Bernardins.

L'accès n'est pas seulement social mais aussi physique. Trop souvent, pour des questions de limite administrative, les musées ignorent cette dimension qui fait pourtant partie de l'expérience globale de visite. Il s'agit de la prise en compte du temps et des moyens de locomotion pour arriver au musée, du coût de la nourriture, de la gestion des files d'attente (ou de la non gestion) à l'extérieur de l'établissement, de l'information en amont, de la barrière tarifaire (ajoutée aux autres coûts) de plus en plus problématique dans les grands musées, etc. On peut saluer des initiatives comme celle de la société Co-voiturart qui propose un service de covoiturage en partenariat avec des établissements culturels.

Enfin, la responsabilité citoyenne passe aussi par la transparence de l'institution elle-même et la diffusion des données qui lui sont relatives. Bien que publics, les musées apparaissent encore très largement hermétiques à cet égard. En témoigne la diffusion de leurs rapports d'activités, qui ne sont accessibles - quand ils le sont sur internet - que pour quelques années passées, avec souvent pour seul usage que d'être des outils de communication ou de promotion, ce qu'ils n'étaient pas au départ. La satisfaction du public qui y est affichée apparaît largement contestable. Les chiffres de fréquentation - quand ils ne sont pas trafiqués dans les grands musées (par la pratique du multi-comptage d'un même visiteur pour une même journée dans différentes zones du musée) - et de composition du public sont la plupart du temps sélectionnés de manière à renforcer l'image de marque des établissements. Ils contrastent singulièrement avec les résultats d'autres enquêtes, notamment les pratiques culturelles des Français. La publication de données brutes, moins peaufinées, apparaîtrait comme largement souhaitable, comme l'accessibilité à tous citoyens des documents relatifs aux établissements : contrats de performance, études des publics, conventions de mécénat, etc.

MICHEL HILAIRE, directeur du Musée des Beaux-Arts de Montpellier, *par Céline Peyre*

L'enjeu des musées du XXIe siècle

Pour les collections :

- Continuer à être attractif pour tous les publics – musée vivant
- Les collections doivent être au cœur de la vie du musée
- Trouver l'équilibre entre les expositions temporaires et les collections permanentes
- Expositions temporaires doivent être un levier en termes de médiation pour les collections permanentes
- Les outils numériques utilisés dans les expositions doivent être repensés pour servir les collections permanentes
- Dynamiser les collections permanentes (expo, renouvellement des accrochages, valoriser les restaurations et les acquisitions) = DONNER DU SENS AUX ACCROCHAGES

Pour les publics :

- Le musée doit rester attractif pour le jeune public (25-35 ans)
- Gagner un public qui ne vient pas ou peu
- Développer des passerelles de savoir avec les écoles d'enseignement supérieur et tisser des liens avec les étudiants (développer des projets communs avec les universités par ex colloques et conférences, cours, débats)
- Provoquer des rencontres avec le public (l'exposition comme *détonateur*)

Le musée au cœur de la cité :

- Carrefour culturel
- Lieu de rencontres, d'échanges
- Comme lieu de propositions d'activités culturelles (auditorium, librairie, cours, propositions chorégraphiques, musique…etc)
- Musée comme une histoire du territoire : les collections ancrées dans l'histoire de la ville (expo Bazille par exemple). Le musée permet une meilleure compréhension du lieu de vie

Identité du musée :

- Les collections comme vecteur de sens pour le musée
- Au musée Fabre rôle des donateurs comme donnant une identité forte à l'institution

- Renforcer l'identité du musée pour lui permettre de rayonner au niveau international
- Enraciner le visiteur pour le projeter au-delà des frontières
- Lieu de mémoire – L'histoire sociale d'une époque
- Une histoire du passé tournée vers l'avenir
- Un carrefour des cultures

La place du visiteur :

- Venir et revenir au musée grâce à une politique tarifaire incitative
- Doit être un lieu de bien être
- Lieu d'initiative citoyenne nécessite l'implication du conservateur, du service des publics et des médiateurs en dehors des AMF
- Le visiteur doit être plus impliqué dans la vie du musée – il doit pouvoir être écouté
- Visite participative
- Formation du visiteur comme il est un ambassadeur du musée – devient initiateur de l'évènement au cours duquel il peut convier son propre public
- Importance du musée Hors les Murs

Expertise scientifique :

- Entre les mains du conservateur
- Le niveau d'expertise est déterminant – L'excellence scientifique de l'institution rejaillit sur le public via la signalétique, la médiation, les choix liés aux collections (restaurations, acquisitions, présentation), la muséographie (créée un parcours, créée du sens, donne des informations intellectuelles.

La médiation :

- La médiation humaine est importante
- Permet de diffuser et de transmettre le savoir et la connaissance
- Souci d'instruire le plus grand nombre
- Suscite le questionnement et la découverte

GUILLAUME KIENTZ, Conservateur au Louvre, Initiateur de « Musée debout », *par Joëlle Pijaudier-Cabot, Vincent Poussou et Jacqueline Eidelman*

Ce qui est triste lorsque les visiteurs franchissent le premier cap de rentrer dans un musée avec tous ses codes, ce qui est presque le plus difficile c'est une 2e crainte avec les codes, l'orientation … il en résulte que pour une partie de la population le musée est anxiogène, ils ont l'impression d'être jugés et cela pose la question du message que le musée envoie « nous savons, vous ne savez rien » et du coup cette « dé-légitimisation » du savoir du visiteur lorsqu'il entre et qui est triste car il part du principe comment se comporter, par quoi commencer …

Quelques-unes des solutions sont connues : fréquentation des musées dès l'école, les politiques « parents emmenez vos enfants » …. Cela ne peut fonctionner qu'en inscrivant les musées dans le quotidien du public que cela peut changer.

Est-ce que les musées d'art contemporain doivent s'appeler musée ? Est-ce que le mot « musée » ne pas être réserver à l'art dès qu'il entre dans une perspective historique ? Ce qui décontenance un peu si j'ai bien interprété ce que j'ai entendu c'est que les gens vont aux musées pour apprendre. Or, la plupart des musées d'art contemporain par intérêt et par nécessité aussi sont dans une démarche beaucoup plus expérimentale,

plus esthétique –les règles du dehors ne sont pas les règles du dedans- et il faut naviguer, trouver de nouvelles règles, chercher des repères … être perdues ne convient pas toujours aux personnes. Un musée des Bx-arts sera davantage organisé, les œuvres faisant partie du passé.

Ce qui marche le mieux est la médiation humaine. J'ai l'impression que les musées se sont mis en mode de « donner » et il devrait accepter « à recevoir » et à encourager les gens à donner du contenu, venez nous parler des musées et des œuvres, là le public s'appropriera les œuvres. L'échec de l'exposition Carambolage au Grand Palais, les avis étaient très différents le postulat était intéressant « oubliez que vous ne savez rien » et l'idée est que vous vous rendiez compte que vous savez des choses et que le discours vous pouvez le faire vous-même. Les gens très cultivés y ont trouvé leur compte, les habitués des musées sont perdus et pour ceux qui ne venaient jamais cela a fonctionné. La classe moyenne –le plus gros de la fréquentation- a été complètement perdue. Le public qui continue à venir est un public de « meilleure qualité ». Les gens que nous avons rencontré place de la République était souvent des non-publics ; ils disaient qu'ils aimaient les musées mais qu'ils n'y allaient pas. Sur cette place, nous avions installé le mot « musée qui est le mot institutionnel par excellence dans un cadre faussement doré, c'est hyper fédérateurs et les gens nous disaient qu'ils étaient contents que nous parlions des musées. Il y a un a priori extrêmement fort à l'égard du musée mais les gens ne s'y rendent pas (ne se sentent pas à leur place, ne savent pas, ce n'est pas notre univers …).

On a beaucoup insisté sur la question de la diffusion, on demande trop de choses aux musées aujourd'hui, le cartel est revenu très souvent, c'est un instrument démocratique. Un collectionneur riche n'a pas besoin de cartel, il connaît les œuvres tout comme les gens qu'il reçoit connaissent les œuvres. Le cartel est le premier acte de démocratisation culturelle. Ensuite, on demande au cartel de rattraper un retard qui n'est pas imputable au musée, évidemment il faut parler des musées et de leurs contenus dès l'école mais il faut aussi avoir une politique de diffusion massive de ce qu'il y a dans les musées car on ne va jamais voir que ce que l'on connaît. Raison pour laquelle le Louvre a tellement de succès, c'est le musée qui détient des œuvres connues à l'extérieur. S'il y avait une politique de communication et de diffusion extrêmement ambitieuse des œuvres du Petit Palais partout, l'émotion serait créée. La libéralisation des politiques d'images est une question financière mais il faut se donner les moyens de ses ambitions ; la politique de la RMN est une politique suicidaire voulue par les tutelles sur les droits à l'image. Les conséquences sont dramatiques car les éditeurs ont besoin de reproduire des œuvres d'art, ils arrêtent de puiser dans les productions françaises et vont dans les collections publiques étrangères, souvent anglo-saxonnes, qui sont libres de droit. Cela augmente le rayonnement de l'étranger au détriment du rayonnement des collections publiques. Ensuite, cela rend hyper compliqué le partage des images, l'open data et l'open source sont fondamentales cela rend impossible toute émission de TV sur des œuvres d'art en dehors des actualités et augmente encore la visibilité des expositions au détriment des collections publiques car l'exceptionnalité ne fonctionne que pour les expositions donc images libres de droit, là on peut en parler, diffuser l'image mais la même chose n'est pas possible pour les collections permanentes. Par ailleurs, pour créer de l'appropriation et faire en sorte que le musée soit le lieu de la rencontre il faut connaître les œuvres auparavant et massivement faire des envois d'images dans les structures. Les musées doivent être sur le terrain des images, c'est leur fonds de commerce.

ISABELLE DE MIRANDA, directrice de Arkéomedia par *Séverine Dessajan*
Elle est titulaire d'un Master en archéologie et d'une formation en médiation. Ella a créé un secteur de médiation de l'archéologie au sein de l'association Planète Sciences avant de fonder et diriger ArkéoMédia en 2007. Son expérience dans ce domaine d'activité l'a également conduit à créer une formation de médiation de l'archéologie et le thème de recherche « Valorisation et Archéologie » au sein du CNRS (UMR Arscan, équipe ethnologie préhistorique).

Selon Isabelle de Miranda, la médiation en archéologie permet d'aborder les thèmes qui traversent la société d'aujourd'hui. ArkéoMédia, qu'elle a créée il y a 10 ans, s'emploie à diffuser les connaissances en archéologie et aussi à traiter ces enjeux sociétaux. L'association fonctionne pour une grande partie de son activité en autofinancement avec une politique salariale exigeante. Elle s'inscrit dans un réseau à la fois local et international, dans une approche sociale et solidaire. Trois types d'actions sont mises en œuvre : une axée vers la transmission de connaissance, l'autre tournée vers des questions citoyennes et la dernière consacrée à la recherche et la formation en médiation en archéologie. Elle offre ainsi la possibilité d'échanger avec les publics

sur des notions et des questions d'actualités : La diversité de l'espèce humaine est-elle physique, biologique ou culturelle ? Depuis quand et pourquoi existe-t-il des flux migratoires ? La sédentarité et l'écriture sont-ils des signes d'humanité ? Que signifie l'égalité Homme/Femme dans l'histoire humaine ? Qu'est-ce qu'une civilisation ? etc. Elle participe ainsi à l'inscription de l'archéologie dans la société d'aujourd'hui en abordant des thèmes tel que le racisme, les discriminations, le mieux vivre ensemble et à l'émergence de la pensée raisonnée et du sens critique.

Dans tous les cas, la médiation se rattache à des patrimoines archéologiques avec l'idée de le sauvegarder afin de montrer ce que sa trace et sa mémoire apporte à chacun d'entre nous, de le rendre concret et de réussir ainsi à créer une intimité entre les histoires qu'il raconte et les publics. Le musée du 21ème siècle devrait être plus accueillant et plus explicite sur les contenus qu'il propose afin de dépasser son statut actuel de « sanctuaire élitiste » pour les publics non avertis.

Sanctuaire car d'un côté le musée souhaite accueillir des enfants et des jeunes, mais de l'autre il ne les laisse pas exprimer leurs pensées et leurs créativités. Dès qu'ils pénètrent dans le musée, les personnels qui les accueillent leurs demandent de ne pas faire de bruit, ne pas toucher, ne pas s'assoir par terre, ne pas photographier … Cet accueil par la négation leur donne envie de partir et génère de la violence pour les jeunes les plus fragilisés qui se confrontent très souvent aux « non » autoritaires des adultes ! On devrait plutôt leur dire ce que le musée peut leur apporter plutôt que ce qu'ils ne peuvent pas faire en son sein ! La médiation dans un tel contexte est complexe car si elle souhaite réconcilier les publics avec le patrimoine, il est nécessaire que la visite des collections génère de la pensée, une verbalisation et un échange d'idées et des activités qui forcement provoquent à leur tour de l'agitation, du mouvement et du bruit. Faire sortir le public non averti de la grotte de Platon, c'est-à-dire leur donner envie de sortir de leur zone de confort et d'enrichir leur façon de penser le monde au contact d'autre formes de pensées du monde, nécessite d'éveiller leur curiosité autrement que par des visites guidées magistrales avec une découverte des collections de vitrine en vitrine et dans le silence. Les musées devraient leur offrir la possibilité de s'épanouir au cœur même des espaces muséographiques. Pourquoi ne pas envisager le métier de gardien davantage orienté vers celui de médiateur ? Cette option permettrait un accompagnement raisonné des publics dans leur visite tout en faisant en sorte que chacun trouve sa place sans empiéter sur celle des autres.

ArkéoMédia intègre souvent la visite de musée et d'exposition temporaire dans ses activités de médiation. La volonté est de réconcilier les publics non avertis avec les musées et de leur montrer qu'ils peuvent être sources de connaissances, d'inspirations et de plaisirs. Elle réfléchit donc à comment rendre attractif le musée pour ses publics afin qu'il participe à redonner le gout aux savoirs. L'association a mis en place un modèle de visite original : les trente premières minutes sont libres, le groupe ainsi découvre l'espace muséal de façon individuelle. Ils se regroupent ensuite et le parcours de visite sera défini en fonction des objets ou œuvres qui ont généré une quelconque forme d'émotion. Ainsi les visiteurs transmettent aux autres leur émotion, certes agrémenté de discours d'adulte ayant au préalable préparé la visite. De cette expérience de visite, ils reviennent éblouis et émus, certains même ne voulaient plus quitter le musée. A la fin, la médiatrice ne demande pas si cela leur a plus, mais ce qui a le plus plu ou ce qui a le moins plu ? Ce questionnement final est important car il permet d'expliciter et de conscientiser le plaisir vécu, même si tout n'a pas été vécu comme du plaisir.

Elitiste car bien souvent les collections permanentes sont difficilement compréhensibles et donc accessibles à tous. Pourtant, si nous prenons pour exemples la galerie de paléontologie, la grande galerie de l'évolution et la ménagerie du muséum d'histoire naturelle de Paris ou encore les musées du quai Branly, de l'Homme ou d'archéologie nationale, leurs collections constituent des sources de connaissances extraordinaires sur le monde du vivant et l'histoire de l'humanité. Pour remédier à ce problème, ces derniers ont beaucoup développé les visites guidées et les ateliers. Toutefois, ces services sont couteux et tout le monde ne peut pas se les offrir et les ajouter au coût déjà important du ticket d'entrée et parfois du déplacement (individuels comme établissements scolaires ou de loisirs).

Le musée du 21ème siècle devrait être construit pour n'accueillir que des expositions temporaires conçues à partir de l'ensemble des fonds muséographiques sur le modèle du Palais de Tokyo à Paris. Cette nouvelle vision du musée permettrait de problématiser les collections en fonction de thèmes d'actualité scientifiques où sociétaux et ainsi d'expliciter l'intérêt des collections auprès des publics. ArkéoMédia constate que les expositions temporaires sont toujours beaucoup plus didactiques, pédagogiques et attractives que les

expositions permanentes justement parce qu'elles sont problématisées. Dans cette perspective, la médiation (visites guidées et ateliers) viendrait approfondir les sujets traités. Par ailleurs, le fonctionnement du musée exclusivement en exposition temporaire offrirait la possibilité de dépasser la problématique de vieillissement des expositions permanentes et des coûts élevés de rénovation qu'elles provoquent. Enfin, elle engendrerait un « roulement des collections » beaucoup plus important et un renouvellement des supports de valorisation innovant dès leur sortie sur le marché. Le musée du 21ème siècle devrait être accessible à tous et constituer une source d'inclusion sociale.

Le patrimoine est un très bon outil d'inclusion sociale à partir du moment où il raconte l'histoire humaine cachée au cœur des collections, où il offre un regard éclairant sur les objets et les œuvres plutôt qu'une frustration de ne pas saisir ce qu'il contient ou qu'un désintérêt par manque d'accessibilité. Si le patrimoine appartient à tous, il doit pouvoir être compris par chaque citoyen quel que soit son origine, son appartenance culturelle ou religieuse. Le patrimoine doit donc être décodé par le musée avant d'être mis à la disposition du public. En cela, les médiateurs peuvent représenter un soutien important car ils connaissent les publics et leurs modes de fonctionnement. Une œuvre, une collection est le reflet d'une action, d'une pensée, d'un regard et d'une action sur le monde. Elle reflète des spécificités et des universaux. C'est surement sur ces aspects que le musée doit lui aussi travailler afin que tous les publics trouvent du plaisir à fréquenter les musées pour ce qu'il apporte dans sa contribution au mieux vivre ensemble. En Guadeloupe, il y a un espace muséographique implanté au sein d'un collège avec une présentation de reproductions de vestiges archéologiques découverts sur l'île. Le patrimoine fait ainsi partie du quotidien des élèves et s'impose comme un outil éducatif transversal à l'ensemble des disciplines enseignés.

D'autres questions émergent. Comment renouveler la muséographie de façon à être plus inclusif ? Comment mettre à profit le numérique dans ce sens-là ? Comment la formation des conservateurs et des médiateurs peut participer à cette dynamique inclusive ? Est-ce que le format du musée est toujours d'actualité ? Est-ce que diminuer les expositions permanentes au profit d'expositions temporaires et d'activités de médiation plus à l'écoute des publics ne serait pas judicieux au regard des budgets réduits ? Est-ce que toutes ces interrogations ne participeraient pas au changement du regard sur le musée ?

ArkéoMédia a conçu un projet sur l'archéologie comme vecteur d'inclusion sociale en prenant pour exemple les Antilles françaises et notamment la Guadeloupe où le développement de la médiation en archéologie a eu un impact important la population insulaire. Elle n'arrive pas à trouver de financements, aimerait en re-parler au ministère de la culture.

CLAUDE MOLLARD, expert culturel, *par Séverine Dessajan et Jacqueline Eidelman*
Enarque, il a œuvré en qualité de secrétaire général à la création du Centre Pompidou, a dirigé le Musée des arts décoratifs. Il a introduit le mode de gestion déconcentré au Centre Pompidou qui sera ensuite mis en place au Louvre et à Orsay. Il a créé et dirigé(1981-1986) la Délégation aux Arts plastiques. Il a œuvré à plusieurs reprises à la Cour des comptes. Il a conçu et dirigé le Plan des arts à l'école (2000 – 2003). Il a également créé sa propre entreprise d'ingénierie culturelle. Il est aujourd'hui Conseiller auprès de Jack Lang à l'IMA.

Pour Claude Mollard, avec la création de nouveaux grands musées, tels que le Mucem, le musée des Confluences, le Louvre à Lens … des mutations considérables se sont produites dans le monde muséal et l'offre s'est démultipliée. Le musée doit réussir à se distinguer en restant dynamique et pourquoi ne pas faire vivre au visiteur des expériences inédites telles que l'immerger dans des scènes du passé. Dans ce sens, il œuvre pour un nouveau concept d'espace alimenté par une démarche immersive. Par exemple, il est possible d'assister à la rencontre entre le Cardinal d'Aragon et Léonard de Vinci mettant en lumière le rôle fondamental occupé par les trois chefs-d'œuvre peints par le maître italien (La Joconde, le Saint Jean Baptiste et La Vierge, l'Enfant Jésus et sainte Anne) au Château du Clos Lucé à Amboise. Cette production audiovisuelle à coup d'effets spéciaux et d'hologrammes utilise la "technologie ghost" et est portée par un scénario immersif. Autre exemple, il a assuré le commissariat de l'exposition sur l'Orient Express qui présentait des voitures des années 1930 sur le parvis de l'IMA. Ce type d'expérience interroge sur la manière de rendre vivant l'espace muséal et comment réussir à immerger le visiteur dans un espace-temps éloigné ?

Autre expérience qui favorise l'idée de faire rentrer la vie dans le musée, celle du Passeport Culture qui a été mis en place à Chambéry : soit un passeport de naissance pour l'entrée au musée des bébés et de leurs familles comme un livret muséal et familial. La notion d'exposition temporaire est indispensable car elle crée l'actualité. Des soirées événementielles sont organisées avec des chefs d'entreprise de la ville de Chambéry, ce qui génère une ouverture sur la société civile. Le musée est lieu de référence pour mettre en avant des initiatives et montrer des créations. L'idée est donc de passer commandes aux artistes afin d'appuyer la création contemporaine. Pourquoi ne pas penser un rapprochement entre artothèque, FRAC et musée ?

Pour le musée de demain, il faudrait réfléchir à une obligation légale d'allouer un budget minimum pour maintenir l'enrichissement des collections des musées car les petits musées territoriaux connaissent des réductions budgétaires, des suppressions de postes, ce qui peut entrainer leur fermeture ou leur stérilisation. Il faudrait peut-être penser d'avantage l'autonomie de gestion des musées. Quand cela a été le cas, cela a entrainé le développement des musées, et de leurs ressources propres ; et en même temps, cela ne peut se faire sans le soutien de l'Etat. Au niveau local, le musée n'est pas un établissement comme les autres. Par exemple, à Rouen, Sylvain Amic est gestionnaire de plusieurs musées organisés en régie municipale ; ce qui pointe un phénomène de regroupement, de mutualisation et d'autonomisation. Le concept de gestion en EPCC ne pourrait-il pas donner naissance à des structures plus vivantes ? Par exemple, mettre ensemble des compétences des hôpitaux, des prisons ou des établissements culturels, des universités, des scènes nationales… On peut rapprocher la gestion du musée à celle d'une école d'art qui donnerait naissance à une sorte de Maison des arts d'un type nouveau. La précaution à prendre c'est d'éviter de mettre à la tête de ces établissements des cadres administratifs et non des cadres scientifiques ; une polyvalence des compétences serait souhaitable : pourquoi ne pas imposer une codirection de gestionnaire et scientifique ou administrative et artistique ? L'idée de l'EPCC prime dans les grandes villes, et pour les petits musées, l'échelon est départemental. Il existe un paradoxe entre une extrême professionnalisation des personnels, avec de plus en plus de conservateurs dans les grands établissements et des attachés de conservation recrutés pour gérer un musée localement sans avoir vraiment les compétences scientifiques. La fonction publique territoriale doit être revalorisée, le reclassement des fonctionnaires est à préconiser comme la protection des carrières notamment scientifiques, comme il faudrait faciliter la mobilité au sein même du ministère ou d'un établissement à un autre, pour les personnels qui y aspirent…

Ne pas oublier de donner envie aux visiteurs, cela passe par l'entrée du musée ; le hall doit être conçu comme un espace accueillant, animé qui invite les visiteurs à découvrir les autres espaces. Parfois les horaires devraient être plus souples, comme par exemple ouvrir à l'heure du déjeuner.

JOACHIM MONEGIER DU SORBIER, directeur des publics, Fondation Louis Vuitton, *par Séverine Dessajan*

Actuellement directeur des publics et de la médiation culturelle, il a participé à la conception de la politique d'accueil des publics de la Fondation avant son ouverture en octobre 2014. Il a suivi un double cursus : d'abord en commerce puis en histoire de l'art. Il a travaillé dans plusieurs institutions muséales telles que le Palais de Tokyo, le Louvre et le musée du Quai Branly, puis, au sein de l'entreprise André Chenue, il s'est occupé de transport d'œuvres d'art.

L'équipe de la Fondation est constituée d'une trentaine de personnels dont la Direction des publics composée de cinq personnes qui pilotent l'activité : accueil, médiation, vente, reporting et privatisation dont l'exécution est externalisée. La délégation de service propose une certaine souplesse à l'organisation et à la gestion de la Fondation. Dans ce projet, a été mis au point une « cérémonie d'accueil » (concept est issu du marketing et du monde du luxe) qui va de la navette électrique qu'il est possible d'emprunter à Charles de Gaulle Etoile pour se rendre à la Fondation jusqu'à la sortie.

Cet accueil vaut pour tous : des VIP aux scolaires en groupe en passant par les personnes en situation de handicap… Des temps leur sont dédiés : le matin pour les groupes scolaires avec des visites ou des ateliers, et l'après-midi voire le soir, des micro-visites pour les individuels, des soirées pour les événements. Le principe des micro-visites est de stimuler la médiation dans les salles, les visiteurs peuvent faire appel aux médiateurs présents dans la salle, comme au Palais de Tokyo, la parole est assez libre.

Si l'on évoque le musée de demain, notamment pour les musées qui vont ouvrir, la visite est l'occasion d'une parenthèse dans le quotidien du visiteur. Est-ce que cette expérience doit s'organiser autour des objets connectés du visiteur ou au contraire le faire se déconnecter de son téléphone ou des réseaux sociaux ? Ce musée doit être à l'écoute de ses publics, dans leur diversité, et leur proposer un moment réussi.

Les musées du futur sont ceux qui mettent les publics au cœur de leur projet : les considérer à la fois comme des visiteurs, des citoyens ou des consommateurs… à la recherche d'une proposition globale, à la recherche de support concret qui facilite la visite… La Fondation réfléchit à proposer une application dématérialisée d'audioguide, des écouteurs propres, un poncho biodégradable, toujours dans une démarche écoresponsable… L'idée est d'intégrer plus facilement tout ce qui est contingent à la visite et garder en tête le souhait d'une fidélisation des publics avec par exemple l'envie d'organiser une journée entière consacrée aux enfants, qui n'ont pas l'habitude de se rendre au musée, et à leurs parents. Le musée ne peut pas être qu'un acteur culturel, il doit également être acteur de la cité.

MARIE PRESTON, artiste, Enseignant-chercheur à l'Université Paris 8, *par Alexia Fabre*

Le musée puissance invitante, le musée comme hôte !

L'enjeu de cette rencontre était de placer le processus créatif et l'artiste au cœur de notre réflexion sur les grands enjeux des musées. Marie Preston interroge en effet depuis plusieurs années le processus collaboratif qu'elle met en œuvre dans son travail artistique, depuis l'institution. Que ce soit en Bourgogne, dans la Maison du patrimoine oral de Bourgogne à Anost ou au MAC VAL, elle cherche à faire advenir un groupe, une communauté, sans jamais de projet pré conçu. L'indétermination du départ est essentielle. Son processus créatif consiste en effet à faire surgir un projet commun qui lui permet de voir comment le groupe se constitue, réagit, survit. Les pertes peuvent arriver, mais c'est le groupe qui subsiste qui l'intéresse.
Ensemble, car l'artiste ne se place pas en animateur mais en tant que participante elle-même, grâce à l'échange, la mise en commun d'expérience, un projet apparaît. Il trouve à chaque fois une expression différente, des formes que l'artiste lui donne, un journal qu'elle rédige au quotidien, des textes communs, des lectures, des moments de restitution ou de visibilité.

La durée est un composant essentiel de ce type de projets : les faire durer. Le fait de placer chacun de ces projets sous l'égide d'un musée renforce la pression de la visibilité. D'une certaine façon, le musée légitime le projet auprès des participants et permet de faire exister une responsabilité partagée. A chaque fois, c'est bien depuis le musée, sur son territoire, avec une partie de sa population.

Néanmoins, bien que plaçant le projet au cœur de l'institution, c'est aussi celle-ci qui est interrogée dans son rôle présupposé d'autorité, de « sachant ». En faisant advenir le projet par la parole et les échanges, l'institution accueille un projet en devenir plus qu'elle ne le dirige. Le musée n'est dès lors plus celui qui énonce mais celui qui impulse un autre type de relations au public, en partageant un sujet qui devient commun, en partageant la responsabilité de ce qui advient.

MELANIE ROUSTAN, Maître de conférences au Muséum national d'Histoire Naturelle, *par François Mairesse*

Un musée éthique ?
La question d'un musée éthique et citoyen ne peut faire l'impasse d'une réflexion sur le patrimoine et sa relation au musée, en commençant notamment par le problème de la propriété, du partage et des restitutions. A qui appartient le patrimoine ? Ce dernier est censé être un bien commun, mais cette logique est d'abord théorique, et se doit de reconnaître des limites ou des frontières génératrices de tensions et conflits. La problématique patrimoniale est devenue toute-puissante, tant sur les biens culturels que naturels, du point de vue social ou international : elle est devenue une norme, à la limite du politiquement correcte, appuyée sur la diffusion globalisée d'un sentiment de perte vis-à-vis des choses du passé, voire du présent. La dimension

politique du patrimoine est indéniable, et notamment pour les communautés qui s'y identifient sans y avoir pleinement accès – et ce, que cette identification soit jugée légitime ou non du point de vue du musée[9]. Des tensions peuvent également émerger de la polysémie de la notion de patrimoine, et de la difficile convergence des diverses visions de la transmission, de l'héritage, de la préservation ou de la destruction. Le paradigme dominant demeure cependant celui de la conservation, à l'échelle du monde. La notion d'un patrimoine universel, en revanche, est loin d'être partagée par tous, et certains n'hésitent pas à se réapproprier un patrimoine sans souhaiter le partager ou même l'interpréter. On peut parler d'une géopolitique des restitutions, qu'il convient de prendre en compte pour comprendre l'avenir des musées.

Si elles n'en constituent pas la totalité, les questions éthiques au musée sont néanmoins largement dominées par celles liées au patrimoine matériel conservé ou détenu au musée, et notamment aux collections d'objets sacrés et aux restes humains[10]. Cette dernière question, liée au corps, est d'abord liée à leur identification (peut-on parler d'objet dès lors qu'une dépouille est identifiée ?) et au caractère « récent » des dépouilles. Mais à partir de quand peut-on parler de restes récents ? La question est problématique, elle risque de le devenir aussi pour les dépouilles animales, ce que l'on peut percevoir déjà à travers les études de publics.

De cette perspective, il ressort qu'un grand nombre de collections culturelles ou naturelles sont d'abord (voire toujours, à une certaine échelle) issues d'un rapport de force. Pour les musées d'art, il s'agit de spoliation ou de butin de guerre, d'un musée qui fut longtemps prédateur. Pour les musées de sciences, il s'agit de collectes en contexte colonial. On peut percevoir des traces de ce principe au niveau du public, qui ressortent au niveau des enquêtes, de manière quasi inconsciente[11]. On est très loin du musée citoyen ! Mais le musée prédateur, national et colonial, fut longtemps lié à la politique officielle de la nation. Il ne s'agit pas de revenir en arrière : le musée qui a appliqué ces principes ne les a pas appliqués en étant hors-la-loi, mais mandaté par l'Etat nation pour piller de manière quasiment officielle. Cette question est abordée par certains musées (notamment le Musée d'ethnographie de Neuchâtel), Sur les questions éthiques, les musées d'Aquitaine et de Nantes travaillent, de manière similaire sur l'esclavage : l'histoire profonde amène une réflexion sur la prédation sur les restes humains. Une telle histoire, sorte de refoulé plutôt sombre, apparaît bien loin du leitmotiv « le patrimoine c'est le bien commun ».

Un musée citoyen ?

La question du musée citoyen doit être nuancée : en tout état de cause, elle ne peut être envisagée de manière directe. La très belle enquête menée sur les expositions de la Grande Guerre en est révélatrice[12]. Un tel travail montre à la fois l'intérêt et les limites du lien entre musée d'histoire et actions de citoyenneté. Les expositions réalisées dans ce contexte ne semblent jamais directement influencer les visiteurs (notamment adolescents) plus ou moins contraints de les visiter… L'idée d'envoyer les scolaires, avec le principe que cela va les élever vers plus de citoyenneté, fonctionne-t-il ? Au premier niveau, les enfants et adolescents semblent rester distants des contenus proposés. A un second niveau, ces expositions peuvent produire des effets secondaires inattendus, sur le genre par exemple (les soldats sont masculins, les femmes attendent).

Les études de réception révèlent souvent un monde entre les intentions des concepteurs des expositions et les effets sur le public. Les effets sur une trajectoire culturelle, sur une conscience morale, sont surestimés, au moins au niveau des attentes des institutions. Et il peut exister des effets pervers. Si l'exposition *Exhibitions. L'invention du sauvage*, au Musée du quai Branly-Jacques Chirac, présentait une vraie volonté citoyenne, de déconstruction du racisme, elle n'échappait qu'en partie (selon les enquêtes[13]) à la reconduction des

9 Cf. : Gagné Natacha, Roustan Mélanie, « « Accompagner les *taonga* à travers le monde : une exposition māori à Paris et à Québec (note de recherche) », *Anthropologie et Sociétés,* vol. 38, n°3, 2014, pp. 79-93.

10 Voir par exemple : Roustan Mélanie, « De l'adieu aux choses au retour des ancêtres. La remise par la France des têtes māori à la Nouvelle-Zélande », *Socio-anthropologie,* n°30, 2014, pp. 183-198.

11 Debary Octave, Roustan Mélanie, *Voyage au musée du quai Branly. Anthropologie de la visite du Plateau des collections*, Paris, La Documentation française, coll. « Musées-Mondes », 2012.

12 Antichan Sylvain, Gensburger Sarah, Teboul Jeanne, Torterat Gwendoline, Visites scolaires, histoire et citoyenneté. Les expositions du centenaire de la Première Guerre mondiale, Paris, La Documentation française, coll. « Musées-Mondes », 2016.

13 Roustan Mélanie (avec la coopération, pour l'enquête, de Stevanovic Jasmina), *Une exposition en noir et blanc ? « Exhibitions. L'invention du sauvage ». Approche anthropologique de la réception,* Paris, Musée du quai Branly/association Pavages, non publié, 2012, 82p.

stéréotypes qu'elle dénonçait. Plusieurs endroits de l'exposition semblaient appeler au voyeurisme, même si c'était pour le pourfendre, ce que notaient les visiteurs.
Par ailleurs, si l'on parle beaucoup de citoyenneté, l'impression générale que l'on peut en tirer demeure que le tournant gestionnaire des musées a partiellement lâché les projets de démocratisation de la culture. L'objectif principal sous-jacent de nombreuses politiques des publics semble à présent de développer des rentrées financières, pour assurer une forme d'autonomie à l'institution. Les actions des grands musées en faveur du champ social, si elles peuvent avoir une forte portée symbolique et un intérêt heuristique pour l'ensemble des activités en faveur des publics, demeurent d'une portée relativement réduite, en termes de proportion de population concernée.

SERGE SAADA et ALICE PAULY, Culture du Cœur, *par François Mairesse*

Les publics du champ social

La reconnaissance par les musées du champ social est très inégale. L'existence d'un responsable pour le champ social, comme il en existe au Musée d'Orsay et à l'Orangerie, est relativement rare et devrait être encouragée. Il existe ainsi très peu de personnel dédié aux relations avec le champ social dans les théâtres. En revanche, cette responsabilité spécifique est susceptible d'introduire une sectorisation de la médiation, et donc constituer une difficulté pour permettre une réelle expérience de mixité sociale, laquelle s'avère la plus positive, mais aussi la plus délicate à mettre en œuvre. La spécificité du champ social est d'offrir un espace expérimental, mais cette spécificité engendre également des appréhensions, des peurs (pour le personnel en place) de travailler avec des publics fragilisés sur lesquels on projette trop vite des limites liées à leur condition). Le type de logique à mettre en œuvre pour travailler avec ces publics semble régulièrement antithétique en regard de l'accueil des touristes, notamment issus des mêmes pays d'origine. Il subsiste des différences de condition socio-économiques conduisant à des attentes très diverses et, parfois même, un accueil et un regard différents sur les visiteurs. Pour exemple, l'accueil de publics indiens issus du champ social s'avère totalement différent et antinomique avec celui des touristes indiens, dont les pratiques culturelles peuvent différer. La question de l'accueil de ces publics constitue un exercice délicat : il s'agit de ne pas les infériorisier, et donc l'accueil (payé par un mécène) strictement réservé aux publics démunis peut apparaître comme une stigmatisation supplémentaire, de même parfois que le fait de montrer sa carte de chômeur ou bénéficiaire du RSA. La gratuité, dans ce cadre, apparaît comme un signal important et intégrateur. La question de l'accueil se poursuit durant la visite : la relation qui intervient avec les publics du champ social apparaît comme complexe et ne peut être envisagée avec les mêmes outils familiers au guide conférencier ou au commissaire d'exposition. Il faudrait à la fois tenir compte des conditions dans lesquelles ils arrivent au musée sans pour autant les renvoyer à leur différence. L'espace de discussion, de reconnaissance, la manière d'appréhender les collections diffèrent. Les espaces d'interaction, trop rares dans la plupart des musées (même certains grands établissements nationaux, qui ne se prêtent aucunement à la discussion), constituent un élément d'une importance capitale. Les actions ludiques ou de théâtralisation, qui peuvent être utilisées dans ces actions de médiation, apparaissent souvent gênantes en regard des autres visiteurs. Les expériences les plus réussies (notamment dans certains monuments nationaux, comme la Conciergerie) apparaissent lorsqu'aussi bien les publics que les médiateurs ont l'impression de jouir d'une réelle liberté de parole. Cette dernière caractéristique s'avère souvent délicate pour les médiateurs, qui sont souvent contraints par leur hiérarchie ou les visiteurs habituels à un discours convenu. La question de l'accueil de tous apparaît comme particulièrement délicate et ne saurait être tranchée une fois pour toute. Faut-il accueillir tout le monde ? Une association comme Culture du cœur aurait tendance à répondre par la positive, mais la question demeure et pourrait être tranchée autrement. Et l'on se rend compte, surtout, qu'il convient dès lors de préparer l'ensemble du personnel (notamment de surveillance) à ce type d'accueil, ce personnel s'avérant souvent très mal préparé à ces tâches. Il est important de noter, par ailleurs, combien les publics du champ social ont évolué : la disqualification sociale n'apparaît plus d'emblée évidente, et des publics apparemment « normaux » s'avèrent maintenant incapables de poursuivre une pratique culturelle sans aide radicale, telle que celle menée par certains musées avec le concours d'associations comme Culture du cœur. Quel regard dès lors porter sur ces groupes, lorsqu'ils apparaissent eux-mêmes comme fluctuant, et largement transformés depuis quelques années ?

Le rôle du médiateur, par ailleurs, s'avère primordial mais aussi très complexe. L'ennemi de la médiation est la médiation elle-même : le discours ou les explications du médiateur à certaines réactions peuvent s'avérer totalement décalés en regard du passé (un vécu marqué par la guerre ou des privations extrêmes) de certains acteurs du groupe dont ils ont la charge. Dans ce sens on peut mal interpréter le rejet d'une œuvre en projetant le manque d'habitude des musées sur un vécu beaucoup plus complexe des personnes accompagnées. La prise en compte globale de la personne sans la réduire à sa condition ou ses besoins semble toujours nécessaire. En tout état de cause, le fait de trop précisément définir le cadre et les types de sorties culturelles dans les musées, par exemple, constitue une erreur ou un piège, car cela reviendrait à justifier l'insertion culturelle par la fréquentation dans les musées ou d'autres lieux. La quête du chiffre et des statistiques de fréquentation, dans ce contexte, constitue plus un piège pour le système d'insertion qu'une procédure d'évaluation efficace de l'activité des acteurs du champ social. Il s'agit plutôt de créer du lien social, lequel dépasse le visiteur et le lieu et touche à une expérience commune, partagée par le groupe. Plus que les notions d'intégration ou d'insertion, ce sont par ailleurs plutôt les questions de degré d'implication qui apparaissent comme importantes, ou de manière plus générale ce qui prend, pour chaque personne, du sens avec le temps. Le suivi dans le temps, dans cette perspective, s'avère la manière la plus importante pour apprécier l'efficacité de ces pratiques du champ social. Pourquoi finalement amener de tels groupes, alors que ce type de visites ne leur manquent apparemment pas et ne constituent pas leur priorité directe ? Peut-on par ailleurs toucher tout le monde (et le faut-il), même les publics réfractaires ? Ne risque-t-on pas non plus de constituer, à travers de telles pratiques, une sorte d'école des loisirs, d'une part, et d'autre part une élite à l'intérieur du champ social, constituée de ceux étant le plus en affinité avec les sorties proposées ? Il s'agit en tout état de cause de convaincre que l'on n'arrivera jamais à montrer que l'insertion passe uniquement par ce type de pratiques, mais que cela agit notamment par ce biais. Certains acteurs bénéficiaires de ce dispositif ont avoué que « sans Culture du cœur, je me serais tiré une balle dans la tête », et pour eux, la sortie semble vitale pour vaincre l'isolement. Si la citoyenneté apparaît comme une capacité de la personne à participer à la vie en société, ce type de pratiques s'inscrit au cœur des enjeux de la citoyenneté.

XAVIER DE LA SELLE, directeur des musées Gadagne, *par Séverine Dessajan*
Conservateur en chef du patrimoine (archives), il est directeur des musées Gadagne et directeur des musées d'histoire de Lyon depuis 2015. Auparavant il a été responsable du Rize (Centre mémoires et société) à Villeurbanne de 2007 à 2014, et a dirigé les Archives départementales l'Aube de 1993 à 2007.

Les Musées Gadagne, installés dans un édifice de la Renaissance, regroupent le musée de l'histoire de Lyon et le musée des arts de la marionnette. Le premier est un musée de territoire et donne les clés de lecture de la ville ; le second est un musée d'histoire qui regroupe une grande collection des marionnettes du monde. En 2009, le musée Gadagne a rouvert ses portes au public après dix années de travaux. A partir de 2017, les deux musées sont engagés dans un chantier progressif de refonte des parcours permanents.

Pour Xavier de la Selle, le musée d'histoire doit être un musée de ville, dont la fonction doit permettre aux habitants de se situer dans l'espace et le temps et de contribuer à définir ce qui fait patrimoine pour eux (selon la notion du patrimoine revisitée par André Micoud : « Du passé faisons table ronde »). Ce nouveau directeur de ces musées veut faire pénétrer la ville dans le musée, et le musée dans la ville, selon l'expression éco-muséologique de Georges Henri Rivière (un musée couvert (le temps) et un musée ouvert (l'espace). Ce musée constitue un pôle d'interprétation et de compréhension de l'évolution urbaine de Lyon. Des visites guidées et des ateliers pédagogiques sont organisés dans l'espace du musée tout en étant articulés à des visites de la ville. Dans cette démarche, sont organisées des balades urbaines une fois par mois. Des partenariats sont mis en place avec d'autres institutions de la ville, l'hôpital, les associations de quartier etc.

Le musée des arts de la marionnette, quant à lui, est l'un des seuls en France à être un musée du spectacle vivant, alors que dans d'autres pays européens, comme en Russie ou en Suède, la relation musée-théâtre est très prégnante.

Venant du monde des archives, Xavier de la Selle a une expérience des musées encore récente. Pour le musée de demain, il parait judicieux de dépasser la notion de musée, comme celle de conservateur qui est un grade de la fonction publique. La loi musée a peut-être figé les choses en voulant bien faire. Ne faudrait-il pas que le musée s'arrache à son tropisme de collection, à son origine de cabinet de curiosité. Ne pas renier les collections

qui ont du sens, mais mettre le public au centre des préoccupations, en réfléchissant à la finalité de l'institution et en décloisonnant les politiques culturelles pour rejoindre davantage les principes de l'éducation populaire (éducation permanente disent les Belges). Chaque métier associé au musée (conservation, médiation…) serait ainsi invité à s'accorder sur le sens premier de sa mission.

Deux priorités pour Xavier de la Selle aux musées Gadagne : partager des valeurs communes et travailler dans la sérénité (et ne pas hiérarchiser les statuts). L'idée est d'avoir des projets à taille humaine. Dans le PSC, le public est le pivot autour duquel tournent toutes les missions.

Les valeurs du musée de demain tournent autour de l'hospitalité, de la fidélité, du partage et de la réciprocité ; l'idée de maison commune est très importante, du point de vue patrimonial (le bien commun) mais aussi du lieu de vie (le 3e lieu comme disent les bibliothécaires). Le musée a une responsabilité qui est de faire vivre au visiteur une expérience de bien-être et pour cela il faut soigner les espaces, bien l'accueillir, ne pas proposer que du contenu. L'enjeu n'est-il pas de former des « citoyens responsables, actifs, critiques et solidaires » (les CRACS comme on les appelle en Belgique) ?

Réfléchir comment il est possible d'avancer sur les questions de l'histoire récente : les musées d'histoire de Lyon d'aujourd'hui sont relativement muets sur la période contemporaine. Les publics qui détiennent des objets pourraient les proposer au musée, les échanger.

Le musée est un espace scénographique, un lieu de spectacle qui se met en scène lui-même. Complémentaire des archives (lieu de la fabrique de l'histoire) le musée d'histoire est dédié à la mise en scène du récit. Il propose une expérience physique qu'il est possible de reconstituer virtuellement. Comment utiliser les réseaux sociaux ? Est-ce uniquement de la communication ? De l'information ? Il faut faire participer les publics, partager l'intérêt commun que l'on a de Lyon. Le support est le point de départ pour autre chose, une aspiration à être ensemble, plus collectivement, à créer du lien intergénérationnel. La manière dont se prennent les décisions au sein du musée doit être en cohérence avec l'idée de maison commune ; pour cela il est nécessaire de mettre en place du débat interne.

Le **musée idéal** doit être un espace qui laisse de la place aux visiteurs, qui les considère comme des coproducteurs de l'offre. Un espace qui fabrique de la rencontre, qui favorise le partage d'expérience. Comment le musée peut être outil de lutte contre l'individualisme, caractéristique de notre société post-moderne ?

LILIAN THURAM, FRANCOISE VERGES, LIONEL GAUTHIER, ELISABETH CAILLET, Fondation Education contre le racisme *par Séverine Dessajan et Jacqueline Eidelman*

Footballeur international, vainqueur de la coupe du monde avec l'équipe de France en 1998, Lilian Thuram a été membre du Haut Conseil à l'intégration. En 2008, il crée la Fondation Education contre le Racisme, qu'il préside aujourd'hui. Lionel Gauthier en est le Directeur. Françoise Vergès, titulaire de la chaire Global Souths du Collège d'études mondiales à la Fondation de la Maison des sciences de l'homme, est politologue, journaliste et éditrice, est présidente du Comité pour la mémoire de l'esclavage (2009) et directrice scientifique de la Maison des civilisations et de l'unité Réunionnaise (2009-2010). Elle apporte sa contribution comme membre du comité scientifique de la Fondation tout comme Elisabeth Caillet, muséologue (cf. notice détaillée plus haut).

LT : Certains publics ont l'envie d'aller au musée mais ils n'ont pas les codes pour y entrer. Il est important de créer du lien avec eux, de leur donner à voir différemment le patrimoine. Et pourquoi ne pas inverser le discours, il serait en effet intéressant de dire tant de % d'hommes ou tant de % de blancs plus que de dire tant de % de femmes et de % de non-blancs. Cela changerait le regard, cela le décentrerait. Ce serait mieux de dire qu'il y a trop d'hommes plus que pas assez de femmes. Il faut inverser le discours, donner la parole aux dominés ; ceux qui sont dans la position des dominants prennent trop de place. Dans l'exposition « Racisme », on parle de domination, on parle des dominants alors qu'on s'adresse à des publics qui connaissent des difficultés, qui sont des dominés, c'est à eux qu'il faut parler. Les élèves noirs sont porteurs d'un autre discours. Qu'est-ce que c'est qu'être blanc aujourd'hui, comme qu'est-ce qu'être noir ?

FV : Dans « Peaux noirs, masques blancs », Fanon expliquait que le contenu des musées est plus important que le reste, mais comment on montre la différence. Il y a constamment des erreurs, des incidents dans la façon de

montrer des œuvres. La couleur de peau n'est pas anodine. Etre blanc est un privilège par rapport aux noirs, au regard de la police, des contrôles aux faciès.

LT : une réflexion sur le contenu des musées s'impose comme de proposer de se décentrer, par exemple avec la carte reprise par la Fondation, qui met au centre de la représentation, le continent africain.

FV : cette vision du monde, c'est comme s'il y avait une cécité de l'éducation, comme si être Français, c'est l'univers. On le voit à la Réunion, ce n'est pas possible car on est au milieu de l'Asie et de l'Afrique. Or il faut envisager le monde différemment.

Pour **le musée de demain** …

FV : comment va-t-on changer le Louvre ? Ou on invente le musée de demain, et on part de zéro ou on transforme les musées actuels. Et on est alors dans une co-construction. Ce qui serait intéressant, c'est de confronter les différents points de vue notamment sur les questions coloniales. Pourquoi ne pas réfléchir à la question de la ligne de couleur en France ? Mais est-ce que la société française y est prête ? Pour cela, il faut entendre les différents points de vue, pour les déconstruire et finir par reconstruire ensemble.

LT : on peut tout discuter, tout dire, mais on n'est pas obligé de discuter avec le plus agressif. Des positions d'autorité s'expriment, d'où l'émergence de conflits d'idée.

FV : le présupposé que ça va être harmonieux ne se pose pas, ça se passe rarement comme ça. Le musée sur le colonialisme allemand à Berlin est un modèle pour la France.

EC : les musées présentent la culture dominante et parlent à ceux qui ont le pouvoir et non aux dominés.

FV : par exemple, le Radeau de la méduse pourrait être regardé autrement, en évoquant les traites légale et illégale ; il serait intéressant de mettre en avant l'histoire de fond du tableau et de donner des clés d'interprétation pour le regarder différemment. Si l'on change l'interprétation, on raconte une autre histoire. Il faut dénaturaliser l'histoire.

EC : aujourd'hui cette idée de décentrage, on la décharge sur les artistes contemporains alors qu'on pourrait réinterpréter le patrimoine existant. Aussi, pourquoi ne pas proposer de visiter les réserves plutôt que créer des nouveaux musées ?

FV : pour le musée idéal de la Réunion, l'idée était de partir de l'économie qui part de son sol, de l'histoire de son peuplement, de son espace au sein de l'Océan Indien. Le principe était de changer la spatialité et la temporalité. Il faut réinterroger les périodicités et la spatialité, partir des récits d'en bas, des pauvres, de ne pas sacraliser l'objet, le défétichiser, de ne garder que le récit autour, de nous raconter une histoire. Si l'on évoque **le** musée de demain comme une maison commune, on doit s'interroger sur ce qu'est une maison ? Comment on y rentre ? Les questions d'hospitalité se posent avec le hall d'accueil : ne pas l'envisager comme un lobby, ni une entrée cathédrale. Comme il faut ne pas créer autant de séparation entre nature et culture. Dans le projet du musée réunionnais, l'idée était de créer un jardin d'intérieur, ce qui est très convivial et produit des rencontres. Autre idée pour ce musée, mettre en avant l'oralité à travers un théâtre de l'oralité en plein milieu de l'espace muséal, prévoir de nombreux emplacements pour s'assoir comme au Metropolitan. Il faut penser au confort du visiteur, lui donner envie de revenir, et réfléchir également à la tarification.

Des idées de grandes expositions par exemple au Grand Palais :

- « la fabrication du blanc » avec la question sous-jacente sur « le sentiment d'être blanc »
- « le travail ».

Le musée du XXIème siècle :

- une maison commune
- gratuite pour tous,
- intégrée au territoire,
- qui œuvrerait pour rattraper le déficit des inégalités.

CECILIA DE VARINE, responsable du développement culturel au Centre hospitalier Saint-Jean de Dieu, Lyon, *par Séverine Dessajan*

Plasticienne de formation, elle a endossé différents rôles (animatrice, formatrice, responsable de service, chargée des publics spécifiques, etc.) dans des institutions muséales de la région lyonnaise dont le musée des Beaux-Arts de Lyon de 1995 à 2012. Elle a ensuite quitté cette sphère d'intervention en devenant responsable du développement culturel d'un Hôpital psychiatrique. Elle a fondé l'association nationale Médiation culturelle.

Le musée dans son sens global regroupe une diversité d'institutions. Certains émergent, de nouveaux musées apparaissent avec des bâtiments aux architectures remarquables et d'autres disparaissent. Parmi ces institutions, le Musée d'art (musées des Beaux-arts ou d'art contemporain) peut être considéré aujourd'hui comme une institution malade, si l'on considère le mal-être exprimé par les professionnels, avec une conjonction de différents phénomènes tels que : un mouvement d'accélération général des projets ; une énorme augmentation du personnel depuis trente ans avec de nouveaux métiers qui peinent à trouver leur juste place dans les organigrammes ; une quête de plus en plus prononcée de reconnaissance chez les agents qui est le reflet d'un mal-être ; des projets de plus en plus complexes et ambitieux, voire luxueux, dans un contexte de société où les écarts se creusent ; des responsables mal formés à la gestion d'équipe et au management de projets complexes.

Constat : dans les musées d'art, les personnels ne travaillent plus au service d'un même projet ; ils ont des objectifs différents et parfois contradictoires : pour certains, le musée est au service du développement social, pour d'autres, c'est un lieu d'éducation, pour d'autres encore, la fréquentation semble être devenue l'objectif ; pour d'autres enfin, le développement de la collection semble primer, etc. Dans beaucoup de cas maintenant, le visiteur est davantage perçu comme un client. Côté publics, ceux qui ont l'habitude de se rendre au musée n'ont pas besoin qu'on aille les chercher ; en revanche, pour ceux qui n'y vont pas spontanément, il est nécessaire de faire la démarche d'aller vers eux. Or, l'institution est trop souvent repliée sur elle-même, trop préoccupée et accaparée par le bâtiment, les collections, les expositions... Aller rencontrer les habitants, comprendre leurs attentes est une démarche que l'on trouve chez des musées en projet ou en rénovation (cf. le musée des Confluences ou le musée Gadagne), mais cette dynamique se perd quasiment systématiquement après l'ouverture.

Il existe un réel décalage entre un budget exponentiel pour des événements de luxe ou expositions temporaires et les moyens qui sont mis sur les autres projets. Les musées d'art sont pris au piège de la société du spectacle. Il faudrait organiser moins d'expositions temporaires par an, comme il serait nécessaire de cesser de suivre l'évolution du marché d'art avec des budgets pour des assurances hors de prix, voire interrompre des politiques d'acquisitions insoutenables (cf. l'achat d'une œuvre de Poussin à 17 millions d'euros alors qu'il avait été d'abord proposé à 13 millions). Ces acquisitions et évènements obligent les institutions à s'engager dans une recherche de mécénat qui, trop souvent, fragilise l'accomplissement des missions de service public et la confiance entre publics et musées.

Le Musée de demain est à percevoir comme un outil de la permanence dans un monde qui bouge tout le temps, mais également comme un espace forum, où la culture serait partagée, discutée, réinventée. Un lieu d'échange, de débat, d'écoute, un rare lieu où l'on apprendrait à « voir ensemble » et où l'on parlerait philosophie, art, croyances, etc. Ce serait un lieu de rencontre où chercheurs et médiateurs rencontreraient les citoyens. De nombreuses expériences ont déjà eu lieu en ce sens, mais elles ont été trop valorisées et soutenues. Il faut donc arrêter de faire de ces lieux seulement des « vitrines » d'une société qui veut renvoyer une image, et retrouver la dimension de service public de ces institutions et regardant à quoi elles peuvent être utiles dans la société d'aujourd'hui. Pour cela, il faut aller rencontrer les citoyens qui ne viennent pas aujourd'hui au musée en allant les trouver là où ils sont : pas pour leur demander de venir, mais pour mesurer en quoi et comment le musée peut répondre à des besoins d'aujourd'hui.

Par ailleurs, la culture de l'accueil de tous au musée doit être partagée au sein des équipes. On peut imaginer par exemple de travailler une charte d'accueil pour les visiteurs comme pour les personnels. Il faut également faire travailler ensemble les différentes catégories des personnels autour d'objectifs communs, et que l'organisation du travail soit adaptée à ces objectifs. Pour cela il parait essentiel de revoir aujourd'hui la formation des directeurs et leur profil. Pourquoi ne pas envisager que des médiateurs dirigent également des musées ?

Les partenariats entre les champs scolaire, muséal, social, santé, etc. sont à poursuivre et développer afin que chacun s'approprie le musée qui est un excellent outil pour de nombreux usages (par exemple apprendre à lire, échanger entre professionnels, se rencontrer entre citoyens, construire des repères historiques ou esthétiques, etc.)… Ce type de partenariat est vivifiant et gratifiant pour tout le monde. Il met l'institution muséale au cœur de la Cité.

Le Musée idéal aura des horaires plus flexibles. Il sera davantage accueillant et ouvert à tous. Il ressemblera aux bibliothèques municipales et favorisera un rapport désacralisé aux œuvres en s'autorisant, par exemple, des reproductions à côté des originaux si cela peut aider à voir. Il ne sera pas seulement dirigé par des conservateurs du patrimoine, soucieux prioritairement de la collection, des expositions et de la recherche et s'autorisera le recrutement de personnes compétentes atypiques, issues de la diversité sociale et culturelle par exemple. A travers des instances comme l'ICOM, des jumelages et des échanges entre musées du monde seront amplifiés. Pourquoi ne pas imaginer qu'un directeur de musée africain vienne diriger un musée européen pendant un an et réciproquement ?

II. CONTRIBUTIONS

LES ELUS

Madame Eidelman,

J'ai beaucoup apprécié la démarche de présentation de votre mission à laquelle nous a conviés la présidente de la commission de la culture du Sénat.
En parcourant la plaquette descriptive que vous nous avez remise, je me réjouis de voir Monsieur Gaudichon, comme Madame Pijaudier impliqués dans l'animation des groupes de réflexion.
Toutefois, l'existence d'un site contributif m'a échappé, tout comme la réunion Lens Roubaix des 7 et 8 novembre, dont la situation et le thème m'auraient beaucoup intéressée.

Je vous renouvelle mon plaidoyer pour l'importance d'inscrire les droits culturels comme axe fondateur de la mutation qualitative du musée du XXI ème siècle.
Et pas seulement de l'inscrire, mais de le faire décliner en grande fidélité avec les textes fondateurs ratifiés par la France :
- La Déclaration universelle des droits de l'homme (1948)
- Le Protocole facultatif se rapportant au pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1980)
- la Convention pour la diversité culturelle de l'UNESCO (2001),
- la Convention de sauvegarde du patrimoine culturel immatériel (2003),
- La Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005)
Le Parlement français, comme le gouvernement ont souhaité réaffirmer cette priorité dans la loi Notre :
«La responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'État dans le respect des droits culturels énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005 »
Et dans la loi LCAP :
« L'État, à travers ses services centraux et déconcentrés, les collectivités territoriales et leurs groupements ainsi que leurs établissements publics définissent et mettent en œuvre, dans le respect des droits culturels des personnes, énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005, une politique de service public en faveur de la création artistique. »
C'est pourquoi il serait dommage que votre mission ne prenne pas toute la mesure des avantages adossés à la mise en œuvre de ce concept, comme l'a fait le Tyne and Wear Museum and Archives de Newcastle.
Mais l'expression de vos préoccupations et des directions que vous explorez montre bien que nous partageons les mêmes soucis d'une mutation plus attentive aux aspirations des habitants, aux outils pertinents pour l'émancipation et l'épanouissement de chacune et chacun.
Vous souhaitant donc pleine réussite, je vous prie d'accepter mes salutations les meilleures,

Marie Blandin, Sénatrice du Nord

Paris, le 17 novembre 2016

Département Action sociale, Éducative, Sportive et culturelle

N/Réf : SF/CV – Note 107

Affaire suivie par Sébastien FERRIBY

Participation de Annie Genevard,

rapporteur de la commission culture,

à une table-ronde sur les musées du XXIè siècle

Ministère de la culture – 22 novembre 10h – 12h30

L'AMF n'a pas adopté de positionnement général sur les musées depuis plusieurs années (loi du 4 avril 2002 sur les musées) en raison de l'absence de réflexion spécifique menée dans le cadre du CCTDC.

La loi LCAP du 7 août 2016 ne prévoit quant à elle qu'un volet restreint sur les musées, en particulier pour :

- renforcer la procédure de mise en demeure d'un propriétaire d'un bien de la collection d'un musée de France lorsque l'intégrité de ce bien serait gravement compromise par l'inexécution ou la mauvaise exécution des travaux de conservation ou d'entretien (article 67) ;
- créer des pôles nationaux de référence pour rassembler, conserver et valoriser des collections publiques non présentées dans le musée de France qui en est propriétaire (article 69).

Quelques éléments généraux de réflexion à propos des axes de la mission :

Des éléments positifs

- Les collectivités territoriales jouent un rôle primordial dans la mesure où plus de 80% des établissements labellisés Musées de France relèvent de leur propriété.

- Les musées constituent un des équipements phares des communes qui en sont dotées, de par leur rayonnement potentiel au niveau territorial, voire national et international. Ils participent à la construction de l'identité d'un territoire, à sa visibilité, mais aussi à son attractivité et au dynamisme économique.

- Ils se trouvent ainsi très généralement au cœur des politiques culturelles et des politiques partenariales menées par les communes en lien avec les acteurs du territoire. Les collectivités territoriales mobilisent des moyens financiers importants.

- Le musée est vu comme un acteur incontournable du lien social, un outil de la citoyenneté, au même titre que la bibliothèque. La question de l'accès le plus large de la population fait, en effet, partie des priorités des élus concernés, qu'il s'agisse des jeunes enfants, des populations les plus éloignées de la culture ou encore des personnes âgées.

- Le musée est également vu comme un acteur majeur en termes d'éducation et d'ouverture à l'art et au monde.

  Le lien noué entre le musée et l'école est devenu quasi-naturel au titre de l'éducation artistique et culturelle. Les enfants scolarisés constituent souvent le premier public dans les musées de taille modeste. Les musées peuvent aussi être amenés à participer au développement des nouvelles activités périscolaires.

  Des ateliers ouverts à la population sont également souvent proposés par les musées.

- Afin de faciliter l'accès le plus large à la population, les communes proposent la politique tarifaire la plus attractive possible, en fonction de leurs moyens, voire même la gratuité pour tous.

- Le développement du numérique dans la société fait que les musées sont amenés à engager une réflexion afin de mieux présenter et diffuser leurs œuvres auprès des populations.

Des interrogations

- Comment rendre encore plus accessibles les musées, notamment auprès des publics dits éloignés pour en faire un véritable "carrefour" de la citoyenneté ? Par une plus forte implication des musées dans les politiques culturelles (mais les publics dits éloignés n'y participent guère)? Par une plus forte mobilisation sur le web et les réseaux sociaux? Par une politique plus forte de médiation avec ces publics?

- Comment rendre plus attractifs les musées qui sont en perte de vitesse? Il ne faudrait pas que des petits musées ferment, ce qui éloignerait d'autant plus la population de l'accès à l'art, notamment dans les petites villes et les territoires ruraux.

- L'entretien des musées représente un coût important pour la collectivité, d'autant plus dans le contexte sécuritaire actuel qui nécessite de prendre des moyens supplémentaires. Les ressources des musées sont surtout liées aux entrées, les activités commerciales de la boutique et du restaurant, lorsqu'ils existent, fonctionnant essentiellement dans les grands établissements.

  La rénovation nécessaire d'un certain nombre de musées ou la mise en place d'une politique d'expositions temporaires pour les rendre plus attractifs nécessite des moyens budgétaires, que les collectivités n'ont pas nécessairement, en particulier les plus petites d'entre elles.

- Quel soutien du ministère? Quel partenariat possible avec lui dans le contexte budgétaire actuel et à venir? Le dispositif du pacte culturel montre ses limites en raison du faible nombre de signatures (moins de 100).

- Quelles autres marges de manœuvre? Le mécénat et le financement participatif? La mise en réseau de musées pour établir entre eux une synergie source d'entre aide et d'économie budgétaire? La mise en place d'un portail de présentation des musées à l'échelle d'un département ou d'une région? Le mode de gestion du musée doit-il être réinterrogé?

- Et les nouvelles opportunités offertes par le numérique peuvent-elles venir en aide aux musées en difficulté? Si oui, de quelle manière? Mais la numérisation des collections, si elle leur permet une plus forte visibilité auprès des publics, ne peut que constituer un produit d'appel, et non remplacer une visite.

- Comment renforcer la formation du personnel des musées prenant en compte les mutations sociétales et les nouveaux enjeux auxquels sont confrontés ces établissements ?

FEDERATION NATIONALE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES POUR LA CULTURE

Document de travail - mercredi 14 décembre 2016

Note d'opportunité pour la tenue du 24ème Congrès de la FNCC

POURQUOI UN CONGRES DE LA FNCC ?

Aujourd'hui, en matière de culture, les attentes des citoyennes et des citoyens sont plus fortes et les inquiétudes des professionnel-le-s plus vives que jamais. La responsabilité des collectivités territoriales, premiers financeurs publics de la culture, n'a jamais été aussi grande.

Comment, dans un monde en pleine mutation, exercer la responsabilité culturelle publique ? Comment mettre en œuvre une politique attentive au désir des personnes de participer à la vie culturelle, une politique respectueuse de leurs droits culturels ? Comment accompagner les artistes et promouvoir la diversité de la création ?

Notre société a besoin d'un nouveau souffle culturel, d'une énergie inédite, faite d'inventivité, d'innovation et de conviction que le bien-être de chacun et de chacune, le dynamisme des territoires, la vitalité de l'économie se nourrissent des valeurs de solidarité, d'intelligence et de partage qui sont au fondement de la vie sensible. *« La culture émane de la société toute entière et c'est à elle qu'elle doit retourner »* (Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles). C'est à parcourir ce cercle de l'échange et de l'écoute – en rompant les habitudes, en dépassant les blocages, en transcendant les clivages – que la responsabilité culturelle publique doit se déployer.

Thématiques du 24e Congrès de la FNCC

1. La réforme territoriale : le bouleversement

Nouvelle carte des régions, des intercommunalités, communes nouvelles, compétence partagée, Conférences territoriales de l'action publique, "CTAP culture"…

- *Comment préserver la pérennité de l'engagement culturel des collectivités et renforcer leur dialogue entre elles et avec l'Etat ?*
- *Comment dynamiser grâce à la réforme territoriale la vitalité culturelle des territoires ? Comment ouvrir les institutions culturelles et les mettre davantage au service des attentes de chacune et de chacun ?*

2. Les droits culturels des personnes : horizon, nouveau souffle d'action et de réflexion ?

Les lois NOTRe et LCAP imposent aux collectivités et à l'Etat de prendre en compte l'accès des personnes non seulement aux œuvres mais à leur propre richesse expressive…

- *Qu'est-ce qu'un droit culturel : un principe éthique et/ou un guide efficace pour une action au plus près de personnes, de leurs besoin de s'exprimer, de leur aspirations réelles ?*
- *Comment articuler démocratisation et démocratie culturelle ?*
- *Comment transformer en réalité le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes ?*

3. La diversité culturelle : éloge de la différence ou richesse du dialogue ?

La diversité culturelle est un fait. Peut-elle devenir un projet ?

- *Comment favoriser une meilleure représentation de la réalité multiculturelle de notre société dans la culture ?*
- *Comment promouvoir le dialogue entre les cultures et construire ensemble le terreau de notre sensibilité partagée ?*

4. La double transversalité des enjeux culturels

Les arts se mêlent et les enjeux culturels traversent l'ensemble des champs des politiques publiques.

- *Comment soutenir les arts pour eux-mêmes, sans renoncer à leurs "retombées" sociales et économiques positives ?*
- *Comment concrètement dépasser les logiques sectorielles et inscrire la culture au cœur de l'ensemble des politiques publiques ? Comment mêler les savoir-faire et croiser les énergies ?*

5. La mutation numérique : outil de liberté et de renouvellement des politiques culturelles publiques ?

La mutation numérique est aujourd'hui techniquement largement réalisée, mais son impact et les possibilités qu'elle ouvre persistent à n'être qu'insuffisamment pris en compte.

- *Comment investir politiquement l'espace déterritorialisé du numérique ?*
- *Comment mettre Internet et les technologies au service de la diversité de la création et de la promotion des droits culturels des personnes ?*

RENCONTRES AVEC LES ÉLUS :
LES QUESTIONS POSÉES À LA MISSION MUSÉES DU XXIE SIÈCLE

Dans le nouveau cadre instauré par les trois volets de la réforme des territoires et dans le contexte d'une économie sous tension, les élus qui ont été rencontrés par les membres de la Mission Musées du XXIe siècle, lors des différentes tables-rondes et étapes territoriales, ont mis en évidence une évolution des attentes de la part des collectivités. [14]

Un changement d'image ou un changement d'esprit ?

En premier lieu, les élus font généralement le constat que les musées territoriaux ont beaucoup changé et ils sont portés à en dresser un bilan « globalement » positif. Selon eux, les collectivités qui ont attaché leur image à la culture en tirent des bénéfices puissants et le patrimoine est clairement devenu un facteur d'attractivité. Cette attractivité tient aussi à une nouvelle image du musée, qui se vérifie en de nombreux points du territoire, mais hélas pas encore partout.

A l'avenir, quels musées souhaitent les collectivités ? Même si, généralement, les établissements s'intéressent désormais à tous les publics et pratiquent le hors les murs, les élus pensent qu'ils doivent aller encore plus loin en se montrant plus agiles encore, davantage en mouvement, prenant des risques et manifestant leur volonté de s'adresser autrement aux publics.

Le musée de demain sera-t-il un musée plus convivial, fait d'espaces vivants, d'espaces de rencontres ? Un musée qui est dans l'actualité, qui forme à la citoyenneté ? Un musée qui est là où on ne l'attend pas ? Dans tous les cas, les élus pensent qu'il doit terminer sa mutation et devenir un véritable pilier de la vie culturelle. Dans cette perspective, la Mission Musées du XXIe siècle apparaît comme le point de départ d'un nouveau chantier, d'un champ d'expérimentation sociale.

Des musées entièrement aux mains des collectivités ?

C'est ainsi qu'est perçue l'incidence principale de la Loi NOTRe, et ce sont immédiatement les questions relatives aux capacités financières des métropoles et des inter-communalités qui surgissent. Différents élus craignent que le jeu du transfert de compétences compromettent des politiques volontaires dans le champ culturel. L'équilibre financier leur semble être devenu la vertu cardinale des collectivités : « Se tourner vers le futur c'est trouver un équilibre financier » comme le résume l'adjoint à la culture d'une métropole. Les villes sont en première ligne et les politiques

14 Voir dans le volume I la liste des élus rencontrés.

publiques sont sous tension. Quel budget pour les musées ? Et quelle part laissée au financement des autres institutions culturelles ? Le moment est compliqué et le rôle des municipalités devient primordial dès lors que neuf musées de France sur dix en relèvent. Question sous-jacente : dans un contexte de baisse de moyen des collectivités, jusqu'à quel point le coût des musées correspond-il aux retombées sociales et économiques attendues ?

La culture devenant une compétence partagée, des politiques de convergence sont souhaitées par certains élus où la Région apparaît comme une entité d'accompagnement. Un réseau régional de musées en bonne santé est un facteur de rayonnement, et l'ensemble des collectivités territoriales y trouveraient leur compte. Cependant, la Région ne peut pas être une collectivité de substitution. Alors l'Etat ? Comment intervient-il sur la question des déserts territoriaux ruraux et la tension qui s'exerce sur les petits musées ? Comment veille-t-il à ce que les contraintes qui pèsent sur les départements ne conduisent pas à un affaiblissement des musées ?

Sous un autre angle, celui du développement économique du territoire, la compétence touristique pour les inter-communalités paraît devoir permettre la promotion d'une offre touristique globale qui intègre les musées et les valorisera en particulier *via* numérique. Visibilité à l'international, « marque France », promotion des territoires pour amener les touristes à sortir de Paris… Cela suffira-t-il ? Par exemple, si les lieux du patrimoine de la Grande Guerre ont suscité 120 000 visites en 2016, comment capitaliser sur ce succès et développer durablement le tourisme de mémoire ?

Nombre d'élus pensent que le monde économique pourrait être davantage impliqué dans l'offre culturelle de proximité, et que micro-économie et macro-économie pourraient être mieux articulées. Selon eux, il faut donner envie aux acteurs économiques locaux, « de faire pour le musée », d'en être un acteur important. Les fonds de dotation, les clubs de mécènes ou le financement participatif illustrent quelques-uns des éléments d'une approche économique circulaire, mais il doit être possible de trouver d'autres formes d'action innovantes. Ainsi, l'émergence de filières de production dans les territoires susceptibles d'avoir des retombées économiques (images en HD, produits dérivés) doit être favorisée. La location d'espaces ou l'hébergement de start'up relèvent de la même idée de valoriser le musée « des réserves aux cimaises ».

Les publics : pour la fin de l'intimidation culturelle et pour les droits culturels

Tout d'abord, il y a nécessité d'une interface entre les fonctions de base des musées et leurs publics. Un musée est attaché à un territoire, il aide à le découvrir. Les élus le constatent déjà dans les mesures prises en faveur des scolaires qui prennent conscience des richesses des musées locaux et dans les effets des mesures de gratuité sur les habitants des collectivités qui la pratiquent. Pour

autant, les élus s'interrogent sur l'efficience de l'action des musées. Un élu évoque l'exemple d'un musée qui a entrepris un travail au plus près des populations, tandis que, sur le même territoire, la relation s'est progressivement distendue entre les habitants et d'autres musées. L'évolution souhaitée par cet élu et de bien d'autres est de mieux faire coïncider le principe de démocratie avec ce qui est attendu des équipements culturels : aller vers les publics, développer la fidélisation et la diversification. Concrètement, veiller à ce que le public des musées ne soit pas uniquement un public de connaisseurs. La crise de légitimité des institutions publiques tient en particulier à une crise du lien avec les populations. D'où cette question récurrente : de quels types d'accompagnements peuvent bénéficier les établissements qui ont des difficultés à travailler dans le sens de la démocratisation, qui ne parviennent pas à se rendre plus accessibles ?

Selon les élus, l'accès des jeunes à l'éducation artistique et culturelle est une priorité. Les musées font incontestablement des efforts sur ce plan et les services de l'État y apportent leur concours: les 1000 mallettes de la RMN et l'opération la Classe, l'œuvre ! sont citées en exemple. Et la réforme du temps scolaire contribuera sans doute, avec le temps, à diffuser le goût pour la culture et les musées, mais le contexte n'y est pas favorable : d'une part, les sorties scolaires sont fragilisées avec Vigipirate ; d'autre part, nombre de collectivités ne peuvent plus faire face au coût des transports.

Le renouvellement de l'offre passe aussi par une modernisation des outils de médiation et l'autre chantier important auquel se confronte les collectivités est celui du numérique culturel. La présence des musées sur internet et les réseaux sociaux est un impératif. Pour autant faut-il céder à la tentation de Google ? Quelles sont les pistes ouvertes par le MCC ? Comment bénéficier de son aide faire passer le musée à l'ère du numérique sans dévoyer sa mission ?

Le renforcement des pratiques familiales et l'intergénérationnel, c'est-à-dire le développement d'une offre à même de les soutenir, est un chantier complémentaire. A cet égard, le Musée des Beaux-Arts de Montréal est évoqué comme un exemple de politique des publics dynamique. Pour les jeunes comme pour les adultes, le musée doit s'ouvrir aux pratiques amateurs. Il y a en France comme un « grippage », qui, par opposition à ce qu'on voit à l'étranger, est dû à des obstacles de nature législative. Or, la volonté des élus locaux, en charge de petits ou grands musées, est bien de se rapprocher des associations et du monde de l'éducation populaire. De même, ils souhaitent le développement du bénévolat.

La Loi NOTRe et la Loi LCAP[15] incluent désormais les droits culturels. Les musées doivent donc s'y référer clairement, voire de les inscrire comme un axe fondateur de la mutation qualitative du musée du XXIe siècle[16]. Il convient, en tout état de cause, que les musées soient plus attentifs aux aspirations des habitants, aux outils pertinents pour l'émancipation et l'épanouissement de chacune et chacun. Cela peut signifier qu'il faut revenir sur le langage du musée. Les collections sont-elles un point d'entrée ou un point d'arrivée ? Est-ce l'œuvre ou la personne qui est au centre ? Quelles seraient les nouvelles expériences à créer avec les publics ? Opérer un croisement avec le spectacle vivant ?

Selon un élu, il y a un aspect transitif dans la valorisation de la culture des personnes, la collection imaginaire de chacun, et l'implication des gens. Le travail de médiation c'est mettre un terme au sentiment d'intimidation, en ruiner les facteurs non simplement en multipliant le hors les murs, mais en améliorant encore l'accueil in situ. Il faut faire de l'ouverture des musées au plus grand nombre un sujet de société.

La gestion au quotidien et les ressources humaines

Les musées sont des équipements qui nécessitent des moyens importants et suscitent des interrogations au quotidien. Comment agir auprès d'un établissement en perte de vitesse ? Quel est le seuil minimal ? Quel entretien, quelle accessibilité, quelle sécurisation des espaces ? Quelle rénovation ? Quel numérique ? Quelles formations pour les personnels ? Quelles conditions de travail pour les agents du patrimoine ? Pour toutes ces questions, quel est le soutien du MCC ? Le dispositif des pactes culturels a-t-il un impact ? D'autres partenariats s'annoncent-ils ? Quelle marge de manœuvre ? L'une des incidences de la Loi NOTRe ne correspondrait-elle pas à un nouveau dispositif d'aide pour une mise à niveau des établissements en perte de vitesse ?

Mais avec quelles ressources humaines ? Quelles catégories de professionnels ? Quelle organisation ou quelle mutualisation des compétences ?

Selon plusieurs élus, la petite taille des équipes, l'insuffisante qualification des agents en de nombreux points du territoire, le recul des services départementaux de la conservation, sont des

15Et dans la loi LCAP : « L'État, à travers ses services centraux et déconcentrés, les collectivités territoriales et leurs groupements ainsi que leurs établissements publics définissent et mettent en œuvre, dans le respect des droits culturels des personnes, énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005, une politique de service public en faveur de la création artistique. »

16La Mission remercie Madame la Sénatrice Blandin pour le rappel des éléments de référence concernant l'article sur les droits culturels dans la Loi NOTRe, à savoir les textes fondateurs ratifiés par la France : La Déclaration universelle des droits de l'homme (1948), le Protocole facultatif se rapportant au pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1980), la Convention pour la diversité culturelle de l'UNESCO (2001), la Convention de sauvegarde du patrimoine culturel immatériel (2003), et la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005).

handicaps évidents. Sauver le maillage des musées passe-t-il par une mutualisation des compétences ? Nombre d'élus n'ont pas encore évalué les réductions et les bénéfices d'un regroupement des musées. Si telle municipalité a procédé au recrutement de deux conservateurs, à la nomination d'un directeur de musées de la Ville, et, dans le même temps, a opéré une externalisation et une mutualisation des réserves, le cas demeure isolé. Pour l'heure, aucun réseau commun de communication et de partenariat ne semble avoir été mis en place entre les élus, les offices de tourisme et les intercommunalités. Et au-delà des regroupements entre musées, c'est également à de nouvelles coopérations que différents élus songent, avec telle salle de spectacle, avec telle médiathèque, avec telle école ou conservatoire. Ces regroupements annoncent-ils l'avènement d'un nouveau type d'EPCC ?

Que la mutualisation des personnels, à l'échelle d'un ensemble de musées ou d'un réseau de musées, soit envisagée ou non, les métiers et les besoins en formation sont questionnés par les élus en ce qui concerne la polyvalence des agents, la gamme des qualifications, ou les nouvelles compétences issues du numérique. Aussi, ils s'interrogent sur les contenus des formations, initiales et continues, leur concordance avec la réalité des métiers et les échelles de recrutement

Il y a un consensus des élus sur une formation à renforcer pour les « vraies catégories C » et une évolution vers la médiation pour les autres. Mais également, il y a consensus sur un changement profond de la formation des conservateurs : les conservateurs-chefs d'établissements sont encore trop souvent difficiles à trouver. Quant aux nouveaux métiers, notamment ceux du numérique, il y a urgence à définir un référentiel de compétences et un cadre d'emploi.

Au total, pour les élus rencontrés, de nouveaux modèles d'organisation du travail à même de correspondre aux logiques du service public sont à imaginer. Reste qu'avec des budgets extrêmement contraints, certaines collectivités préfèrent avoir recours à l'externalisation de différentes activités des musées. D'autres élus s'inquiètent du risque de voir le service civique être utilisé comme variable d'ajustement des effectifs. Selon eux, à une approche raisonnée des ressources humaines devrait correspondre un diagnostic global.

Gouvernance et rôle de l'Etat

Différents élus souhaitent que soit réinventé le rôle des Drac et que l'accent se porte davantage sur un rôle d'animateur de la transversalité, des réseaux et de l'innovation. Il leur apparaît nécessaire de convoquer au moins une fois par an une conférence régionale des Musées de France.

Au-delà d'une tutelle scientifique et technique reconsolidée, l'Etat est également attendu sur les questions de la lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle.

La force des institutions réside dans leur capacité à se renouveler. L'investissement des élus atteste d'une volonté de travailler différemment en particulier dans le cadre des conseils consultatifs de la culture et assises dans les départements et les régions (création et gestion collaborative d'un GIP).

FÉDÉRATION FRANÇAISE DES SOCIÉTÉS D'AMIS DE MUSÉES

Musée citoyenneté et démocratie

Dans le contexte civique qu'est-ce que le musée ?

- un actif commun
- notre histoire commune
- notre richesse et notre fierté pour la « valeur » des collections
- une mission culturelle, l'éducation pour tous et la recherche
- une implication économique par l'attractivité touristique

Au même titre que les monuments « historiques », les musées sont la concrétisation de notre patrimoine commun avant même leur fonction et leur usage.

Ainsi le musée est une institution majeure de la citoyenneté et de la démocratie, non seulement parce qu'il conserve notre patrimoine commun, parce qu'il est un lieu d'éducation et de plaisir de l'esprit mais surtout parce que, face au consumérisme culturel, il reste un lieu où *"le rôle de l'art est de produire du discernement"* comme le dit le philosophe Bernard Stiegler.

Espace civique, le musée est d'abord un lieu de réflexion où s'exerce l'esprit.

C'est bien cette idée qui est exprimée le 11 avril 1794 par l'abbé Grégoire disant à la Convention :

« des bibliothèques et des musées formés avec choix, sont en quelque sorte les ateliers de l'esprit humain »

A Buenos Aires en 2002 lors d'un congrès mondial de la FMAM c'est le même argument qui est contenu dans l'affirmation de l'économiste Jeremy Rifkin : les musées « *sont des lieux de réflexion, des espaces pour la révélation* »

comme l'exprime aussi le grand artiste argentin Julio Le Parc : *«dans ces lieux publics que sont les musées, le public peut inventer davantage et réveiller son potentiel de réflexion inutilisé par tous les codes de lecture imposés».*

Mais Rifkin allait plus loin en mettant l'accent sur les dangers qui menacent les musées :

- La marchandisation de ces espaces publics et gratuits

- Les dangers des nouvelles technologies relationnelles et de leur efficience par rapport à la valeur du temps et de la réflexion

- Les dangers du commerce et du tourisme culturels modifiant profondément les musées qui deviennent des « justificatifs » culturels.

Dans ce contexte qu'apporte le musée à la citoyenneté et à la démocratie ?

- Un lieu pour penser autrement le monde... CF le Conservatoire National des Arts et Métiers ou le Musée des Confluences (Lyon)

- Un lieu d'intelligence, de remise en question de nos propres jugements et un élargissement de notre réflexion et pas simplement un temps de cerveau disponible comme le veulent les « marchands » !

- C'est donc un lieu où le visiteur n'est pas – ne doit pas être - consommateur mais amateur.

- Un lieu de formation à l'esprit critique qui peut avoir un écho dans notre vie de citoyen.

A Buenos Aires Jeremy Rifkin nous demandait : « Elargissez votre Fédération pour pouvoir être une force sociale et une force politique dans la communauté pour pouvoir décoloniser la société civile pour pouvoir rendre leurs facultés … à la culture dans toute sa diversité. Soyez leaders, créez un héritage qui fera comprendre aux jeunes de demain où ils se trouvent et qu'ils ont un avenir.

Une disparition de ces enjeux met en danger la démocratie et entraîne par conséquent une diminution de la conscience.

Les Amis de musées, impliqués dans la Société Civile organisée, sont une partie active de la vie démocratique. Nous sommes une communauté associée à la démocratie pour de vrais projets collectifs, d'intérêt général. Amateurs et contributeurs et non consommateurs nous voulons notre place notamment pour la conception et la réalisation des politiques culturelles concernant les musées.

En fait il est nécessaire de revivifier la démocratie représentative contemporaine en crise par de nouvelles règles pour les modalités d'exercice de la citoyenneté face à la professionnalisation et à la technocratie.

Faire respecter notre contribution à la Démocratie est un enjeu local pour nos associations, et un enjeu global pour la FFSAM. Il s'agit d'abord du processus de décision en matière de politiques publiques pour le patrimoine et la culture, quelle est notre place dans la gouvernance des territoires ?

La FFSAM doit être l'organisme représentatif de la communauté de la société civile attachée au patrimoine des musées certes mais aussi à la valeur éducative de celui-ci et surtout à sa valeur symbolique dans la démocratie.

Une valeur symbolique qui conduit les Amis à être des acteurs de la citoyenneté et de la démocratie au niveau local comme au niveau global.

Allons plus loin, sur quoi fonder notre rôle démocratique ?

- Sur l'outil civique qu'est le musée.
- Sur notre action d'intérêt général et en partenariat avec la démocratie politique.
- Sur l'autonomie du citoyen amateur et militant CF. notre combat pour la photo dans les musées.
- Sur la nécessité du débat public préalable à la décision CF. Aarhus et Faro.
- Mais aussi sur la réflexion sur les « droits culturels ».

Ceux-ci ont donné lieu à de nombreux textes tant de l'UNESCO (Nairobi 1976 – Mexico 1982) que du Conseil de l'Europe avec une convention signée à Faro en 2005 entrée en vigueur en 2011.

Insistons sur ce **texte de Faro** qui proclame pour les 47 états membres du Conseil de l'Europe le droit à la participation dans le domaine culturel :

- que « toute personne a le droit ...de s'impliquer dans le patrimoine culturel de son choix comme un aspect du droit de prendre librement part à la vie culturelle » (préambule) ;
- que les Etats « sont convaincus du besoin d'impliquer chacun dans le processus continu de définition et de gestion du patrimoine culturel » (préambule) ;
- que « le droit au patrimoine culturel est inhérent au droit de participer à la vie culturelle ».

D'où des engagements actés par la Convention de Faro pour :

- la **co-décision** avec les citoyens « au travers l'action des pouvoirs publics **et des autres organes compétents** »,
- la participation « respecter et encourager, des **initiatives bénévoles complémentaires** à la mission des pouvoirs publics »,
- encourager « chacun à participer au **débat public** »
- reconnaître « le rôle des organisations bénévoles à la fois comme **partenaire d'intervention** et comme **facteurs de critique constructive** des politiques de patrimoine culturel ».

Enfin c'est l'affirmation que le patrimoine culturel relève d'un droit moral de préservation des conditions de la liberté.

Une liberté qui donne une **légitimité démocratique au monde associatif représentatif à partager la gouvernance du patrimoine collectif.**

Et la mise en œuvre de ses recommandations ?

Elle fait encore problème en France les pouvoirs publics se préoccupent certes de « rénover les relations » avec les associations (charte d'engagement de 2014 et circulaire aux préfets du Premier Ministre du 29 sept 2015) mais se contentent souvent seulement de l'aspect financier (subventions).

Ainsi la circulaire du Premier ministre relative « aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations » concerne surtout les règles encadrant les relations financières des collectivités publiques avec les associations.

Surtout, la Convention de Faro n'a pas été ratifiée par la France. Ce qui est valable en matière de gouvernance pour l'environnement (Aarhus) ne le serait pas pour la Culture (Faro) !

Aussi, l'instauration d'une nouvelle gouvernance dans le secteur culturel est notre prochain combat.

La loi NOTRE - Nouvelle Organisation Territoriale de la République – proclame « le rôle de la Culture au cœur de l'action publique et non en fonction de l'intérêt économique, social ou politique de chacun ».

Mais, lors des débats, le Parlement avait finalement renoncé à créer des CTAP -Conférence Territoriale de l'Action Publique - en matière culturelle où nous aurions du prendre notre place.

La loi Liberté de Création, de l'architecture et du Patrimoine le prévoit enfin.

Prenons l'exemple des **nouvelles régions** où la démocratie, la coopération, au niveau des politiques culturelles devraient se décliner au travers des mesures suivantes :

- **des outils du dialogue** : au sein des futures CTAP (Conférence territoriale de l'action publique), la participation du secteur associatif à la co-construction d'un nécessaire schéma de développement culturel régional.
- **des outils du développement associatif** : un soutien à la COFAC (tête de réseau) et aux acteurs de l'accompagnement associatif ; des dispositifs spécifiques pour faciliter l'accès aux financements européens et accompagner les processus de mutualisation.
- **des outils de la sécurisation juridique et financière** : une reconnaissance des associations culturelles participant à l'intérêt général par une contractualisation pluriannuelle suivant des procédures harmonisées.
- **des outils financiers** : un accès facilité aux outils financiers existants (en particulier pour l'ESS), aide à la constitution de fonds de roulement…

Charte

Les Amis de Musées, rôle, engagements et valeurs

A l'origine de la création des associations d'Amis de Musées est l'*envie commune de protéger, défendre, accroître, faire connaître et aimer un patrimoine qui est le bien de tous.*

Le rôle des Amis

Les Amis de Musées qui sont des passeurs de culture partagent des rôles et des valeurs communes.

La protection du patrimoine

Le patrimoine, qu'il soit artistique, historique ou technique, a une valeur non seulement pécuniaire mais aussi « symbolique » comme héritage de la communauté citoyenne. Il est en outre le véhicule des valeurs que les Amis veulent protéger, partager et transmettre.

C'est le rôle des Amis d'accroître ce patrimoine par leurs dons et de le défendre bénévolement, aussi bien pour enrichir les collections que pour les conserver ou les restaurer et surtout les faire connaître. Il s'agit d'un véritable engagement personnel qui n'est pas motivé par le besoin de reconnaissance sociale, de pouvoir, de retour sur investissement. C'est un engagement philanthropique qui est de l'ordre de l'intime.

Comme tous les passionnés, les Amis veulent partager ce qui leur tient à cœur, ce pourquoi ils s'investissent personnellement, avec d'autres Amis, mais aussi et surtout avec d'autres personnes qui ne sont pas (ou pas encore) des Amis.

Aussi les actions éducatives et culturelles prennent de plus en plus d'importance dans leurs programmes d'action.

L'éducation

La fréquentation des musées permet de développer l'esprit critique, l'esprit civique et la sensibilité. Les Amis souhaitent partager cette expérience, faire partager leur passion, montrer le patrimoine, le valoriser, car il y a une réelle demande du grand public dans ce domaine.

Les Amis veulent ouvrir le monde de la culture aux autres afin qu'ils ressentent eux aussi cet espace de liberté, de réflexion, d'ouverture aux émotions que sont les musées.

Dans cet esprit de « passeurs de culture », les amis sont clairement engagés dans la conquête de nouveaux publics.

Dans ce domaine, l'activité des associations et en particulier celle de l'association des Amis de Musées, est bien complémentaire de celle des pouvoirs publics en matière d'éducation artistique et culturelle.

Les Amis placent leurs activités dans une optique d'éducation à tous les âges de la vie.

Le lien social - Le vivre ensemble

Par nature les associations, ouvertes à tous, développent ce rôle de plus en plus important dans notre monde individualiste.

Ce rôle, qui n'est pas exclusif aux associations d'Amis, permet de maintenir cette chaleur d'un engagement commun, d'une passion commune.

Dans les associations d'Amis, on peut échanger, partager, connaître l'autre et se connaître.

Ainsi elles constituent le noyau d'un public particulièrement engagé.

Elles reposent sur un bénévolat d'Amis qui sont les forces vives de nos organisations, une richesse partagée.

Les valeurs partagées par les Amis

Ces objectifs, les Amis les développent dans un esprit de responsabilité, d'indépendance, et de partenariat en vue de l'intérêt général.

La responsabilité

- *Au plan de l'association*

Les Amis de musées développent le sens de leur responsabilité envers le musée en mettant à son service leur temps et leurs compétences.

L'association s'assume pleinement, en toute indépendance. Elle assure son organisation et sa gestion, sa trésorerie, la mise en oeuvre de ses activités et manifestations.

Elle participe à l'enrichissement du musée par ses dons et, grâce au réseau de relations qu'elle constitue, à la recherche de mécénat.

L'association peut participer à toute entreprise d'animation au sein du musée, en accord avec la conservation.

- *Au plan régional*

La décentralisation a donné en France une grande importance à la dimension régionale. Grâce aux groupements régionaux qui rassemblent les associations locales d'une même région administrative, la concertation régionale constitue un élément de dynamisme supplémentaire et fait ressortir une image plus claire et plus forte de l'Ami de musées. Elle permet des rapports avec les représentants

régionaux et des actions d'ensemble que des associations isolées ne pourraient assumer. La Fédération française s'en trouve renforcée.

- *Au plan national*

L'échange des expériences et des réflexions au plan national constitue une grande richesse et donne aux associations toute leur dimension.

C'est à ce niveau qu'un dialogue peut s'instaurer avec l'Etat et les représentants des

professionnels des musées : c'est au plan national qu'une réflexion peut aboutir, à travers la grande diversité des associations d'Amis de Musées, à définir leur contribution à l'intérêt général. De même pour leur rôle et leur place dans la communauté du musée.

L'indépendance

C'est par l'exercice de leurs responsabilités que les Amis de Musées garantissent leur indépendance.

Les associations d'Amis étant reconnues comme partenaires du musée, un espace d'autonomie leur est nécessaire pour que s'expriment leur dynamisme, leur imagination, leur créativité et qu'elles soient à même de faire des propositions et de présenter des revendications.

Cette indépendance doit être vécue dans un dialogue constant avec les responsables du musée pour créer, dans le respect du rôle de chacun, une véritable coopération.

A moins que les sommes, recueillies dans le cadre des actions de mécénat, n'aient été, au départ, attribuées à des projets déterminés, les Amis en disposent pour atteindre leurs objectifs, en concertation avec la Conservation.

Enfin les responsables de l'association ne doivent pas, dans cet esprit d'indépendance, lier l'association qu'ils représentent à des engagements politiques, économiques ou autres qui pourraient faire douter de leur entier désintéressement au service du musée.

Le partenariat

Les associations contribuent à l'intérêt général et participent au « dialogue civil »

- avec la Conservation, chargée par la loi de la responsabilité scientifique et culturelle du musée, qui définit, en accord avec la tutelle, les politiques de gestion, de pédagogie, d'animation et de communication à mettre en œuvre.

Les Amis de Musées, conscients de ne pas représenter tous les publics, mais travaillant à en représenter la plus grande diversité possible, ont à cœur d'exprimer leur attachement au patrimoine et leur solidarité avec les publics par leur présence active auprès du musée en accord et en dialogue avec les responsables de ce musée. Ce dialogue leur permet de faire connaître leurs réactions, leurs attentes, leurs propositions, et leurs revendications éventuelles.

- avec l'autorité de tutelle qui a la responsabilité du musée. Ils agissent ainsi en complément des politiques publiques de diffusion de la Culture.

- avec d’autres structures publiques ou privées.

Ce partenariat permet aux associations de mener à bien leurs projets pour le musée.

Le respect mutuel du rôle de chacun est le garant d'une action efficace et généreuse au service des musées.

Dans cet esprit et dans le respect de leurs diversités, 290 associations (à ce jour) se fédèrent librement (depuis 1973) au regard de ces engagements et de ces valeurs.

Ainsi la FFSAM a pu constituer un réseau national et régionalisé. Cela a permis d’avoir une plus grande visibilité des Amis de Musées, mais aussi d'établir des positions citoyennes communes quant à la place des musées et de leurs Amis dans la "Cité".

Les Amis du Musée des Beaux-arts de Brest métropole

Contribution

"Pour un Nouveau Musée du XXI^{e} siècle à Brest"

Etude préalable / éléments de réflexion

Octobre 2016

Pour un Nouveau Musée du XXIe siècle à Brest

4/ La démarche des Amis du Musée

On l'aura compris, l'intention des Amis du Musée n'est pas d'interpeller les élus et les services sur des insuffisances constatées qui seraient à traiter dès demain matin, mais bien de les inciter à se projeter en avant, à conceptualiser une nouvelle perspective culturelle articulant les Arts et l'Histoire, à réfléchir dès aujourd'hui à des problèmes très concrets dont les solutions ne sont pas immédiates, et à imaginer quel visage pourrait à l'avenir prendre le Carré des Arts, d'un point de vue architectural et urbanistique, mais aussi programmatique, tout en cherchant à répondre à des impératifs d'usages des institutions culturelles qui s'y côtoient… et pourraient, sans doute, mieux s'y articuler.

En effet, l'avenir n'est jamais déterminé à l'avance et les grands projets, dès lors qu'ils sont perçus comme pertinents, peuvent mobiliser le plus grand nombre de citoyens, stimuler la volonté politique et administrative, et donner l'énergie nécessaire à leur mise en œuvre concrète.

Mais le politique agit selon un calendrier, électoral d'une part, financier d'autre part. Et aujourd'hui, à l'automne 2016, les concepts ne sont pas posés, ni engagées les études d'opportunité, ni évalués les coûts d'investissement, et encore moins instruites les possibilités de financements.

Les prochaines échéances électorales municipales sont planifiées en 2020. C'est aussi l'échéance du prochain Contrat de projets Etat / Région qui s'élabore dès à présent et pourrait permettre, si l'Etat et la Région Bretagne en étaient saisis, de mobiliser des moyens complémentaires pour financer un projet ambitieux pour la métropole brestoise, sur le Carré des Arts.

Il y a donc *urgence* !

Ces trois années qui viennent devraient donc être mises à profit pour engager la réflexion, commanditer une étude diagnostic et préconisations (entre autres, il s'impose en priorité une analyse de la structure du bâtiment qu'occupait la Bibliothèque d'étude – dont la DRAC Bretagne, si elle était sollicitée à ce sujet, pourrait dès maintenant participer au financement), engager un pré-programme, évaluer les coûts d'une telle opération architecturale et urbanistique autour du Carré des Arts, et ceux du fonctionnement futur de ce Nouveau Musée.

Le souhait des Amis du Musée, association regroupant des citoyens pour la plupart contribuables de la métropole brestoise qui partagent une même passion pour l'art et qui souhaitent en rendre plus aisé l'accès au plus grand nombre de leurs concitoyens, serait que le politique montre une véritable ambition et se mette dès à présent en ordre de bataille afin de ne pas rater les prochaines échéances. Faute de quoi, cela repousserait alors, au mieux, à 2025, la prise en compte des nécessités d'investissement autour du Carré des Arts, pour une éventuelle réalisation qui aurait du mal à être finalisée avant l'horizon… 2030 !!!

Il est très vraisemblable que les actuels dirigeants politiques et les plus anciens des responsables administratifs de Brest métropole ne seront plus aux affaires à cette date lointaine… Ceci ne doit pas constituer pour eux une excuse pour procrastiner et s'en remettre à leurs successeurs en invoquant la postérité du Déluge.

Le pire serait que, faute de vision et d'ambition, les élus actuels décident d'une utilisation irréversible du bâtiment qu'occupait la Bibliothèque d'étude à d'autres fins que celles des besoins exprimés, mais non pris en compte à ce jour, par les responsables des institutions culturelles du Carré des Arts. **Afin de préserver l'avenir, il est donc impératif que, dès à présent, les responsables politiques de Brest métropole s'engagent officiellement à réserver la dévolution de ce bâtiment vacant et décident d'en affecter l'usage pour satisfaire aux besoins futurs des institutions culturelles du Carré des Arts.**

Pour un Nouveau Musée du XXIe siècle à Brest

Ces trois années qui viennent devraient donc être mises à profit pour engager la réflexion, commanditer une étude diagnostic et préconisations (entre autres, il s'impose en priorité une analyse de la structure du bâtiment qu'occupait la Bibliothèque d'étude – dont la DRAC Bretagne, si elle était sollicitée à ce sujet, pourrait dès maintenant participer au financement), engager un pré-programme, évaluer les coûts d'une telle opération architecturale et urbanistique autour du Carré des Arts, et ceux du fonctionnement futur de ce Nouveau Musée.

Le souhait des Amis du Musée, association regroupant des citoyens pour la plupart contribuables de la métropole brestoise qui partagent une même passion pour l'art et qui souhaitent en rendre plus aisé l'accès au plus grand nombre de leurs concitoyens, serait que le politique montre une véritable ambition et se mette dès à présent en ordre de bataille afin de ne pas rater les prochaines échéances. Faute de quoi, cela repousserait alors, au mieux, à 2025, la prise en compte des nécessités d'investissement autour du Carré des Arts, pour une éventuelle réalisation qui aurait du mal à être finalisée avant l'horizon… 2030 !!!

Il est très vraisemblable que les actuels dirigeants politiques et les plus anciens des responsables administratifs de Brest métropole ne seront plus aux affaires à cette date lointaine… Ceci ne doit pas constituer pour eux une excuse pour procrastiner et s'en remettre à leurs successeurs en invoquant la postérité du Déluge.

Le pire serait que, faute de vision et d'ambition, les élus actuels décident d'une utilisation irréversible du bâtiment qu'occupait la Bibliothèque d'étude à d'autres fins que celles des besoins exprimés, mais non pris en compte à ce jour, par les responsables des institutions culturelles du Carré des Arts. **Afin de préserver l'avenir, il est donc impératif que, dès à présent, les responsables politiques de Brest métropole s'engagent officiellement à réserver la dévolution de ce bâtiment vacant et décident d'en affecter l'usage pour satisfaire aux besoins futurs des institutions culturelles du Carré des Arts.**

25

LES ORGANISATIONS SYNDICALES DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

Pour des assises des musées

[projet présenté aux commissions exécutives conjointes de la CGT-Culture et du SNMD réunies le 20 novembre 2015 à Montreuil et mis à jour au regard des remarques et propositions formulées en séance ; *version du 1er décembre 2015*]

Un peu d'histoire (Cf. note en bas de page)
La dernière grande réforme des musées a eu lieu au milieu des années 2003/2004. Elle est venue confirmer un mouvement engagé au début des années 90, avec la création des premiers Etablissements Publics (EP) et EPIC.

Cette réforme a accéléré et généralisé la création d'EP. Cette réforme a entériné la logique d'autonomie juridique, budgétaire et d'action de nos EP, les incitant à développer leurs ressources propres ; à accroître leur fréquentation ; à généraliser et étendre la commercialisation de produits dérivés ; à rechercher des mécénats. Ainsi, on a vu peu à peu s'installer un modèle et une culture entrepreneuriale.

C'est ce que nous avons appelé **les musées-entreprises** :
- des musées appelés à se livrer une concurrence effrénée ;
- des musées qui ont délaissé leur vocation qualitative, leur vocation de démocratisation de la culture, de médiation et de transmission des savoirs au profit des records de fréquentation ;
- des musées qui se pensent comme des marques : il faut dans ce domaine souligner le rôle de l'Agence France-Muséums, filiale commune de douze établissements publics patrimoniaux créée en 2007 pour mener à bien le projet de « musée universel » du Louvre Abou Dabi (Cf. note en bas de page) ;
- des musées qui ont externalisé bon nombre de leurs missions et ont largement favorisé la précarité (contractuels, vacataires…).

Plus de dix ans après, nous considérons que le moment est venu d'ouvrir un large débat sur la situation des musées et leur devenir : des assises des musées.

Les changements marquants survenus durant cette période et les difficultés persistantes et graves que personne ne conteste, tout plaide en effet en faveur d'un temps de réflexion approfondie à partir d'une série de grandes questions incontournables. Nous tentons de les poser ci-après sans que cette liste ne soit exhaustive :

Les musées, un modèle culturel et économique en pleine mutation
- Le modèle culturel et économique des musées directement impacté par la mondialisation et la démocratisation des transports et des loisirs.
- Les musées sous la pression objective d'une forme de mondialisation du tourisme, à l'heure où les pays émergents deviennent de facto des grandes puissances et où affluent massivement de nouveaux visiteurs.
- Les musées à l'heure de l'hyper fréquentation : le succès considérable de nos grands musées et les records de fréquentation battus année après année, tout cela est indéniable et probablement inéluctable mais pose aussi des difficultés que l'on ne peut plus éluder et qu'il faut traiter si on ne veut pas voir nos musées basculer totalement dans la marchandisation.

- Quand l'hyper fréquentation - dont on voit mal comment on pourrait inverser le processus - percute de plein fouet la vocation et l'ambition de démocratisation de la culture, de diversification des publics et de réalisation de programmes d'action culturelle et éducatifs.
- Quelle gestion et quelle maîtrise de l'hyper fréquentation : un enjeu majeur pour la conservation du patrimoine bâti et des œuvres ; également un enjeu de sécurité très important qui nécessite mesures et procédures adaptées et renforcées.

Massification de la fréquentation, qualité d'accueil des publics et accessibilité de tous : un véritable casse-tête

- Comment accueille-t-on les publics venus du monde entier : au-delà des chiffres qui alimentent l'économie du tourisme, peut-on continuer à accueillir les publics dans les conditions actuelles qui sont objectivement inacceptables.
- Comment repenser les politiques et les métiers de la médiation dans le contexte du développement et du perfectionnement constant des nouvelles technologies numériques.
- En 2015, que montre-t-on dans nos musées, à qui, comment.
- Par quelles voies et par quels moyens répondre à la pression de la massification et lutter contre la standardisation/uniformisation des visites. Ne perdons pas de vue que la standardisation va de pair avec la recherche de gains de productivité ou quand la dégradation des conditions d'accueil est synonyme de dégradation des conditions de travail.
- Quid notamment de la diversification des parcours de visite et de notre capacité à fixer des jauges.

Faire avancer en même temps la démocratisation de la culture et la démocratie culturelle : revendiquer le droit fondamental des citoyens et des usagers à la culture

- Comment penser la place et le rôle du musée dans la cité : un musée ouvert à tous, qui fasse œuvre de citoyenneté ; un musée animé d'une double ambition de démocratisation et de démocratie culturelle ; on peut ainsi considérer que pour autant qu'il est essentiel de ne renoncer en rien à l'accès du plus grand nombre aux trésors de l'humanité, on doit dans le même temps créer les conditions permettant d'envisager la culture comme une rencontre et un projet partagé.
- Quelle place pour les publics exclus, ceux qui gonflent les chiffres de la fracture et des inégalités culturelles ; des publics ou plutôt des non publics exclus durablement de nos musées mais également de la réussite scolaire, puis du travail, exclus socialement et géographiquement, et d'une certaine façon exclus de notre belle démocratie républicaine.
- Quid de la politique tarifaire et des enjeux complexes de la gratuité.
- A parler tout à la fois et à juste titre de démocratisation de la culture et de démocratie culturelle, on doit aussi rappeler que les musées sont un vecteur de démocratie au sens où le droit est consubstantiel à la démocratie : or il y a bien un droit fondamental à la culture que peuvent incarner, en autres, les musées et qui est loin d'être respecté partout et pour tous.

Vouloir un service public des musées, c'est nécessairement défendre un réseau des musées étendu à tout le territoire

- Que deviennent les musées de taille moyenne et les petits musées (on peut parler ici des musées nationaux mais aussi des musées de France) quand les musées *bankable* concentrent toute l'attention et la majeure partie de la fréquentation ; ils sont souvent délaissés alors qu'ils recèlent un énorme potentiel de démocratisation et d'animation et de développement des territoires.
- Quand le réseau des musées - musées nationaux/musées de France – a volé en éclats alors qu'il demeure certainement le meilleur atout d'un vrai service public des musées. Il faut continuer à penser le service public de la culture sous la forme de grands réseaux d'activités culturelles irriguant l'ensemble du territoire. De ce point de vue le maillage des bibliothèques est une réussite qui doit pouvoir faire école dans le domaine des musées, entre autres.

- Défendre l'idée d'un service public des musées, c'est nécessairement revenir à des dispositifs puissants et efficaces de mutualisation et de péréquation, alors même que la DMF et la RMN ont été affaiblies et ont changé de visage. Comment inverser cette tendance et reconstruire ce qui a été cassé.

La centralité du travail et la richesse de tous nos métiers culturels sont indissociables d'un projet nouveau de service public et de démocratie culturelle

- Comment défendre, faire évoluer, faire reconnaître et valoriser nos métiers qui sont fortement attaqués et qui pourraient disparaître si on ne remet pas le travail et l'humain au centre d'une politique muséale globale, ministérielle et au service du service public et de tous les publics.
- S'appuyer sur les compétences, les savoirs et les savoir-faire : comment consolider ce patrimoine vivant, le faire vivre pour mieux le transmettre.
- La démocratie sociale au cœur de la modernité : à l'instar de ce que nous portons sur l'élaboration participative des projets scientifiques et culturels (et on a pu voir à quel point cette proposition inquiète les décideurs), pourquoi ne pas affirmer plus clairement que la hiérarchisation et la brutalité des rapports sociaux, leur verticalité, leur archaïsme mais aussi les cloisonnements et les inerties savamment entretenus sont destructifs et nous conduisent tout droit à un système faussement moderne et vraiment rétrograde. Un système sans issue que l'on pourrait résumer par la formule suivante : « la culture n'est pas une marchandise comme les autres, c'est donc une marchandise » ; formule que l'on doit à Jean-Jacques Aillagon, ancien ministre de la culture et à qui l'on doit (avec Guillaume Cerutti) la parenté de la réforme des musées de 2004… CQFD !

Le service public culturel lui-même est à la croisée des chemins à l'image d'un ministère qui ne sait plus très bien où il va et alors que la démocratisation culturelle est en panne pour ne pas dire en échec. Le ministère de la culture doit faire sa révolution pour contribuer à l'essor d'une démocratie culturelle et cela ne se fera pas sans un réseau des musées consolidé et renforcé mais aussi revisité dans le souci permanent du service public et de l'ouverture sans exclusive ni discrimination au plus grand nombre.

Quelques dates et repères importants :

- *Le Louvre est devenu un Etablissement Public à caractère Administratif (EPA) en 1992 (son autonomie juridique et financière a été renforcée en 2004) ;*
- *le château et domaine de Versailles est devenu un EPA en 1995 (son autonomie juridique et financière a également été renforcée en 2004) ;*
- *le musée d'Orsay (qui regroupe le musée de l'Orangerie et le musée Hébert) ; et le musée Guimet sont devenus des EPA en 2004 ;*
- *la RMN créée par la loi du 16 avril 1895 est devenu un EPIC en 1990 ; le 1er janvier 2011, la RMN fusionne avec l'établissement public du Grand Palais des Champs-Élysées pour devenir la RMN-GP ;*
- *on compte 35 musées nationaux : 17 sont des SCN / 18 des établissements publics ;*
- *on compte 1215 musées de France ;*
- *l'Agence France-Muséums (AFM), ou Agence internationale des musées de France, est une société française, filiale commune de douze établissements publics patrimoniaux : Musée du Louvre, Centre Pompidou, Musée d'Orsay, Bibliothèque nationale de France, Musée du quai Branly, Réunion des musées nationaux, Musée et Domaine national de Versailles, Musée Guimet, Musée Rodin, École du Louvre, Domaine national de Chambord, Établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels.*

Paris, le 1er décembre 2015

Contribution CGT-Culture à l'attention de la mission *Musées du XXI[ème] siècle*

En 2015, tout au long d'une année pleine de bruit et de fureur, la CGT-Culture a activement milité pour que le ministère de la culture tienne « des assises des musées ». Si Fleur Pellerin en avait accepté l'augure, c'est Audrey Azoulay qui, le 17 mai dernier, a installé officiellement la mission de réflexion *Musées du XXI[ème] siècle*. Nous ne pouvons que nous féliciter de cette initiative très importante qui marque une réelle volonté de prendre en considération les enjeux complexes qui traversent aujourd'hui les musées et les politiques muséales. Mais nous regrettons néanmoins que la configuration de la mission, et en particulier du comité de pilotage, n'ait pas permis aux représentants du personnel de participer plus directement et plus démocratiquement à ces travaux.

Au l'orée du XXI[ème] siècle, les musées ont connu de profondes mutations qui, hélas, le plus souvent, n'ont pas favorisé le renouvellement et le renforcement d'un concept pourtant extrêmement moderne et vecteur de progrès : celui d'un service public muséal ouvert sans exclusive à toutes et tous et réellement capable d'incarner la belle idée de droits culturels. On pense notamment à la réforme très contestée conduite par le ministère de la culture à la charnière des années 2003-2004 sous l'égide de Jean-Jacques Aillagon et de Guillaume Cerutti et visant à installer durablement le modèle économique d'un musée tourné vers la marchandisation et la massification commerciale ; le modèle d'un musée-entreprise préférant les records de fréquentation à la démocratisation de la culture.

10 ans après ce virage libéral, le musée comme bien commun et élément moteur d'innovation, de rencontre et de dialogue des cultures, d'émancipation et de citoyenneté est à la croisée des chemins. Un certain nombre de questions essentielles ne peuvent plus être éludées par les pouvoirs publics et les institutions culturelles : comment concilier l'hyper fréquentation résultant de la mondialisation du tourisme et le souci de la qualité d'accueil des publics ; comment, face à ce mouvement probablement irréversible, continuer à développer des politiques opérantes de diversification des publics et des programmes audacieux d'action culturelle et éducatifs ; comment repenser les politiques et les métiers de la médiation dans le contexte disruptif de la révolution numérique ; comment réduire les inégalités culturelles et s'attaquer vraiment à la relégation et à toutes les discriminations ; comment assurer la présence et le dynamisme des musées sur tout le territoire ; comment constituer et mieux montrer les collections, les faire connaître et les mettre en partage, y compris hors les murs ; quid des dispositifs de mutualisation et de péréquation indispensables à la persistance d'un grand réseau des musées en France ; quel devenir pour nos métiers et nos savoir-faire, précieux, vitaux mais déjà tellement fragilisés ; quid du travail, du sens des missions et des conditions de travail alors que nous avons tant besoin d'une communauté de travail soudée et reconnue etc.

Si nous n'avons pas de réponses toute faites à ces questions désormais incontournables, nous avons en revanche des propositions, qui, nous le pensons modestement, mériteraient à tout le moins d'être entendues. La séquence politique qui s'ouvre nous oblige. Ainsi, nous devons réaffirmer que le ministère de la culture doit faire sa révolution pour contribuer pleinement à l'essor d'une démocratie culturelle. Nous devons réaffirmer qu'un réseau des musées arrimé à la cité, au plus près de nos concitoyens et ouvert à tous les usagers, est l'une des pierres angulaires d'un tel projet de société.

On souhaitera naturellement que les propositions retenues par la Ministre répondent à ces exigences et à cette urgence sociale. Quoi qu'il en soit, elles devront être débattues et partagées avec les personnels. La CGT-Culture sera à leurs côtés.

4 janvier 2017

Mission « Musées du XXIe siècle », contribution du SNAC-FSU

A l'invitation de la mission Musées du 21e siècle, des militants du SNAC-FSU ont participé es qualité à plusieurs des réunions des groupes thématiques mis en place par Jacqueline Eidelman. Nous saluons la liberté de parole proposée au sein de ces groupes et les possibilités d'échanges et de confrontations qui en sont résultés. Répondant à la proposition de contribution adressée aux organisations syndicales, nous proposons ci-dessous un texte de positionnement en suivant les quatre thématiques de la mission que nous choisissons de grouper selon deux axes :
- un premier axe qui se situe du point de vue du public et qui inscrit le musée dans la cité (groupe de travail n° 1 « Le musée éthique et citoyen » et groupe de travail n° 3 « Le musée inclusif et collaboratif »).
- un deuxième axe qui se situe du point de vue des personnels et qui envisage le musée du point de vue de sa structure organisationnelle (groupe de travail n°2 « Le musée protéiforme : *in situ*, hors les murs, virtuel », groupe de travail n°4 « Le musée comme écosystème professionnel et économique créatif »).

Premier axe, le public, la cité

Des musées ouverts sur la pluralité des mondes et une accessibilité réelle au plus grand nombre. (Groupe de travail n°1 : *Le musée éthique et citoyen*)

Les musées doivent être ouverts sur la pluralité des mondes et, pour cela, ils doivent être pluriels. Les muséum d'histoire naturelle, musées d'archéologie, musées d'histoire, musées des sciences et des techniques, écomusées et musées de société ouverts sur les territoires ruraux ou urbains doivent trouver leur place et leur public aux côtés des musées de Beaux-Arts et des musées de civilisations.

Cette pluralité, qui se retrouve aussi dans la médiation des collections, fait dialoguer les champs disciplinaires (sciences de l'homme, sciences exactes, approches artistiques) ainsi que les points de vue (discours savant mais aussi contributions des visiteurs/citoyens à l'élaboration des projets muséographiques), tout en plaçant les collections au centre des programmations culturelles.
Ce recentrement du projet scientifique et culturel est nécessaire dans un contexte de marchandisation des expositions temporaires et de tentatives de remise en cause du statut inaliénable des collections publiques françaises. Il est également nécessaire dans un contexte d'émergence de programmations payantes, déconnectées des thématiques et des collections de musées.

La démocratisation culturelle doit passer par la gratuité d'accès aux collections permanentes, notamment les collections nationales. La gratuité réelle cible aujourd'hui tous les jeunes jusqu'à 25 ans inclus - avec des difficultés pour les nationalités extra-européennes - et les enseignants à travers le « Pass éducation ». Le SNAC-FSU défend l'idée d'étendre le capital culturel de tous les publics et pas seulement celui de qui se trouve encore dans le système éducatif ; la gratuité d'accès au patrimoine national, corollaire d'un retour à une mutualisation des recettes des établissements nationaux, est pour nous un préalable à cet accès du plus grand nombre à la culture.

La société a changé, le regard sur les musées aussi. Les musées sont désormais perçus comme lieux d'une expérience globale de visite et lieux privilégiés d'accès aux savoirs et à la culture, aux côtés des bibliothèques publiques. Si nous ne voulons pas que leur fréquentation demeure une pratique culturelle élitiste, leurs collections permanentes doivent tendre à être accessibles à tous. Le corollaire de cette accessibilité devrait être **une éducation artistique et culturelle mise en œuvre avec les méthodes de l'éducation populaire aussi bien qu'avec celles de l'éducation nationale** et une diversité dans les modalités de médiation, sans quoi le périmètre réel des musées restera cantonné à une petite fraction de la population française. Cette éducation doit s'envisager avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports comme avec celui de l'Education nationale, l'Enseignement supérieur et la Recherche.

Le discours critique sur la construction des savoirs historiques et scientifiques, qui existe dans l'éducation nationale de second degré (comment se construisent les savoirs, à partir de quelles sources, avec quelles méthodologies ?) et garantit la construction d'un esprit critique et d'un jugement civique, doit trouver plus qu'un écho dans les médiations de musées, y compris dans les musées de Beaux-Arts (la question de l'histoire des attributions, la place de la sociologie de l'art et son articulation avec l'histoire...).
Comment envisager l'articulation avec l'éducation nationale et quels moyens doit-on mettre en œuvre pour parvenir à cette articulation ? L'institution musée doit-elle privilégier des approches originales, distinctes des méthodes pédagogiques classiques ou bien, au contraire, ne devrait-elle pas s'attacher à répondre au mieux au projet de l'école, du collège, du lycée ?
Pour nous, une juste répartition des actions et une articulation entre ces deux voies doit être tentée, étant entendu que favoriser l'émergence de modalités inédites de médiation des savoirs ne doit surtout pas se faire au détriment des formes existantes d'accès à ces savoirs et de préparation de visite de musées, notamment par et pour les scolaires.
Disposer d'informations fiables, qualifiées, sélectionnées, et de conseils pour des projets pédagogiques portés par les établissements, professeurs ou professeurs détachés de l'éducation nationale particulièrement investis au long de l'année scolaire, doit rester l'un des objectifs prioritaires des centres de documentation et des médiathèques de musées. Ces services offerts au public doivent s'inscrire dans la durée et être dotés de moyens constants tout en s'adaptant aux moyens de diffusion actuelle (archivage et diffusion en format numérique). De ce point de vue, le bilan du soutien donné aux projets des professeurs détachés de l'éducation nationale n'a pas vraiment été fait.

Une démocratisation au point mort et des formes de médiation qui restent à inventer. (Groupe de travail n°3 : *Le musée inclusif et collaboratif*)

Nous ne partageons pas l'enthousiasme de la mission quant à la démocratisation en cours des pratiques culturelles des Français. Certes, les chiffres montrent une démultiplication de la fréquentation (entre 2000 et 2009, celle des musées nationaux est passée de 17,8 millions de visites à 28,1 millions, soit une progression de 58 % selon le rapport que la Cour des comptes a consacré en mars 2011 aux musées nationaux) mais le public jeune n'en a pas bénéficié. La répartition par catégorie socio-professionnelle montre une stabilisation de la fréquentation des catégories les plus favorisées, une régression inquiétante des professions intermédiaires, des employés, des ouvriers et des agriculteurs et une marginalisation des provinciaux. La démocratisation n'est donc pas au rendez-vous, contrairement à l'expansion du tourisme de masse. Toutes les enquêtes soulignent cet échec de l'élargissement sociologique des publics des musées, à de rares exceptions près. Lesquelles ? On a beaucoup parlé du musée du quai Branly dans les années qui ont suivi son ouverture. L'institution avait réussi à attirer des publics jeunes, issus notamment de la banlieue parisienne, dans ses salles permanentes ou temporaires mais aussi dans son auditorium pour des conférences ou débats, ouverture confirmée lors de la mise en place de la gratuité des jeunes jusqu'à 25 ans en avril 2009.
La question soulevée par les chiffres de la décennie 2000-2010 est celle de la redondance de fréquentation de l'institution muséale par les mêmes catégories sociologiques et celle des conditions de l'élargissement sociologique des publics de proximité. Les offres culturelles actuelles, quelle qu'en soit la forme et la richesse, semblent bien s'adresser au même public favorisé et déjà acquis à l'institution, public que l'on cherche à fidéliser avec des formes traditionnelles de pratiques (concerts, séances de cinéma, conférence-débats avec des personnalités référentes...). **Or, le problème est d'attirer des catégories sociales pour qui les pratiques culturelles ne prennent pas ces formes anciennes, institutionnalisées et bourgeoises, et pour qui la politique tarifaire est de toute façon un obstacle irrémédiable.** L'expérience menée en 2008 dans quatorze musées et monuments a démontré la capacité du facteur gratuité à déclencher l'arrivée de nouveaux visiteurs, à renouveler et élargir leur sociologie, notamment chez les plus jeunes et les plus proches. Dès lors, comment réintroduire cette question de la gratuité dans l'économie des musées ?
Les formes nouvelles de médiation devraient faire l'objet d'une réflexion avec tous les acteurs concernés par la question de la didactique des savoirs (musées, éducation nationale, recherche...). L'exemple des muséum d'histoire naturelle et des musées des sciences et techniques est sans aucun doute éclairante sur ce point. **Les pistes simples de la diffusion gratuite des savoirs à l'heure du numérique ne sont pas encore généralisées dans les musées de Beaux-Arts et de civilisations** (le Louvre faisant figure d'exception avec son service Education et ses dossiers numériques en ligne), alors que ces modes de diffusion sont en place depuis les années 1990 dans le monde des bibliothèques (BNF en tout premier lieu, avec ses dossiers thématiques ou d'expositions temporaires), celui des universités ou des établissements de recherche à tutelles multiples (les ressources documentaires de l'INRAP ou celles du musée du quai Branly, la gratuité des applications d'aide à la visite du musée des Arts et métiers et la consultation en ligne des fonds de la bibliothèque du CNAM, ou encore les récents MOOC -"Massive Open Online Course"- du Musée de l'Homme par exemple). **Les musées doivent donc franchir le pas de ces nouvelles formes de diffusion gratuite pour toucher des publics qui ne franchissent pas le seuil des musées mais que certains domaines de savoirs intéressent**.

Enfin, le musée ne peut être seulement un lieu de diffusion des savoirs, il est surtout une forme patrimoniale originale. Il s'agit de **poursuivre la réflexion sur ce que peut être la mise en œuvre d'une politique de démocratie culturelle** (notion avec laquelle l'État et les acteurs patrimoniaux ont toujours été mal à l'aise, en France du moins), s'agissant tant des musées dits de société, que des musées des Beaux-Arts ou des musées de sciences. Réussir une telle mise en œuvre, c'est échapper à l'instauration du seul rapport descendant avec le visiteur, considéré, pour diverses raisons tant économiques que politiques, comme une cible à atteindre, une clientèle à faire venir, un citoyen à formater. C'est aussi répondre à un large gradient d'enjeux aux natures diverses : développement des sciences citoyennes et des controverses sur des enjeux scientifiques, qualifications plurielles d'une même collection, fabrications tout aussi plurielles et parfois même antagonistes de patrimoine ou d'un héritage pour un monde à venir, aménagement culturel des territoires... **Donner un sens fort au mot de participation (employé dans les sens les plus divers et les plus contestables) ou plutôt à celui de contribution, au sens d'apporter une part, est ici un enjeu essentiel : comment faire entrer le visiteur-citoyen dans l'élaboration du contenu du musée jusqu'au « saint graal » qu'est le Projet Scientifique et Culturel (PSC) ou un synopsis d'exposition temporaire, comment transformer l'institution en un musée-forum où seraient mis en tension des récits qui peuvent être divergents ou qui s'écriraient selon différents points de vue ?** Force est de constater que les exemples de musées-forum se situent au sein des musées de société et de quelques musées scientifiques ou muséum d'histoire naturelle (musée dauphinois de Grenoble, Musée de l'Homme, Cité de l'immigration…) et que ces réalisations ne semblent pas encore avoir abordé le rivage des musées de civilisation et de Beaux-Arts.

Second axe, les métiers, la structure

Collections publiques, missions scientifiques et nouvelle organisation des musées. (Groupe de travail n°4 : *Le musée comme écosystème professionnel et économique créatif*)

Les conditions d'exercice des métiers de musées ont considérablement changé. La segmentation croissante des tâches évoquée par Jacqueline Eidelman est un problème qui nous est régulièrement remonté de la part des personnels, notamment scientifiques. **D'un métier de mise en œuvre d'une chaîne de compétences (allant de l'élaboration d'un savoir scientifique à sa restitution auprès des publics sous forme de publications, expositions, enseignements…) et de collaboration avec des experts extérieurs, nous sommes passés en une génération à des métiers vidés de leurs prérogatives et initiatives et souvent court-circuités par des instances de décisions multiples, tout spécialement dans les établissements publics et les musées de métropoles régionales.** D'autre part, la restitution et la transmission des savoirs issus de l'étude des collections n'est plus au coeur de la programmation culturelle des établissements, notamment celle des établissements publics, happés par une politique de collaboration avec des établissements internationaux au détriment des réseaux territoriaux.

Nous souhaitons qu'avant de lancer des perspectives d'avenir sur cette nouvelle économie des métiers de musées, nous revenions sur ce qui fait la valeur de nos métiers dans ces institutions, notamment la valeur des liens humains et des compétences créés autour de nos engagements professionnels de valorisation des collections publiques.

Comment les impératifs de croissance de la fréquentation, de production d'expositions, de publications ou d'autres événements, ont-ils transformé notre travail de valorisation et de médiation et provoqué l'irruption et l'autonomisation des fonctions de régisseur de collections, d'architecte scénographe, ou encore l'externalisation de missions autrefois assurées par des agents publics, ainsi que la création de multiples pôles de production ou de contrôle de gestion ? Ce n'est pas tant l'émergence de ces nouveaux métiers qui pose problème que l'éclatement des collectifs de travail induite par l'externalisation ainsi que la disparition du rapport humain personnel dans l'organisation de projets culturels, qu'il s'agisse de la rénovation d'un département de musée ou de la réalisation d'une exposition temporaire. L'interférence du pouvoir de décision de « pôles de production » avec les savoir-faire et les compétences développées au fil des années autour de projets muséographiques aboutit à la perte des échanges nécessaires entre métiers, à la disparition d'une culture commune de service public et à la possibilité même d'une participation citoyenne des publics au sein de ces institutions muséales.

Parmi les plus graves dérives observées depuis une génération, la multiplication des établissements publics et la quête d'une plus grande autonomie des financements ont abouti à un nouveau mode d'organisation des musées, sans que l'équilibre financier tant recherché ne soit atteint. Les organigrammes de ces établissements ne sont plus compréhensibles, ni en lien direct avec ce qui fait un musée, c'est-à-dire la présentation et la valorisation de ses collections permanentes. Une nouvelle génération de conservateurs est d'ores et déjà formée à exercer une profession de « manager » dans un nouveau contexte entrepreneurial. Le flou entretenu autour de cette nouvelle manière d'exercer le métier masque le fait que cette définition s'est imposée d'en haut. Le SNAC-FSU continue de penser que remplacer un projet culturel et scientifique par des algorithmes de croissance et de conquête des publics est une impasse, tant pour les acteurs de cette institution que pour ses visiteurs. Les musées doivent demeurer porteurs de leurs propres valeurs vis-à-vis du champ social et ne pas se transformer comme cela se voit parfois en un champ de force où des valeurs importées, notamment mercantiles, s'imposent de l'extérieur.

Accueil, surveillance et magasinage (Groupe de travail 4 : *Le musée comme écosystème professionnel et économique créatif*)

Il est toujours aussi difficile d'apporter un éclairage sur la situation des personnels non scientifiques au sein du ministère, et particulièrement sur la situation préoccupante des nombreux agents de la filière accueil et surveillance de catégorie C : corps disloqué, détaché de sa tête technique qui s'éloigne du terrain, en catégorie A et B.

Cette filière, disparate, hétéroclite, ne construit pas de carrières véritablement choisies mais résulte d'un contexte socio-économique qui conjugue pénurie de l'emploi et multiplication des personnels des surdiplômés. C'est sans doute de ce postulat incertain qu'il faut partir si l'on veut y voir plus clair.

Les agents de cette filière restent longtemps affectés sur des postes alimentaires, avec un « boulot » qui ne leur offre à peu près aucune perspective d'évolution. Ce qui rend le poste vivable c'est, le plus souvent, le liant humain et culturel, tout ce qui fait que l'on s'attache à une activité peu attractive quand la mission relève plus de la tâche répétitive.

Nous savons, à la lumière du schéma de Karasek, que lorsque la charge psychologique de travail d'un sujet passif est associée à une faible latitude décisionnelle, la situation vécue est à risque pour la santé : **être un agent posté constitue une atteinte physique et psychique**. Maintenu dans un tel

enclos tout être humain se voûte et s'inhibe, même entouré de chefs-d'œuvre. Telle est la situation clinique des agents postés de catégorie C dans nombre de nos musées. Le bilan socio-professionnel est plus qu'alarmant.

Les propositions entendues lors de nos rencontres dans le cadre du groupe de travail n°4, **argumentant en faveur de la mobilité des « petites mains » comme unique remède envisagé contre l'ennui**, nous éloigne malheureusement du traitement de fond jamais osé par nos tutelles. Comment un déplacement obligatoire serait-il un bienfait quand le déplacement d'office constitue une sanction du deuxième groupe ? Heureusement, l'écosystème muséal n'est pas dépourvu de liens réticulaires organiques, de tissus relationnels élégants et humanistes qui donnent du sens à nos quotidiens en apparence cloisonnés.

Ce liant humain et culturel est déjà mis en œuvre par les plus résistants, ceux dont la vitalité, mise à rude épreuve, n'est pas encore réduite à néant, et qui réclament un acte managérial fort : **la reconnaissance des liens professionnels dans les établissements, reliant professionnellement les personnels scientifiques et les autres, ceux qui ouvrent les portes, font des rondes de sécurité dans les couloirs, transmettent le courrier, ceux qui veillent la nuit**…

Dans le secteur privé, les personnels d'accueil, de surveillance, de sécurité, de sûreté, bénéficient de formations qualifiantes. Dépourvu de moyens, le service public culturel malmène ses agents alors qu'il devrait pouvoir simplement faire mieux s'il favorisait ce liant qui fait sens, où chacun devrait pouvoir trouver une place digne et reconnue.

Une reconnaissance salariale doublée d'une réforme managériale valorisant la présence humaine sur le terrain est aujourd'hui nécessaire pour revitaliser le personnel de cette filière sans qui les établissements culturels ne sont pas viables.

Des réseaux patrimoniaux transversaux : le cas de l'archéologie. (Groupe de travail 2 : *Le musée protéiforme : in situ, hors les murs, virtuel*)

Parmi les différentes formes de musées, les musées d'archéologie posent de manière singulière la question du *in situ.* Les collections hors-sol des musées contemporains de l'essor de la discipline (seconde moitié du XIXe siècle) ont retissé des liens avec les sites dont sont issues leurs séries archéologiques (le musée d'archéologie nationale de St Germain-en-Laye, le musée de Préhistoire des Eyzies, le musée archéologique de Strasbourg...). La mise en valeur des sites et des musées est pensée conjointement, même en cas de distance géographique entre les lieux de conservation et les sites archéologiques. Une réinterprétation des collections anciennement mises au jour est menée à l'occasion de nouvelles fouilles (sites paléolithiques du Roc-de-Sers ou d'Angles-sur-l'Anglin, sites laténiens d'Alésia ou de Bibracte pour le musée d'archéologie nationale). Par ailleurs, et depuis les années 1980, les musées de sites sont devenus le paradigme du musée archéologique. La réussite de plusieurs de ces institutions de création récente montre qu'un élargissement des thématiques du musée, initialement conçu autour d'un site emblématique, a accompagné la conquête d'un public plus large (public de proximité comme public touristique). Un projet scientifique, muséographique et culturel, conçu autour d'un phénomène culturel représentatif d'une période chronologique, phénomène abordé dans un contexte géographique large (européen, méditerranéen...) est à la base de la réussite du Centre européen du Mont-Beuvray, du Musée Henri Prades ou du Laténium de Neuchâtel...

Certains de ces musées se constituent par ailleurs en réseaux patrimoniaux thématiques, aux côtés des réseaux professionnels existants (association de conservateurs en régions…). On ne peut que souhaiter une politique de rapprochement patrimonial où des ensembles de sites et de musées représentatifs d'un phénomène culturel large coopéreraient (art pariétal paléolithique, mégalithisme breton et du Grand-Ouest, urbanisme et centres économiques pré-romains…) afin d'attirer un public plus nombreux vers une rencontre concrète avec les lieux de mémoire les plus lointains de l'histoire européenne. La création d'itinéraires du patrimoine mêlant valorisation des sites, des monuments et des musées, itinéraires qui ne seraient pas seulement des propositions virtuelles disponibles sur internet (telle celles du ministère de la culture espagnol par exemple) mais des projets incarnés par tous les professionnels du patrimoine et de la médiation devrait être soutenue par notre ministère.
A une époque où les réalités virtuelles envahissent notre quotidien, où les archéologues eux aussi s'engouffrent dans la multiplication des restitutions 3D et les hypothèses de reconstitutions d'objets composites, de superstructures ou de machines antiques, proposer un contact avec la matérialité des objets issus de la fouille n'est pas une mission négligeable. **Bien entendu, le musée se définit encore comme le lieu où l'on peut apprécier le rapport à l'objet authentique, même si cela n'est plus suffisant.** L'importance prise ces trente dernières années par l'exposition temporaire, lieu d'expérimentation muséographique et scénographique, doit être comprise comme la possibilité d'expérimenter des rapports nouveaux, singuliers et parfois inattendus aux objets et aux œuvres, mais aussi aux discours et à la place respective du savant et du visiteur.

Les expositions temporaires et les nouvelles formes de médiation participatives comme expérimentations des possibles et comme réalisations d'une utopie citoyenne ?

Le croisement des points de vue, le rapprochement d'objets et de formes artistiques issus de contextes culturels éloignés dans le temps et l'espace, contribuent à faire bouger les frontières entre les musées, et certains conservateurs y contribuent plus que d'autres. La visite d'une exposition temporaire devient une expérience de confrontation à une construction intellectuelle et muséographique originale, confrontation qui peut transformer notre rapport aux savoirs, aux objets, aux cloisonnements des disciplines.

La place que réservent les professionnels de musées aux visiteurs dans la conception même de leur projet contribuera à l'évolution de l'institution muséale. En plaçant ce dernier en situation d'acteur à l'intérieur du dispositif muséographique, en lui proposant de s'investir dans une action culturelle autour d'une proposition muséographique, en sollicitant ses compétences, sa mémoire ou sa contribution écrite à un projet muséographique et ce quelle que soit la forme ou la déclinaison, virtuelle ou non, que celui-ci prendra, c'est une mise en relation et un rapprochement qui s'opèrent. **Cet engagement ou cette participation sont devenus un objectif en soi, celui de rapprocher les citoyens de nos musées. Musées de société, musées scientifiques et muséum d'histoire naturelle sont aujourd'hui plus spécifiquement engagés dans ces expériences. Il faut évidemment que celles-ci se généralisent**.

Le musée au XXIe siècle

Se projetant dans l'avenir, Sud-Culture fort de nombreux débats en son sein, posait la question dans un trac récent, de l'avenir des musées au 21e siècle. Notre organisation syndicale se réjouit donc de cette prise en compte par notre Ministère même si les thèmes proposés à la réflexion des partenaires sociaux et des agents du ministère, ne nous semblent pas à la hauteur des enjeux d'une culture hors de portée de certaines classes populaires pour qui un musée est avant tout un endroit inaccessible pour des raisons de coût du billet d'entrée ou de niveau culturel dont elle se croit incompétente et donc, réservé à une élite.

Cette nécessité d'une démocratisation de l'accessibilité à la culture et aux musées dont le « soutien à la création », la « présence territoriale et de proximité forte », ou la fin des « zones blanches culturelles » en serait la clé, est une évidence largement partagée par la grande majorité des ministres lors de leur prise de fonctions rue de Valois.

Si bien entendu, SUD-Culture ne peut qu'adhérer à cette bonne volonté affichée, notre syndicat n'en est pas néanmoins dupe de ce genre de discours pollué par les contraintes économiques, la baisse du pouvoir d'achat, la réforme territoriale, la précarité des intermittents du spectacle ou la nécessité toujours plus grande pour les directeurs de musées de trouver des financement publics pour mener à bien leurs actions.

Bien sûr, au-delà de la particularité des collections qu'il renferme, au-delà de son rayonnement national, chaque musée est lieu particulier qui fait partie de l'histoire locale qui le lie de fait à son environnement géographique et social. C'est pour cela que nous sommes persuadés que tous les musées virtuels par exemple, aussi avancés soient-ils, dans la dématérialisation du patrimoine et que certains voudraient nous faire croire qu'ils sont une solution à la désertification culturelle et la vulgarisation de l'art, ne pourront jamais remplacer, une visite guidée ou même avec un audioguide.

C'est ce rapport au visiteur et à la société qu'il est impératif de définir dans les futures missions du musée du 21e siècle où la culture ne serait plus freinée par le prix d'un billet d'entrée du musée toujours plus cher. C'est cette gratuité qui pour Sud-Culture, est le postulat majeur avant toute réflexion sur le devenir de nos institutions muséales.

Enfin, n'oublions pas la voix si souvent méprisée des professionnels des musées toutes catégories confondues, scientifiques, administratifs, techniciens, agents de surveillance toujours plus inquiets pour leur avenir, ballottés de réforme en réforme au profit d'une privatisation rampante et jugés à l'aune du sacro-saint objectif chiffré du nombre des entrées payantes.

Au delà des grandes théories fumeuses sorties sans doutes des cerveaux de consultants en communication sur les « musées citoyens, éthiques ou protéiformes », pour Sud-Culture, les musées seront sociaux ou ne seront pas…

RÉSEAUX PROFESSIONNELS

QUEL MUSÉE VOULONS-NOUS DEMAIN ?

Contribution d'Icom-France
à la « mission Musées du XXIe siècle»

L'annonce du lancement d'une mission sur le musée du XXIe siècle par Marie-Christine Labourdette, directrice du service des Musées de France, lors de l'Assemblée générale du Comité national français de l'ICOM (Icom-France) en mai 2016, a suscité un grand intérêt. Icom-France a demandé à y être activement associé. Que Jacqueline Eidelmann soit remerciée de l'avoir accepté.

« Quel musée voulons-nous demain ? », c'est en ces termes qu'Icom-Suisse a invité à son tour les musées dans un débat prospectif. Nous empruntons ici leur interrogation et aussi leur réponse : « Le choix nous appartient ».

Avec 4 600 institutions et individuels membres, Icom-France est l'un des plus grands comités du Conseil international des musées (ICOM). Créé à l'initiative de la France il y a 70 ans, par des professionnels des musées pour les professionnels des musées, l'ICOM forme aujourd'hui un réseau unique de plus de 35 000 musées et professionnels de musée incarnant la communauté muséale mondiale. Être membre de l'ICOM, c'est accéder à des ressources professionnelles uniques pour partager son expérience, rencontrer d'autres professionnels, comparer des modèles économiques, anticiper les changements techniques, s'ouvrir à des concepts nouveaux. C'est aussi s'engager à respecter ses valeurs. Cette organisation non gouvernementale rassemble dans près de 150 pays les experts de toutes les spécialités muséales. Son siège est à Paris, à l'Unesco, et ceci conforte la position tout à fait stratégique de la France, et de la francophonie, en matière de musées et de protection des biens culturels. ICOM est également un des membres fondateurs du *Bouclier Bleu*, fondé pour protéger le patrimoine culturel menacé par les guerres et les catastrophes naturelles.

Une « mission Musée du XXIe siècle » engagée à un moment crucial

Pour l'ICOM, la « mission Musée du XXIe siècle » a démarré à un moment charnière : renouvellement de ses conseils et présidences. C'est aussi un moment particulièrement crucial pour les musées français : fréquentation très impactée par l'environnement sécuritaire, réforme territoriale, contraintes budgétaires...

Quinze ans après la promulgation de la loi de 2002 relatives aux musées de France, nul doute que le paysage des musées a considérablement évolué. L'effort public en leur faveur a été gigantesque pendant une décennie : les 37 musées nationaux ont été au cœur de la politique

nationale de la culture, la loi de 2002 et l'appellation *Musées de France* ont fourni un cadre juridique et un cadre professionnel extrêmement précieux. Dès 2011, le rapport de la cour des comptes - *les musées nationaux après une décennie de transformations* - précise que la dépense à l'égard des musées a augmenté dans cette période deux fois plus vite que celle du ministère de la Culture et de la Communication et trois fois plus que le budget de l'État. Cet effort visait quatre objectifs : améliorer la gestion des collections nationales ; développer l'offre culturelle ; diversifier le public, en désignant les jeunes et les personnes éloignées de la culture comme publics prioritaires ; parvenir à une gestion plus efficiente en augmentant la part des « ressources propres » par rapport aux subventions de l'État. Cet effort a porté ses fruits : entre 2000 et 2009, la fréquentation des musées nationaux est passée de 17, 8 millions à 28, 1 millions soit 58 % d'augmentation. C'était un phénomène général dans l'OCDE mais nulle part aussi impressionnant qu'en France. Cependant, l'ambition d'élargissement des publics et de démocratisation de l'accès aux musées a été insuffisamment satisfaite eu égard aux objectifs, comme le souligne encore le rapport de la cour des comptes.

La « mission Musées du XXIe siècle » s'est attachée à relancer la mobilisation des acteurs sur cette question des publics. Pour Icom-France, y participer était d'autant plus évident que la question des publics est fondatrice de son action depuis 1946 : *« Le musée est une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation.* Cette définition statutaire témoigne de l'ambition sociétale des professionnels œuvrant au sein d'ICOM.

Les musées conservent des collections conformément au Code du Patrimoine et sont ouverts aux publics : l'un et l'autre ne s'opposent pas.

Ouvrir aux publics est un critère de la définition des musées, indissociable de celui de responsabilité du musée à l'égard de ses publics. Ce qu'il offre à la visite est la mémoire de notre histoire, de notre culture, de nos arts, de nos progrès scientifiques et leurs traces tangibles. Ce qui fait un musée, au sens de l'ICOM, est qu'il est garant de l'authenticité du récit qu'il transmet. Des règles fixent aux professionnels leurs devoirs de collecter, documenter, conserver, étudier, exposer... .

C'est ce point de vue que les membres d'Icom-France, qui ont été invités à s'exprimer ou se sont spontanément rendus aux étapes régionales de la « mission Musées du XXIe siècle », ont voulu à chaque fois rappeler.

Sans faire ici un compte-rendu de leurs interventions, rappelons que des membres d'Icom-France étaient présents à Lyon, Marseille, Strasbourg, Paris-Cité des Sciences et de l'Industrie, Paris-Musée Curie et Lens. Jacqueline Eidelmann a accepté l'invitation de présenter la « mission Musées du XXIe siècle » aux membres du conseil d'administration en novembre. À chaque rendez-vous, et c'est toute la richesse de cette mission, les participants ont été frappés :

1. par le succès du dispositif de la « mission Musées du XXIe siècle », avec 750 consultations et des journées organisées sur tout le territoire, l'implication très forte des professionnels locaux, des interventions de haute tenue et la mise sur la table des attentes fortes de participation des publics,

2. par le choix de ne pas inscrire la question des collections dans le champ de la mission, motivé par le fait que celles-ci sont couvertes par une loi récente et efficace. Mais - et c'est peut-être de la *dé*formation professionnelle - le cadrage du périmètre de l'enquête et son centrage sur les publics en vue de leur élargissement et diversification, ne semble pas incompatible avec les préoccupations des membres professionnels présents, concernant la conservation, l'acquisition, la restauration, l'effet d'un accroissement de la fréquentation sur l'état des collections, la vie des œuvres prêtées, déposées ou longuement exposées, le récolement, mais aussi la fermeture de certains musées et la question de l'avenir des collections, la difficulté à conjuguer des objectifs de meilleure gestion avec la déontologie professionnelle ; bref, de leurs vies de professionnels de musées... Parce que ce sont les problèmes qu'ils rencontrent, ils mesurent l'avance de la législation française, qui protège mieux que n'importe où au monde le patrimoine et les collections et qui a tant de retombées positives. Mais ils savent également combien cette position d'excellence, est un défi... Il y a là matière à alimenter un volet pour prolonger le débat public sur la « mission Musées du XXIe siècle », dont l'intitulé-même suggère qu'il n'y en aura pas beaucoup d'autres dans les prochaines décennies...,
3. par la volonté partagée que le musée s'installe dans le paysage culturel comme lieu où peuvent se retrouver toutes les populations, toutes les générations, avec ou sans bagage culturel, quel que soit leur pays ou leur langue d'origine ... Le musée « inclusif » n'est pas distinct du musée, tout court.

Le musée est un atout majeur du lien social

Les musées ont été inventés pour conserver le patrimoine d'une civilisation. Ils transmettent aux populations leur histoire et leur permettent de la partager, rapprochent les cultures et les générations, nourrissent les émotions et le plaisir d'apprendre, aident à distinguer entre croire et savoir.

De manière symbolique et économique, ils produisent un certain nombre de valeurs et sont porteurs d'une responsabilité sociale et culturelle, celle d'être des lieux de réflexion critique. Ils doivent aussi repérer ce qui demain fera trace de notre culture d'aujourd'hui. Ils s'inscrivent dans une trajectoire, avec un passé, un présent et un avenir. Il ne s'agit pas uniquement d'attirer aujourd'hui beaucoup de publics. Il s'agit de rendre le visiteur davantage acteur de sa visite.

Cependant, le modèle muséal est en pleine transformation avec de nouveaux acteurs publics et privés, des contraintes budgétaires, la place privilégiée de l'événementiel, des innovations technologiques et un nouveau schéma territorial.

L'enjeu de la démocratisation est de réussir à accueillir plus de publics et des publics beaucoup plus diversifiés, tout en maintenant un niveau élevé d'exigences professionnelles.

Depuis 30 ans, les musées sont devenus des « lieux de vie » qui, tous ou presque aujourd'hui, diversifient leur offre, modernisent leur visite, accueillent enfants et familles dans des ateliers, croisent leurs expositions avec des événements et des animations, adaptent leur politique tarifaire... Jamais les musées n'ont attiré autant de visiteurs, même si la courbe semble se stabiliser voire s'inverser. Le musée, dépositaire d'un patrimoine à valeur universelle, a comme responsabilité de le conserver pour le transmettre à tous et aux générations futures. Mais en

même temps, il incarne pour beaucoup une image élitiste. Quel paradoxe pour qui se souvient que le musée est une création révolutionnaire, issue des Lumières, née d'un élan humaniste de partage des savoirs et de réconciliation des hommes autour de ce savoir partagé.

Le rapport de la « mission Musée du XXIe siècle » éclairera sans nul doute sur ce point et les institutions y puiseront des clés pour l'avenir. D'où vient que la démocratisation n'a pas eu lieu, que beaucoup ne se sentent pas à leur place dans des musées à l'instar de cet acteur du champ social témoignant, lors d'une étape régionale de la mission, qu'il préférait emmener les enfants qui lui étaient confiés dans des lieux où l'on « se vide la tête » ? Pour les professionnels des musées, c'est tout l'inverse : le commissaire d'exposition, le médiateur, le conservateur, se fixent comme objectif de « remplir la tête » de ses publics, avec l'espoir que la visite au musée offre justement une chance d'y parvenir tout en se « délectant ». Plus les visiteurs sont, par leur situation géographique, familiale ou sociale, éloignés de l'accès à la culture, plus la visite au musée devrait être qualitative, les contenus adaptés et la transmission juste et intelligente.

L'excellence professionnelle aujourd'hui ne se définit-elle pas finalement par la capacité à traiter de plus en plus de sujets en lien avec l'actualité et la demande des publics, à renouveler l'offre de plus en plus rapidement, dans des scénographies de plus en plus pédagogiques, tout en étant garante de la scientificité du discours et de la bonne conservation des collections et de la sécurité des visiteurs... ?

Dans cet esprit, Icom-France invite ses membres à poursuivre une réflexion prospective, autour de questions élargies.

Trois orientations enrichissent une réflexion renouvelée afin de se questionner sur les missions des musées d'aujourd'hui et de demain pour proposer la mise en œuvre d'actions :

La déontologie, fondement du lien entre les musées.

Depuis 2012, Icom-France prolonge et approfondit les questions de déontologie et plus largement d'éthique des professionnels des patrimoines et du marché de l'art, par des journées d'études et la publication de leurs actes dans sa *Lettre*. Il s'appuie sur l'outil de référence de l'ICOM, le *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées,* qui fixe les normes minimales de pratiques et de performances professionnelles pour les musées et leur personnel. Adopté dans une première version en 1986, traduit en trente-six langues, il s'est enrichi d'une dernière révision en 2006, restructurée à l'image de la profession muséale mais aussi en se basant sur les principes fondamentaux des pratiques professionnelles, conservant l'idée d'un service rendu à la société et au public.

Le rayonnement à l'international.

Fortement engagé dans *l'Accord France-Canada pour la coopération et les échanges dans le domaine des musées*, dans ICOM Europe-*Alliance régionale de l'ICOM pour l'Europe* et désormais adhérent du réseau NEMO (Réseau des organisations de musées européens), Icom-France sera le partenaire du ministère de la Culture et de la Communication pour l'année du Patrimoine en 2018.

Icom-France engage également un travail de fond pour diffuser les bonnes pratiques et les retours d'expérience, faire vivre la francophonie et valoriser les réseaux constitués en trente

comités internationaux de spécialistes qui couvrent à peu près toutes les problématiques muséales, depuis les collections jusqu'aux qualifications professionnelles. Chaque membre de l'ICOM peut participer à un ou plusieurs comités internationaux et ce réseau constitue un lieu de comparaison et de partage d'expérience irremplaçable.

Le musée et son environnement territorial.

Sujet d'un débat tenu au Sénat lors de l'Assemblée générale de mai 2016, la thématique *Musées et paysages culturels* était le fruit de deux années de réflexion, née d'un rapprochement avec Icom-Italie à l'occasion de la rédaction de la *Charte de Sienne*. Elle résonnait fortement en France avec le tempo de la réforme territoriale et s'est trouvée contemporaine de la « mission Musées du XXIème siècle ». Accueillis par Françoise Cartron, sénatrice de la Gironde, vice-présidente de la commission Culture et Jean-Claude Luche, sénateur de l'Aveyron, 150 participants ont relayé le questionnement ouvert par nos collègues italiens : « *les musées, surtout quand leurs collections sont issues du contexte qui les entourent, n'ont-ils pas le devoir d'assumer aussi la fonction et le rôle de centre d'interprétation pour le territoire dont ils sont expression et qu'ils desservent ? (...) nous pensons que les musées doivent se sentir responsables de leurs collections mais aussi du patrimoine qui les entoure...* ».

Démocratiser l'accès au musée, c'est aussi s'assurer qu'aucun territoire n'est inaccessible à la culture, et conforter le maillage territorial. Chercheurs et experts, professionnels et représentants du ministère de la Culture et de la Communication, ont nourri des échanges particulièrement riches. Plusieurs chercheurs ont fortement relevé le changement de paradigme auquel les musées doivent faire face et l'on a entendu leurs inquiétudes. Pour les actes à paraître dans *La Lettre* d'Icom-France, Sylvie Pflieger précise que « certains musées dépérissent, voire ferment, les problèmes de financement rencontrés par les collectivités territoriales ou des mécènes privés les confrontant à de graves dilemmes ».

Il n'y a pas de représentation unique du musée du XXIe siècle. Le paysage muséal est d'une grande diversité. Ce sont les conditions de son appropriation qu'il faut réinventer. Plus ouvert, moins cloisonné, plus en phase avec les évolutions de la société afin que celle-ci se sente autorisée à lui exprimer ses attentes. Ouvrir le musée au citoyen et le citoyen au musée.

Juliette Raoul-Duval

Présidente,
Comité national français de l'ICOM

SECTION FÉDÉRÉE DE L'ASSOCIATION GÉNÉRALE DES CONSERVATEURS DES COLLECTIONS PUBLIQUES DE FRANCE, ÎLE-DE-FRANCE

L'institution muséale menacée

Aujourd'hui, la forme de l'institution muséale est gravement questionnée par les élus, l'administration et les publics. Force est de constater un désengagement économique des tutelles qui souvent va de pair avec un désinvestissement du sens du musée en tant que service public. Dès lors, un véritable fossé se creuse entre les grands établissements au fonctionnement somme toute assuré et la majorité des musées de France dont la survie même peut-être menacé.

Dans le même temps, la fermeture de certaines structures interroge actuellement sur le devenir des collections qui sont non seulement un patrimoine commun, mais aussi sources d'attractivité du territoire et génératrices de lien social. La protection que leur apporte le code du patrimoine resterait-elle théorique? Quel sera leur devenir concret dans le cas où une collectivité/association n'assure plus leur conservation ? Le transfert dans une autre collection publique n'est, en effet, pas toujours possible ni souhaitable. Le numérique pourrait répondre en partie à ces interrogations. Mais s'il est devenu un outil quotidien de la gestion et de la diffusion des collections, il ne saurait égaler l'accès direct aux biens culturels.

L'AGCCPF Ile-de-France souhaite mettre en avant ce changement de paradigme tout en contribuant de façon positive à une réflexion sur le musée du XXI^{e} siècle entendu comme un musée ouvert sur la cité et sur le monde.

Un patrimoine collectif

Jean-Pierre Babelon et André Chastel rappelaient dans leur texte fondamental *La notion de patrimoine*, cette consigne de *l'Instruction de l'an II sur la manière d'inventorier et de conserver [...] adressée* aux futurs gestionnaires des œuvres d'art : « Vous n'êtes que les dépositaires d'un bien dont la grande famille a le droit de vous demander compte. »[17] Plus loin, ils évoquaient le risque encouru par un patrimoine qui, passé sous la coupe de l'Etat,

17 BABELON Jean-Pierre, CHASTEL, La notion de patrimoine, (1980), Paris, Editions Liana Levi, 1994, p. 57

serait coupé de ses racines communautaires. Comme si les œuvres « appartenaient au monde anonyme et distingué des Beaux-Arts ou aux heureux de ce monde. »[18] Ce texte publié pour la première fois en 1980 ne rend pas compte de cette inversion du balancier qui a présidé à l'histoire du patrimoine depuis les années Mitterrand : la régionalisation, désengageant progressivement l'Etat des destinées des musées de France. Il semble cependant que dans cette première moitié du XXI[e] siècle, l'interrogation demeure sur la façon dont la société peut s'approprier son patrimoine. C'est tout l'enjeu d'un musée dont la valeur symbolique basée sur des échanges et des solidarités parle au fond simplement de l'humain. Le musée citoyen est une institution dédiée à la préservation et à la divulgation de biens et de savoirs qui appartiennent à tous car inventoriés, connus, présentés grâce à l'argent public.

Dans un contexte de développement durable, le musée citoyen se préoccupera de créer du lien entre les individus et pour cela travaillera autant sur la parole que sur l'image trop souvent génératrice d'émotions esthétiques individuelles. Il veillera également à ce que, par ces temps de paupérisation des administrations, la survie du patrimoine et son exposition ne deviennent pas les jouets d'une privatisation galopante. En somme, il veillera à donner en partage une histoire commune, consolidatrice et valorisante du développement de l'humanité.

Des musées dans la société

Les musées, quels que soient leurs domaines, leurs tailles ou leur tutelle, sont par essence des institutions de société, des équipements tournés vers elle et nourris par elle. Beaucoup le revendiquent, l'ont inclus dans le projet scientifique et culturel de l'établissement et le pratiquent au quotidien. Plus qu'un impensable modèle unique à développer puis à copier, c'est la valorisation de ces multiples approches, la mise en résonance des actions, qu'il convient de mettre en lumière, encourager, fédérer et diffuser.

- Le **musée éthique et citoyen**, se veut un lieu de rencontre mêlant des populations autour d'une présentation, d'un projet ou d'un événement. Il se pense dans un territoire comme un acteur structurant parfois même en amont des politiques économiques ou urbaines. Service

18 *Ibidem,* p.108

public, il doit comme toujours replacer les publics au cœur de son attention, comprendre, susciter et intégrer ses attentes de savoir, d'émerveillement, de confort, de réflexion ou d'émotion , quelles qu'elles soient.

- Le **musée est aujourd'hui nécessairement protéiforme**, *in situ* et hors les murs, pour faire face aux territoires de plus en plus vastes et hétérogènes, pour aller rencontrer les publics et leur ouvrir d'autres portes, celles d'un musée virtuel, peut-être, puis, ensuite celles du musée réel.

- Le **musée inclusif et collaboratif** doit non seulement intégrer les attentes diversifiées des publics mais aussi les faire dialoguer avec l'équipe plurielle des musées et les autres partenaires culturels. « Laisser la parole »à chacun, renforcer les collaborations artistiques, scientifiques, dans le champ éducatif, social ou de l'entreprise et favoriser toutes les formes de communications du musée vers les publics et des publics vers le musée. L'utilisation du numérique parce qu'il s'est infiltré dans la vie quotidienne et fait désormais partie des automatismes sociaux est incontournable. Mais ce dernier doit rester dans le rôle du medium entre le musée et le public et son utilisation soigneusement pensée.

Puisque, le **musée est déjà un écosystème professionnel** qui a engendré de nouveaux métiers, il s'agit aujourd'hui de les conforter, notamment dans les réseaux professionnels, puis de les renforcer et les valoriser mettant ainsi en lumière les missions actuelles d'un musée dans son temps. Pour autant, certains métiers directement liés à la matérialité des œuvres ne sont plus suffisamment considérés.

Aider le musée du XXIe siècle

Le musée du XXIe siècle n'est vraisemblablement pas un musée à inventer. Il existe déjà, multiforme, citoyen, éthique et tourné vers les publics. L'enjeu est davantage de l'aider à évoluer, à garder et confirmer sa place dans la cité, acteur encore et toujours de la société.

À l'attention de Madame Jacqueline Eidelman
Conservatrice générale du patrimoine
Ministère de la Culture et de la Communication
182, rue Saint-Honoré
75001 Paris

Paris, le 30 novembre 2016

Madame,

Dans le cadre de la réflexion sur la quatrième thématique de la mission « Musées du XXI[e] siècle » consacrée au « musée comme écosystème professionnel », je me permets de vous contacter au nom de la FFCR – Fédération française des professionnels de la conservation-restauration – afin d'aborder avec vous la question de la place de ces professionnels dans le fonctionnement des musées.

Dans une enquête rapide réalisée début 2016, nous avons recensé une cinquantaine de conservateurs-restaurateurs salariés de musées de France sur 1 500 diplômés, ce chiffre incluant à la fois des conservateurs-restaurateurs (titulaires d'un diplôme national de niveau I spécifiquement consacré à la conservation-restauration des biens culturels, et/ou habilités par la direction des Musées de France à intervenir sur ses collections) et des préventistes (diplômés du DESS devenu master de conservation-restauration de Paris 1 mention conservation préventive). Cette situation fait figure d'exception en Europe, puisque dans la plupart des pays, les musées incluent des services de conservation-restauration (46 conservateurs-restaurateurs salariés au British Museum, 28 au Rijskmuseum, etc.).

En France, notre place dans les musées n'est ni logique, ni assez performante, car nous intervenons trop ponctuellement, sur des problématiques isolées et sans influence globale sur l'état des collections, même si certaines institutions mettent en place depuis quelques années des marchés d'entretien des collections, qui permettent que le suivi soit un minimum assuré par des conservateurs-restaurateurs.

.../...

FÉDÉRATION FRANÇAISE DES PROFESSIONNELS
DE LA CONSERVATION-RESTAURATION
t. 06 95 20 25 02 | contact@ffcr.fr | www.ffcr.fr
correspondance | 21 rue d'Annam | 75020 Paris
siège social | 60 rue Greneta | 75002 Paris

La présence de conservateurs-restaurateurs salariés dans les institutions permet d'assurer la nécessaire mission de veille sur les collections. Ils peuvent réaliser des études préalables à la programmation d'interventions, définir les besoins, établir des évaluations de priorité et mettre en œuvre des actions ciblées d'entretien des collections. Ils sont également en mesure d'alerter sur les risques susceptibles de toucher les œuvres à l'occasion d'expositions et/ou de transport comme les mesures à adopter pour y remédier. À cause de cette non-intégration dans la fonction publique, la conservation-restauration est généralement mal évaluée, mal anticipée et mal programmée, restreinte à sa partie réparatrice et curative plus qu'à la prévention des risques et à l'anticipation du futur des biens patrimoniaux.

L'absence de conservateurs-restaurateurs salariés dans les musées français s'est illustrée très récemment et très douloureusement lors des dégâts occasionnés par les inondations du mois de juin dernier au musée Girodet de Montargis. Il a été nécessaire de faire appel à de nombreux conservateurs-restaurateurs indépendants pour intervenir bénévolement en urgence, ce qui a posé de nombreux problèmes logistiques et mis en lumière la réelle nécessité d'avoir des professionnels diplômés à proximité des collections, actifs et informés, disponibles pour les mesures d'urgence, de suivi, d'entretien et de sauvegarde du patrimoine.

La réflexion lancée par le ministère de la culture autour des « Musées du XXI^{e} siècle » et plus particulièrement la notion « d'écosystème professionnel » nous semble idéale pour lancer une réflexion sur ces sujets, d'autant que l'AGCCPF s'est prononcée récemment, à l'occasion des États généraux de la régie à Strasbourg, les 17 et 18 novembre derniers, sur notre situation : *« Ces dernières années, les régisseurs ont réussi à se faire une place « en interne » dans les musées dotés de personnels suffisant et à faire valoir leurs compétences. Nous appelons de nos vœux la même évolution pour les restaurateurs ».*

Restant à votre disposition pour aborder plus longuement ces sujets avec vous, je vous prie de croire, Madame, à l'assurance de ma sincère considération.

Pour la FFCR
Aude Mansouri, présidente

FEMS
HOMMES • TERRITOIRES • PATRIMOINES

Le musée du XXI[ème] siècle, un ensemble complexe et évolutif

Par la Fédération des écomusées et des musées de société

Le musée du XXI[ème] siècle doit pouvoir répondre à la complexité du monde contemporain ainsi qu'à sa grande mutabilité. Cela ne passe pas nécessairement par la réponse à l'injonction, très actuelle, à l'accélération, que ce soit en matière de communication ou d'innovation.

À partir des années 1980 les musées entrent dans ce qu'on a appelé l'ère de la communication, qui désormais dicte le rythme de vie des établissements. Pour attirer et intéresser le public en inscrivant le musée dans l'actualité culturelle, les musées s'efforcent de programmer de nombreux événements éphémères. Ce renouvellement constant de l'offre est sous-tendu par une injonction à l'innovation, souvent comprise comme une forme de rupture.

Cette course permanente à la nouveauté, où « l'agir » domine la pensée, rentre souvent en conflit avec les missions du musée. Afin de répondre à cet enjeu de dépassement, il convient de capitaliser l'apport des différentes expériences, les évaluer et les redéployer.

Dans cette perspective, l'exemple des musées de société, dont l'objet se situe dans l'analyse de la construction d'un territoire, impliquant nécessairement la prise en compte d'un temps long, apporte un éclairage particulier. Depuis leur création, les musées de société n'ont cessé de réfléchir à leur devenir, à s'adapter à la société en proposant de nouveaux concepts dont les plus remarquables sont l'écomuséologie et la nouvelle muséologie qui ont largement innervé le monde des musées. Ces musées qui représentent 50% des musées de France et sans doute près de 2/3 des institutions patrimoniales ont toujours été des musées de questions, des musées de la complexité empoignant les enjeux sensibles liés aux identités et au changement social. Outil critique pour comprendre la société dans ses évolutions successives, ils ont toujours poursuivi l'ambition-parfois contrainte par les moyens d'une posture réflexive sur les missions, les publics, les territoires.

C'est de cette histoire qu'est porteuse la fédération des écomusées et des musées de société. La Fems participe largement de cette réflexion en se positionnant dans une approche de missions, c'est-à-dire une position philosophique et éthique s'incarnant dans une expression opérationnelle.

FÉDÉRATION DES ÉCOMUSÉES ET DES MUSÉES DE SOCIÉTÉ
1, esplanade du J4 • CS 10351 • 13213 MARSEILLE cedex 02 • 04 84 35 14 87 • contact@fems.asso.fr • www.fems.asso.fr
N° SIRET : 391 703 840 00036

FEMS
HOMMES • TERRITOIRES • PATRIMOINES

Ainsi le choix assumé du développement local, traduit par un maillage élaboré au plus près des territoires durant toute la seconde moitié du XXème siècle, vient renforcer la diversité culturelle et l'attractivité de notre pays. Aussi cette approche consolide-t-elle le rôle de vecteur démocratique de nos institutions. Les quatre dimensions privilégiées par madame la ministre dans cette étude prospective résonnent particulièrement au regard de l'histoire et des perspectives de nos musées :

- **le musée éthique et citoyen** évoque les identités les diversités culturelles et le vivre ensemble. Nous en avons sans aucun doute été les précurseurs, tant dans l'étude que la valorisation, en nous confrontant successivement à la désertification rurale, à la désindustrialisation, aux modes de vie urbains et aux enjeux liés aux populations d'origine immigrée… Les musées, à la suite des écomusées, se sont engagés au service des populations en assumant un rôle citoyen, cherchant plus à faire réfléchir sur la société qu'à imposer des visions, comme ce fut souvent le cas dans les décennies précédentes.

- **le musée protéiforme** investit le territoire dans lequel il se situe, en allant à la rencontre de ses publics. Le hors les murs a été un des moteurs de nos musées dès la fin des années 60, avec les antennes, l'interprétation des sites, les démonstrations de savoir-faire,… Il constitue l'ADN culturel de nos musées. Cette ouverture sur le monde sans cesse renouvelée a anticipé la multiplicité des actions culturelles et de médiation. Nos musées ont, de ce fait, une longue expérience des réseaux, de la mutualisation et des partenariats.

- **le musée inclusif et collaboratif** est inscrit dans l'acte de naissance des écomusées qui place, selon la définition de G H.Rivière et de H.de Varine, la population au centre du musée en lui tendant un miroir pour se regarder et se comprendre. Les démarches participatives mettant en jeu notamment inventaires, expositions ou actions culturelles sont éprouvées dans nos institutions depuis plusieurs décennies. Les initiatives se développent de plus en plus et doivent être renforcées, non seulement pour des raisons démocratiques, mais aussi pour des raisons de réappropriation par des catégories d'usagers les plus diversifiées possibles.

- **le musée comme écosystème professionnel** La diversité des métiers et des formations favorise la créativité et la dynamique institutionnelle. C'est parce qu'ils ont été créés et animés par des équipes pluridisciplinaires provenant d'horizons très différents que les musées de société ont bousculé le paysage muséographique en France et bien au-delà. L'émergence du métier de médiateur a provoqué des changements importants dans les musées, malgré leur place encore relativement étroite dans les équipes, révélatrice d'un modèle d'expertise aujourd'hui remis en cause. Le changement passera d'abord par l'évaluation des politiques de formation des professionnels et par des cohabitations fructueuses ouvrant à d'autres regards. Ce dont rend compte la réussite saluée de Muséomix.

FÉDÉRATION DES ÉCOMUSÉES ET DES MUSÉES DE SOCIÉTÉ
1, esplanade du J4 • CS 10351 • 13213 MARSEILLE cedex 02 • 04 84 35 14 87 • contact@fems.asso.fr • www.fems.asso.fr
N° SIRET : 391 703 840 00036

FEMS
HOMMES • TERRITOIRES • PATRIMOINES

Loin de nous figer dans une approche passéiste, l'histoire en témoigne pour nous, nous souhaitons rappeler que s'il y a consensus sur l'élargissement des publics, l'ouverture du musée à de nouveaux défis, la dilatation des missions, l'équilibre entre les grands musées saturés de public et les autres dont le travail ne démérite pas, ... nous sommes convaincus qu'il faut nous éloigner de cette rhétorique qui nous berce depuis longtemps, pour repositionner la réflexion dans un contexte d'évolution durable. Ce contexte est peu communicant et spectaculaire mais sa pertinence et son exigence intellectuelle sont bien réelles.

Pour la Fems, l'enjeu du musée au XXI^{ème} siècle est celui d'une réflexion sur la présence de structures patrimoniales sur l'ensemble du territoire à différents niveaux d'échelle. A travers leur mission de conservation, au moins deux fonctions doivent être assurées par ces établissements : le développement local entendu comme réponse aux besoins des habitants du territoire et le tourisme entendu comme vecteur économique. Mais tout comme les divers champs patrimoniaux (art, technique, ethnologie, histoire,...) ne sont pas assurés par les mêmes établissements, ces deux fonctions peuvent être dissociées. C'est donc bien une réflexion sur l'aménagement du territoire que la Fems appelle de ses vœux. Ce choix induit un effort de mutualisation et de mise en réseau des établissements. Ce choix nécessite aussi que soit soutenue la diversité des établissements, dans leur taille, leur champ d'action, leur rôle, ... Une normalisation, telle celle vers laquelle conduit l'approche de l'industrie touristique serait un appauvrissement pour le pays. Il est important de rappeler que le musée est une des dernières institutions à laquelle les Français font totalement confiance. Celle-ci est basée sur son rôle de détenteur de savoir, son éloignement du monde du marché, son rôle d'acteur de la transmission du savoir et de réflexion sur la société. Il est vital de maintenir cette confiance en préservant l'indépendance des institutions et en leur donnant les moyens de leurs missions.

Pour la Fems il n'y a pas de modèle de musée du XXI^{ème} siècle, mais le choix d'une diversité, d'une solidarité, d'une attention aux expérimentations et d'une éthique. Autrement dit, le musée du XXI^{ème} siècle prend des formes nouvelles en restant fidèle aux intuitions des musées de société du XX^{ème} siècle. Il s'inscrit dans la continuité des missions de service public, des pratiques collaboratives, des actions engagées avec une profondeur réflexive et des valeurs portées. Cette perspective nécessite un soutien institutionnel et politique qui fait souvent défaut aux équipes, des moyens décents correspondant aux enjeux sociaux sur lequel le musée est interpellé, une plus grande diversité de professionnels, une formation plus ouverte sur le champ social, l'organisation d'une forte solidarité patrimoniale. L'innovation résidera dans un projet incarné attentif à la diversité, à l'hybridation et à la complexité, et partagé à tous les niveaux du territoire français.

FÉDÉRATION DES ÉCOMUSÉES ET DES MUSÉES DE SOCIÉTÉ
1, esplanade du J4 • CS 10351 • 13213 MARSEILLE cedex 02 • 04 84 35 14 87 • contact@fems.asso.fr • www.fems.asso.fr
N° SIRET : 391 703 840 00036

FEMS
HOMMES • TERRITOIRES • PATRIMOINES

Propositions :

- Favoriser les mutualisations et les collaborations
- Proposer des formations et partages de compétences pour l'ensemble des métiers
- Soutenir les réseaux d'institutions
- Valoriser la diversité des musées (notamment les musées de société) dans les représentations sociale, en particulier à travers les médias et l'Education nationale.
- Soutenir la mise en place de plateformes de ressources.
- Réaliser une cartographie fine des musées en France (musées dotés de l'appellation ou non), ce qui permettra de montrer le musée français du XXI^{ème} siècle, comme étant d'un extrême foisonnement et d'une extrême diversité
- Soutenir des actions fortes et structurantes, par exemple par des prix
- Créer des bases de données d'expériences thématiques sur les actions de développement local des musées
- Communiquer sur l'éthique et les missions des musées

FÉDÉRATION DES ÉCOMUSÉES ET DES MUSÉES DE SOCIÉTÉ
1, esplanade du J4 • CS 10351 • 13213 MARSEILLE cedex 02 • 04 84 35 14 87 • contact@fems.asso.fr • www.fems.asso.fr
N° SIRET : 391 703 840 00036

CONFÉRENCE PERMANENTE DES MUSÉUMS DE FRANCE (*CPMF*)

Les muséums, des musées de plain-pied dans le XXI^{ème} siècle

L'évolution et la complexification des savoirs et des technologies ont conduit aux notions de biodiversité et de géodiversité évoluant dans le temps et ont nécessité le développement de la culture scientifique et de l'éducation à l'environnement qui sont situées au cœur des enjeux des muséums.

Le renouveau des muséums et la place majeure des publics dans leurs politiques culturelles aboutissent au développement d'un savoir-faire pédagogique. Les muséums deviennent l'outil d'une démocratisation des savoirs : expositions, conférences, animations, rencontres … fréquentées annuellement par quatre millions de visiteurs.

Les 86 millions de spécimens conservés dans les muséums français contribuent à l'avancée de la connaissance par la recherche et les sciences participatives.

La Conférence permanente des muséums de France est le porte-parole des muséums et l'interlocuteur privilégié auprès de nombreuses institutions.

Les actions des muséums illustrent les quatre thèmes stratégiques déclinés par la mission *Musées du XXI^{ème} siècle*:

- Le **musée éthique et citoyen :** par leurs thématiques en lien avec le développement durable et l'environnement mais aussi avec les questions de société les plus pressantes, les muséums incitent leurs visiteurs à s'interroger sur leur place dans le monde et sur leur relation à l'Autre (autres espèces, autres humains). Parce qu'ils attirent fortement un public familial et scolaire (15 à 25% de public scolaire, 60% de visiteurs de moins de 25 ans), les muséums jouent souvent sur leur territoire le rôle de porte d'accès vers la culture et de lieu où les générations partagent une expérience de visite. Souvent détenteurs de collections issues de l'époque coloniale, les muséums intègrent, de fait, une éthique professionnelle dans leurs pratiques.

- Le **musée protéiforme :** au-delà de simple lieux d'exposition, les muséums gèrent et font vivre des sites de nature variée : jardins, lieux de fouille paléontologique, serres, etc. Leurs actions dépassent

souvent les limites de leurs murs pour emmener leurs publics sur le terrain, à la découverte de la faune, de la flore ou de la géologie. Leurs bases de données de collections naturalistes, versées dans des bases nationales, ou internationales, irriguent la recherche et la connaissance des espèces. En plus de leurs expositions, les muséums organisent concerts, conférences, ateliers de pratique artistique, résidences d'artistes, etc.

- Le **musée inclusif et collaboratif** : musées scientifiques, musées des enfants, musées des familles, les muséums accueillent des publics variés. Faisant tomber les murs, les muséums donnent à voir les dessous de leurs métiers : restauration ou taxidermie réalisées devant les visiteurs, accès réel ou virtuel à leurs pléthoriques réserves. Ils invitent aussi le public à participer à la construction de leurs contenus : en travaillant avec des associations représentatives de groupes culturels, en invitant le public à enrichir les collections et à rejoindre des actions de sciences participatives.

- Le **musée comme écosystème professionnel** : les professionnels des muséums sont à l'interface des politiques culturelles, environnementales et de la science « en train de se faire ». Les membres de la CPMF sont impliqués dans le programme de formation des jeunes conservateurs PSTN formés à l'INP. Dans les formations organisées par l'OCIM, ils partagent leur savoir-faire et leur expérience.

RÉSEAUX FONCTIONNELS

Le réseau FRAME

*Le réseau **FRAME (FRench American Museum Exchange)** est une plateforme d'échanges internationaux entre de grands musées de France, des États-Unis et du Canada qui favorise l'organisation d'expositions et de programmes éducatifs conjoints sur la base des collections complémentaires conservées dans ses institutions membres.*

FRAME facilite l'émergence des projets entre ses adhérents (directeurs, conservateurs, médiateurs culturels) et accompagne leur mise en œuvre à travers la tenue de plusieurs rencontres annuelles (conférences, ateliers, etc).

La vision FRAME Education

En tant que plate-forme internationale d'échanges entre les services des publics de musées français et nord-américains, FRAME conçoit l'éducation au musée à partir de pratiques innovantes (inspiration réflexive, adaptation, expérimentation) de part et d'autre de l'Atlantique et pour le bénéfice de tous les visiteurs. Mis en œuvre dans un esprit de co-création et sur le modèle de l'interdisciplinarité, les programmes éducatifs de FRAME sont forces de synergie et visent à construire le musée de demain.

À partir des collections et des expositions de ses musées membres, les programmes de médiation culturelle placés sous l'égide de FRAME véhiculent des valeurs humanistes universelles et abordent aussi les grands enjeux sociétaux contemporains en prenant l'art comme point de départ au débat portant sur des questions spécifiques et universelles.

À travers l'action éducative menée dans le réseau FRAME, les musées et l'art deviennent des leviers de mobilisation autour de sujets de société partagés à l'échelle internationale. Ils visent au mieux-être de chacun et à un meilleur vivre-ensemble.

CONTACTS

FRAME en France

Pierre PROVOYEUR
Directeur – FRAME France
01 40 15 35 87
pierre.provoyeur@culture.gouv.fr

Émilie VANHAESEBROUCKE
Directrice adjointe – FRAME France
01 40 15 35 67
emilie.vanhaesebroucke@culture.gouv.fr

FRench American Museum Exchange

COMMUNIQUÉ DE PRESSE
08 décembre 2016

Quatre musées du réseau FRAME (FRench American Museum Exchange) prennent part au projet L'Art de l'inclusion, programme de lutte contre les dérives extrémistes issues ou facteurs d'exclusion, à travers la pratique artistique et la connaissance d'autres cultures au musée. Le musée des Beaux-Arts de Lyon, les musées de Marseille et le musée des Augustins de Toulouse participent les 9 et 10 décembre 2016 à un forum sur ce thème organisé au musée des Beaux-Arts de Montréal en lien avec la fondation Michaëlle Jean et l'Institute for Research and Education on Race Relations.

LE PROGRAMME L'ART DE L'INCLUSION

Forts de la mise en perspective de leurs collections, véritables témoignages universels de l'humanité, les musées, en tant que lieux de citoyenneté, participent aux grands enjeux de notre temps. À partir d'œuvres choisies et d'actions artistiques ciblées, le programme *L'Art de l'inclusion* vise à lutter contre l'extrémisme et à désamorcer la violence issue de l'exclusion tout en favorisant le mieux vivre-ensemble. Par extension, il s'agit aussi d'un projet de lutte contre la propagation de la haine et contre le racisme. Le musée en permettant aux jeunes de s'exprimer dans un processus créatif constitue un lieu de modération ouvert, respectueux des réalités sociales, religieuses et culturelles. L'égalité, l'inclusion et l'harmonie sociale sont les trois buts poursuivis à travers ce programme.

UNE PROPOSITION MONTRÉALAISE

Au Canada, ce projet artistique multidisciplinaire s'adresse aux jeunes artistes issus des communautés musulmanes qui habitent Montréal et la province de Québec. Il ambitionne de combattre l'exclusion sociale et les dérives extrémistes pouvant en découler en permettant à ces jeunes déjà engagés dans un parcours artistique professionnel de créer des œuvres (peintures, sculptures, vidéos, œuvres numériques, poèmes) qui abordent ces questions tout en faisant écho aux collections du **Musée des Beaux-Arts de Montréal**. Ce projet est conçu en partenariat avec la **Fondation Michaëlle Jean**, dont la fondatrice est aujourd'hui la Secrétaire générale de la Francophonie. La fondation soutient les initiatives de jeunes gens souhaitant mettre leur créativité au profit de grandes causes de la société. L'**Institute for Research and Education on Race Relations** (IRERR) est également partenaire du projet à Montréal.

Le **musée des Beaux-Arts de Montréal exposera les créations des jeunes à partir du 9 décembre 2016**. Cette valorisation de la diversité des talents ouvrira le **10 décembre 2016**, Journée des droits de l'homme, sur un **grand forum public** au musée à partir des questions soulevées par l'exposition.

LA CONSTRUCTION DU PROGRAMME AU SEIN DU RÉSEAU FRAME EN FRANCE

Dans le contexte international actuel, la question de l'intégration et du combat contre l'extrémisme et la radicalisation est récurrente. Afin de donner un rayonnement international à ce projet, trois musées FRAME et leurs partenaires ont rejoint en France le projet initié à Montréal : le musée des Beaux-Arts de Lyon, les musées de Marseille et le musée des Augustins de Toulouse. Le projet en France répond au modèle républicain et s'adresse à des jeunes âgés de quatorze à trente ans, toutes communautés confondues, tout en poursuivant les mêmes buts qu'à Montréal, à savoir la lutte contre l'exclusion et ses dérives. À partir de leurs collections, les quatre musées se proposent d'apporter un volet artistique à cette réflexion. Ils invitent à fédérer ces actions et à travailler avec des jeunes dans une logique de co-création interdisciplinaire et de s'en faire l'écho dans l'espace public.

Le programme du **Musée des Beaux-Arts de Lyon** associe la **Maison de la Danse à Lyon** et la **Compagnie Stylistik**. Dirigée par le chorégraphe **Abdou N'Gom**, qui est venu du hip-hop et des danses urbaines, cette compagnie a travaillé avec des jeunes lycéens de Belley (Ain) sur le thème de la résistance et des jeunes du centre social du quartier des États-Unis à Lyon, qui fut longtemps isolé du reste de la ville. À travers l'expression chorégraphique et l'observation des œuvres, les jeunes sont amenés à se questionner sur leur manière d'être au monde et de s'affirmer, voire de résister. Ce projet vise à ouvrir le musée aux références culturelles possibles de jeunes largement issus de l'immigration et de les confronter à d'autres pratiques artistiques comme autant de moyens d'expression. L'exploration de la complémentarité des langages artistiques doit aboutir à une création originale des jeunes. Cette première expérience donnera lieu à une représentation dans le cadre du Printemps de la Danse en mars 2017.

Les **musées de Marseille** se sont appuyés sur **l'Association Ph'Art et Balises** qui lutte contre le décrochage scolaire et œuvre à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. À travers la visite de différents lieux culturels à Marseille, une douzaine de jeunes âgés de quinze à vingt ans ont travaillé plusieurs thématiques en lien avec la question de la citoyenneté, sujet qui participe de la réforme des collèges en France. Le **château Borély, musée des Arts décoratifs, de la faïence et de la mode**, a été l'occasion de réfléchir avec les jeunes à l'égalité des droits, aux classes sociales et à l'héritage du patrimoine culturel comme bien commun. Le **musée d'Histoire de Marseille** a permis de comprendre les différentes étapes de la construction de la ville qui s'est bâtie à partir de la diversité culturelle et d'aborder la question de l'intégration. La visite de l'exposition *Être femme dans la Grèce antique* au **musée d'Archéologie méditerranéenne** a incité certains à réfléchir sur la place des femmes et leur rôle au fil de l'histoire, tandis qu'une visite au **Mémorial de la Marseillaise** a encouragé plusieurs jeunes à ré-explorer l'hymne national français à la lumière des enjeux du XXIe siècle et de leur quotidien. En recueillant la parole des jeunes à travers des textes de leur création, le musée se veut un lieu d'expression pour tous, d'identification et de construction de soi. Des vidéos conservent la mémoire de ces textes lus ou chantés, qui seront présentés à Montréal.

Le **Musée des Augustins de Toulouse** s'engage contre toutes les formes d'exclusion et ses conséquences. En lien avec la politique de la Ville et des structures associatives, le musée s'implique dans la réflexion portant sur la lutte contre la radicalisation et cherche à libérer la parole des jeunes sur le sujet. Son engagement dans le programme *L'Art de l'inclusion* a conduit le musée à coopérer avec le slameur **Sebseb** en vue d'ouvrir le dialogue avec les jeunes, lutter contre les clichés et leur donner des clés de compréhension de ce fléau. Un clip musical rendra compte de leur travail au printemps prochain. Une réflexion sur la question de la foi laïque et sur le fait religieux est envisagée à l'occasion d'un forum. Afin de privilégier le principe de mixité, le musée des Augustins va à la rencontre des jeunes impliqués dans des structures associatives, tels que la **Maison des Jeunes et de la Culture « La Brique rouge »** du quartier Toulouse Empalot, et implique aussi des jeunes placés sous main de justice avec le soutien de la **Protection Judiciaire et de la Jeunesse**.

LE RÉSEAU FRAME

Le musée est un lieu de rencontre artistique, de discussion et d'inclusion pour tous, quel que soit l'origine ou le lieu de résidence sur le territoire. La valeur ajoutée du projet porté par le réseau **FRAME (French American Museum Exchange)** réside dans le **croisement d'informations sur les expériences menées de part et d'autre de l'Atlantique** dans les quatre musées impliqués, avec leurs partenaires respectifs, dans le but de **valoriser mutuellement les approches** et d'**enrichir ensemble le programme *L'Art de l'inclusion***.

Le réseau **FRAME** est une **plateforme d'échanges** internationaux de grands musées de **France, des Etats-Unis et du Canada** qui **favorise l'organisation d'expositions et de programmes éducatifs conjoints** sur la base des **collections complémentaires** conservées dans ses institutions membres. FRAME **facilite l'émergence des projets** entre ses musées adhérents et **accompagne leur mise en œuvre**, notamment à travers la tenue de plusieurs rencontres annuelles.

Liste des musées membres du réseau FRAME et vision FRAME Education en pièce jointe

CONTACTS

FRAME en France

Pierre PROVOYEUR
Directeur – FRAME France
01 40 15 35 87
pierre.provoyeur@culture.gouv.fr

Émilie VANHAESEBROUCKE
Directrice adjointe – FRAME France
01 40 15 35 67
emilie.vanhaesebroucke@culture.gouv.fr

FRAME en Amérique du nord

Jennifer THOMAS
Directrice – FRAME Amérique du Nord
info@framemuseums.org

John FORSYTHE
Coordinateur – FRAME Amérique du Nord
info@framemuseums.org

FRAME FRench American Museum Exchange
framemuseums.org

Programme de sensibilisation et de prévention des violences à l'école à travers l'art : *Des maux, des musées, des mots - Curating a Culture of Respect*

Sur une idée originale du Clark Art Institute de Williamstown (Massachusetts), FRAME a initié en 2014 le projet éducatif pilote « Des maux, des musées, des mots / Curating a Culture of Respect » entre le Clark Art Institute aux États-Unis, les musées de Strasbourg en France, et des collèges associés (six classes de quatrième du collège Hans Arp, Strasbourg ; 8th grade de la Bart Charter School, Adams).

Pendant l'année scolaire 2015-2016, ce projet s'est poursuivi à Strasbourg et à Williamstown, où il s'est étendu au MassMoCA (Massachusetts Museum of Contemporary Art, hors FRAME) et à la Mount Greylock Regional High School à Williamstown. D'autres musées FRAME se sont ralliés au programme avec des écoles partenaires : le palais des Beaux-Arts de Lille, le musée Fabre de Montpellier. Il est actuellement question de développer le projet dans d'autres musées et d'autres écoles aux États-Unis.

À travers ce programme les musées expérimentent la façon dont ils peuvent participer à la construction de relations humaines responsables, sensibiliser et peut-être même prévenir la violence chez les jeunes, notamment à l'école.

Ce projet prend appui sur les œuvres d'art évoquant des situations conflictuelles. Elles permettent de sensibiliser davantage les jeunes aux questions de violence et d'empathie mais aussi de relations humaines, de perspectives et de choix. En d'autres termes, ce projet relie les jeunes et leurs écoles aux musées considérés ici comme des lieux d'exploration et d'analyse de ce fléau contemporain que constitue le problème de la violence au sens large (de l'intimidation au harcèlement en passant par l'isolement, la différence, l'injustice, etc). En travaillant avec les œuvres qui se prêtent à la thématique développée et en dialoguant avec les élèves sur le sujet, les musées deviennent des espaces où les jeunes sont amenés à prendre conscience de leur faculté à façonner leur avenir et le monde qui est le leur.

Les musées et leurs collections constituent la base à partir de laquelle la lutte contre les violences s'élabore sur le long terme et tout au long de l'année scolaire à l'école grâce à l'intervention de nombreux partenaires (pédopsychiatre, association socio-culturelle locale, société de production de film, photographe, compagnie de théâtre, etc.) qui collaborent étroitement avec les services éducatifs des institutions muséales et les enseignants des établissements scolaires associés. Outre une visite traditionnelle devant des œuvres significatives au regard de la thématique développée, les encadrants (médiateurs, professeurs, artistes) travaillent avec les œuvres d'art en impliquant concrètement les jeunes dans des activités consacrées à la problématique tout au long de l'année scolaire (mime, vidéo, production d'affiche, etc).

Une autre des composantes du projet repose aussi sur un système de communication mis en place entre les écoles participantes et les musées situés de part et d'autre de l'Atlantique. Véritable centre de ressources, ce blog est un site de partage des actualités,

géographie, langues étrangères) adaptent autant que faire se peut certaines de leurs activités en classe pour faire écho aux expériences vécues dans les collections. Alors que les programmes scolaires sont déjà très denses, l'investissement des enseignants s'engageant sur la base du volontariat dans *Des maux, des musées, des mots* est donc essentiel pour conduire au mieux ce projet. Leur disponibilité manifeste croisée avec celle des équipes de médiation des musées est par ailleurs à saluer lors des séances de préparation puis de bilan du programme.

Ce programme est parrainé par l'artiste Tomi Ungerer. Il a réalisé le dessin d'une petite fille criant pour briser la glace devant elle. Cette œuvre est devenue l'emblème du projet. Le programme a pu être lancé grâce à l'appui de l'Ambassade des U.S.A. en France et a bénéficié cette année du soutien du Ministère de la Culture et de la Communication, Direction générale des patrimoines, Département de la politique des publics.

Liste des musées membres du réseau FRAME

France :

-Musée des Beaux-Arts de Bordeaux
-Musée des Beaux-Arts de Dijon
-Musée de Grenoble
-Palais des Beaux-Arts de Lille
-Musée des Beaux-Arts de Lyon
-Musées de Marseille
-Musée Fabre de Montpellier
-Musée des Beaux-Arts de Nantes
-Musées de Nancy
-Petit Palais, musée des Beaux-Arts de la Ville de Paris
-Musée des Beaux-Arts de Rennes
-Musées de Rouen
-Musées de Strasbourg
-Musée des Augustins de Toulouse
-Musée des Beaux-Arts de Tours

Amérique du Nord :

États-Unis :

-The Cleveland Museum of Art
-The Dallas Museum of Art
-The Denver Art Museum
-The Detroit Institute of Arts
-Hartford, Wadsworth Atheneum Museum of Art
-The Museum of Fine Arts, Houston
-The Indianapolis Museum of Art
-Kansas City, The Nelson-Atkins Museum of Art
-The Los Angeles County Museum of Art
-Portland, The Portland Art Museum
-Richmond, Virginia Museum of Fine Arts
-The Saint Louis Art Museum
-The Fine Arts Museums of San Francisco
-Williamstown, The Sterling and Francine Clark Art Institute

Canada :

-Musée des Beaux-Arts de Montréal

OFFICE DE COOPÉRATION ET D'INFORMATION MUSÉALES (OCIM)

Contribution à la Mission Musées du XXIe siècle

L'Ocim, centre coopératif d'information et de ressources professionnelles dans les champs du patrimoine et de la culture scientifiques et techniques et du secteur sciences et sociétés, est en contact permanent avec les acteurs de terrain.

A travers l'ensemble de ses actions, au service de ces acteurs, l'Ocim reflète les tendances actuelles, les valeurs et les convictions défendues par les acteurs de la sphère muséale. Dans le cadre de sa réflexion pour repenser ses actions ou inventer de nouvelles formes de rencontres, l'Ocim s'appuie sur les retours des professionnels des musées dont il reste en permanence à l'écoute.

Dans le cadre de la mission « Musées du XXIe siècle », nous avons souhaité vous faire part de plusieurs observations. Aujourd'hui, les instituions muséales – qui forment une famille hétéroclite - se réorganisent, se fédèrent, imaginent de nouveaux partenariats et re-déploient leur offre à différentes échelles. La contribution proposée s'inscrit dans cette évolution.

Contexte

Si le rôle de la loi du 4 janvier 2002, dont les termes fixent notamment les conditions d'agrément d'un établissement par l'État, reste primordial, musées et institutions culturelles s'inscrivent actuellement dans des paysages urbains et ruraux en mutations, dans des changements d'échelles, de tutelles et de partenaires.
L'évolution récente du paysage de la culture scientifique sur le territoire peut notamment être mise en relation avec l'acte III de la décentralisation, qui porte sur la modernisation de l'action publique territoriale et l'affirmation des métropoles, le redécoupage des régions et la clarification des compétences des collectivités tout en proposant une réforme des services déconcentrés de l'État.

> *« L'exigence demandée en matière de résultats de fréquentation et de qualité de service dans les musées » (1).*
>
> *« Des collectivités qui s'axent sur la culture des indicateurs et de la gestion au moins coûteux, une demande de rentabilité financière de la culture. Une vision économico-centrée totalement décomplexée des décideurs : la culture ou le patrimoine ne sont plus sanctuarisés et leur intérêt est remis en doute de manière assumée et ouverte ».*

Un autre élément à considérer est lié au contexte économique contraint. Le manque de moyens fragilise les structures de petite taille. Nous constatons la disparition d'institutions muséales ou associatives, par manque de financements.

Dans ce contexte, des institutions (essentiellement associatives) inscrivent leurs actions dans le cadre d'appels aux projets, ce qui peut leur permettre de palier à court terme aux baisses de dotations. Cet environnement peut également engendrer une dynamique d'innovation, de mutualisation, de création, de partenariats, de travail en réseau, d'échanges, notamment sur les territoires ou dans les famille d'acteurs. Ces dynamiques sont aussi à prendre en compte pour imaginer le fonctionnement des musées de demain.

Musées dans les territoires

Dans le cadre notamment de la création de métropoles, plusieurs musées doivent se repositionner au sein de la (ou des) collectivité(s) pour lesquelles ils interviennent. De ce repositionnement politique résultent à la fois des opportunités et enjeux de développement mais aussi des dangers pour l'ensemble des musées. Les négociations et repositionnements se font parfois au détriment de musées plus petits ou n'étant tout simplement pas de beaux-arts, pourtant porteurs de politiques innovantes et cohérentes.

> *« Le risque de voir les structures petites et moyennes s'enfoncer dans les difficultés et la diminution des actions voire la fermeture : quel maintien de la diversité, du maillage territorial ? ».*

Ce repositionnement questionne le fonctionnement même des institutions, dans le cadre notamment de mutualisations entre établissements. Ainsi, le domaine de la communication peut faire l'objet d'un contrôle plus important ; tout comme les moyens alloués à la formation peuvent faire l'objet de restrictions fortes. D'autres types d'actions, comme la documentation, la médiation sont impactées.

Sur les territoires, cette évolution a d'autres conséquences. D'une part, le retour de musées de référence, détenteurs des moyens et de l'expertise sur la région/territoire ; d'autre part la nécessité – entre grands et petits établissements - de contribuer au partage de l'expertise et de mutualiser savoir, outils (dont l'exposition) et compétences sur un territoire. Le contexte incite les institutions à des coopérations inter-institutionnelles ; à des co-constructions d'outils pédagogiques, de médiation, d'expositions, de projets numériques entre musées, associations de CST et/ou citoyens (comme par exemple pour les expositions liées aux restes humains qui à Grenoble en 2015 ont associé le Musée Dauphinois, le Musée archéologique, La Casemate et l'Inrap).

Depuis une dizaine d'années, de nombreux projets innovants ont été initiés par les universités, à partir de leurs collections ou des recherches réalisées dans leurs murs. Dans les territoires, celles-ci sont aussi des acteurs important du patrimoine et de l'animation culturelle dans les territoires.

> *« Je perçois un intérêt croissant pour le patrimoine universitaire et sa pertinence au sein des universités contemporaines. Les objets et les collections deviennent de puissants outils pour l'enseignement et de signes d'identité institutionnelle ».*

Enfin, dans une logique de réseaux sur les territoires, les musées s'inscrivent d'avantage dans les circuits touristiques. Même si les modes de travail collectif restent à imaginer (parfois les institutions muséales et culturelles ne permettent pas aux guides d'accompagner les touristes aux musées), nous constatons que les musées peuvent contribuer de plus en plus fortement à l'image fort de la région. Dernièrement, l'implication de musées dans la création d'événements – biennale du design à Saint Etienne, Nuit des lumières à Lyon – relève aussi de cette tendance.

Numérique

Ces procédures de mutualisation montrent une très forte hétérogénéité des systèmes informatiques et numériques utilisés par les musées. Confrontés quotidiennement à de nombreux défis, ils n'ont pas toujours développé des solutions interopérables permettant les échanges et le partage des données et des ressources. Cette réorganisation est une véritable opportunité éthique et stratégique pour utiliser les technologies numériques au service de biens communs et de la connaissance dans une perspective de développement de l'*open data culturel* et plus largement du *Big Data.*

> *« L'influence numérique dans tous les domaines (préparation de trames de visite, communication, conception d'actions numériques participatives etc.) ».*

> *« Les nouvelles technologies ont bouleversé les habitudes et ont un impact important sur mon métier tant sur le secteur archives que patrimoine. Le fait également que la société est de plus en plus rapide et demandeuse d'informations accessibles de suite porte un enjeu sur le public auquel nous devons répondre de plus en plus vite, avec pourtant des moyens toujours aussi modestes. ».*

Musée acteurs dans et pour la société

Tout en assumant leurs missions fondamentales, en termes de conservation, de recherche et de valorisation, nous voyons plusieurs musées porter des regards pluriels sur leurs collections – présentes dans leurs réserves et/ou leurs vitrines -, l'interprétation ou la production des expositions. Par exemple, le Musée d'histoire naturelle de La Rochelle a réalisé un travail important sur l'origine et l'histoire de ses collections extra européennes.

Aussi, si les musées restent incarnés par leurs conservateur ou directeur, ceux-ci s'inscrivent dans des projets plus larges et transversaux sur l'ensemble des missions de l'institution muséales : conservation, exposition, médiation, gestion, à l'exemple du Muséum de Rouen. La recherche et la formulation de valeurs communes semble être au centre de projets – « l'essentiel est sans cesse menacé par le sens » (R. Char) souligne le Directeur du Muséum de Rouen – et du décloisonnement entre musées et centres de sciences.

> *« Je crois à un musée utile à la société, qui porte et défend des valeurs et les met en œuvre : diversité, connaissance de l'autre, ouverture au monde, curiosité, vérité… ».*

Dans le contexte économique contraint évoqué précédemment, des musées se réinventent en s'appuyant sur les forces de l'institution et les partenariats pour questionner l'offre existant et en produire une nouvelle (avec des outils numériques ou non). Les questions du sens des actions, de la posture de l'institution, de ses valeurs deviennent alors centrales. Le sens de l'action des Musées est souvent lié à une volonté ne plus être uniquement dans la transmission de savoir, mais de se positionner comme des acteurs de la société. Les publics – les questions de l'engagement, de la confiance, de la participation – sont au cœur des préoccupations de nombreux établissements pour lesquels la volonté de développer des actions qualitatives (plutôt que quantitatives) est clairement assumée.

« La quête de sens tant au niveau des personnes que des établissements, qui permettent de recentrer les missions dans un contexte de plus en plus contraint en ressources (financières et humaines) ».

Depuis quelques années les musées, dont les muséums, aussi bien en France qu'en Europe s'engagent en termes d'environnement et de biodiversité. Les orientations actuelles de certains muséums repositionnent différemment leurs activités au sein des collectivités. C'est le cas par exemple du Muséum de Dijon, qui n'appartient plus à la direction des musées de la ville, mais au service de l'Environnement et de l'urbanité et espaces verts. D'autres muséums, comme ceux de Toulon ou Angers s'inscrivent dans la même dynamique thématique en renforçant en parallèle une des dimensions plus traditionnelles des musées comme la recherche dans le domaine de la biodiversité.

Les musées se questionnent : sur leur savoir, leurs approches des publics, leurs actions et leur rôle social. Accessibles pour tous – publics en situation de handicap, empêchés, en précarité tant au regards des tarifications que des actions proposées – ces musées visent une ouverture vers la culture de l'autre. Conscient de ne pas être les seuls à posséder le savoir sur les objets des autres cultures, ces musées n'hésitent pas à réinterroger des collections avec le regard de l'autre.

Depuis une dizaine d'années, le participatif a fait l'objet de nombreuses expériences dans le domaine muséal (avec l'exemple de données fournies par les citoyens) et auprès des acteurs de la société (individu, citoyen, professionnel, adhérents). Les musées réalisent des actions avec et pour citoyens et donnent une nouvelle place à tous les publics : spécialistes ou non ils sont invités à partager leurs avis ou leurs ressentis. Ils sont sollicités à travers des focus, des groupes pour réfléchir, donner leurs avis, témoigner.

« Des usagers et visiteurs prêts à participer (sciences participatives, réseaux sociaux), à dialoguer : quels échanges et quelle place leur créer ».

« Rendre la CSTI, et plus globalement la culture dans son ensemble, accessible au plus grand nombre n'est pas une utopie mais un combat de chaque instant ».

Ecosystème professionnel

« La déontologie essentielle à notre métier : un management responsable, des projets ambitieux mais réalisables avec l'ensemble des forces de toute l'équipe ».

Deux tendances fortes dominent : une polyvalence dans des petits structures et une forte spécialisation des les grands musées. Quelque soit la taille de la structure, une existe par ailleurs une forte hiérarchie, au sein de l'institution mais aussi en termes d'appartenance administrative au sein des collectivités. Cette hiérarchie, les processus de validation qui y sont liés, impacte la durée des projets et peuvent déresponsabilisent les intervenants.

« Le travail coopératif, de plus en plus prégnant, qui nécessite des compétences de management transversal et relationnel ».

« Toujours autant d'engagement et de passion ».

Une autre tendance forte est la motivation des professionnels des musées. Ces derniers s'engagent dans les missions liées à leurs métiers avec passion. Sortant souvent de cursus universitaires à bac plus trois ou bac plus cinq, il est fréquent qu'ils soient embouchés ou titularisés sur les postes de catégories C ou B. Ces deux observations peuvent avoir plusieurs conséquences ; le surinvestissement dans des projets des professionnels de musées, sans compositions financières, peut avoir des conséquences sur leur vie personnelle. La non reconnaissance de leur niveau d'étude, tout comme la précarité, peuvent entraîner une frustration, voire une démotivation.

La mutualisation des services entre musées et le manque de management, à l'échelle d'une ville ou d'une métropole, peut engendrer des incohérences, et ne crée pas forcément de cohésion entre les services. Les tâches administratives au sein des établissements peuvent parfois dominer le travail au réduisant le temps sur le contenu. Un manque d'écoute, de valorisation des personnels, dont les conséquences et l'expertise sont considérées comme transposables, peuvent générer un manque de repères et une vraie souffrance au travail.

Parallèlement, des professionnels de musées réinventent de nouveaux formats de travail, en redonnant sa place à la relation humaine. Des responsables d'établissements repensent le développement professionnel de leurs agents au sein des institutions, en construisant ou s'appuyant sur des référentiels de métiers qui incluent la progression et l'évolution. D'autres (musée de Fourvière) ont développé une charte avec l'ensemble de l'équipe.

La place de la médiation reste une question centrale au sein des institutions. Alors que les moyens technologiques permettent de se priver des médiateurs, il semble que leur présence n'a jamais été aussi importante au sein des expositions. La reconnaissance du métier de médiateur et l'évolution de leurs missions, vers la muséographie ou vers l'accompagnement et le suivi de projets, est aussi importante. Aussi, plusieurs établissements font aujourd'hui le choix d'une externalisation de la médiation – comme des musées l'ont fait par le passé pour certaines missions liées par exemple à la sécurité ; cette démarche questionne aujourd'hui aussi le métier de médiateur.

L'écosystème professionnel lié à la sphère muséale fait aujourd'hui faire co-exister les secteurs public et privé (associatif et entrepreneurial). Le développement de ce dernier restant une réponse à la fois originale et innovante pour les jeunes professionnels à l'issue des études doctorale. A l'occasion des dernières journées *Musées et recherche,* nous constatons que des professionnels, au statut hybride, souhaitaient partager leurs pratiques au sein des réseaux professionnels de confiance.
Nous constatons aussi que la multiplication des jeunes entrepreneurs conduit à une forte concurrence :

> *« La concurrence toujours plus serrée ; improvisation de la part de professionnels non suffisamment qualifiés; ignorance et impréparation de la maîtrise d'ouvrage et des référents scientifiques trop souvent incapables de travailler en équipe, de partager leur objectifs et d'avoir une vision suffisamment claire, ample et ouverte du résultat final ».*

En conclusion, nous observons une évolution des métiers de musées entre spécialisation et polyvalence.

Musées en transition. Une proposition pour le musée du XXIe siècle pourrait s'inspirer du mouvement des villes en transition (2). Cette proposition s'appuie sur le constant suivant : le musée peut-il encore nier l'évidence des impacts (climatiques, sur le biodiversité, migrations) sur notre société humaine ? Dans ce nouveau contexte, quelle est a place pour le débat, pour les engagements et les actions à venir pour les musées ?

En tant qu'acteur d'une collectivité, le musée peut peser sur les choix, notamment énergétiques, faits pour leur propre fonctionnement mais aussi à l'échelle territoriale. Quels choix peuvent faire les musées ? Quelles propositions peuvent-ils imaginer ? à quelle échelle ? Un échange entre professionnels, selon des axes métiers, pourrait être un des vecteurs pour constituer une sorte de « catalogue » pour accompagner les musées dans cette dynamique de résilience.

L'idée d'un « Glam» (Galeries, Librairies, Archives, Museums) à la française, avec un décloisonnement du travail des acteurs chargés de la collecte et la valorisation d'éléments du patrimoine culturel et historique (Archives, musées, bibliothèques) au service d'un projet commun sur les territoires peut également être explorée.

20 décembre 2016

(1) Toutes les citations sont issues de l'étude « Que reste-t-il de nos formations » réalisée en juillet 2016, dans le cadre des 30 ans des formations de l'Ocim.

(2) « Le réseau des villes en transition est un mouvement social qui rassemble des groupes animant dans leur commune une initiative de transition, c'est-à-dire un processus impliquant la communauté et visant à assurer la résilience (capacité à encaisser les crises économiques et/ou écologiques) de la ville face au double défi que représentent le pic pétrolier et le dérèglement climatique ».

Mission musées du 21e siècle

14 novembre 2016 matin

Musée Curie
11 rue Pierre et Marie Curie 75006 Paris

Partager les patrimoines scientifiques, techniques et industriels : état des lieux, difficultés et perspectives

Programme

9h30-10h – Accueil café

Introduction
Jacqueline Eidelman, conservateur général, en charge de la mission Musées du 21e siècle
http://consultation-musee21e.culturecommunication.gouv.fr/

Interventions

- Jean-Michel Guy, département des études, de la prospective et des statistiques au ministère de la culture et de la communication, auteur de l'étude sur les représentations de la culture dans la population française, septembre 2016

- Renaud Huynh, directeur du musée Curie

- Rémi Gaillard, responsable du pôle collections et Frédérique Andry-Cazin, chargée de mission Patrimoines scientifique et médical à l'Université Pierre et Marie Curie

- Didier Nectoux, directeur du musée de minéralogie de l'Ecole des Mînes

- Delphine Issenmann, chargée de collection et de l'inventaire, Université de Strasbourg

Echanges avec la salle

- Marie-Aude Lefeuvre, vice-présidente de l'association Art + Université + Culture, chargée de l'action culturelle à l'université Rennes 1

- Didier Michel, directeur de l'Amcsti, association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique, technique et industrielle

Synthèse
- Andrée Bergeron, maître de conférence, Universcience/ Centre AlexandreKoyré (EHESS, CNRS, MNHN)

Echanges avec la salle

Clôture
Jacqueline Eidelman, conservateur général, en charge de la mission Musées du 21e siècle

13h15-14h – Buffet déjeunatoire

Direction régionale des affaires culturelles d'Île-de-France – Service des musées

MISSION MUSEES DU 21e SIECLE

PARTAGER LES PATRIMOINES DES UNIVERSITES : ETAT DES LIEUX, DIFFICULTES ET PERSPECTIVES

MUSEE CURIE
14 NOVEMBRE 2016

Participants :
Renaud Huynh, Didier Nectoux, Jean-Claude Boulliard, Jean-Michel Guy, Delphine Issenmann, Marie-Aude Lefeuvre, Didier Michel, Andrée Bergeron, Michel Van Praet, Juliette Raoul-Duval, Roland Bertrand, Frédéric Brechenmachen, Frédérique Andry-Cazin, Rémi Gaillard, Séverine Savajan, Jacqueline Eidelman, Aurélie Prévost, Alain Roux, Sonia Zyllhardt, Pierre Pénicaud, Philippe Charlier, Sandrine Le Flohic, Philippe Goergen, Agnès Mirambet-Paris, Marie-Laure Estignard, Sylvie Müller, Laurence Isnard, Lizzie Laurenti, Adrien Klapisz, Xavier Reverdy- Theveniaud, Alexandra Miric

Introduction

Jacqueline Eidelman, responsable de la mission Musées du 21e siècle.
jacqueline.eidelman@culture.gouv.fr

Jacqueline Eidelman présente la nature et les objectifs principaux de la mission Musées du 21e siècle. Les quatre axes de réflexion de cette mission sont : le musée éthique et citoyen, le musée protéiforme, le musée inclusif et collaboratif et le musée comme écosystème professionnel. Une consultation numérique citoyenne a été mise en place en octobre 2016. Le document joint présente plus en détail la mission.

Table-ronde 1

Jean-Michel Guy, département des études, de la prospective et des statistiques au ministère de la culture et de la communication.
jean-michel.guy@culture.gouv.fr

Jean-Michel Guy a piloté l'enquête sur les représentations de la culture dans la population française. Globalement, le caractère polysémique de la culture ressort pour chacune des personnes interrogées : le champ culturel s'est considérablement ouvert. Les résultats de cette étude, publiés en septembre 2016, montrent que, pour **77% de français, la science fait partie de la culture**. La synthèse de cette étude est accessible à partir du lien suivant :

http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/L-actualite-du-DEPS/Les-representations-de-la-culture-dans-la-population-francaise-CE-2016-1

Sous l'impulsion des directeurs des universités, le projet de valorisation du patrimoine de l'Université de Strasbourg a vu le jour avec un parti prix affiché : établir des partenariats avec des institutions muséales du territoire. L'objectif est désormais de lier les collections à l'histoire globale du campus universitaire et de son environnement direct. Avec l'appui de différents réseaux et de l'outil numérique, l'université souhaite devenir un repère culturel dans le paysage strasbourgeois.

Interventions de la salle

Frédéric Brechenmacher présente le projet d'espace muséal de l'Ecole polytechnique sur le plateau de Saclay. Créée par la Convention en 1794, l'Ecole polytechnique a constitué au fil des ans une très riche collection patrimoniale comprenant des instruments scientifiques, ouvrages, manuscrits et oeuvres d'art, du XV^{e} siècle à nos jours. Ces collections offrent un témoignage unique de l'évolution des interactions entre sciences et sociétés et sont célèbres à une échelle mondiale dans le champ de l'histoire des sciences et des techniques. Le projet Musix a la double ambition de valoriser ces collections auprès du public et de constituer un espace de médiation sur les enjeux des sciences et des technologies en société. Il vise à installer un espace musée sur l'ensemble de l'étage inférieur de la bibliothèque centrale de l'X, soit un espace d'environ 1 000 m² qui sera divisé entre un lieu d'exposition permanente, un espace d'exposition temporaire et un centre de ressources historiques.

Philippe Charlier présente le projet muséal au sein de l'université Versailles Saint-Quentin. Le projet porté est celui d'un musée d'histoire des maladies, présentant des échantillons biologiques (collection diachronique anatomopathologique osseuse sèche et viscérale en solutions fixatrices) et artefacts anthropologiques d'art premier autour de la figuration de la maladie. L'objectif serait d'associer le musée à un laboratoire de recherche inter-universitaire et multidisciplinaire.

Table-ronde 2

Marie-Aude Lefeuvre, vice présidente de l'Association Art + Université + Culture, chargée de l'action culturelle à l'Université Rennes 1
marie-aude.lefeuvre@univ-rennes1.fr

L'objectif de l'association A+ U+ C est de promouvoir et d'aider l'action culturelle dans les universités. L'association souhaite montrer que l'action culturelle comprend tout autant la culture artistique que scientifique et que les collections scientifiques comme le patrimoine artistique peuvent contribuer à développer un sentiment d'appartenance à l'université. L'Université de Rennes 1 par exemple est dotée d'une richesse patrimoniale significative. Le volume d'objets présents dans chaque discipline est très important. Cependant, face à des structures organisationnelles diverses au sein des universités, les collections sont souvent dispersées. Or, sauvegarder ce patrimoine universitaire apparaît pourtant comme une évidence à plusieurs titres. Vu comme facteur de cohésion et de relation entre les différentes chaires universitaires et les étudiants, ce patrimoine doit être correctement inventorié et valorisé. Il est un outil de dialogue sciences, société, recherche, suscitant des regards inter-disciplinaires et pouvant créer des relations arts-sciences. A ce titre, il participe au rayonnement de l'établissement et plus largement du territoire. Le document ci-joint développe les informations et les actions de l'association.

Didier Michel, directeur de l'Amcsti, association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique, technique et industrielle
didier.michel@amcsti.fr

L'Amcsti a été créée en 1982. Elle constitue un réseau national des acteurs des cultures scientifiques, techniques et industrielles (CSTI). Réunissant plus de 200 membres, le réseau

Renaud Huynh, directeur du musée Curie
renaud.huynh@curie.fr

Renaud Huynh revient sur l'histoire et la patrimonialisation du musée Curie. Trois temps sont distingués :

- La sauvegarde des lieux et des objets à la fin des années 1950,
- La création du musée Curie en 1994. Le musée a été créé à la suite d'une demande insistante du public pour découvrir les lieux,
- Dans les années 2000, ce lieu de mémoire se transforme en un site patrimonial. La rénovation du musée en 2012 contribue à renforcer l'identité de l'institution. Le musée est labellisé « Maisons des Illustres » en 2013 par la direction générale des patrimoines du ministère de la Culture et de la Communication.

Aujourd'hui, le musée se veut un lieu de médiation et de culture. Or, malgré ce changement de paradigme et les efforts de reconnaissance, le musée constate un désintérêt pour l'histoire scientifique.

Rémi Gaillard, responsable du pôle collections et Frédérique Andry-Cazin, chargée de mission Patrimoines scientifique et médical, UPMC
Remi.Gaillard@scd.upmc.fr
frederique.andry-cazin@upmc.fr

Les collections de l'Université Pierre et Marie Curie sont d'une grande diversité. En matière de pilotage, l'objectif est d'une part de formaliser les procédures de gestion des collections (inventaire, récolement…) et d'établir des passerelles entre les différents fonds pour leur diffusion. L'UPMC souhaite se positionner dans une perspective de valorisation transversale notamment à partir de partenariats avec des musées territoriaux comme actuellement avec le MAC/VAL, musée d'art contemporain du Val de Marne.
Frédérique Andry-Cazin revient sur le transfert des collections du musée Dupuytren, non musée de France, sur le campus de Jussieu. Une réflexion est en cours sur le devenir et la valorisation de ces collections auprès des publics. La demande de consultation des collections est très forte. La responsabilité administrative du musée est assurée par le pole collection et patrimoine de la Bibliothèque de l'UPMC (BUPMC) en collaboration avec un responsable scientifique, Professeur des universités et Praticien Hospitalier.

Didier Nectoux, directeur du musée de minéralogie de l'Ecole des Mines
didier.nectoux@mines-paristech.fr

Le musée de minéralogie de l'Ecole des Mines, non musée de France, a pour mission principale de présenter les ressources naturelles minérales et leurs utilisations. Sa fréquentation s'est largement accrue et atteindra environ 20 000 visiteurs cette année. L'équipe du musée est constituée de 4 personnes. Sa renommée est internationale mais il reste confronté à un manque de visibilité extérieure et une accessibilité interne contraignante. Il y a quelques années un déménagement avait même été envisagé. Les questions posées par les collections sont multiples et le musée joue de ces différentes facettes pour attirer le public et communiquer. Sa stratégie repose essentiellement sur l'attractivité et l'interactivité avec les publics. En cela, la médiation doit jouer un rôle majeur. Le musée défend et valorise la notion de cabinet de curiosités et cherche à faire en sorte que ce soit un musée pour tous.

Delphine Issenmann, chargée de collection et de l'inventaire, Université de Strasbourg
delphine.issenmann@unistra.fr

Le processus de patrimonialisation des collections de l'Université de Strasbourg s'est fait en plusieurs étapes :

- Dans les années 1980, une collecte des objets de l'Université a été effectuée avec pour principal objectif de créer un musée ;
- En 1998 a été créée une mission scientifique des collections ;
- En 2004, un premier repérage des collections en vue d'un inventaire général a été fait.

est représentatif de la diversité et de la richesse d'un écosystème de structures engagées dans le partage des CSTI. Cette diversité développe les échanges et l'interaction. Elle permet de décloisonner l'univers des CSTI.
Le champs des CSTI est en profonde évolution et il est nécessaire de sortir du périmètre des cultures scientifique et techniques stricto sensu pour aller vers d'autres partenariats afin de créer des rencontres et de travailler à une meilleure diffusion des cultures scientifiques, techniques et industrielles. Dans cette perspective, le visiteur est au cœur des préoccupations. La multiplication des acteurs doit jouer en faveur de la recherche de nouveaux publics. Les collections scientifiques et techniques représentent un des volets important pour le partage des CSTI. Il convient de réfléchir à la manière dont ces dernières peuvent être montrées aux publics.
Comment la numérisation des collections peut aider à élaborer un nouveau rapport à l'objet ? Comment d'une expérience virtuelle, pouvons-nous proposer une autre expérience avec l'objet ? Comment s'appuyer et insérer la diversité des communautés, à l'instar de Muséomix, pour créer une appropriation, voire une ré-appropriation, ré-invention de l'objet en s'appuyant entre autre sur la mémoire orale de ces objets de sciences ? Le développement d'opération de financement participatif peut permettre d'une autre manière de connaître et de s'approprier l'objet par les donateurs.
Si les collections constituent toujours le socle du musée, les publics doivent être pensés aujourd'hui comme des partenaires des collections.

Interventions dans la salle

Pierre Pénicaud relève à partir des exposés précédents qu'**aucun musée d'université ne bénéficie de l'appellation musée de France**.

Synthèse

Andrée Bergeron, maître de conférence, Universcience / Centre Alexandre Koyré (EHESS, CNRS, MNHN)
andree.bergeron@cnrs.fr

Andrée Bergeron rappelle quelques conclusions d'une étude qu'elle a réalisée à la fin des années 1990 : les collections universitaires oscillaient entre splendeur et misère. Misère, parce que beaucoup de collections apparaissaient fragilisées par un manque de moyens et un manque de lieux adaptés à leur préservation. Splendeur, parce que les collections universitaires sont remarquables et les acteurs universitaires en étaient conscients. Dix projets de musées universitaires étaient alors en cours sans forcément un fort soutien envers ces projets et les universitaires qui les portaient.

Aujourd'hui, la situation semble avoir changé : dans un contexte où les universités sont en concurrence, la question de leur visibilité est centrale et leurs collections peuvent être un élément important pour leur image. Ce phénomène n'est pas propre à la France. Les mêmes questions se posent à l'échelle européenne. Andrée Bergeron présente 3 exemples européens où les universités valorisent leurs collections universitaires au moyens de projets qui ont en commun de mettre en avant la transdisciplinarité et l'interdisciplinarité : l'université de Glasgow avec The Hunterian Art gallery (http://www.gla.ac.uk/hunterian/about/), l'université Humbolt de Berlin et l'université de Francfort en Allemagne.

PRESENTATION DU PROJET

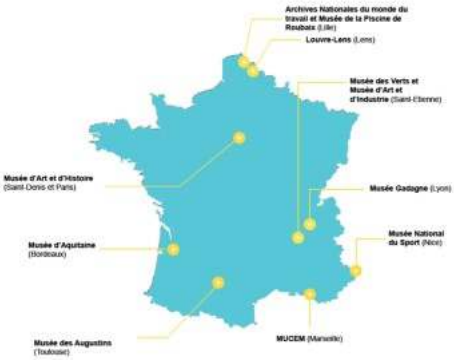
En lien avec le Ministère de la Culture et de la Communication, le Musée National du Sport a piloté une grande collecte nationale inédite dans le monde sportif, en relation avec des musées et institutions situés dans les autres villes hôtes de l'UEFA Euro 2016.
Le portail numérique des collections des musées de France, **Joconde**, a été dédié à cette opération et a présenté tous les objets et témoignages récoltés qui intégreront ensuite les collections du Musée National du Sport, **contribuant ainsi à enrichir l'Histoire du sport en général et la Mémoire du football en particulier.**
Parallèlement, de nombreuses expositions ont été produites conjointement ou parallèlement à cette grande collecte autour de la thématique du supportérisme dans le football.

RAPPEL DES ECHEANCES QUI ONT ETE RESPECTEES

- **Le 29 mars 2015 :** Présentation du projet à l'occasion du lancement de l'EURO 2016 par le Président de la République
- **Printemps 2016 :** Mise en place technique de la collecte avec l'intégration des témoignages et objets dans l'interface web.
- **10 juin-10 juillet 2016 :** diffusion sur Joconde de la collecte d'objets, de photos, des témoignages
- **Après L'EURO 2016 :** intégration de l'ensemble des données dans les fonds muséographiques du Musée National du Sport et « seconde vie » de cette diffusion avec le site de Joconde

LES INSTITUTIONS PARTICIPANTES ET PARTENAIRES

Les musées des 10 villes accueillant la compétition, ont été invités à prendre part à ce projet afin **de recueillir des témoignages et/ou d'exposer** durant la compétition **des collections de supporters** des clubs résidents habituellement dans les stades.



A l'occasion de l'organisation et de l'accueil de l'Euro 2016 en France du 10 juin au 10 juillet, une collecte de témoignages et d'objets consacrés aux supporters de clubs de football français, s'est organisée auprès de différentes institutions culturelles : le Musée National du Sport à Nice, Le Louvre-Lens, le Musée des Augustins à Toulouse, le Musée d'Art et d'histoire de Saint-Denis, les Archives nationales du monde du travail à Roubaix, la ville et le musée de Bastia, le Musée d'Histoire et d'Ethnographie de Martinique.

Cette démarche s'est fondée autour de trois principes : **accueillir, écouter et conserver.**
Ainsi, la majorité de ces institutions ont été le théâtre

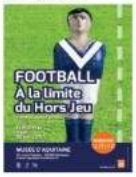
d'interviews de supporters et supportrices des clubs les plus suivis du football français. Les interviews filmées menées par les équipes des musées et des archives, avaient pour objectif d'approcher au plus près les conditions historiques et sociologiques d'attachement à un club.

Chaque fan a pu livrer à travers un parcours singulier ses points de vue sur trois aspects : l'éducation sportive, les étapes de la passion partisane et le regard sur le supportérisme. Sans prétendre à l'enquête ethnographique, le travail a mis en exergue à la fois la ressemblance des profils et la complexité du sentiment d'appartenir à un club. Supporter, c'est autant exhiber des signes extérieurs de son appartenance (port du maillot du club) qu'évoquer une filiation identitaire (le chant des jours de match, véritable hymne de ralliement des supporters) ou se nourrir des légendes des « Anciens » pour construire son histoire au club.
D'autre part, l'intérêt pour un club peut être le fruit d'un hasard qui se transforme en destin heureux. Il ne suffit pas d'être natif de la ville pour être un « mordu » de son club. On ne naît pas supporter, on le devient au gré de plusieurs étapes d'identification. C'est l'un des points essentiels de ces histoires de vies où le football et en particulier le club, jouent un rôle socialement déterminant.

Le Musée Gadagne à Lyon et le Musée d'Aquitaine à Bordeaux ont plus spécifiquement organisé une exposition autour de la thématique du football.

Enfin, d'autres institutions se sont rapprochées du Musée National du Sport dans le cadre de projet d'expositions autour du football et afin de mettre un partenariat par le biais de prêts. Cela a concerné : Les Archives Nationales à Pierrefitte (*Le Foot, une affaire d'Etat*), La Cité du Design (*Mi-Temps*).

D'autres projets d'expositions ou des événements ont été mis en place autour de l'événement EURO au Parc de la Villette (*Foot forraine*), à l'Ecomusée du Val-de-Bièvre (*Il va y avoir du sport*), au Centre des Musées Nationaux (*Marquez pour le patrimoine*).

Institution	Lieu	Projet	Présentation du projet	Actions annexes
Musée National du Sport Boulevard des Jardiniers Stade Allianz Riviera CS 49152 06203 Nice cedex 3 contact@museedusport.fr 04 89 22 44 00	Nice	**Goooal ! Rendez- vous européen** Du 31 mars au 18 septembre 2016 	La passion du football s'intensifie au fil des ans par les remarquables gestes techniques des virtuoses du ballon, les joies et larmes de supporters, les coups du sort ou les choix décisifs d'un entraîneur. L'exposition « Goooal ! Rendez-vous européen » a pour but de témoigner de ces multiples facettes du football et de l'Euro en particulier. Elle est une invitation à pénétrer dans une sorte de galaxie du football européen, un monde où le visiteur peut s'immerger, se laisser guider mais aussi participer de façon active, à la découverte de l'histoire, du contexte, des acteurs, des organisateurs, de l'environnement et de l'esprit du championnat d'Europe des Nations. L'Euro 2016, « Rendez-vous » entre les 24 meilleures équipes du continent (soit plus de 550 joueurs) et un million de spectateurs communiant autour de la ferveur et de la passion, en sera le fil conducteur. Le public familial du musée impose de s'adresser à tous : au sénior comme à l'enfant, au passionné comme au profane, au valide comme à la personne en situation de handicap. Le défi est donc de faire rêver, jouer et découvrir, dans un esprit de jeu ludique et joyeux, tout en gardant le volet didactique et pédagogique. La salle d'exposition constituera un monde en fête, à fort taux d'interactivité, en s'adressant à l'enfant qui vit en chacun de nous ... ainsi qu'aux vrais enfants ! La curiosité et les stimulations visuelles, tactiles et sonores imprégneront les espaces consacrés à l'exposition, en privilégiant une approche participative, où le visiteur est à la fois joueur, spectateur et organisateur. Un visiteur qui n'est pas fan de football se trouvera aussi à l'aise qu'un passionné puisque ce sont les valeurs à la base du football et celles à l'origine de l'Europe au sens large que transmet l'exposition.	**GRANDE COLLECTE EURO 2016 -** En lien avec le Ministère de la Culture et de la Communication, le Musée National du Sport pilote actuellement une grande collecte nationale inédite dans le monde sportif. Dans l'esprit de la grande collecte réalisée à l'occasion du Centenaire de la Première Guerre Mondiale, les musées des 10 villes accueillant la compétition sont invités à prendre part à ce projet afin de recueillir des témoignages et d'exposer des collections de supporters des clubs résidents habituellement dans les stades durant la compétition. Un portail numérique sera dédié à cette opération et présentera tous les objets et témoignages récoltés qui intégreront ensuite les collections du Musée National du Sport, contribuant ainsi à enrichir l'histoire du sport en général et la Mémoire du football en particulier. **VISITE DU STADE -** Visites couplées stade + musée proposées toute l'année mais qui se diversifient et s'accentuent à l'approche de l'Euro (Les anecdotes de vestiaire, le bord pelouse, Les zones réservées aux VIP et à la presse) **FAN ZONE -** Le musée disposera d'un espace dédié de 300m2 dans la Fan Zone de Nice qui permettra de présenter l'exposition temporaire du musée à travers un dispositif scénographié, interactif et participatif puisque des médiations y seront proposées chaque jour. **EXPOSITION ITINERANTE** - Des expositions itinérantes panneaux clé-en-main sur l'histoire du football en général et de l'Euro en particulier à travers ses principaux acteurs. **Des outils pédagogiques** permettant aux enseignants et aux acteurs de l'animation de construire des projets transversaux autour de l'événement, au sein des établissements scolaires ou des centres de loisirs. **Un livret de 20 pages** conçu pour les enfants de 8 à 15 ans sera délivré gratuitement lors des visites de l'exposition.
Musée d'Aquitaine 20 Cours Pasteur 33000 Bordeaux Tél. : 05 56 01 51 00 www.musee-aquitaine-bordeaux.fr musaq@mairie-bordeaux.fr	Bordeaux	**FOOTBALL, À la limite du Hors Jeu** 9 juin - 30 octobre 2016  	En quelques décennies le football a tout envahi : les médias, l'économie, l'univers politique, la culture... Sport le plus pratiqué et le plus regardé au monde, il est devenu un phénomène planétaire et le miroir des passions humaines. Au-delà de la pratique et des règles de ce sport, l'exposition propose une approche à la fois historique, anthropologique et sociologique, illustrée par des créations contemporaines. À l'occasion de l'Euro 2016, le musée d'Aquitaine présente une exposition sur les enjeux du football. Cette manifestation s'inscrit dans la volonté du musée de proposer au public de nouvelles thématiques d'expositions, ouvertes sur des questions contemporaines, comme le sport qui prend de plus en plus d'importance dans le monde d'aujourd'hui. Dans la même perspective, le musée avait présenté une exposition sur le rugby à l'occasion de la Coupe du monde 2007. L'exposition se décline en trois parties : le phénomène, les acteurs et la vénération. Illustrée par des œuvres ou des installations, elle invite à interroger la réalité de nos sociétés : questions d'identité, de mondialisation, de spectacularisation, de valeurs et de dérives, émergence de nouveaux modèles individuels et collectifs, déplacement des lieux de pouvoir et d'expressions, nouvelles sacralisations des espaces, des émotions et des hommes, fascination de l'argent et de la réussite.	**Super Loto 5000**, une proposition du collectif Kloudbox **Advertising Football Club / 90 minutes de Joga Bonito à travers le monde.** Un enchaînement de passes publicitaires entre les plus grandes marques qui ont façonné le football moderne. Une proposition de l'agence Le Vestiaire et de Hors Jeu Festival http://horsjeu-festival.fr/ **Table-ronde «Football, intégration et lien social» proposée par Hors Jeu Festival** http://horsjeu-festival.fr/ **Journée d'étude et d'échanges : L'exposition « Football, À la limite du Hors Jeu » à l'épreuve des faits.** Que nous ont appris l'Euro 2016 et les tournois olympiques de football ? **Livret de coloriage / Les écussons d'Édouard** : Un livret imaginé par Édouard Allègret, graphiste bordelais, à partir des écussons des 24 équipes de l'Euro 2016. Disponibles gratuitement à l'entrée de l'exposition. Édouard animera aussi des ateliers au musée les 17 et 18 septembre 2016, dans le cadre des Journées du Patrimoine. www.edouardallegret.fr **Ateliers / jeune public** Atelier famille « Balle en touche », de 6 à 9 ans. Fabrication d'un ballon à personnaliser par l'écriture, le dessin, le découpage et le collage. Atelier famille «Jouons collectif !», 7 ans et plus. L'enfant réalise sa mascotte puis compose sa devise sur une banderole. Tout est prêt pour la photo !

Musée des Augustins 21 rue de Metz 31000 Toulouse Tel +33 (0)5 61 22 21 82 http://www.augustins.org/ Contact : Aurélie Albajar Responsable des publics aurelie.albajar@mairie-toulouse.fr	Toulouse	 	Afin de favoriser la rencontre entre les toulousains passionnés de football et le patrimoine culturel local, le musée des Augustins propose un projet artistique. Une série de photographies réalisées par un photographe spécialiste de la photo de sport réalisera des tableaux vivants inspirés des œuvres du musée mettant en scène les passionnés et leur objet fétiche. Cette série de photographies sera versée à la Collecte Nationale. Parcours des collections Euro 2016 : Une signalétique sera mise en place pour faciliter la découverte du visiteur. Visite guidée des collections aux couleurs des pays de l'Euro 2016 avec les conférenciers de la ville de Toulouse : Artiste, personnages, mythes et légendes etc.. les pays européens sont présents dans les collections du musée des Augustins ! L'Euro 2016 est l'occasion de découvrir le musée autrement. Regards croisés entre passionnés du football A.Hémery, le directeur du musée des Augustins est un fin connaisseur de l'histoire du football : c'est l'occasion pour ce passionné d'en discuter avec un spécialiste et de trouver des valeurs communes !	**/ GRANDE COLLECTE EURO 2016** Du 11 au 24 avril. L'histoire et le développement contemporain des clubs de football sont parties prenantes de la construction du « vivre ensemble » dans les villes. L'événement Euro 2016 est l'occasion d'organiser une collecte patrimoniale, participative et innovante, afin de constituer une mémoire des pratiques sportives et de leurs supporters. **/ JOUEZ LE JEU POUR LES "TABLEAUX VIVANTS"** Vendredi 24 juin, jusqu'à 22h Tous les passionnés de football sont invités à jouer le jeu en se présentant en équipe et en tenue de sport au musée des Augustins, le vendredi 10 juin jusqu'à 22h ! Le temps d'une soirée, nous prévoyons la pause devant les chefs-d'oeuvre sous l'oeil d'un photographe. Les clichés seront proposés au Musée National du Sport de Nice dans le cadre de la Grande collecte Euro. **/ CHALLENGE PHOTO** Du 10 juin au 10 juillet Un challenge photo sera proposé aux internautes et followers : le détournement des œuvres d'art du musée sur le thème de la passion du football. Deux modes de participation seront proposés : sur les réseaux sociaux (@MuseeAugustins sur Twitter et Instagram) en détournant les photos de nos œuvres disponibles en ligne ou sur place grâce à un kit d'accessoires pour prendre des photos au musée. **/ ET DANS LES SALLES DU MUSÉE** Tout au long du championnat : une programmation culturelle dédiée à l'Euro 2016 En juin, l'œuvre du mois, présentée par Axel Hémery, directeur du musée, sera dédiée à des œuvres provenant des pays dont les équipes joueront à Toulouse. Deux dates : * Jeudi 16 avril, 12h30 : La République Tchèque à l'honneur / Jean Huss devant l'empereur Sigismond de Léon Faure, 1861 (peinture) * Jeudi 23 avril, 12h30 : La Russie à l'honneur / La Bataille de Poltotsk de Jean-Charles Langlois, 1840 (peinture) Un parcours dans les collections permanentes présentera les œuvres qui font écho aux pays reçus à Toulouse lors du championnat.
Louvre Lens 99 Rue Paul Bert, 62300 Lens http://www.louvrelens.fr/ Contact : Luc Piralla, Responsable de la conservation et directeur par intérim luc.piralla@louvrelens.fr	Lens	**RC LOUVRE, Mémoire Sang et Or** 20 avril - 7 novembre 2016 	Créé en 1906, le Racing Club de Lens – couramment appelé RC Lens – est le club de football emblématique de la ville. Tout comme ses joueurs, ses supporters sont surnommés les « Sang et Or » et sont connus pour leur immense ferveur. Dans le cadre des manifestations accompagnant l'UEFA Euro 2016, dont Lens accueille 4 matchs en juin, le musée du Louvre-Lens a souhaité rendre hommage à ces supporters, à travers une exposition révélant différentes facettes du lien très fort qui les unit au club. Ainsi présente-t-elle des objets et des témoignages de passionnés, rassemblés grâce à une collecte organisée au cours de l'été 2015, en association avec le Musée National du Sport de Nice. Ces souvenirs personnels sont complétés par des documents d'archives et quelques œuvres d'art contemporain. Ensemble, ils évoquent également de grandes figures du club – qui fête cette année les 110 ans – et des souvenirs marquants au stade Bollaert-Delelis, tout juste rénové, vision du musée et visible depuis le Pavillon de verre qui accueille l'exposition.	**GRANDE COLLECTE EURO 2016** Cette exposition, dans laquelle sont présentés des objets et témoignages de supporters du Racing Club de Lens, rend compte de l'attachement des habitants du territoire pour le club. Elle permet également de poser la question du statut et de la nature de ces objets collectés labellisés par le club ou fabriqués par les supporters. Certains d'entre eux rejoindront la collection du Musée National du Sport de Nice. Tout bien peuvent intégrer les collections des musées ? Telle sera la question posée aux participants. Le débat se poursuivra dans l'espace Couloirs du musée autour de l'évocation de l'histoire des collections du Louvre et le statut des œuvres conservées dans les réserves. **CONFERENCES** *Le sport dans les musées*. Conférence de Jérôme Séjourné, directeur des musées de Châtellerault. *Quelles pratiques et quels liens ?* Le sport en général et le football en particulier sont devenus tardivement des sujets d'étude légitimes des sciences sociales. Patrick Mignon a été l'un des premiers chercheurs à mener des enquêtes approfondies sur la « passion du football ». Cette journée d'étude, qui réunit sociologues, historiens et ethnologues spécialistes du spectacle sportif et du supportérisme, est l'occasion de faire le point sur leurs dernières recherches. En partenariat avec l'Université d'Artois. **Éloge du beau geste :** Lecture orchestrée autour de la question « Qu'est-ce qu'être un supporter ? ». Des auteurs contemporains ont prêté leur plume pour croiser littérature et football. **Théâtre-performance (étape de création)** : Un stade en folie, des voix qui résonnent dans les tribunes, des chants de soutien et d'encouragement. Le collectif Zirlib propose un spectacle de théâtre documentaire grâce à la participation de 53 supporters du RC Lens !

Musée d'art et d'histoire de Saint-Denis 22 bis, rue Gabriel Péri 93200 Saint-Denis http://musee-saint-denis.com/#accueil Contact: Anne Yanover Responsable du service des collections Musée d'art et d'histoire Direction de la Culture 01 42 43 29 43 anne.yanover@ville-saint-denis.fr	Saint-Denis	**FOOT SENTIMENTAL** 3 juin – 10 juillet 	Le stade est le lieu du partage cérémonial d'émotions par excellence, celui de cette foule qui attend cette grande fête populaire de la fin de semaine qu'est le match de son équipe de cœur. Le stade est une place de village, et doit rester une salle des fêtes, un bistrot, un lieu de vie. Le stade est ce lieu de tous les possibles et surtout, de toutes les contradictions. A l'occasion de l'EURO 2016, le mensuel de football, culture et société SO FOOT propose une exposition exceptionnelle afin de faire vivre de l'intérieur tous les sentiments des tribunes. Vingt clichés issus des archives de SO FOOT, accompagnés d'histoires de stades et de clubs. Une plongée immersive et sensorielle, pour vivre le foot à hauteur d'hommes, et de femmes… Par ailleurs, dans le cadre de l'Euro 2016, le musée propose des visites guidées de ses collections permanentes sur deux thématiques en lien avec le championnat : • L'esprit d'équipe : du carmel au surréalisme, en passant par la Commune de Paris, l'union fait la force ! • L'Europe des échanges : un choix d'objets illustre l'histoire des hommes et des échanges économiques, culturels et sportifs qui ont façonné un esprit européen.	**GRANDE COLLECTE EURO 2016** Dans le cadre de la Grande Collecte Euro 2016, le musée d'art et d'histoire de Saint-Denis a collecté, auprès des supporters ou amateurs de foot, des objets et témoignages liés à leur relation au football. Douze entretiens ont ainsi été filmés, des heures d'échanges émouvants, drôles, passionnants, engagés, qui reflètent la diversité des supporters de Saint-Denis, ville-monde, et des clubs et équipes qui les font vibrer : grands clubs, clubs locaux voire clubs militants - tels que les Dégommeuses, club féministe - chacun son foot ! Les étudiants du master de Création littéraire de l'Université Paris 8 ont été invités à participer au projet en réalisant les entretiens de supporters puis en se prêtant, à partir de la matière collectée, à un exercice de création littéraire. Les textes produits ont donné lieu à une lecture/performance proposée par les étudiants dans le cadre du festival Hors limites au musée d'art et d'histoire de Saint-Denis. Ils seront ensuite publiés dans le journal l'Humanité pendant la période de l'Euro 2016. **Commande à la street artiste Bullet** : une série de portraits des supporters venus témoigner de leur passion au musée d'art et d'histoire dans le cadre de la Grande Collecte Euro 2016. Ces portraits seront présentés dans l'exposition Graffifoot proposée par l'Office du Tourisme du 1er juin au 30 septembre 2016 au sein de l'espace touristique du Mondial, 19 rue Jules Ferret 93200 Saint-Denis. **MUSEE MA MUSE** En résonance avec l'actualité sportive de l'EURO 2016 et le parcours Esprit d'équipe présenté dans les collections du musée, les classes de Formation Musicale de Théodore Romascanu du Conservatoire de Saint-Denis vous font voyager en Europe à travers l'hymne national des pays participants. Ces hymnes sont d'une incroyable variété musicale et seront chantés dans la langue d'origine, véritable prouesse pour les élèves et puissant symbole d'amitié entre les pays.
Archives Nationales du monde du travail de Roubaix 78 Boulevard du Général Leclerc, 59100 Roubaix, France Contact: Déborah PLADYS Secrétaire de documentation Pôle Mouvement social et Architecture 03 20 65 38 28 deborah.pladys@culture.gouv.fr	Roubaix	Archives nationales du monde du travail	Les Archives nationales du monde du travail collectent depuis plusieurs années des témoignages oraux. En 2016, c'est le football qui est à l'honneur : supporters, joueurs, amateurs et historiens du sport de l'agglomération de Lille-Roubaix-Tourcoing vont pouvoir livrer leur témoignage sur leurs rapports au football. Ces documents audiovisuels prochainement consultables en salle de lecture viennent compléter les fonds d'archives déjà conservés aux ANMT dans le cadre du partenariat scientifique et culturel MéMos.	**GRANDE COLLECTE EURO 2016**

Ville de Bastia et l'université di Corsica à Bastia Contact : Ludovic Martel martel@universita.corsica	Bastia	**CO-CRÉONS le Musée Virtuel du Football Bastiais** **U bellu, una storia bastiaccia…** 	Dans le cadre de l'Euro 2016 de Football, la ville de Bastia va conduire de nombreuses actions. Sur le principe de la « Grande collecte 14-18 », il est organisé, au niveau national, une « Grande collecte Euro 2016 ». Les villes hôtes de l'Euro ont été mobilisées sur ce projet. La ville de Bastia, du fait du passé européen de l'un de ses clubs de football a eu la possibilité de s'inscrire dans ce dispositif. Ce dernier consiste à alimenter une exposition virtuelle relative au football bastiais qui sera accueillie au Musée National du Sport à Nice. Accessible au plus grand nombre, elle bénéficiera d'une large visibilité à l'échelle européenne. Le football en Corse et à Bastia en particulier occupe une place prépondérante dans la vie sociale locale - licenciés, pratiquants, supporters, dirigeants -, ce qui en fait un élément de patrimoine. Le principe d'une collecte participative s'inscrit pleinement dans le projet municipal porté plus particulièrement par le service de Démocratie Participative. **L'initiative permet donc de faire participer / partager autrement autour du** football et ainsi d'amener de nouveaux publics à fréquenter le musée. Elle autorise aussi à constituer un fond numérique local qui pourrait servir de base à un futur musée du football bastiais virtuel (à l'image de ce qui existe à Barcelone) lequel pourrait être ouvert par la suite à d'autres pratiques sportives. Cette opération sera réalisée en partenariat avec l'Université di Corsica dans le cadre de la convention qui lie les deux institutions.	**GRANDE COLLECTE EURO 2016** **Appel à collecte : une écharpe, un ballon, une anecdote, venez témoigner !** Du 7 au 12 mars 2016, de 9 h 00 à 17 h 00 – Au Musée de Bastia, Palais des Gouverneurs. Apportez nous tous vous objets se rapportant à la passion du football à Bastia : écharpes du club de vos enfants, places de matchs de l'épopée du « soueboeu », maillot du FCCB ou de l'Etoile, ou encore une photographie de votre grand-père jouant au ballon sur la place St-Nicolas ! Tout objet ayant une histoire à raconter nous intéresse ! Vous pourrez également témoigner, face caméra, avec une anecdote ou un chant ! Les objets ne seront pas conservés, une fois pris en photo ou filmés avec ou sans vous, vous les récupérerez ! Une exposition nationale au musée du sport à Nice visible sur le net. Une exposition locale accessible au plus grand nombre Traitement & mise en ligne par l'équipe Bastiaise **Visible dans différents lieux de la ville : Mairie, Alb'Oru, Musée, Bibliothèque** Un lien vers l'expo nationale L'expo locale avec tous les objets non retenus pour la collecte nationale Une pérennisation via une expo photos ?
Musée Gadagne 1 Place du Petit Collège 69005 Lyon www.gadagne.musees.lyon.fr Contact : Monsieur Xavier De La Salle **Xavier de la Salle** Directeur des Musées Gadagne Tél. : 04 37 23 60 10 Xavier.DELASALLE@mairie-lyon.fr	Lyon	**DIVINEMENT FOOT !** du 21 avril au 4 septembre 2016 http://www.gadagne.musees.lyon.fr/index.php/histoire_fr/Histoire/Expositions/Expositions-temporaires/Divinement-foot/Exposition	À l'occasion de l'UEFA Euro 2016, le musée d'histoire de Lyon présente pour la première fois en France l'exposition internationale Divinement foot ! Coproduite par un réseau européen de musées d'histoire urbaine, Divinement foot ! est l'unique exposition consacrée à la sociologie contemporaine du football lors de l'UEFA Euro 2016. Amsterdam, Bâle, Brême, Lyon puis Luxembourg, Barcelone et Moscou, chaque musée d'Histoire de ville qui a coproduit et accueille cette exposition raconte également ce phénomène football dans sa ville. Cette passion partagée par tant de pays à travers le monde, ce phénomène international serait-il devenu une religion mondiale ? Les slogans sur les écharpes, les bannières brandies par les fans lors des matchs contiennent des symboles religieux. Pour certaines équipes africaines, les rituels magiques peuvent jouer un rôle important. Des joueurs, tel Maradona, ont été adorés comme des saints… Symboles, couleurs et chants permettent aux supporteurs de s'identifier à leur club ; le foot offre un sentiment d'appartenance à une communauté, comme le fait une religion. L'exposition raconte ces liens entre l'univers du football et le monde religieux dans de nombreux pays. Des connexions parfois évidentes, parfois plus subtiles.	**GRANDE COLLECTE EURO 2016 :** L'expérience du match : 7 portraits de supporteurs à découvrir ! **LYON FOOTBALL :** 5 histoires hors du stade - Hors-série du mensuel Les rues de Lyon **LYON, LE FOOT ET MOI :** Qui ne selfoot pas n'est pas lyonnais ! ou vos selfies dans l'exposition Divinement foot ! **Visites guidées:** Divinement foot ! (version adultes et en famille) **Conférences** Les femmes sont-elles l'avenir du foot ? - 19 mai OL, un but dans la ville - 26 mai Le derby Lyon-Saint-Etienne : une rivalité culturelle centenaire ? - 11 juin **Aux origines du sport à Lyon** Gerland, le stade, cœur battant d'un quartier Soyons sport ! Lyon-Duchère A.S., 50 ans d'histoire **Atelier :** À vos stades, prêts, partez ! **Spectacle / Bal :** Italie-Brésil 3 à 2 - 9 juin ! Foo l'bal - 8 juillet **Évènements** Il va y avoir du sport ! - 21 mai / Nuit des musées À vous la balle ! 4/5 juin / Rendez-vous aux jardins

Cité du Design Saint-Etienne

3 Rue Javelin Pagnon
42000 Saint-Étienne
04 77 49 74 70

Mi-Temps

du 10 juin au 18 septembre 2016

Après l'exposition Design et foot confiée à l'agence Sismo en 2011, la Cité du Design se rallie à la dynamique de l'UEFA EURO 2016™ et propose Mi-Temps, une exposition qui révèle l'univers du foot, son histoire et son avenir, à travers ses éléments fondamentaux : le ballon, le terrain, les mythes créés autour des joueurs et le clameur des supporters, lui donnent sa force et sa puissance.
L'exposition propose par un cheminement au milieu d'objets, d'œuvres d'arts, de ballons de collections, de vidéos et d'interactions ludiques et numériques, de s'interroger sur cet univers qui semble immuable. Quel sera-t-il dans quelques décennies ? Ballon, terrain, supporters ou même joueurs, quelles évolutions futures ?

Nombres de scénarios peuvent être envisagés au regard des innovations développées par les chercheurs et les industriels comme des propositions issues de l'imaginaire des créateurs du monde entier.

Commissariat : Noémie Bonnet Saint Georges

Le Musée National du Sport prête à cette occasion l'œuvre de Laurent Perbos, "Le plus long ballon du monde, 2008" pour cette exposition.

Archives Nationales Paris

59, rue Guynemer
93380 Pierrefitte-sur-Seine

Contact
Monique Hermite
Chargée d'expositions
Archives nationales
Département de l'action culturelle
et éducative
01 40 27 62 81

LE FOOT, UNE AFFAIRE D'ETAT

Du 27 mai au 18 septembre 2016

À l'occasion du Championnat d'Europe de football de l'UEFA organisé en France du 10 juin au 10 juillet 2016, les Archives nationales présentent sur le site de Pierrefitte-sur-Seine une exposition intitulée Le foot, une affaire d'État.
En organisant les coupes du monde 1938 et 1998, ou le championnat d'Europe des nations de 1984, l'État s'investit financièrement, compose avec l'opinion, modifie les infrastructures du pays (Stade de France à Saint-Denis).
Ce poids se traduit dans les archives du gouvernement, la correspondance présidentielle ou les photographies officielles. Mais le football est aussi tributaire d'évolutions fortes de la société : la montée de la violence autour des stades, la place des joueurs d'origine étrangère, l'essor du football féminin.
Affiches, plans et maquettes de stades, films et œuvres d'artistes s'attachent à faire revivre l'épopée française d'un sport universel.
L'Euro est organisé en France du 10 juin au 10 juillet 2016.

Le Musée National du Sport prêt à cette occasion la réplique de la coupe Jules Rimet, remise à Alberto Suppicci en 1950, sélectionneur de l'équipe d'Uruguay, victorieuse en 1930 de la 1ère coupe du monde

Projections de films et débats-conférences
La véritable histoire des coupes du monde (Stéphane BENHAMOU, Télécran Productions, 112 minutes)
Petites et grande histoire du Stade de France (Marie-Monique Robin, Agence CAPA, 90 minutes
Un vrai sport de gonzesses (Farid Haroud, Magali Films, 52 minutes)
Football et immigration : 100 ans d'histoire commune (Éric Cantona, Canal +, 85 minutes)

Visites guidées les samedis 11 juin, 25 juin et 9 juillet à 14h00
Les visites de l'exposition (1h30) sont assurées par un guide conférencier

Accompagnement pédagogique de l'exposition
Sport populaire entre tous, le football doit son admirable essor au succès des grandes compétitions internationales. Dès les premières rencontres, la question du financement et des infrastructures, les enjeux politiques et diplomatiques ont conduit les pays hôtes à intervenir dans leur organisation. Le football devient dès lors une affaire d'État.
L'exposition « Le foot, une affaire d'État » montre pourquoi la France en fait pas exception à la règne. Elle explique la manière dont le football s'est fait l'écho des soubresauts du monde et de l'évolution de la société. Le parcours proposé met en exergue le rôle des joueurs issus de l'immigration dans l'équipe nationale, le hooliganisme, la féminisation du sport ou encore l'invention du oécifoot.
Des vidéos didactiques, un ensemble de documents tactiles jalonnent et complètent l'exposition.
Le service éducatif des Archives nationales propose ainsi des visites spécifiques destinées aux publics scolaires, aux jeunes des centres de loisirs et du dispositif « école ouverte » et/ou en situation de handicap visuel.

www.museedusport.fr

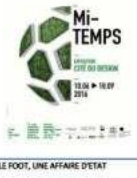
9

Cité du Design Saint-Etienne

3 Rue Javelin Pagnon
42000 Saint-Étienne
04 77 49 74 70

Mi-Temps

du 10 juin au 18 septembre 2016



Après l'exposition Design et foot confiée à l'agence Sismo en 2011, la Cité du Design se rallie à la dynamique de l'UEFA EURO 2016™ et propose Mi-Temps, une exposition qui révèle l'univers du foot, son histoire et son avenir, à travers ses éléments fondamentaux : le ballon, le terrain, les mythes créés autour des joueurs et le clameur des supporters, lui donnent sa force et sa puissance.
L'exposition propose par un cheminement au milieu d'objets, d'œuvres d'arts, de ballons de collections, de vidéos et d'interactions ludiques et numériques, de s'interroger sur cet univers qui semble immuable. Quel sera-t-il dans quelques décennies ? Ballon, terrain, supporters ou même joueurs, quelles évolutions futures ?

Nombres de scénarios peuvent être envisagés au regard des innovations développées par les chercheurs et les industriels comme des propositions issues de l'imaginaire des créateurs du monde entier.

Commissariat : Noémie Bonnet Saint Georges

Le Musée National du Sport prête à cette occasion l'œuvre de Laurent Perbos, "Le plus long ballon du monde, 2008" pour cette exposition.

Archives Nationales Paris

59, rue Guynemer
93380 Pierrefitte-sur-Seine

Contact
Monique Hermite
Chargée d'expositions
Archives nationales
Département de l'action culturelle
et éducative
01 40 27 62 81

LE FOOT, UNE AFFAIRE D'ETAT

Du 27 mai au 18 septembre 2016

À l'occasion du Championnat d'Europe de football de l'UEFA organisé en France du 10 juin au 10 juillet 2016, les Archives nationales présentent sur le site de Pierrefitte-sur-Seine une exposition intitulée Le foot, une affaire d'État.
En organisant les coupes du monde 1938 et 1998, ou le championnat d'Europe des nations de 1984, l'État s'investit financièrement, compose avec l'opinion, modifie les infrastructures du pays (Stade de France à Saint-Denis).
Ce poids se traduit dans les archives du gouvernement, la correspondance présidentielle ou les photographies officielles. Mais le football est aussi tributaire d'évolutions fortes de la société : la montée de la violence autour des stades, la place des joueurs d'origine étrangère, l'essor du football féminin.
Affiches, plans et maquettes de stades, films et œuvres d'artistes s'attachent à faire revivre l'épopée française d'un sport universel.
L'Euro est organisé en France du 10 juin au 10 juillet 2016.

Le Musée National du Sport prêt à cette occasion la réplique de la coupe Jules Rimet, remise à Alberto Suppicci en 1950, sélectionneur de l'équipe d'Uruguay, victorieuse en 1930 de la 1ère coupe du monde

Projections de films et débats-conférences
La véritable histoire des coupes du monde (Stéphane BENHAMOU, Télécran Productions, 112 minutes)
Petites et grande histoire du Stade de France (Marie-Monique Robin, Agence CAPA, 90 minutes
Un vrai sport de gonzesses (Farid Haroud, Magali Films, 52 minutes)
Football et immigration : 100 ans d'histoire commune (Éric Cantona, Canal +, 85 minutes)

Visites guidées les samedis 11 juin, 25 juin et 9 juillet à 14h00
Les visites de l'exposition (1h30) sont assurées par un guide conférencier

Accompagnement pédagogique de l'exposition
Sport populaire entre tous, le football doit son admirable essor au succès des grandes compétitions internationales. Dès les premières rencontres, la question du financement et des infrastructures, les enjeux politiques et diplomatiques ont conduit les pays hôtes à intervenir dans leur organisation. Le football devient dès lors une affaire d'État.
L'exposition « Le foot, une affaire d'État » montre pourquoi la France en fait pas exception à la règne. Elle explique la manière dont le football s'est fait l'écho des soubresauts du monde et de l'évolution de la société. Le parcours proposé met en exergue le rôle des joueurs issus de l'immigration dans l'équipe nationale, le hooliganisme, la féminisation du sport ou encore l'invention du oécifoot.
Des vidéos didactiques, un ensemble de documents tactiles jalonnent et complètent l'exposition.
Le service éducatif des Archives nationales propose ainsi des visites spécifiques destinées aux publics scolaires, aux jeunes des centres de loisirs et du dispositif « école ouverte » et/ou en situation de handicap visuel.

www.museedusport.fr

9

Ministère de la ville, de la Jeunesse et des Sports Paris	« Seconde Vie du matériel sportif »	Dans le cadre d'un projet d'exposition sur les secondes vies possibles du matériel sportif usager, porté conjointement par le ministère chargé des sports et le ministère chargé de la culture, un appel à candidature d'artistes a été organisé. Plus de 60 candidatures ont été reçues. « Secondes vies du matériel sportif » est un projet d'exposition double qui aura pour vocation de traiter de la revalorisation du matériel sportif usagé. Elle s'articulera autour de deux volets, l'un pédagogique et l'autre artistique, afin d'interpeller et sensibiliser le public aux enjeux de la consommation et production durable dans le sport. Elle réunira des objets et matières premières obtenus à partir de matériels sportifs usagers afin d'en montrer les secondes vies possibles. S'intégrant pleinement dans le principe de l'économie circulaire, cette exposition a donc pour principal objectif de ré-enchanter et revaloriser le déchet sportif en **lui donnant une nouvelle utilité, une nouvelle valeur financière et une valeur** artistique et émotionnelle, dans différents lieux culturels et sportifs. Ce projet répond à l'action commune des lettres de cadrage de transition écologique 2014 de ces deux ministères, intitulée « Préfigurer une action commune sur le thème du recyclage et de la réutilisation des matériels sportifs par des créations artistiques ou techniques innovantes ». De plus, la conférence mondiale sur le climat (COP 21) se déroulera en décembre 2015 à Paris. Il sera l'occasion de valoriser sur la scène internationale l'ensemble des initiatives françaises, sportives y compris.	Caractéristiques de l'exposition • Période de livraison : Année 2015 • Durée d'exposition : entre 3 semaines et 3 mois selon programmation du lieu • Lieux : lieux culturels et sportifs • Surface au sol estimée : entre 50m² et 200m2 • Nombre d'objets : 20 à 50 pièces d'une grandeur maximum de 2m3 et d'un poids maximum de 80kg • Scénographie : simple de mise en œuvre
Centre des Monuments Nationaux France https://www.monuments-nationaux.fr/	**Marquez pour le Patrimoine** Marquez pour le patrimoine, du 1er juin au 31 juillet, grâce aux baby-foot installés dans 14 monuments nationaux !	Un dialogue entre le sport et le patrimoine Le CMN, déjà partenaire d'événements sportifs emblématiques comme le Tour de France ou le Marathon de Paris, réaffirme son attachement au sport en accueillant, à l'occasion de l'Euro 2016, des baby-foot dans ses monuments. « 1€ pour jouer, c'est 1€ pour restaurer » Cette opération originale invite les visiteurs à devenir acteur de la conservation et de la restauration des monuments grâce à un micro-don ludique. Une opération pour tous les publics. En famille, entre amis, en solo, l'opération « Marquez pour le patrimoine » donne l'occasion aux visiteurs de retrouver dans les monuments l'atmosphère ludique et le goût du jeu propres aux compétitions sportives. Le CMN, attentif aux besoins de tous ses visiteurs, a également prévu d'installer un baby-foot PMR au Palais du Tau. Cette opération bénéficie du soutien de Bonizni, du Crédit Agricole et de Rosbeef !	14 monuments nationaux sont concernés par l'opération "Marquez pour le patrimoine": Abbaye de Cluny Château d'Angers Château d'Azay-le-Rideau Château de Cadillac Château de la Motte-Tilly Château de Pierrefonds Château de Vincennes Château d'If Château et remparts de la cité de Carcassonne Forteresse de Salses Palais du Tau Trophée d'Auguste Villa Cavrois Villa Savoye

CONCLUSION

Ce projet inédit de « La Grande Collecte Euro 2016», relatif au sentiment de supportérisme et aux objets de la passion footballistique, a montré un formidable élan de la promotion du football comme fait culturel majeur.

Envisageons « un debrief » de l'après-match. Que pouvons-nous retenir ?

- Le sport peut contribuer à la constitution d'un patrimoine oral à travers l'évocation d'histoires partagées.
- Le football et les musées et toutes autres institutions culturelles, peuvent faire équipe pour évoquer des facettes remarquables de la réalité sociale.
- Le Musée National du Sport peut et doit être l'institution pilote pour promouvoir les cultures sportives et trouver dans le sport des clés de compréhension du monde contemporain.
- Les supports technologiques, en particulier les réseaux sociaux, sont essentiels pour une diffusion nationale et internationale des projets culturels.

RÉSEAUX PARTENAIRES

Le musée du XXIe siècle

Accès à tout pour tous *7 décembre 2016*

Rédacteur : Danielle DEPAUX

Expériences

Depuis 2008, je participe à des visites d'évaluation de musées demandant la labellisation d'Etat « Tourisme & Handicap ». Cette expérience m'a permis de constater que ce qui est bon pour les personnes déficientes intellectuelles l'est pour tous ceux dont l'accès à la lecture demande un effort particulier. Mais aussi ceux qui ne conçoivent pas l'abstraction dans la terminologie, la représentation graphique (plan, croquis…) et la notion de temps historique :

- touristes lointains, quasi analphabètes en français (Chinois, Russes…)
- visiteurs du champ social,
- personnes âgées,
- visiteurs non spécialistes,
- personnes handicapées visuelles.

Sept critères d'accessibilité

L'Unapei a identifié sept critères incontournables pour un accueil adapté à une personne handicapée mentale, autonome.

1. Repérer,
2. circuler,
3. utiliser,
4. participer,
5. se reposer,
6. se sentir en sécurité,
7. sortir.

Repérer

La signalétique sera bien visible, claire en évitant une créativité qui nuirait à la compréhension. Elle doit toujours associer le mot à l'image (pictogramme).

Circuler

Les parcours seront doubles avec des rampes ou des élévateurs en parallèle aux marches. La signalétique est là aussi indispensable.

Utiliser, participer,

La déficience intellectuelle limite la scolarité. Ces personnes manquent de connaissances de base. Il est inutile d'envisager une démarche pédagogique nécessaire à l'accueil des enfants. Les objectifs seront plutôt :

Danielle DEPAUX – administrateur de l'Unapei – référent accessibilité culture, tourisme et loisirs en Ile de France
Expert en Facile A Lire et A Comprendre - Professionnelle du Tourisme culturel
danielle.depaux@orangefr

- Favoriser l'émergence d'une émotion, en sollicitant tous les sens,
- rapprocher l'objet présenté du quotidien de la personne,
- permettre la compréhension de la création et des techniques concrètes de réalisation.

Grâce au « multimédia », aux stations (maquettes) tactiles, aux procédés audio et visuels, ceci est possible sans panneaux aux longues notices à lire debout. Le visiteur très motivé fera l'effort de prendre connaissance d'une approche scientifique ou encyclopédique proposée par ailleurs.

Se reposer

Pour tous les visiteurs évoqués plus haut, même curieux et fortement motivés, la découverte demande un effort. On pense aux personnes à mobilité réduite, aux personnes âgées, mais la visualisation mentale imposée au handicap visuel est aussi très fatigante.

Se sentir en sécurité

Au-delà de tous les équipements conçus pour le confort des personnes handicapées et des visiteurs, la présence attentive et active des personnels d'accueil et de sécurité est le gage de ce sentiment de sécurité. La sensibilisation de ces personnels sera garantie par la formation effective d'un référent dans chaque service ou département. Ce référent sera à même de sensibiliser à son tour le personnel saisonnier et d'intervenir en cas de difficulté.

Sortir

Une bonne signalétique évite des situations de stress. Par exemple, la Pyramide du Louvre indique clairement la sortie.

Ce modèle existe déjà

Il est mis en œuvre par exemple :

- lors d'expositions temporaires au musée du Quai Branly – Jacques Chirac, avec les fac-similés et des stations tactiles avec commentaires audio,
- dans la présentation de matériel archéologique du musée d'Arles antique autour du chaland « Arles-Rhône 3 »,
- dans le département des Arts Islamiques du Louvre avec la lecture de poèmes anciens, la possibilité de toucher l'ivoire de l'objet en vitrine.

Dans tous ces cas des dispositifs audio-visuels plus ou moins élaborés apportent des compléments à différents niveaux de compréhensions.

Danielle DEPAUX – administrateur de l'Unapei – référent accessibilité culture, tourisme et loisirs en Ile de France
Expert en Facile A Lire et A Comprendre - Professionnelle du Tourisme culturel
danielle.depaux@orangefr

Conseils pour adapter la visite des sites culturels au handicap sensoriel

Le handicap sensoriel (visuel ou auditif) concerne six à sept millions de personnes en France. Si ce nombre recouvre des réalités très différentes, de la personne sourde ou aveugle de naissance à la personne âgée qui a perdu une partie de ses facultés auditives ou visuelles, il montre toutefois que ce n'est pas un phénomène marginal. De l'audiodescription à la formation des personnels, en passant par la visio-interprétation ou le parcours sensoriel, panorama de solutions pour adapter aux handicaps sensoriels la visite de sites et monuments culturels.

SERGE PICHOT

Directeur de Braille et Culture
[brailleetculture@wanadoo.fr]

Le principe d'une accessibilité généralisée, quel que soit le type de handicap, est inscrit dans la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Une définition interministérielle de l'accessibilité, élaborée en avril 2006, précise que *"l'accessibilité requiert la mise en œuvre des éléments complémentaires, nécessaires à toute personne en incapacité permanente ou temporaire pour se déplacer et accéder librement et en sécurité au cadre de vie ainsi qu'à tous les lieux, services, produits et activités. La société, en s'inscrivant dans cette démarche d'accessibilité, fait progresser également la qualité de vie de tous ses membres"*. L'enjeu de l'accessibilité consiste alors à mettre en œuvre des moyens techniques ou humains pour permettre à toute personne en situation de handicap de se déplacer plus librement et d'avoir la possibilité de participer pleinement à la vie collective.

Le handicap sensoriel résulte de l'atteinte d'un ou plusieurs sens. Il se caractérise majoritairement par des incapacités issues d'une déficience auditive ou visuelle. Dans le présent article, nous allons nous attacher à décrire les difficultés rencontrées par les personnes souffrant d'un handicap visuel ou auditif, notamment lors de la visite de lieux culturels (musées, expositions, monuments, sites patrimoniaux…). Nous évoquerons également le type de solutions qui peuvent être déployées à leur intention.

HANDICAP VISUEL. Le nombre de personnes malvoyantes et aveugles est estimé, en France, à près de deux millions (*cf.* encadré), auxquelles il convient d'ajouter les personnes âgées. Ce chiffre, qui regroupe près de 5 % de la population hexagonale, va inexorablement augmenter dans les années à venir, du fait du vieillissement annoncé de la population.

À ce jour, l'obligation de mise en accessibilité, pour ce qui concerne les publics déficients visuels, se concentre le plus souvent sur l'accessibilité du bâti et laisse généralement de côté l'accessibilité des contenus. Ainsi, et malgré la création en 2000 du label national Tourisme & Handicap, l'accueil des publics en situation de handicap visuel demeure insuffisamment pris en compte par les acteurs du tourisme ou de la culture. Nous notons cependant, depuis quelques années, un changement des mentalités et pouvons affirmer que la politique d'assistance devrait évoluer dans les années à venir vers une politique de solidarité : la personne en situation de handicap est, de plus en plus, considérée comme étant actrice de sa propre vie sociale.

Pour mieux cerner ces enjeux et comprendre les difficultés et obstacles que rencontrent les personnes déficientes visuelles, faisons un bref rappel des principales pathologies et de leurs conséquences.

La déficience visuelle est une altération de la vue plus ou moins prononcée. L'autonomie des personnes ayant une déficience visuelle repose sur leur capacité à se repérer, à se déplacer et à circuler sans danger. De naissance ou acquise, la déficience visuelle induit une appréhension différente de l'environnement.

La personne non voyante appréhende le monde principalement par ses autres sens. Même si elle ne voit pas, elle entend et sent la présence. Elle a besoin d'explications claires et de descriptions précises. Elle se déplace avec une canne blanche, un chien-guide ou une tierce personne. La personne malvoyante, si elle ne doit pas être considérée comme une personne aveugle, peut, elle aussi, avoir besoin d'un accompagnement spécifique. Elle peut avoir besoin de se rapprocher des objets et des personnes pour les reconnaître ou pour lire. Lorsque son champ de vision est réduit, elle peut avoir besoin d'aide lors de ses déplacements (canne blanche ou tierce personne).

Certains outils permettent aux non-voyants d'avoir accès au travail, à la lecture et aux déplacements de façon autonome. Les outils les plus connus sont la canne, le chien-guide et le braille. Ceux-ci aident, guident et accompagnent les non-voyants au quotidien. La canne sert à détecter les obstacles, c'est un prolongement de la main qui permet d'annoncer les bandes podo-tactiles, les bandes de guidage, mais surtout les dangers. Elle permet de prévenir, et ainsi d'avoir le temps de changer d'orientation. L'usage de la canne est enseigné par des instructeurs de locomotion.

Le chien-guide est une solution alternative à la canne. C'est au non-voyant de choisir le guide de locomotion qu'il préfère. Le chien-guide permet plus d'autonomie et de confort que la canne. En effet, il peut mémoriser des trajets, garder un axe de cheminement, rechercher les passages pour piétons et autres axes de sortie (escaliers, bus, guichet, etc.), mais aussi éviter les obstacles et garantir la sécurité. La complicité du non-voyant avec l'animal favorise la fluidité et l'autonomie des déplacements. La loi autorise la présence du chien-guide dans tous les lieux publics, au travail, dans les transports, etc.

Le braille sert lui aussi à se repérer, à collecter des informations, mais surtout à accéder à l'instruction tout en étant autonome C'est un

code composé de 1 à 6 points en relief, chaque configuration correspondant à une seule lettre de l'alphabet ou à un signe de ponctuation. La lecture s'effectue par les doigts à un rythme d'environ 150 mots par minutes (contre 250 à 300 mots pour un adulte voyant). C'est un code universel, traduit et adopté dans presque toutes les langues.

Souvent oubliée, l'écriture en gros caractères permet à un grand nombre de personnes malvoyantes d'avoir accès à l'information. Respectant des règles de typographie strictes, l'écriture en gros caractères peut être employée pour tout type d'édition : guides d'accueil, documents d'aide à la visite, signalétique, etc.

L'ouïe est un sens important qu'il est intéressant d'utiliser pour donner des indications complémentaires. Grâce à ce sens une personne déficiente visuelle peut : se rendre compte de la taille d'une pièce ou d'un lieu, *via* l'écho de la voix ; évaluer la largeur d'une rue, d'une impasse ; reconnaître des personnes, son interlocuteur ; se déplacer (par ex exemple, suivre le son d'une voix) ; prendre un repère (sonore).

L'odorat permet à la personne déficiente visuelle de se repérer et de s'orienter, et surtout, d'aider à l'identification d'une activité ou d'un lieu. Certains magasins, certaines pièces et certains lieux ont des odeurs caractéristiques. Les pharmacies, les drogueries, les boulangeries, les bibliothèques sont des endroits facilement repérables et identifiables.

Le toucher est lu sens le plus important pour la personne non voyante. En effet, toute représentation passe par le tactile. On différencie deux types de touchers : le toucher brachial, qui permet de cerner les objets volumineux, de faire le tour d'une statue, de se rendre compte des volumes ; le toucher du bout des doigts, qui permet de se représenter les objets, de découvrir des détails, de lire le braille. Ce sens, bien qu'apprécié par une majorité de déficients visuels, est peu utilisé chez certains d'entre eux, soit qu'ils sont devenus aveugles tardivement, soit que tout simplement ils n'aiment pas toucher. Il est donc important de ne jamais forcer quelqu'un à faire une découverte tactile.

Pendant la découverte d'un nouveau lieu, les sensations telles que l'humidité, le chaud, le froid sont perçues rapidement par la personne déficiente visuelle. Elles donnent des indications sur une pièce (humidité d'une cave) ou sur des matériaux (chaleur du bois, fraîcheur du métal). Combinées aux odeurs par exemple, les sensations thermiques permettent d'identifier naturellement un lieu ou un objet.

Prendre des vacances ou profiter de loisirs devrait être synonyme de plaisir et de bien-être. Mais il s'agit d'un équilibre difficile à atteindre pour le public handicapé, car la notion de loisirs est associée à nombreux obstacles et à des nombreuses questions : comment m'y rendre ? avec qui ? les lieux de visite seront-ils accessibles ? les personnels seront-ils sensibilisés à mon handicap et comprendront-ils mes besoins ? serai-je intégré au public comme n'importe quel visiteur ou au contraire ostracisé ?

En règle générale, les personnes déficientes visuelles, qu'elles soient malvoyantes ou non-voyantes, aspirent à découvrir le monde qui les entoure de façon la plus autonome possible, tant que cela relève du plaisir et non du parcours du combattant. Rendre accessible un lieu touristique à une personne handicapée visuelle ne lui permet jamais, cependant, de faire la visite entièrement seule.

À travers les nombreux échanges que avons au quotidien avec nos adhérents et ceux d'autres associations, nous sommes aujourd'hui convaincus qu'il ne faut pas contribuer à marginaliser la personne handicapée en lui proposant un parcours trop complexe, avec à la fois des bandes podotactiles au sol, des rampes de guidage, un étiquetage complet en braille signalé par repère au sol ou sur une main courante, etc. Il est possible de tout faire, mais est-ce vraiment souhaitable ? Cela peut l'être pour une exposition comprenant beaucoup d'éléments à toucher dans un espace assez réduit. Mais, dans le cas de la visite d'un château, d'un jardin ou d'un musée, est-ce imaginable et est-il utile de monter des barrières, de coller au sol des dalles plastiques, de prévoir des équipements lourds qui altèrent le site pour donner

à la personne déficiente visuelle une visite autonome, certes, mais très fatigante et probablement décevante ? Il faut savoir, par ailleurs, que la proportion de déficients visuels sachant lire le braille est de plus en plus faible.

La diversité des pathologies pousse alors à réfléchir à des outils et médias plus "universels" comme l'audio, les maquettes tactiles ou les solutions humaines (formation des personnels d'accueil et des guides, mise en place d'ateliers de découverte…). Favoriser la mixité des publics (valides et handicapés) implique, par ailleurs, de proposer des outils utilisables par tous, permettant à une personne déficiente visuelle de faire la visite avec des amis voyants, de partager avec eux la découverte d'un lieu, dans un même groupe de visiteurs.

On entend souvent les professionnels du tourisme "se plaindre" du faible taux de fréquentation de leur site par le public déficient visuel. Il y a plusieurs raisons à cette sous-fréquentation qui tiennent non à l'idée reçue selon laquelle ce public n'est pas intéressé par les visites touristiques ou culturelles, mais plutôt :
– à l'absence de communication. Par peur de ne pas savoir recevoir ce public ou simplement par méconnaissance des réseaux de communication employés par ce public, les sites en question ne communiquent pas sur les adaptations mises en place ; combien de sites labellisés Tourisme et Handicap oublient d'en faire mention sur leurs supports de communication et de présenter sur leur site internet les adaptations proposées?
– le manque de fiabilité des informations. Les médias relayant les informations concernant l'accessibilité des lieux se contentent, la plupart du temps, de signaler le type de handicap pour lequel ils sont adaptés. Les personnes déficientes visuelles découvrent parfois sur place que le site présente une accessibilité physique irréprochable mais que rien n'est prévu pour qu'elles puissent visiter le site de façon autonome – on leur propose seulement d'être accompagnées par un guide ;
– l'isolement des offres adaptées. Quand on sait le travail que représente l'organisation d'un séjour pour une personne handicapée visuelle, il est indispensable de pouvoir lui proposer une offre de séjour complète qui garantisse une adaptation de l'ensemble des composantes de l'offre touristique.

Parcours de visite sensoriel. Comment permettre aux personnes déficientes visuelles de comprendre le patrimoine lorsque leurs sens ne leur permettent pas d'avoir accès aux supports "classiques" de visite ou simplement de pouvoir apprécier une ambiance, une atmosphère ? Comment leur donner accès aux contenus culturels en toute autonomie, sans pour autant les isoler du reste des visiteurs et leur permettre de partager leurs découvertes ? En proposant un parcours de visite sensoriel.

Un parcours sensoriel est centré sur le potentiel tactile, sonore et olfactif des divers points forts de la visite ; il est accompagné d'outils spécifiques nécessaires à l'adaptation : dessins en relief et en agrandi couleur, descriptifs, maquettes, mallettes pédagogiques, etc. Ces parcours permettent d'atteindre l'objectif d'accessibilité, mais également de proposer au grand public un produit touristique innovant et atypique. Les outils à la disposition de la mise en place d'un parcours sensoriel sont divers et vont de l'audiodescription à la formation des guides et du personnel d'accueil, en passant par le travail des images ou les maquettes 3D.

L'audiodescription s'appuie sur le texte de visite originel, complété de commentaires adaptés et descriptifs des lieux découverts. Elle permet au public visé de découvrir sans contraintes et de façon précise des œuvres, des espaces paysagers ou des architectures. Disponible *via* un audioguide, un lecteur MP3 ou des *QR codes*, l'audiodescription doit délivrer les indications indispensables à la découverte et à une bonne appréhension du site.

Le travail des images est indispensable pour fournir une représentation adaptée. Grâce une iconographie adaptée (en relief, avec des couleurs contrastées), le public, qu'ils soit ou non handicapé visuel, peut mieux appréhender les éléments inaccessibles (du fait de leur distance,

L'obligation d'accessibilité doit permettre d'améliorer l'offre pour tous les publics, dans une démarche sociale et fédératrice.

de fragilité ou de leur complexité) et découvrir le patrimoine qui l'entoure. Ces outils, déclinables sur de multiples supports (carnets de visite, plaques en relief en résine, silicone, lave émaillée, laiton, etc.), s'adaptent à toutes les configurations.

Les maquettes tactiles en 3D permettent de se représenter avec le plus de réalisme possible l'ensemble du site (édifices monumentaux, villages, paysages…) et de préparer la visite déambulatoire. Leur utilisation attire tous les publics, handicapés ou non. Leur réalisation repose sur un cahier des charges permettant de considérer les caractéristiques incontournables, comme le rendu thermique et tactile des matériaux, la traduction de la réalité de l'édifice, ainsi que l'importance des critères de lisibilité tactiles ou visuels et de l'aspect pédagogique.

La formation des guides et personnels d'accueil peut, dans le cas d'un budget restreint par exemple, suffire à adapter un parcours de visite. Outre la traditionnelle et quasi-incontournable formation à l'accueil des publics handicapés, une formation sur l'adaptation des visites guidées au public déficient visuel permet, à travers l'apprentissage de techniques spécifiques telles que la description sensorielle ou la gestion du groupe, de créer une visite réellement adaptée aux besoins des visiteurs. Il s'agit, une nouvelle fois, d'un outil de découverte qui peut être proposé à tous publics.

HANDICAP AUDITIF. On estime en France que plus de 5 millions de personnes (*cf.* encadré), en France, souffrent d'une déficience auditive. Tout comme la déficience visuelle, la déficience auditive recouvre des réalités bien différentes pour chaque personne. Il y a une grande différence entre les surdités de naissance (ou survenues avant l'acquisition du langage) et les surdités ou malentendances apparaissant avec l'âge (une personne sur trois de plus de 65 ans est malentendante).

Comment rendre l'offre touristique et culturelle accessible aux personnes sourdes et malentendantes ?

Pour être accessible aux sourds et malentendants, toute information sonore doit être doublée par une information visuelle (panneau d'information, langue des signes française, lecture labiale, sous-titrage sur un écran, pictogramme…). Les espaces communs doivent être bien insonorisés, avec peu de résonance, et bien éclairés. Le champ visuel doit être dégagé afin de permettre aux déficients auditifs, faute de pouvoir les entendre, de voir arriver les personnes, les voitures… Le système sonore d'alarme incendie doit être couplé à un système de flash lumineux dans tous les endroits où une personne sourde peut se trouver seule (sanitaires, chambre d'hôtel…).

Dans les structures accueillant un public en grand nombre, l'installation d'une boucle magnétique ou d'un système Bluetooth couplé à un système sonorisé (à la banque d'accueil, dans une salle de réunion ou de spectacle…) peut être nécessaire. (Une boucle magnétique est un système permettant de transmettre la parole par induction magnétique ; il ne peut être utilisé que par des malentendants portant une aide auditive équipée une bobine d'induction.)

Pour ce qui est de la communication à distance (information et réservation, notamment), la surdité nécessite que certains équipements dont l'utilisation est uniquement fondée sur la parole soient complétés par un système à distance (visio-interprétation, sous-titrage en temps réel).

Avant tout, il est fondamental de former les personnels en contact avec le public afin de faciliter et d'adapter le contact aux surdités et malentendances. Être capable de communiquer de façon non verbale ou en utilisant les premiers signes en LSF (langue des signes française) constitue un plus. Néanmoins, il est

important de noter que la LSF n'est utile qu'aux personnes sourdes la maîtrisant, ce qui, sauf exception, n'est pas le cas des personnes devenues malentendantes. Même chose pour la boucle magnétique, qui n'est utile qu'aux personnes appareillées avec une bobine à induction (une personne appareillée avec un système Bluetooth ne pourra pas utiliser la boucle magnétique, même si aujourd'hui ces deux équipements commencent à se retrouver sur un même appareil auditif).

Il n'est jamais facile pour une personne handicapée de s'adonner à des loisirs. Malgré les améliorations apportées en matière d'accessibilité des sites touristiques, partir en vacances nécessite de faire des efforts. En effet, si les bâtiments sont de plus en plus accessibles la relation humaine reste difficile. Le personnel est mal à l'aise, la personne handicapée ne trouve pas sa place, se sent souvent de trop. Les personnes handicapées se sentent souvent frustrées ou mises à part lors d'une visite. La frustration est généralement due au fait qu'elles ne saisissent pas toujours ce qui se passe autour d'elles ou qu'elles ne peuvent pas se mêler aux conversations et aux débats – soit qu'elles disposent pas d'éléments descriptifs suffisants, pour les déficients visuels ; soit qu'aucun effort n'ait été fait pour répondre aux besoins des personnes sourdes ou malentendantes).

■ ■

En guise de conclusion, nous ne pouvons que conseiller aux gestionnaires de sites touristiques ou culturels de faire de l'obligation d'accessibilité un réel outil de promotion et d'amélioration de l'offre pour tous les publics, dans une démarche sociale et fédératrice. Ce type de démarche permet d'améliorer le confort de visite de tous les publics et de favoriser la mixité des publics lors d'une même découverte. Il peut aussi avoir des retombées économiques, car permettant de toucher un nouveau potentiel de visiteurs, dans la mesure où les adaptations mises en place répondent réellement aux besoins des personnes handicapées et que tous les canaux de communication sont utilisés afin de promouvoir ces adaptations. ■

Six à sept millions de personnes en France souffrent d'un handicap sensoriel

À partir de l'enquête HID (Handicaps, incapacités, dépendance) réalisée par l'Insee en 2000, on peut estimer le nombre de personnes souffrant de **déficiences visuelles à près de 2 millions :** 65 000 aveugles ; 1 200 000 malvoyants *profonds* (vision résiduelle limitée à la distinction des silhouettes) ou *moyens* (incapacité à reconnaître un visage à 4 mètres, incapacité à lire et écrire) ; environ 600 000 malvoyants *légers* (quelques difficultés à reconnaître un visage à 4 mètres, quelques difficultés à lire et écrire). De la même façon, on peut estimer le nombre de personnes souffrant de **déficiences auditives à plus de 5 millions :** plus de 300 000 *sourds* ou déficients auditifs *profonds* (aucune perception des sons ou une perception insuffisante pour les distinguer – appareillage insuffisant, langue des signes, lecture labiale, langue française parlée complétée, écrit) ; 1 500 000 déficients auditifs *sévères* (perception uniquement de la voix forte, près de l'oreille – appareillage indispensable) ou *moyens* (perception de la parole si l'interlocuteur élève la voix, de près – appareillage recommandé) ; 3 500 000 déficients auditifs *légers* (perception de la parole à voix normale mais pas à voix chuchotée, ou dans un environnement sonore parasité). Si l'on exclut de ces estimations les déficients légers, on peut estimer à **3 millions environ le nombre de personnes souffrant de déficences visuelles ou auditives sérieuses (moyennes à totales).**

Sources : http://www.unapeds.asso.fr/article.php3?id_article=615 ; http://www.avh.asso.fr/rubriques/association/cecite_malvoyance.php .

SIMON HOURIEZ

Directeur
Signes de sens

Globalement notre point de vue sera toujours un peu le même : "expérimenter et s'en donner les moyens". Depuis 13 ans maintenant c'est notre travail quotidien, ce le fut pour les musées mais nous l'avons aussi fait dans les bibliothèques, dans des lieux de spectacle vivant, dans le patrimoine, ...
Nous restons convaincus que la réflexion sur l'accessibilité pour les publics atypiques est le point de départ d'une innovation et d'une transformation pour les musées et qu'il faut avoir des espaces pour expérimenter et tester en situation les nouvelles propositions vers les publics. Comme c'est le cas pour les projets Muséo puis Muséo+ nous avons montré que ces offres conçues à partir des besoins spécifiques avaient finalement un impact sur d'autres publics spécifiques voire sur le grand public dans une logique de conception universelle. Loin de parler concept nous avons développé l'outil et l'avons évalué sur plus de 300 enfants au total avec 3 laboratoires universitaires pour l'évaluer et caractériser ses apports, validant au passage le fait que sourds, autistes, déficients intellectuels et enfants sans handicap vivaient une expérience de médiation enthousiasmante et enrichissante avec le meme outil.
Aujourd'hui notre enjeu est de continuer à aider les musées à innover en développant des prototypes innovants à partir des besoins spécifiques et élargis ensuite pour le grand public. C'est cette vision d'innovation par la fragilité que nous défendons.

Pour ce qui concerne les besoins des personnes sourdes en matière d'accessibilité des musées je pense que tout ce qui est "normalisé" est connu depuis longtemps même si c'est parfois encore mal compris ou implémenté. L'information n'est pas si compliquée à trouver notamment grâce aux guides réalisés par le ministère de la Culture sur ces questions. Pour ce qui est de la médiation ça reste souvent un peu basique avec un automatisme à traduire en langue des signes mais sans vrai refonte de l'approche pédagogique ou de la proposition d'expérience (vidéos au début des expositions, dans les sites web, dans les visioguides, ...).

J'ai la chance d'intervenir sur la médiation à l'Ecole du Louvre depuis 2 ans et c'est justement ce que j'essaie de transmettre aux étudiants : profiter des questions d'accessibilité pour développer des visions pédagogiques et de médiation originales et pertinentes.
Chez Signes de sens, nous exploitons au mieux et sans paillettes les opportunités du numérique pour venir en soutien de cette vision pédagogique couplée à une connaissance de l'accessibilité et des publics concernés. C'est ainsi que nous pouvons avancer avec les musées et j'espère que nous aurons l'occasion de travailler prochainement sur un nouveau projet dans la veine de Muséo+ pour aller ouvrir de nouvelles opportunités pour les publics des musées.

Voilà quelques premiers éléments sur notre activité et notre positionnement. J'espère que nous aurons l'occasion d'approfondir ensemble et je serai très curieux également de savoir où vous en êtes de votre côté et ce vers quoi le ministère s'oriente sur ces questions. Je suppose que cette mission"musées du 21ème siècle" va apporter de nouvelles idées et orientations.

J'espère en tout cas qu'elle permettra de ne pas traiter le handicap après tout le reste, ce serait comme mettre l'opportunité d'innovation à la fin de la chaîne de production alors qu'il devrait être en amont.

L'ASSOCIATION ART+UNIVERSITÉ+CULTURE

Consultation Musées du 21è siècle
14 novembre 2016

Art+Université+culture
Marie-Aude Lefeuvre , vice-présidente

L'association Art+Université+Culture A+U+C

- **Un réseau essentiellement universitaire**
  - L'association A+U+C est née en 1990 de la volonté de militants de l'action culturelle à l'Université, le Manifeste de Villeneuve d'Ascq,
  - 64 membres, dont 59 étbts d'enseignement supérieur
    http://www.auc-asso.com/page/les-membres
  - A+U+C a pour mission de promouvoir et d'aider l'action culturelle dans les établissements d'enseignement supérieur dans un dialogue avec les ministères, la CPU et des réseaux

L'association Art+Université+Culture -A+U+C

- **L'action culturelle universitaire**
  - La mission culturelle des universités est inscrite dans la loi du 24 janvier 1984, au même titre que la formation et la recherche. Elle en constitue une déclinaison essentielle. A+U+C œuvre à la réalisation de cette mission.
  - Culture scientifique et technique et culture artistique peuvent se développer ensemble. Repenser la culture dans son acception plus large permet de construire, ensemble, une culture d'établissement et de favoriser un sentiment d'appartenance.
  - le service culturel aide à la valorisation de la recherche et de la formation, à la diffusion de la Culture, à la préservation et à la mise en valeur du patrimoine artistique, architectural, scientifique et technique.

L'association Art+Université+Culture A+U+C

- Le groupe de travail CST et patrimoines scientifiques d'A+U+C souhaite mener une réflexion à l'échelle nationale sur la place de la culture des sciences et techniques dans les établissements en lien avec les ministères et la CPU, et contribuer par ces débats à reconnaître l'expertise scientifique des établissements, le lien fort entre formation – recherche et culture (dans son acception globale), et en ce sens la place spécifique de la culture à l'université.
- A+U+C souhaite par ailleurs mener une réflexion sur la structuration universitaire de la CST. Le patrimoine universitaire (qui est un en ce sens qu'il comprend les collections scientifiques, le patrimoine artistique et architectural) est parfois géré de manière séparée alors qu'il participe de la mission culturelle. C'est un outil précieux pour la diffusion des sciences. Un état des lieux permettrait de voir les forces et faiblesses des différentes structures et de s'accorder sur les fondamentaux.
- Enfin A+U+C souhaite contribuer à faire reconnaître les compétences propres aux universités dans les partenariats ou contributions apportées aux actions menées par les CCSTI et structures culturelles et la complémentarité des rôles de chacun.

Pourquoi une implication CST et patrimoines scientifiques?

- Un groupe de travail sur ces questions depuis 2008 au sein d'A+U+C
- Des réunions en région* organisées par des membres mais sans que cela aboutisse à un groupe de travail, des réunions et échanges avec les ministères…
- Mission confiée le 2 juin 2015 à Nancy à A+U+C – rédaction d'un manifeste *Pour un Réseau universitaire de culture scientifique et technique*
- A+U+C reconnue comme interlocutrice des ministères Culture et Education nationale en particulier : SG/SCPCI/DREST au MCC et DGRI au MENESR

Pourquoi une implication CST et patrimoines scientifiques ?

- **Constat**
  - Une **richesse patrimoniale** phénoménale dans de nombreuses disciplines
  - Diversité de la prise en compte politique de ce patrimoine : vice-président ou chargé de mission ou seulement des enseignants chercheurs responsables de collections – Inscription ou non dans la politique d'établissement
  - Structures organisationnelles diverses avec des personnels aux métiers divers
  - Dispersion ou regroupement des collections : Des musées de France, des structures type Jardin des sciences, des galeries, des sous-sols - réserves (superficie la plus importante souvent consacrée à la préservation des collections)
  - Mais une conscience partagée de l'intérêt de conserver, inventorier, valoriser ce patrimoine en interne (état des lieux structuration…) ou via les réseaux nationaux A+U+C, AMCSTI et internationaux ICOM (UMAC), et Universeum

Pourquoi conserver, inventorier, valoriser ce patrimoine ?

- **Un fonds précieux pour la recherche et pour l'enseignement**
- **Ce patrimoine est ou peut devenir un objet d'études et de regards transversaux** qui est un témoin de la recherche et qui doit être complété de la sauvegarde du patrimoine immatériel qui est la mémoire de ceux qui ont fait la recherche. L'absence de préservation risque de faire disparaître une mémoire collective, l'histoire de l'évolution des concepts et des idées scientifiques.
- avec des enjeux de **numérisation** forts pour la connaissance réelle de ce patrimoine aussi bien au sein de l'université (besoin d'une vue globale du patrimoine pour élaborer une politique patrimoniale d'envergure et plus largement une politique culturelle), que dans son rapport aux autres établissements (il existe des bases de données nationales pour telles ou telle collections mais chacune est spécifique et les croisements ne sont pas possibles entre collections naturalistes et collections d'instruments par ex. Etat des lieux existants mais pas toujours aussi aboutis d'une univ à l'autre.

- **Une richesse incomparable pour la transmission des savoirs, la rencontre entre un médiateur et un public. Une forme d'appropriation des sciences par le rapport à l'objet**

-70% des personnes interrogées sur la culture considère que la science fait partie de la culture – Il existe des Muséums mais aussi des territoires sans musées scientifiques.

-Des formations à la médiation type l' Expérimentarium (outil de formation des doctorants et jeunes enseignants chercheurs voir PIA U Bourgogne et comme espace de manipulation) + Soutiens apportés par l'OCIM dans la réflexion et la formation des personnels et par l'AMCSTI (réflexions et conseils pour repenser le rapport au public.

-Plutôt que des musées au sens de la loi, valorisation via des expérimentariums autour de la manipulation de l'objet, de l'expérimentation qui permet au public de se réapproprier une démarche scientifique pour dialoguer, s'interroger…

-Un patrimoine source de partenariats avec des structures culturelles ou des CCSTI mais aussi avec des assos scientifiques ou Wikimédia qui ouvrent vers de nouveaux publics

Patrimoines scientifiques et musées du 21è s.

- **Demandes sans cesse croissantes des publics**
  - Publics scolaires avec ou sans dispositif particulier comme l'ASTEP*
  - Formation des enseignants du primaire et du secondaire par les Maisons pour la Science où les collections scientifiques peuvent être supports pédagogiques
  - Formation d'étudiants sans lien direct avec les collections mais d'écoles d'art ou se formant au commissariat d'exposition
  - Résidence d'artistes
  - Nombreuses demandes de prêts par des structures culturelles ou de CCSTI
  - Visites grand public et nombreuses sollicitations internes pour visites VIP, pour les personnels et les étudiants créant ainsi un sentiment d'appartenance. (fierté dans les univ anglo-saxonnes)

- **La numérisation, un enjeu pour la rencontre avec le public** et compte tenu des moyens attribués aux universités pour ces patrimoines. Entre visite virtuelle outil de communication et de préparation d'une visite et la rencontre de l'objet, la manip **un enjeu de conservation des outils et protocoles de la recherche d'aujourd'hui.** Comment conserver des outils et objets de la recherche d'aujourd'hui et de ses expérimentations qui peuvent devenir le patrimoine de demain? Interviews de chercheurs, vidéos de manip…

COMMUNAUTÉ MUSEOMIX

Contribution à la consultation du Ministère de la Culture et de la Communication sur le Musée du XXième siècle.

Passer du musée vitrine au musée plate-forme
Ou comment transformer les musées en propulseur de bien communs ?

Texte inspiré du rapport produit dans le cadre de l'Accord France-Canada pour la coopération et les échanges dans le domaine des musées (2015-2016) par les communautés Museomix Ouest et Museomix Montréal et plus spécifiquement rédigé par Samuel Bausson, Claire Jouanneault, Manuel Moreau, Mathieu Brient et Arthur Schmitt.

Répondre au besoin des citoyens de (re)trouver leur pouvoir d'agir

Les questions de la relation musée-public, le changement de regard et l'expérimentation d'un autre lien, tel que le produit Museomix, n'est pas un enjeu spécifique, isolé. Bien au contraire. Ce qui impacte le musée, la nouvelle interaction et définition des rôles entre le musée et ses parties prenantes, et globalement la question du pouvoir d'agir qui leur est laissé ou qu'elles prennent, traverse la société toute entière. Les changements induits sont encore restreints mais les initiatives qui relèvent et facilitent ce désir d'agir, de s'impliquer dans les communs sont multiples, diverses, diffuses. C'est une vague de fond qui irrigue chaque jour de nouveaux pans de la société.

Une nouvelle génération de citoyens entrepreneurs

Émerge ainsi une nouvelle génération d'entrepreneurs, au sens : de gens qui entreprennent, dans leur quartier, dans leurs loisirs, leur travail, à l'école, dans leur institution, dans leur ville, et dans l'espace public qu'il soit physique ou numérique.

1- En étant à l'origine de l'initiative, sans attendre ni instructions ni autorisation.
2- En expérimentant par le faire.
3- En explorant d'autres modes de faire :
    a. horizontaux, transparents, équitables, ouverts,
    b. respectueux de l'autre, agiles, itératifs et créatifs.
4- En essayant de produire une répartition plus équitable de la valeur, notamment en partageant la connaissance produite.

Cette nouvelle génération de citoyens entreprenants veut, pas à pas, avoir du pouvoir là où c'est possible, repoussant avec conviction, confiance et beaucoup d'énergie les frontières de cet espace public élargi pour mettre en place de nouvelles relations sociales et collectives, plus harmonieuses et résilientes.

Cette transformation sociétale implique, pour les musées, d'aller au-delà d'une programmation "participative" et de passer d'une logique de "vitrine" de diffusion de contenus à une logique de "plate-forme" de croisements et de collaboration avec et entre les publics. Des publics qui en deviennent des utilisateurs parties-prenantes à part entière, avec leurs propres regards, savoirs et savoir-faire.

Au final, la question que nous nous posons n'est pas tant "comment faire participer les publics ?" que "comment transformer nos musées en "propulseurs des biens communs" ? Cette transformation requiert d'adopter certains principes et de faire évoluer les pratiques.

Les 4C du processus de développement du pouvoir d'agir

Décrire le processus de développement du pouvoir d'agir permet de percevoir les éléments en jeu et la relation évolutive entre le musée et les publics.

Nous proposons de distinguer 4 niveaux de relation : curieux - contributeurs - coopérateurs - "communauteurs" :

Les curieux

Les curieux sont déjà passés du « non-public » à un public intéressé. Le musée a réussi à les toucher, là où ils sont et à travers leurs intérêts. En retour ils accordent de l'attention à ses contenus et se fidélisent (abonnements newsletter, suivi sur les réseaux sociaux, rendez-vous réguliers...). Ils restent néanmoins « récepteurs ». Le musée diffuse et le visiteur « consomme » du contenu.

Les contributeurs

Les contributeurs sont au cœur de la démarche suivante, la plus déterminante dans la dynamique du pouvoir d'agir. A cette étape le "faire avec" s'impose et se traduit en "co" quelque chose : co-création, co-curation, co-design, co-médiation...

Le contributeur passe par plusieurs étapes intermédiaires : au préalable, il répond aux sollicitations et interagit avec le musée, il se met en mouvement. La relation va dans les deux sens mais reste impulsée par le musée.

Ensuite la relation s'ouvre : il est témoin et influencé par les interactions des autres contributeurs. L'organisation demeure toutefois un point de passage à ce stade.

Enfin il se connecte et échange de façon autonome avec les autres visiteurs, dans un cadre où le musée est au même niveau et décentré. Une relation plus horizontale se met alors en place.

C'est au cours de cette étape, de sa mise en relation d'individus qui s'entraident, qu'émerge une notion de « communauté » de contributeurs. Le focus passe alors du contenu à la communauté qui le produit.

Ce sont ces contributeurs que l'on retrouve dans une équipe Museomix. Ses membres, venus du musée et d'ailleurs, décident d'un projet et le réalisent ensemble. En amont, les museomixeurs ont souvent participé à des « apéromix », rencontres informelles pour faire connaissance. Ils « montent à bord » de la communauté en passant de simple curieux à contributeurs.

Certains d'entre eux sont maintenant disposés à collaborer sur la mise en place de nouveaux projets.

Les coopérateurs

Lorsque les contributeurs ont constaté l'intérêt des projets de la communauté, et se sont familiarisés avec sa culture et ses pratiques, ils sont prêts à coopérer et à mettre en place par eux-même de nouvelles opportunités d'impliquer la communauté. Ils s'organisent pour poser un cadre incitatif et mettre en place « l'architecture participative » des plateformes (numériques ou physiques) propices aux échanges et à la créativité.

Les organisateurs de Museomix collaborent sur l'organisation de l'événement plusieurs mois à l'avance. C'est un « mécano » dont les pièces s'ajustent les unes aux autres, en fonction des forces vives en présence, des opportunités qui se présentent, des ressources locales disponibles. Chaque édition Museomix est en soi un prototype d'évènement en évolution au fil des années.

Les "communauteurs"

Les « communauteurs » se retrouvent à l'étape ultime. Ils opèrent à un niveau peu visible, parfois dans l'«angle mort » des coopérateurs. Ils posent pourtant les fondations sur lesquels ces derniers peuvent s'appuyer.

Ils explicitent la "raison d'être" de la communauté (sa finalité, le changement qu'elle veut faire advenir) et de son "code social" (ses modes de gouvernance et de fonctionnement).

Ils mettent en place les outils de collaboration à distance et de sessions de travail collectives in situ.

Les communauteurs font le lien entre les projets qui émergent et les besoins qui s'expriment ici et là. Ils mettent à jour les tableaux de bords de suivi des projets.

Ils prennent soin de la "santé de la communauté" en soulevant ouvertement les

problèmes et les tensions latentes et en invitant la communauté à les résoudre.

Ce cadre à un niveau "meta", moins tangible mais plus durable, fait le lien entre les

évènements ponctuels et les projets particuliers. Il permet à la communauté de se mobiliser sur la durée, de rebondir d'un projet à l'autre, de faire converger les initiatives, émerger de nouveaux projets, mutualiser les ressources, garder une trace documentée utile aux projets suivants.

Les communauteurs, qui sont prioritairement dans une action de facilitation, ont un rôle déterminant dans la mise en place d'un musée plate-forme.

La facilitation : l'huile dans le moteur du développement du pouvoir d'agir

La facilitation stimule la vitalité des communautés contributives. Elle met en place les conditions les plus favorables à l'action collective. La facilitation fait monter à bord de nouvelles forces vives dans la communauté et incite ses membres à croiser leurs idées et articuler leurs actions. C'est une démarche intentionnelle, "à dessein".

La facilitation : un processus en miroir des 4C

Au cours de son cheminement, la personne qui souhaite se mettre en action a besoin de :

- Savoir qu'il existe une communauté active autour de ses centres d'intérêts, il faut la toucher là où elle est pour l'intéresser.
- Savoir que l'opportunité existe d'y prendre part, il faut l'inviter
- Savoir ce qu'elle peut faire lorsqu'elle monte à bord, il faut l'orienter.
- Savoir quel est l'intérêt de s'impliquer, il faut en faire la preuve et l'inspirer.
- Savoir quels sont les risques, il faut le rassurer et l'inciter à se lancer.
- Savoir comment et avec qui elle peut le faire, il faut lui donner les règles du jeu.

Au préalable il faut donc intéresser et fidéliser les curieux. L'intérêt réside principalement dans les enjeux : la "cause commune" partagée et dans les motivations individuelles à participer. Cet intérêt est d'abord éveillé par les résultats et les contenus co-produits et diffusés auprès de ces curieux là où sont (en ligne et ailleurs).

Lorsque l'attention est captée, il faut faire "monter à bord" les curieux pour qu'ils s'impliquent et deviennent contributeurs. Cette phase d'embarquement est essentielle et représente une part importante du temps consacré à faire grandir une communauté. Elle consiste à inviter (de pairs à pairs) les curieux à prendre part à l'action, à les informer et les orienter sur les possibilités d'actions, à les inspirer dans l'action avec des perspectives exaltantes, à les rassurer en montrant que le "jeu en vaut la chandelle" avec pour témoin les résultats déjà obtenus. Faciliter l'entrée c'est aussi montrer qu'il y a une porte de sortie qui reste ouverte.

Une fois la porte franchie et les premiers pas effectués, il faut dynamiser l'action avec les ressources existantes et des retours réguliers.

La même approche permettra d'engager les contributeurs à devenir coopérateurs. Les communauteurs, en bout de chaîne, sont eux souvent plus proactifs et mettent en place les conditions de leurs "agentivité" par eux-mêmes.

Faciliter : pour et par les membres de la communauté

La facilitation incite à "faire par soi-même" en s'appuyant sur les ressources de la communauté. Elle est particulièrement attentive à développer la transmission des savoir-faire et des expériences acquises entre les membres de la communauté.
La facilitation est en outre un processus où le pouvoir d'agir des uns facilite le pouvoir d'agir des précédents : les "communauteurs" activent le pouvoir d'agir des coopérateurs en leur donnant les moyens de porter un projet participatif particulier. A leur tour, les coopérateurs impliquent les

contributeurs en mettant en place des opportunités de participer. In fine, ces derniers co- produisent des contenus d'intérêts à destination des curieux.

En cohérence avec ce modèle intégré, le noyau de personnes à l'initiative d'une nouvelle communauté est nécessairement représentatif de la diversité anticipée de ses futurs membres. C'est la condition de son efficacité et de sa légitimité à faire grandir la communauté. C'était le cas des fondateurs de Museomix, aux profils variés et issus du monde muséal, du numérique, de l'entreprise et des communautés ouvertes.

Designer avec attention le jeu de la contribution active

Pour impliquer ceux qui sont partant pour "jouer le jeu" et activer leur pouvoir d'agir, il faut leur fournir des repères.

Rappeler les enjeux

Quels sont les motivations collectives des participants ? Quel bien commun veulent-ils enrichir, protéger, mieux partager ? Plus ils adhèrent aux enjeux communs et plus la cohésion et la collaboration entre eux est forte. Cette boussole oriente l'action de chacun et autorise une liberté d'initiative qui fluidifie le fonctionnement du groupe. Le cri de ralliement "People make museums" encapsule la vision d'une culture faite "avec les publics" et fédère la communauté Museomix.

Quels sont les motivations individuelles, le "retour sur investissement" de chacun ? Les motivations des participants à Museomix sont diverses. Elles vont du passionné de musées qui rêvent d'investir les lieux et d'y rester la nuit, à l'étudiant qui y voit l'opportunité de mettre en pratique ses acquis et d'élargir son réseau professionnel, aux innovateurs qui veulent tester une idée "in-situ" avec des publics.

Plus ces enjeux sont explicites et enthousiasmants, plus ils facilitent le "recrutement" de nouveaux contributeurs et coopérateurs. "Faites quelque chose qui a du sens en public, et les bonnes personnes vous rejoindront" - Gina Trapani.

Définir le "but du jeu"

"Le but du jeu" décrit le résultat attendu. Il permet à chacun d'envisager ce qu'il peut précisément apporter au projet commun. Il ne s'agit pas de prescrire un livrable spécifique mais plutôt de dessiner une forme générique (ex : un prototype), ses différentes composantes et sa fonction générale (ex : changer l'expérience et la place du visiteur dans le musée).

Définir des "rôles à jouer"

Les buts du jeu induisent les rôles à jouer. Ces rôles ne sont pas des "postes" figés dans un organigramme mais se définissent de façon "organique" et temporaire en fonction des besoins et des forces en présence. Plusieurs personnes peuvent assurer ces rôles et chacun peut assurer plusieurs rôles. Les 6 rôles dans les équipes Museomix sont issues des "briques" nécessaires pour construire un prototype et faire que "ça marche" (contenu, technique, design (interface), médiation, graphisme,

communication). Les badges qui représentent ces rôles, et marque d'appartenance à la communauté, sont particulièrement appréciées des museomixeurs dont certains font la collection.

Définir des "terrains de jeux"

Les terrains de jeux donnent un cadre pour impulser la participation. Ce sont des "bac à sables" qui ancrent la situation de départ et que chacun pourra redéfinir au fil de l'évolution des projets. Ces terrains de jeux peuvent être des espaces physiques (ex : espaces du musée) ou des espaces numériques.

Définir des "règles du jeu" qui facilitent la contribution entre les participants

Les règles du jeu explicitent la façon dont chacun peut s'impliquer, comment il peut s'associer à des actions ou en initier de nouvelles. Elles énoncent les principes de fonctionnement du groupe, ses modalités de prise de décisions. Ces règles du jeu contribuent à la transparence évoquée plus haut et intègrent les principes d'agilité et d'accessibilité, propres à faciliter la participation.

Libérer les potentiels de mobilisation et de créativité

Avec agilité : décider et faire avec fluidité

L'agilité, mot d'ordre dans les start-ups, s'évertue à lever les freins dans la prise de décision et à minimiser les frictions dans l'action.

Les communautés contributives (celles dont le moteur est la contribution) privilégient souvent le modèle de la do-ocratie (action-cratie) où le pouvoir revient à celui qui agit. C'est le cas de Museomix qui reporte la charge de la contradiction sur l'épaule de celui qui conteste une initiative. Les objections sont prises en considération mais c'est celui qui n'est pas d'accord qui argumente et propose une solution alternative cohérente avec l'idée initiale. Valider qu'il ne faut pas (tout) valider facilite l'action de "ceux qui font". C'est ici que le "lâcher prise", évoqué dans les principes de départ, est particulièrement opportun.

L'agilité c'est passer au "faire" rapidement plutôt que de s'efforcer de tout anticiper et planifier. Faire c'est associer "la tête et la main" et "penser en marchant". Le prototypage donne corps aux idées et les faire vivre en situation réelle. Il permet de rebondir sur les opportunités qui émergent en cours de réalisation, de générer de nouvelles idées et de faire évoluer le résultat obtenu. Cette démarche itérative, par l'expérimentation, implique un "droit à l'erreur" et de remise en question.

Ces résultats servent de support concret pour inviter de nouvelles personnes. Ils les orientent sur ce qui est possible de faire, ils les inspirent et font la preuve que "c'est possible". Ils impulsent ainsi de nouvelles contributions.

En soignant l'accessibilité : ouverture et transparence

Les communautés ouvertes privilégient la transmission des idées et la capacité de refaire plutôt que de figer un résultat sur un moment donné. Ouvrir les contenus (par exemple avec des licences d'utilisation libres) permet de faciliter l'appropriation et le remixage des contenus.

Fonctionner de façon transparente donne le loisir à tout un chacun de prendre part à la conversation et de s'intégrer de façon autonome dans les projets. (Par exemple avec un forum ouvert pour toutes les conversations, comme c'est le cas pour Museomix sur community.museomix.org). Cette ouverture est une forme indirecte d'invitation, sans carton d'invitation, qui autorise des participants hors du radar des organisateurs à se révéler lorsqu'ils se sentent concernés. Elle donne à voir et à comprendre le fonctionnement de la communauté et de ce fait oriente les curieux et les incite à participer en confiance.

En réduisant les contraintes d'accès aux ressources, l'accessibilité contribue à l'agilité globale de la démarche.

Avec convivialité et bienveillance

La convivialité et bienveillance sont des ingrédients essentiels à l'émergence de ces nouvelles relations ouvertes et horizontalisées. Elles sont indispensables aux postures d'écoute et de confiance qui elle-mêmes rendent les processus d'inclusion, de créativité, d'optimisation des contraintes, de recherche de solutions beaucoup plus efficaces et agréables à vivre.

Convivialité et bienveillance passent par de multiples attentions. Au sein de Museomix, la plus explicite par exemple, est l'absence de compétition entre équipes. A l'inverse, chaque équipe et chaque participant sont invités à aider qui en a besoin et à apprécier ainsi de façon plus ou moins explicite la force du collectif. On peut citer également la recherche d'une organisation fluide pendant l'évènement, des temps forts chaleureux et festifs (repas et plénière) et tout en amont l'accueil sans a priori dans la communauté de qui se charge d'une action utile.

Pour beaucoup de participants, il y a un avant et un après Museomix. La découverte de la puissance du collectif pour propulser ses propres capacités à agir et à être créatif tient en partie au souci de convivialité et de bienveillance que tente (non sans échec) de mettre en oeuvre Museomix.

Avec des incitations implicites

De la même façon, certains ingrédients peuvent signifier au participant qu'il se trouve dans un espace "hors cadre" habituel où il peut s'autoriser à être créatif, à penser et à agir différemment.

Les pneus et les transats pour s'asseoir dans le musée, la rubalise et les signes "en travaux" pour délimiter des zones de "remixage", ou encore les fraises Tagada qui poussent à volonté sur les tables de travail, font partie de la panoplie Museomix.

Soutenir le pouvoir d'agir, c'est changer de posture

Une démarche authentique dans le sens du pouvoir d'agir des parties-prenantes implique de changer de logiciel pour "faire avec les autres" en confiance.

Présumer que l'intelligence est aussi en dehors de l'organisation et vouloir "recruter le monde"

C'est le postulat des communautés qui font le pari de l'ouverture pour "recruter le monde". La force de la "multitude" constitue un réservoir de ressources dans lequel elles puisent et reversent, pour aller plus loin. Plus de contributions avec d'autres façons de voir, de penser et de faire, enrichissent le bien co-produit en commun.

L'intérêt pour ces intelligences extérieures est alors spontané. L'altérité est une composante "organique" de leur fonctionnement. Le musée qui entreprend une démarche participative doit interroger la valeur et la place qu'il lui accorde : sa démarche est-elle périphérique ou bien est-elle authentique, intégrée au cœur sa propre "raison d'être" ?

Présupposer que les communautés peuvent faire par elles- mêmes et "lâcher prise"

Les communautés créatives et ouvertes sont en mesure de prendre soin d'elles-mêmes. Elles n'ont pas besoin d'un comité de direction pour les faire naître, les « gérer » ou les défendre, en être des porte-parole. La règle d'or de l'organisation de communauté est qu'il ne faut pas faire pour les gens ce qu'ils peuvent faire par eux-mêmes. Il s'agit plutôt de trouver sa place au sein de ces communautés, d'en révéler les potentiels, d'en faire émerger les ressources propres et de mettre en place les conditions de leurs capacités à s'auto-gérer.

Aller vers plus d'horizontalité implique d'avoir confiance dans cette capacité des communautés ouvertes à vouloir et à pouvoir mettre en place ce qui est bien pour elles. Cette confiance a priori est nécessaire pour changer de posture et "lâcher prise".

Prérequis : se mettre soi-même en réseau

Une démarche participative cohérente exige un prérequis pour toute organisation : se décentrer et se mettre soi-même dans une logique de réseau ouvert. Cela veut dire avoir la volonté de modifier en profondeur ses pratiques de relations avec « l'extérieur ».

La démarche exige de dépasser des logiques de « marques », de logos et de partenariats institutionnels, contrôlés par des services prédéfinis, qui s'imposent en goulots d'étranglements par lesquels tout doit passer. Elle ouvre le musée, donne à voir des visages et laisse s'exprimer les voix internes. Elle active des individus avant tout, qui dans la diversité de leurs métiers, se mettent en réseau, de pair à pair, avec d'autres individus en dehors de l'organisation. Ce faisant ils « font avec » et s'intègrent dans les communautés en y contribuant eux-mêmes. Cette hybridation volontaire de l'organisation, est la condition pour se connecter de façon plus large, plus forte et plus durable avec le monde extérieur.

CONTRIBUTIONS INDIVIDUELLES DE PROFESSIONNELS DE MUSÉES

JACQUES BATTESTI

Attaché de conservation
Musée Basque et de l'histoire de Bayonne

Musées du XXIe siècle
Groupe de travail « Le musée protéiforme »
Pistes de réflexion, 2e rencontre, 14-09-16

Recentrage pour la 2e réunion :
« Musées in-situ », imaginer le musée du XXIe siècle :
*En quoi "l'**expérience**" du musée est **unique**, et **jusqu'où** peut-on la pousser?*

2 remarques préliminaires sur ce sujet :

- **L'expérience du musée, pour qui ?** Si on s'intéresse à l'expérience du visiteur, on ne s'intéresse évidemment qu'aux personnes qui viennent au musée, donc à un certain type de public, pluriel bien sûr et qui évolue, mais qui a en commun d'oser venir au musée, de se sentir concerné par les musées et de maîtriser plus ou moins les codes de ces lieux culturels, d'y être plus ou moins initié. C'est souvent ce public auquel on s'intéresse en tant que professionnel de musée, qui est au centre des études, et c'est normal puisque ce sont eux qu'on a sous la main. S'il est important de savoir à qui l'on s'adresse et comment ces personnes qui viennent au musée expérimentent et ressentent le musée, il l'est au moins autant de garder en tête qu'une frange très importante de la population y est étranger[19], ce qui ne veut pas dire que ces personnes sont coupées de toute forme de culture, bien évidemment, parce que personne ne l'est (ces personnes sont baignées dans des cultures dites populaires qui sont des cultures musicale, orale, festive, religieuse, ou autre), mais qu'elles ne partagent pas *cette forme de culture* qu'est le musée.
  La question serait autrement plus complexe, et l'expérience en question serait tout autre, s'il s'agissait de se pencher sur ce que peut être le musée pour ceux qui n'y viennent pas du tout, pour ces personnes qu'on ne sait pas qualifier (« publics empêchés », « non publics »), qui pour beaucoup ne partagent pas les codes d'une culture savante et institutionnelle, et pour lesquels cette dernière génère souvent des formes de violence symbolique.
  → Le musée s'est construit sur un rapport de domination dont les traces sont encore là, avec l'imposition d'une culture savante, d'une norme, d'une grille de lecture censée être universelle, qui est aussi un moyen de contrôle

- **La culture, un espace de confrontation**. Autre point qui prolonge le précédent. Les musées sont des lieux de culture par excellence et la culture est, comme le souligne Régis Debray, « le lieu par excellence de la confrontation, puisque c'est la forge de l'identité et qu'il n'y a pas d'identité sans un minimum d'altercation avec un autre que soi » [20]. Le musée n'est en rien une évidence collective, ce n'est pas un lieu neutre, il est chargé culturellement et socialement (plus que ne le sont les monuments, qui sont surtout des traces du passé, « désactivés » d'une certaine manière), le musée est aussi perçu comme l'expression d'une culture élitiste, autre, qui impressionne ou rebute.

19 Chiffres CREDOC, 2011 : 61 % des Français de + de 18 ans ont visité un lieu patrimonial, 57 % des monuments et 36 % seulement des musées. Sont donc concerné par cet « angle mort » les 54 % restants qui ne viennent jamais au musée…
20 *Un mythe contemporain : le dialogue des civilisations*, 2007.

→ Générer la possibilité d'une rencontre nécessite d'établir un dialogue préalable avec ces « non-publics », qui sont par ailleurs divers, un échange qui ne va pas de soi, qui implique une démarche de rencontre de part et d'autre et des processus de négociation constants.

Pour entrer dans le corps du sujet, celui donc de l'expérience du musée et de son originalité, il me semble qu'il y a 3 entrées ou 3 axes fondamentaux, qui résument cette expérience : le musée est un *lieu du sensible*, *de la démonstration* et de *l'étonnement*.

- ***Un lieu du sensible*** **(sensoriel / émotionnel)**

On vient au musée pour voir. On se trouve confronté physiquement aux œuvres ou aux objets. Ce lien direct, personnel, intime (autant que peut le permettre l'affluence…) permet une appropriation de l'objet par le visiteur, appropriation souvent accompagnée d'ailleurs d'une prise de vue qui permet de capturer symboliquement l'œuvre ou l'objet, de le faire sien, de l'emporter avec soi. Ce lien direct ne peut être supplanté par la reproduction numérique qui amène autre chose, propose un autre regard sur l'objet, plus technique, analytique, plus froid. En cela, comme ça a été dit, la reproduction numérique ne signifie en rien la fin de l'art ni celle des musées. Ce sont 2 registres d'expérience différents.

Cette force d'attraction de l'objet original, de la pièce authentique, est parfois si puissante qu'elle l'enveloppe d'une dimension sacrée et l'assimile à une relique (un objet qu'on vient vénérer ou admirer pour lui-même, pour son caractère « magique », en l'occurrence parce qu'il est présenté et vu comme l'incarnation d'émotions humaines fondamentales : la beauté, la joie, la mort, l'espoir, le désir, etc.).

La muséologie nouvelle a fortement critiqué ce rapport aux objets en le considérant comme une forme de fétichisme réducteur et rétrograde, en avançant l'idée aujourd'hui communément admise que l'objet est avant tout un support de discours et non une fin en soi. Pour autant l'aura de l'objet authentique et unique reste une dimension capitale dans les musées, quels qu'ils soient, et les publics y sont très sensibles. Des expériences comme celle du MQB, qui vont a priori à l'encontre des préconisations des anthropologues montrent que cette force d'attraction, qui n'est pas qu'esthétique, est toujours vive même dans un musée d'ethnographie.

→ Cette prise en compte visuelle et sensible, sensorielle et émotionnelle, de l'objet physique est une des caractéristiques fondamentales de l'expérience du musée, elle correspond à une manière particulière de solliciter l'intellect par les sens.

Le pouvoir d'attraction de l'objet ne me semble pas, comme c'est parfois exprimé, en opposition dans les musées de société avec le principe d'une muséographie d'idées. Il y a là, plutôt qu'un phénomène à rejeter, quelque chose qui mérite d'être approfondi, sur lequel il faut s'interroger, et dont il faut se servir, avec lequel il faut jouer.

- ***Un lieu de la démonstration*** **(écriture / élaboration)**

Les objets ne sont en effet pas là par hasard et tirent leur sens d'une construction, d'une mise en relation. Le musée n'est pas d'abord un lieu d'accumulation (comme peuvent l'être un centre d'archives ou une bibliothèque) c'est un lieu d'assemblage, de mise en forme d'un discours au moyen d'objets sélectionnés. Même dans les cas les plus linéaires où le musée se contente de juxtaposer des objets, il y a toujours un propos, une idée, un principe intellectuel, une vision qui structure l'ensemble. Cette démonstration passe par une écriture, une conception intellectuelle puis une élaboration scénique, un agencement dans l'espace.

C'est parce que le musée est un lieu de la démonstration qu'il est aussi un lieu de science, qui reflète les visions d'époques successives, l'évolution des connaissances dans tel ou tel domaine, l'évolution des pratiques dans telle ou telle discipline, l'évolution des sensibilités en art, etc.

Ce principe de démonstration et de construction fonctionne dans 2 directions :

- En interne : le musée produit un discours construit en assemblant des objets de toute nature, en les contextualisant ou les associant, en les mettant en relation dans un espace scénographié.
- Vers l'extérieur : le musée contribue par ce discours à la construction d'un imaginaire. C'est particulièrement manifeste pour les musées de territoire, censés refléter les traditions et les particularités d'un lieu. Les musées ont généralement contribué à forger cette image au moins autant qu'ils ne l'ont révélée ou préservée. Et si leurs collections portent souvent la marque de cette construction (qui en dit autant sur le regard d'une époque et d'une certaine catégorie de personne sur un territoire donné que sur les réalités historiques multiples de ces territoires), il revient à présent aux équipes nouvelles à remodeler un nouveau discours qui tienne compte à la fois du territoire et de l'histoire du musée comme reflet de ce territoire.

  Dans le domaine de l'art, les musées ont constitué des corpus de référence qui ont fonctionné comme des sources d'inspiration, ils génèrent des expositions qui font date, contribuant ainsi, par des orientations et des choix, à définir des tendances, à marquer la sensibilité d'une époque.

- ***Un lieu de l'étonnement***

L'étonnement, i.e. la révélation d'un inattendu, de quelque chose qui se détache soudain comme une nouveauté dans un paysage a priori familier, et qui pique la curiosité, est depuis Socrate un des déclencheurs de la pensée philosophique, d'un processus de compréhension du monde. L'étonnement est un des ressorts fondamentaux du musée, celui qui conduit à la connaissance, qui permet la réalisation de la découverte que propose le parcours construit et à laquelle invite l'aura particulière de l'objet. L'étonnement au musée va de pair avec l'émerveillement et le plaisir, la délectation. C'est en quelque sorte le moteur du processus de connaissance.

Ce principe existe depuis l'origine des musées, dans le cabinet de curiosité des XVIe et XVIIe siècles (qu'on pourrait appeler « cabinet de l'étonnement »), dans les prémisses du musée d'art au XVIIIe siècle, destiné à la délectation des amateurs (à les impressionner et les stimuler par la découverte saisissante d'œuvres hors du commun) et dans la création des musées d'ethnographie (musée de l'Autre) dans la seconde moitié du XIXe siècle.

L'étonnement peut venir des objets eux-mêmes, mais aussi et surtout du discours mis en œuvre par le musée, des assemblages proposés, de la scénographie, d'une approche pluridisciplinaire qui permettrait d'apporter un éclairage autre sur tel ou tel phénomène social, tel ou tel moment de l'histoire, tel ou tel contexte. L'étonnement conduit à s'interroger, il est un premier pas à fois vers la connaissance.

L'étonnement nécessite une certaine familiarité avec l'univers du musée pour pouvoir se manifester. S'il ne maîtrise pas ces codes, le visiteur a toutes les chances de basculer vers la sidération, qui coupe de toute possibilité de compréhension. La sidération marque le décalage total, la perte de contrôle, l'impossibilité de trouver un socle de référence qui permette l'interprétation de ce qui se passe → L'étonnement ouvre vers la connaissance, la sidération conduit à une violence symbolique (on retrouve là le sujet évoqué plus haut du « non public », cette grande masse silencieuse et inconnue…).

→ Ces 3 dimensions (le sensible, la démonstration et l'étonnement) peuvent être identifiées comme des éléments clefs de l'expérience du musée aujourd'hui, et déterminent par leur combinaison l'originalité du musée par rapport à tout autre forme de pratique culturelle. Tout le jeu de l'exposition, du muséographe, du curateur, du scénographe, est de travailler à l'équilibre de chacun de ces éléments pour servir un propos spécifique dont le visiteur fera ensuite son propre récit.

La limite de cette construction restant la possibilité offerte au visiteur d'interpréter le parcours qui lui est proposé, la liberté et la marge de manœuvre du musée sont donc relativement grandes…

BENJAMIN BÉCHAUX

Directeur du développement des publics
Etablissement public du Palais de la Porte dorée

Les « visites déguidées »
Un projet de et avec Bertrand Bossard
Production : Le CENTQUATRE-PARIS

Durée : 1h
Tarifs : 10 / 7 €
Groupe : 30 pers. max

Le Palais de la Porte Dorée propose depuis le printemps 2016 des « visites déguidées ». Un concept original qui invite les publics à vivre une expérience de visite renversante. Le principe est simple : la « visite déguidée » est le parfait contre-exemple d'une visite guidée conventionnelle. Ici, l'interdit devient la norme, la visite se mue en une performance théâtrale, le visiteur en acteur. Les espaces habituellement fermés au public se dévoilent pour mieux laisser voir les coulisses du Palais. Le tout s'articule dans un récit mêlant le rire, l'absurde, mais aussi des contenus scientifiques, historiques, patrimoniaux ou sociétaux.

La visite est jouée par un comédien et auteur professionnel, Bertrand Bossard qui prend le costume de guide conférencier. Autour de lui, un groupe d'une trentaine de visiteurs qui ignorent les ressorts de cette visite et l'identité cachée de leur accompagnateur. Le rendez-vous est donné à l'extérieur du bâtiment et la déambulation démarre à l'arrière du monument. Le vrai-faux guide démarre son propos, se trompe, cherche ses mots avant d'être pris à témoin par un visiteur qui lui semble disposer de réelles connaissances sur le volet historique et patrimonial du Palais. Le guide « sachant » se retrouve concurrencé par un visiteur « ignorant ». Résultat : tout est inversé !

Durant la visite, Bertrand Bossard ajoute un grain de folie et d'interdit : il invite le public à courir dans les espaces du Musée et de l'Aquarium tropical au milieu des autres visiteurs et à la barbe des agents de surveillance, il pousse à la chansonnette en positionnant le groupe sur la scène du forum (historiquement salle de réception pour l'exposition coloniale de 1931), il interpelle avec humour - et fait applaudir - les autres visiteurs. La visite devient spectacle, pour celles et ceux qui s'y sont inscrits et pour celles et ceux qui l'observent d'un œil mi intrigué, mi amusé. Le final permet de révéler les identités et donne quelques clés de lecture sur la performance elle-même.

Cette « visite déguidée » bouscule les conventions muséales tout en offrant aux visiteurs un accès à l'ensemble du Palais et son histoire. Elle aborde sans tabou et par le jeu les questions conscientes ou inconscientes des publics : pourquoi un aquarium tropical et un musée de l'histoire de l'immigration

dans ce même édifice ? Comment aborder l'héritage colonial ? Quelle place donnée aux questions d'intégration et de diversité dans un monde emprunt aux doutes et aux fermetures ?

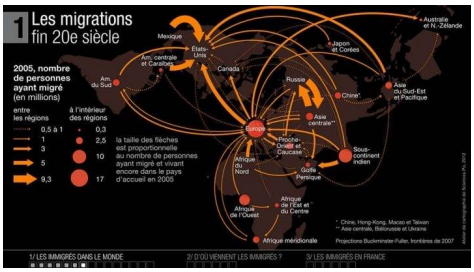
« Autour des cartes »

Durée : de 30 min à 2h30 (selon les questions des visiteurs) Tarifs : gratuit, sans réservation, samedis et dimanches 15h.

Le Musée national de l'histoire de l'immigration présente tous les samedis et dimanches une médiation « autour des cartes » pour apprendre et échanger sur les enjeux migratoires.

Ces médiations originales sont conçues en interne à partir de cartes réalisées par l'atelier cartographique de sciences po. Elles se déroulent dans une zone mixe située à l'entrée/ sortie du

Musée pour introduire, conclure ou compléter sa visite. Elles reposent à la fois sur des données objectives - historiques, économiques, démographiques - et sur la pédagogie des médiateurs.



A travers ces cartes, les médiateurs questionnent et répondent aux interrogations des publics : quelles sont les motivations à l'émigration ? Quelles sont les grandes périodes historiques d'ouverture et de fermeture des frontières ? Quelle est la définition juridique d'un réfugié ? Quels sont ses droits ? Quelles sont les spécificités des mouvements migratoires en Afrique, Amérique, Asie et Europe ?

Ces médiations permettent de dépasser certains préjugés ou idées reçues : les pays développés au « Nord » accueillent moins de migrants que les pays du « Sud », les migrants ne représentent que 3.5% de la population mondiale, le Pakistan est le premier pays hôte pour les réfugiés avec 1,9 millions de recensés (chiffres 2014), suivi du Liban (1,1 million), de l'Iran (982 000), de la Turquie (824 000), loin devant la France (200 000).

Ces présentations non linéaires s'adaptent aux questions et profils des visiteurs. Le médiateur passe d'une carte à une autre, librement, pour mettre en relief tels ou tels éléments et ajuster ses propos. A travers les cartes et l'impact graphique des données, les représentations médiatiques s'effacent peu à peu. Le visiteur peut ainsi acquérir une vision globale et mesurée des enjeux migratoires à l'échelle du monde.

SYLVIE GRANGE

Conservateur en chef du patrimoine

Les musées, un champ d'expérimentation citoyen

Professionnels de la conservation et de la médiation, chercheurs, habitants d'ici ou venus d'ailleurs, associations (sans oublier les responsables politiques) ont à des titres divers à nourrir, élargir, partager une collégialité d'expertise, de désignation et d'appropriation du patrimoine. Dans le souci de susciter ce croisement des droits et devoirs à faire ensemble, comment produire du neuf ? Non pas constater – le plus souvent - un déficit d'échanges, ni même un regard critique des uns sur les autres mais tenter d'inventer une rencontre du troisième type[21] ? Le nombre 3 est important : trois familles d'acteurs ayant des savoirs, savoir-faire, formes de légitimités différentes, trois pour créer un tiers lieu, un angle d'approche renouvelé qui n'appartient à personne en propre mais se forge par l'agrégation de tous, co-agissant en même temps sous l'effet d'une même situation.

Les ingrédients constitutifs de la fabrique patrimoniale – des gens, des lieux - instruisent son objet-même. Il s'agit de reconstituer, pendant le temps d'un atelier, un précipité inverse à celui qui a vu naître, grandir le patrimoine, devenir objet de représentation. En proposant cela, on ne nie pas l'importance des savoirs académiques mobilisés de manière circonstanciée/sériée, ayant vocation à constituer des tables de référence incontournables, par exemple pour établir comparaisons morphologiques ou chronologies. Le recours au terrain, institué comme un mode opératoire à part entière, relève d'une autre logique, déclinant jusqu'au bout de ses possibilités une méthodologie qui procède par induction, faisant de la complexité un levier de questionnement, allant du singulier vers le général[22]. A partir d'un terrain déjà labouré et recelant une complexité, évaluée, propice au questionnement, les acteurs qui accueillent l'atelier et le co-animent doivent être demandeurs, ils souhaitent être objets d'analyse, de mise en regard des autres.

Ce format d'expertise a été expérimenté dans des circonstances multiples : réunions départementales ou thématiques des musées dans le cadre de la DRAC Rhône-Alpes[23], ateliers d'écriture de projet scientifique et culturel avec la Fédération des maisons d'écrivain et du patrimoine littéraire[24] et la Fédération des écomusées et musées de société, RVPros à l'OCIM (2013-2016) ou encore, en complicité avec Hélène Hatzfeld[25], lors des séminaires montés en région dans le cadre du dialogue interculturel au ministère de la Culture et de la Communication (secrétariat général) et au sein du Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS) Institutions Patrimoniales et Pratiques Interculturelles (IPAPIC)[26].

21« Recherche et musées, une rencontre improbable ou l'interculturel comme un viatique! » (avec Hélène Hatzfeld) *Les dossiers de l'OCIM, Cultiver les alliances*, p. 125 à 141.

22« La parole partagée », *Culture et Recherche*, Les nouveaux terrains de l'ethnologie, n°127, p. 39.

23« Partager les savoir-faire du textile et de la mode…une expérience en réseau » (avec François Portet et Michel Kneubühler), p. 10-13, « Des patrimoines de la production à la production des patrimoines » (avec François Portet), p 16-17, « Biens de consommation ou bien commun» (avec François Portet), p 46-47, « Préserver pour transmettre » (avec François Portet), p 80-81, « Le musée rêvé », p 115-117, in *De pied en cap, patrimoines du textile et de la mode en Rhône-Alpes*, Genouilleux, La passe du vent.

24« Un atelier d'écriture dans la maison d'un écrivain… une évidence, non ? » Bulletin d'informations de la Fédération des maisons d'écrivain et des patrimoines littéraires, n°28, p 3 à 5.

25**«** Le patrimoine, une démarche » (entretien avec Hélène Hatzfeld), in *Regards décalés sur des patrimoines silencieux*, p 19-30.

L'atelier s'ouvre par une présentation de chacun des participants et démarre tout de suite par la visite. Il se conduit sur une petite forme, pour un groupe susceptible de s'écouter et de se parler (entre 15 et 20/25 personnes maximum), en instituant une légitimité d'expression entre tous les locuteurs, légitimité à laquelle ils adhèrent et qu'ils respectent, quels qu'ils soient. Seul un arbitre, adoubé par le groupe, veille au respect d'une parole partagée, intervenant le moins possible, sauf à relever les non-dits, les parties cachées à la visite. Le lieu que l'on parcourt est en effet investi dans sa totalité, ou en tout cas dans toutes ses déclinaisons. De la cave au grenier, c'est le plus sûr moyen d'appréhender toutes les relations de cause à effet, de revenir plusieurs fois sur une même question, en la retournant en quelque sorte dans tous les sens. Il existe une force du lieu comme miroir, comme révélateur de ses possibles mais aussi comme caisse de résonance de réactions venues d'ailleurs. L'immersion en trois dimensions prend plus sûrement tout un groupe qu'un exposé brillant qui peut séduire mais induit forcément un sens de lecture, une seule grille d'analyse. Le lieu se livre, riche de potentialités infinies, chacun peut en saisir un bout, tout le monde construit ensemble une nouvelle problématique que chacun ensuite s'appropriera à nouveau. Les perceptions sont nombreuses, elles paraissent contradictoires : elles renouvelleront d'autant mieux les termes du sujet ! Et, comme la parole est libre mais entendue de tous, l'autorité est partagée et la collégialité s'incarne.

Cet exercice paraît de l'extérieur bien modeste, mais il organise une catalyse qui sans cela ne se produirait pas. Il ne consiste pas à trouver d'emblée des solutions. Il ne s'agit pas non plus d'exacerber les divergences, ni de se complaire dans le pathos, seulement de donner à voir, rendre tangibles les présupposés si souvent à l'œuvre et si rarement non pas avoués, mais énoncés. On ne traque pas ici la faute, on prend en compte le pluriel, le différent. Cet exercice peu fréquent oblige chacun à faire un pas l'un vers l'autre, en créant un espace tiers que le terrain rend acceptable. Le lieu devient propice à l'échange croisé de points de vues, opère un cisaillement au cœur duquel se cristallise, puis se dénoue un questionnement partagé. Il permet l'expression non pas de soliloques plus ou moins enfermés dans leurs prés carrés mais l'acceptation par chacun d'entendre, de prendre en compte, voire d'adopter un point de vue décalé, distinct de celui que chacun est à même de se forger dans le secret de ses certitudes. Le site devient la médiation de lui-même.

Le groupe envisage ainsi le site dans son entièreté – bâtiment et son environnement, collections, scénographie, réserves, espaces de travail… - tout en prenant aussi en compte, à parité de considération, les publics non pas seulement comme un objectif de médiation mais bien comme une source d'inspiration et un devoir à respecter, en se situant en porosité d'un territoire, de partenariats, dans la sollicitation d'expertises multiples. De fait, le protocole participatif d'atelier qui est exposé ici a fréquemment trouvé un écho et contribué au remue méninges que requiert un projet scientifique et culturel (PSC) : le concevoir, l'écrire, l'ajuster régulièrement et le faire vivre … La mention explicite de son existence vient d'ailleurs d'enrichir le code du patrimoine, dans son article L.441-2[27], au titre des missions permanentes assignées aux musées de France, légalisant une pratique effective depuis les années 80. La méthodologie du PSC traduit dans son essence cette double exigence de parité entre les deux versants qui caractérisent le musée : les collections et les publics. L'existence d'un service des publics au sein de l'institution muséale, un *unicum* du code du patrimoine dans son article

26http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Recherche-Enseignement-superieur-Technologie/La-recherche/Interculturel/Comptes-rendus-des-seminaires-du-GIS-Ipapic-depuis-2011
http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Recherche-Enseignement-superieur-Technologies/La-revue-Culture-et-recherche

27Les musées de France ont pour missions permanentes de : a) Conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections / b) Rendre leurs collections accessibles au public le plus large / c) Concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture / d) Contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion. Ils établissent un projet scientifique et culturel, qui précise la manière dont sont remplies ces missions. Le projet inclut un volet éducatif qui précise les activités et partenariats proposés aux établissements d'enseignement scolaire.

L442-7[28], en instituant cette obligation a d'ailleurs reconnu là une pratique existante autant qu'un besoin vital. L'état des lieux, le diagnostic comme le musée « rêvé » du PSC se construisent dans un aller et retour constant du « stock » aux personnes, puis dans une synthèse cristallisant un équilibre entre deux pôles en perpétuel mouvement qui caractérisent l'institution muséale.

Pourquoi vouloir rapprocher ainsi une pratique innovante liée au terrain, par essence inductive, à des obligations institutionnelles, sanctuarisées par le droit, par essence descendant ? Ce rapprochement atteste d'un même constat : l'intrinsèque nécessité de la forme « musée » à tenir les deux bouts de la légitimité patrimoniale, son aptitude à pratiquer l'obligation d'inventaire et à envisager le partage d'autorité. Si le droit est ainsi écrit, c'est que l'institution recèle un trésor biface : sujets et objets. L'approche interculturelle évoquée plus haut, qui débusque en allant au-delà d'une seule visibilité ethnique - sans la nier – met en relation une pluralité d'acteurs, de connaissances, de principes professionnels ou de valeurs personnelles qui questionnent les fondements de légitimité de chacun. Elle est ainsi à la source de nouvelles légitimités, construites dans leur interaction avec d'autres.

L'alchimie de ces rencontres n'a cessé de donner à voir un jeu de rôles : les collectivités territoriales plus que jamais autonomes, les fonctionnaires chahutés dans leurs missions de service public, les associations toujours aussi propices à l'expérimentation mais fragiles dans la durée, les acteurs isolés, par définition extérieurs à l'institution, aussi sachants soient-ils, enfin l'État à la recherche d'un exercice du contrôle scientifique et technique à réinventer. Comment s'articulent ces légitimités croisées ? Reste-t-il, existe-t-il un espace pour brasser ensemble tous ces possibles? Est-ce celui d'un interculturel qui va au delà ? Organiser la confrontation des acteurs du patrimoine en passant par la relation à l'espace, empruntant tour à tour labyrinthes et coursives, c'est voir sourdre de nouvelles perspectives. L'expérience montre que le musée en est le lieu privilégié d'expression. L'esprit des travaux conduits sous l'égide de la mission *Musées du XXI siècle,* par le ministère de la Culture et de la Communication, vient encore le confirmer.

Sylvie Grange
Conservateure en chef du patrimoine
Conseiller pour les musées (2004-2006)/ chargée de mission recherche-DMF(2007-2009), chef du bureau des réseaux professionnels-SMF(2010-X 2013), Directrice de l'OCIM (XI 2013-X 2016)

28 Chaque musée de France dispose d'un service ayant en charge les actions d'accueil du public, de diffusion, d'animation et de médiation culturelles. Le cas échéant, ce service peut être commun à plusieurs musées.

JEAN-HUBERT MARTIN

Conservateur général honoraire

Décloisonnement « Transhistorical curating ».

Museum Kunstpalast Dusseldorf : Accrochage avec les artistes, 2001

Intervention d'artistes, pas seulement pour insérer leur actualité dans le musée, mais intervenir dans la présentation et l'accrochage.

Les règles systématiques -appliquées sans discernement- de la conservation préventive entrent en contradiction avec les intentions artistiques et leurs objectifs.

Histoire de l'art n'est qu'une **interprétation** possible de l'art.

On ne va pas au concert pour apprendre l'histoire de la musique.

Education scolaire n'est plus chronologique. Quelle place pour l'art dans les millions d'images que voient le jeunes ? Comparer l'art avec les autres domaines visuels : BD, cinéma, publicité etc…

Conservateurs = chef d'orchestre et metteur en scène. Rôle créatif. Artistique vs Scientifique

Cesser de considérer que la seule introduction à l'art est son histoire. Modérer les excès des biographies héroïques des artistes. Ravages du système Vasari.

Pensée analogique doit contrebalancer la logique historique. Essentielle à la Renaissance. Incarnée par Raymond Hains. . Pensée visuelle hors langage que pratiquent les artistes.

Poésie.

Interprétations **légères**. Humour. Ne pas accabler le visiteur sous le poids de la connaissance.

Infantilisation du visiteur. Excès pédagogiques des panneaux explicatifs.

Pour les accrochages, **partir des collections** et tacher d'en tirer de la surprise. Ne pas répéter dans chaque musée la même chronologie qui perd son sens quand tous les maillons de la chaîne évolutive ne sont pas là. Théorie des lacunes.

Alterner les accrochages décoratifs avec des relations formelles et de sens transhistoriques et géographiques.

Œuvres singulières qui ne trouvent pas leur place dans la logique historique à sortir des réserves.

Au lieu de montrer ce qui se ressemble, montrer ce qui est pareil et différent.

Pédagogie du regard. Partir de ce qu'on voit dans l'œuvre et pas expliquer par un enchaînement historique qui raconte d'où elle vient et ce qu'elle annonce. Conférenciers à l'écoute des sensations et questions de leurs auditeurs. L'approche scientifique repose autant que l'artistique sur les sens. La sensibilité n'est pas le lieu de la subjectivité individuelle.

Sensation-Emotion. A privilégier pour essayer de toucher ceux qui n'ont aucune idée de l'art. Beauté, spectaculaire, références au monde contemporain. Privilégier la sensation, l'émotion et non l'énonciation de récits et de noms mythologiques ou bibliques. De même les explications doivent chercher à faire sentir l'effet dramatique, comique ou affectif et pas réciter des noms.

Emerveillement dans un monde blasé, noyé dans la surinformation.

Scénographie du musée doit s'inspirer d'une certaine dramaturgie.

Mondialisation. Histoire de l'art coloniale obsolète. Va bousculer l'axe chronologique, colonne vertébrale occidentale de l'histoire de l'art. Nouveau récit à écrire ?

Internet, réseaux électroniques et l'art.

Surinformation, mais Infos factuelles

Le contact direct avec l'art ne disparaîtra pas. Exemple des années 50 et apparition du livre d'art.

Cartels filmiques. Petits écrans à côté des autels dans l'exposition Altäre

à Dusseldorf 2001.

Expliquer le visuel par le visuel.

Danger du O (mini tablette distribuée au visiteur) au MONA à Hobart et des explications sur iPhone = audioguide. Les visiteurs lisent ou écoutent et ne regardent pas. Multiplier et diversifier les interprétations pour éviter « La voix de son maître ».

Aussi sur 0 vote sur les œuvres et transfert des articles lus sur adresse mail.

Musée pris à son propre piège. A force de dire que pour apprécier l'art, il fallait connaître son histoire, on en a convaincu le public, qui redemande des explications de peur de passer à côté de son sens. Il faut aujourd'hui faire pencher le balancier du côté du regard, de la sensibilité et de l'émotion.

L'art ne s'apprend pas, il se transmet.

OCTOBRE 2016

HILAIRE MULTON

Directeur

Le Musée d'archéologie nationale-Domaine national de Saint-Germain-en-Laye : vers un nouvel environnement numérique

L'élaboration du nouveau Projet scientifique et culturel du musée d'Archéologie nationale et le futur projet d'établissement pour le musée d'archéologie nationale – Domaine national de Saint-Germain-en-Laye est l'occasion de proposer quelques éléments de réflexion sur sa stratégie numérique.

Pour construire celle-ci, il importe d'emblée de dire ce que nous sommes et ce que nous voulons. Depuis 2009, le Domaine national et le musée forment une seule et même entité administrative, placée sous la tutelle du Service des musées de France (DGpat). Le Service à compétence nationale (SCN) est une réalité forte, cohérente, inscrite dans le paysage institutionnel et territorial. Les acteurs locaux s'adressent désormais à un seul interlocuteur au nom du Ministère de la Culture et de la Communication, ce qui représente une avancée considérable. Il n'en demeure pas moins que se pose une question d'image institutionnelle et de stratégie de conquête des publics que la réalisation d'une charte graphique permettrait de résoudre afin d'assurer au Musée, à ses collections la place qui leur revient fondamentalement et à l'établissement lisibilité et cohérence.

Les relations sont à renforcer entre le Domaine national, ses jardins, ses espaces paysagers et les collections exceptionnelles du musée. Même s'ils sont très proches, ils forment parfois dans l'esprit des Saint-Germanois et plus largement des visiteurs deux réalités distinctes qu'ils s'approprient de façon différenciée. Une interpénétration de ces deux lieux reste à bâtir, le parc pouvant constituer encore davantage un appel à la visite du musée. L'outil numérique peut être envisagé comme un acteur de cette convergence.

La refonte du site internet de l'établissement[1], mise en œuvre en 2014 avec les équipes de la RMN-GP, s'est accompagnée de la formation des personnels du Service des publics à l'outil de gestion de contenu. Ce site permet d'envisager de nouveaux modes de diffusion et de valorisation de la

1 Site internet du musée : http://musee-archeologienationale.fr. Fréquentation 2015 : 133 525 visites pour 473 681 pages vues (44,15 % rebond)

recherche archéologique, notamment en relation avec les ressources de la collection numérique « Grands sites archéologiques »[2], dont l'établissement assume désormais la coordination éditoriale. Ce site aux contenus renforcés et à l'ergonomie repensée s'est accompagné d'un développement de la présence de l'établissement sur les réseaux sociaux[3]. Cette stratégie assumée depuis deux ans a permis d'atteindre des « communautés de goût » et d'amplifier la reconnaissance de l'institution.

Les collections exceptionnelles du Musée et sa place dans le réseau des musées d'archéologie devraient lui permettre de jouer un rôle dans la diffusion et la valorisation de la recherche archéologique au niveau national et international, en complément des actions conduites notamment par l'Inrap en matière d'archéologie préventive.

Contribuer à la diffusion et à la valorisation de la recherche, consiste d'abord à proposer un ensemble d'outils adaptés, qui s'inscrivent dans une nouvelle dynamique en matière de numérique et d'archéologie. Il s'agit de créer du lien entre les collections et le public en valorisant le travail de conservation, en mobilisant les chercheurs et en tenant compte de l'évolution récente des usages numériques.

La stratégie numérique de l'établissement se veut une mission transversale, qui permet de créer un dialogue et des échanges entre les équipes scientifiques et la Mission du développement culturel, de la communication et du numérique.

Au sein de l'établissement, elle consiste à :

1. Valoriser les collections du Paléolithique au Premier Moyen Âge en produisant des objets numériques adaptés aux différents publics et en s'appuyant sur l'expérience du Service du développement des publics. Le cas particulier de la salle Piette, abritant les collections d'art mobilier paléolithique majeures, dans une muséographie originale, mérite un traitement particulier. Certaines vitrines, notamment dans les salles dédiées à la civilisation gauloise,

2 Collection Grands sites archéologiques : http://archeologie.culture.fr.
Fréquentation 2015 : 1 922 681 visites + 19 % pour 9 727 326 pages vues

3 En septembre 2016 : 4800 abonnés sur Facebook, 5300 sur Twitter, 850 sur Instagram (création en septembre 2015).

présentent d'ores et déjà des modèles numériques réalisés dans le cadre du projet *France Collections 3D*[4], porté par la RMN-GP, avec le soutien financier de la Caisse des dépôts et consignations.

2. Restituer l'histoire du château et du Domaine national. Ayant bénéficié du soutien financier du LABEX *Les passés dans le présent*, dont il est membre fondateur, l'établissement a construit un projet de recherche collectif depuis 2014, centré sur le site et son histoire jusqu'à la création du Musée des antiquités celtiques et gallo-romaines, en 1862. Coordonné par le chef d'établissement, ce projet quadriennal a permis de recruter un post-doctorant et plusieurs étudiants et de construire un corpus numérisé des sources consacrées à l'histoire du château et des jardins, présentes dans les collections publiques. À terme, il s'agit de faire bénéficier les publics de médiations innovantes et d'un outil d'aide à la visite à travers un parcours géo-référencé avec documents d'archives, restitutions 3D de l'évolution du bâtiment, estampes et gravures. Outre une première déclinaison consacrée à la chapelle sur l'application mobile *ArcheoMAN*, ce projet de recherche vise à fournir le corpus de références, de documents et d'œuvres d'art destiné à nourrir le propos d'une salle d'histoire du château et de son Domaine, forme de mise en abyme proposant une *archéologie* du Musée d'archéologie nationale. Il vise aussi à accompagner les grands travaux de restauration du monument engagés depuis 2013 par la publication – à l'horizon de trois ans – d'une monographie de référence sur le Château et le Domaine national, qui fait aujourd'hui défaut.

3. Mettre à disposition les fonds d'archives et iconographiques numérisés. La numérisation de certains de ces documents (calques, plans, relevés, archives) permet d'en assurer la conservation et de sauver des archives documentant l'histoire de l'archéologie, mais aussi celle du site, d'une résidence royale devenue musée des antiquités celtiques et gallo-romaines en 1862, par la volonté de Napoléon III. Partenaire de plusieurs réseaux d'excellence dans le domaine de la documentation archéologique – à l'exemple du réseau FRANTIQ et du consortium « Mémoires de l'archéologie et des sites archéologiques » (MASA) – l'établissement entend inscrire son action dans la dynamique du web sémantique.

4 France Collections 3D au MAN : http://musee-archeologienationale.fr/ressources/france-collections-3d

4. Développer un réseau de valorisation de la recherche archéologique en France par la mutualisation d'outils numériques via le réseau des musées de France et, au-delà, avec le réseau des acteurs de l'archéologie.

Dans le cadre de la « loi Musées » et de ses missions en matière d'éducation artistique et de développement de nouveaux publics, l'établissement est appelé à se positionner comme un acteur essentiel de l'apprentissage des élèves du primaire et du secondaire. Le Musée accueille près de 25 000 scolaires chaque année[5], soit près de mille groupes par an. Il travaille avec le CRDP afin de développer les outils numériques d'aide à la visite. Cette priorité concerne également les filières de l'enseignement supérieur par le biais de séminaires, d'ateliers *in situ*, l'accompagnement et le suivi d'étudiants. Outre les enseignements assurés par de nombreux conservateurs du Musée à l'École du Louvre, l'établissement a engagé des rapprochements avec la COMUE Université Paris-Seine, permettant de tisser des relations avec des écoles d'art fortement investies dans l'infographie et les nouveaux médias. Par ailleurs, trois conventions ont permis au MAN de structurer un réseau de partenaires universitaires – avec l'École française d'Athènes (2014), avec le master d'histoire publique de l'Université Paris-Est (2015) et avec la Maison de l'archéologie et de l'ethnologie René Ginouvès (2015) – garantissant l'accueil d'étudiants en archéologie et en histoire, très souvent impliqués dans les enjeux de prises de vue 3D, d'accès numérique aux collections ou de diffusion de la connaissance. Cette orientation s'opère en complément des missions cardinales en matière de conservation, de récolement, d'étude des collections et souvent au service de celles-ci, dans un dialogue parfois exigeant qu'il importe d'approfondir.

L'établissement, dans un contexte de ressources humaines et budgétaires très contraint, est appelé à lever de nouvelles ressources afin de devenir un lieu d'innovation. Deux domaines d'intervention se dégagent :

- la numérisation 3D, actuellement en pleine expansion. Au-delà de la production de modèles 3D d'objets des collections, le musée gagnerait à

5 En 2014, le musée a reçu 113 023 visiteurs (record de fréquentation depuis 20 ans) ; en 2015, 102 107 visiteurs.

devenir un point d'accès virtuel à des sites patrimoniaux inaccessibles en utilisant les modèles 3D existants (Chauvet, Lascaux, Épaves de la Natière…).

- le web sémantique ou web de données. Il est essentiel que le musée intègre les spécificités de ce domaine à sa réflexion sur le numérique. Dans la lignée du partenariat *Sémanticpedia*, des actions de sensibilisation et de formation des équipes du musée sont à renforcer.

En matière de production de contenus numériques, un établissement patrimonial comme le nôtre est appelé à produire et diffuser sur différents canaux des contenus de qualité : podcasts, MOOC, livres numériques appliqués à l'archéologie. Ces choix s'opèrent en relation avec la politique éditoriale de la RMN-GP et l'actualité scientifique de l'établissement, à l'image du projet d'e-Album associé à l'exposition *L'ours dans l'art préhistorique* proposée au MAN du 16 octobre 2016 au 30 janvier 2017.

Rien ne remplacera jamais la confrontation aux objets archéologiques : une stratégie numérique sert une politique patrimoniale, une politique des collections et ne saurait se substituer à elle. Le développement numérique de l'établissement contribue aujourd'hui à sa visibilité institutionnelle et au renouvellement de ses publics. À terme, il renforcera les contenus et l'offre muséographique d'un établissement patrimonial majeur, riche de ses collections et contribuera activement à son rayonnement au niveau national et international.

Hilaire Multon

Directeur du Musée d'archéologie nationale-Domaine national de Saint-Germain en Laye

avec la contribution de

Thomas Sagory

Responsable du développement numérique du Musée d'archéologie nationale-Domaine national de Saint-Germain en Laye

SYLVIE PFLIEGER
Maître de conférences, Université Sorbonne Paris Descartes
ANNE KREBS
Musée du Louvre
XAVIER GREFFE
Professeur, Université Panthéon Sorbonne

Quels modèles économiques pour les musées du XXIème siècle ?[29]

La situation économique des musées a toujours été fragile, mais depuis la crise économique de 2008 se pose véritablement la question de savoir comment élaborer des modèles d'affaires soutenables pour les musées du XXIème siècle, et ceci dans un contexte d'une très grande hétérogénéité des musées de France (soit environ 1200 musées), quant à leur taille, leur environnement, leurs fréquentations ou leurs ressources financières.

En effet, en termes de fréquentations, si l'on a coutume d'évoquer les millions de visiteurs pour les plus grands musées nationaux (et parisiens), près de 70% des musées de France accueillent moins de 20 000 visiteurs par an ; si certains des établissements publics nationaux peuvent générer plus de 50% de leurs recettes à partir de ressources propres grâce notamment à la valorisation de leur marque, les ressources propres de la grande majorité des musées restent marginales, souvent bien inférieures à 10% (voire 5%) de leur budget, ce qui est à relier au statut juridique dominant des musées qui est celui de la tutelle d'une collectivité territoriale ; enfin les effectifs affectés aux musées de France sont eux-mêmes très variables, et fonction du statut juridique du musée, allant de moins de 10 emplois à plusieurs centaines d'emplois pour les grands établissements publics nationaux.

Dans ce contexte, les musées se trouvent aujourd'hui confrontés à un certain nombre de défis susceptibles de menacer leur équilibre fragile :

- Sauvegarder la valeur de leur collection, qui constitue le cœur des musées, ce qui sous-entend implicitement un soutien constant des tutelles et en particulier des élus ;
- Stabiliser les ressources financières de l'Etat, qui ne doivent pas passer au second plan derrière l'édiction de normes réglementaires ;

29Présentation de la recherche « Quels designs économiques et financiers des musées, face à la raréfaction des ressources publiques », Ministère de la Culture et de la Communication, DEPS/Direction des Patrimoines, 2015

- Faire bon usage de l'événementiel, souvent perçu comme source d'attractivité et de ressources financières propres, mais pouvant aussi présenter un bilan économique négatif car très coûteux.

Face à l'hétérogénéité de situations, trois grandes problématiques déterminant la manière dont les musées peuvent valoriser leurs actifs semblent émerger, la valorisation fondée sur l'exploitation de la propriété intellectuelle et d'actifs immatériels, la valorisation fondée sur l'organisation d'événements et la valorisation à travers la consolidation du capital social local, nous conduisant à distinguer trois grandes catégories de musées, le *musée-marque*, le *musée-événement* et le *musée-proximité*.

Le modèle économique du musée-marque repose sur le développement d'actifs immatériels, qu'ils soient de type organisationnel (nouveaux savoir-faire, nouvelles techniques…) ou symboliques, venant redéployer l'importance des actifs matériels. Le musée est à même d'afficher une image propre, une « marque » qui lui confère une valeur additionnelle à tous les biens, services ou activités qui s'y rattachent, le faisant entrer de plain-pied dans le monde global, mais alors au risque d'une mise en concurrence avec les grands opérateurs des industries de la mode, du luxe, de la décoration... ce qui impose un processus d'innovations continues.

Pour le modèle économique du musée-événement il faut renforcer les recettes propres afin de maintenir la soutenabilité économique du musée dans le temps. Cela suppose une ouverture élargie des espaces muséaux, une circulation accélérée des œuvres et échanges d'œuvres, une multiplication d'événements allant de l'artistique au culturel voire au social. Mais les coûts de ces événements peuvent se révéler en fait supérieurs à leurs ressources ce qui conduit alors à s'engager dans une fuite en avant aux événements.

Le modèle économique du musée-proximité renvoie à la dimension de bien commun du musée. Le musée a un ancrage fort sur son territoire, il devient le centre de rencontres culturel voire la maison commune du territoire, mais les nouvelles ressources propres risquent ici d'être marginales, qu'elles émanent du mécénat participatif, d'amis de musées ou du secteur associatif. Du point de vue strictement économique, cela passe par la mutualisation des fonctions du *back-office* liées à la gestion du musée, afin de permettre des économies d'échelle, ce qui pourrait donner ici un rôle accru aux régions.

Si ces trois modèles se dessinent dans la réalité et peuvent d'ailleurs s'imbriquer dans des proportions variables d'un cas à l'autre, certaines questions fondamentales se posent aux responsables de musées aujourd'hui :

- Qui doit payer et pour quelles missions ? Une clé de répartition claire consiste à réserver à l'Etat le rôle de veiller à la conservation des collections, fondement des musées de France, et aux acteurs locaux, publics comme privés, le soin d'organiser et de financer les activités adossées à ces collections.
- Quelle autonomie et quelles compétences ? Dans le cadre du nouveau découpage territorial, la mutualisation de ressources en ingénierie, logistique, services juridiques, financiers (back office) devrait être privilégiée, pour permettre aux musées de se consacrer totalement à leur mission de maison commune. La diversification des métiers, le développement du numérique peuvent engendrer ici le besoin de nouvelles compétences, qui devront être préservées et organisées au sein des musées, sans exclure le rôle des réseaux sociaux, des volontaires (à distinguer des bénévoles) dans le cadre de partenariats ouverts.
- Comment recréer un lien fort entre les citoyens et les musées ? On peut évoquer ici, les accrochages participatifs, la mixité des acteurs, le développement du hors les murs, de l'outil numérique et des réseaux sociaux, la mise en place de politiques de prix favorisant simultanément l'élargissement et la fidélisation du public (abonnements, pass, … mais aussi financement participatif)…

FLORENCE PIZZORNI

Conservateur en chef
Sous-direction de la politique des musées-conservateur
Service des Musées de France, MCC

Quelques considérations pour nourrir la réflexion sur les musées du XXIème s. à partir des expériences domiennes.

1- Les musées sur les territoires DOM nous rappellent quelques fondamentaux qu'il nous arrive d'oublier sur les terrains métropolitains où, depuis 250 ans, les musées se sont fondus dans les habitudes et les paysages culturels (jusqu'à en perdre le sens initial pour devenir des espaces événementiels) :

- le musée est un des symboles de la République sur un territoire – avec la mairie et l'école- (revendication de Mayotte- création du MuMA) Ils en constituent des lieux de mémoire collective (Memorial Acte- Guadeloupe) et le premier point d'entrée sur les productions culturelles, esthétiques, anthropologiques, historiques et sociologiques.

- Les biens culturels sont notre propriété commune publique et citoyenne (c'est le sens du mot républicain- res-publica). Chacun d'entre nous a le droit d'en jouir (d'où l'obligation de l'exposition des collections publiques dans les musées) et le devoir de les conserver, de les restaurer, de les étudier et de les mettre en valeur (via le prélèvement par l'impôt).

2- Les Musées des Doms sont aussi des « laboratoires » pour éprouver des principes transposables, au futur, sur les musées métropolitains : (MCMG – Guyane et MuMa- Mayotte)

- **Compréhension de l'altérité et prise en compte de la diversité culturelle**: la culture hexagonale classique n'est le fonds de référence que pour une petite partie de la population. Le projet scientifique et culturel d'un musée dans les DOM doit impérativement tenir compte de la diversité et se positionner dans la valorisation et le croisement des valeurs et des références.

- **Participation des populations à la vie des musées**. La constitution des collections, la sélection des thématiques, les modalités de traitement doivent être soumises à l'appréciation de la population dans sa diversité d'approches afin de l'amener à s'approprier la démarche muséale, étrangère aux pratiques locales. D'où le rôle joué par les Comités des Communautés culturelles en Guyane et à Mayotte.

- **la dimension « développement territorial - interaction paysage naturel-paysage culturel- muséum et développement durable»** dans le futur des musées des Doms est largement privilégiée. La situation « insulaire » de ces territoires (La Guyane étant insularisée par la forêt) , et leur situation environnementale privilégiée , ne sont sans doute pas étrangères à ce constat – (Musée du Père Pinchon-Martinique, Maison de Petit Sault – Guyane, MuMa à Mayotte, McMgG en Guyane)

- **l'Obligation pour les équipements de travailler en réseau, pour assurer leur survie**. Les communes sont souvent « pauvres » et n'ont pas la possibilité de soutenir les équipements qui se sont développés sur leur territoire, en des temps moins rigoureux. Un fonctionnement partenarial articulé autour d'une institution centrale portée par la Région apparaît comme une solution possible...

Ces différentes caractéristiques – exacerbées dans les DOM- font des musées, des enjeux politiques forts que les collectivités territoriales ont parfaitement compris.

3- Situation pratique et freins :

3.1 - **Dans les Dac le conseiller sectoriel musée a souvent la double casquette « musée » et « art plastique ».**
Il arrive que la dimension « art plastique » soit privilégiée, comme en Martinique (situation antérieure) et tournée vers le marché le plus porteur – États-Unis et Canada pour la Caraïbe.
Pourtant le segment « art contemporain », très dynamique dans chacun des doms, se développe hors du champ des musées. Il n'y a aucun musée d'art contemporain dans chacun des 6 Doms.

3.2 - **Les projets ambitieux** – MCMG en Guyane ; MuMa à Mayotte ; Memorial Act en Guadeloupe – **sont tous en difficulté**. Les raisons sont multiples. Deux peuvent en être soulignées :

- La définition des enjeux politiques (et, subséquemment, les moyens à engager) rend **difficile l'articulation État/collectivité territoriale** .

- La **difficulté à mobiliser sur le territoire et dans la durée des professionnels porteurs de projets** est un des problèmes majeurs. La professionnalisation des acteurs est l'unique voie pour donner du sens à l'action et dépasser les conflits sous-jacents.

12/2016

MUSÉE SAVOISIEN

musée d'histoire et des cultures de la Savoie

SAVOIE

Le projet muséographique et scénographique

Adeline Rispal, architecte scénographe

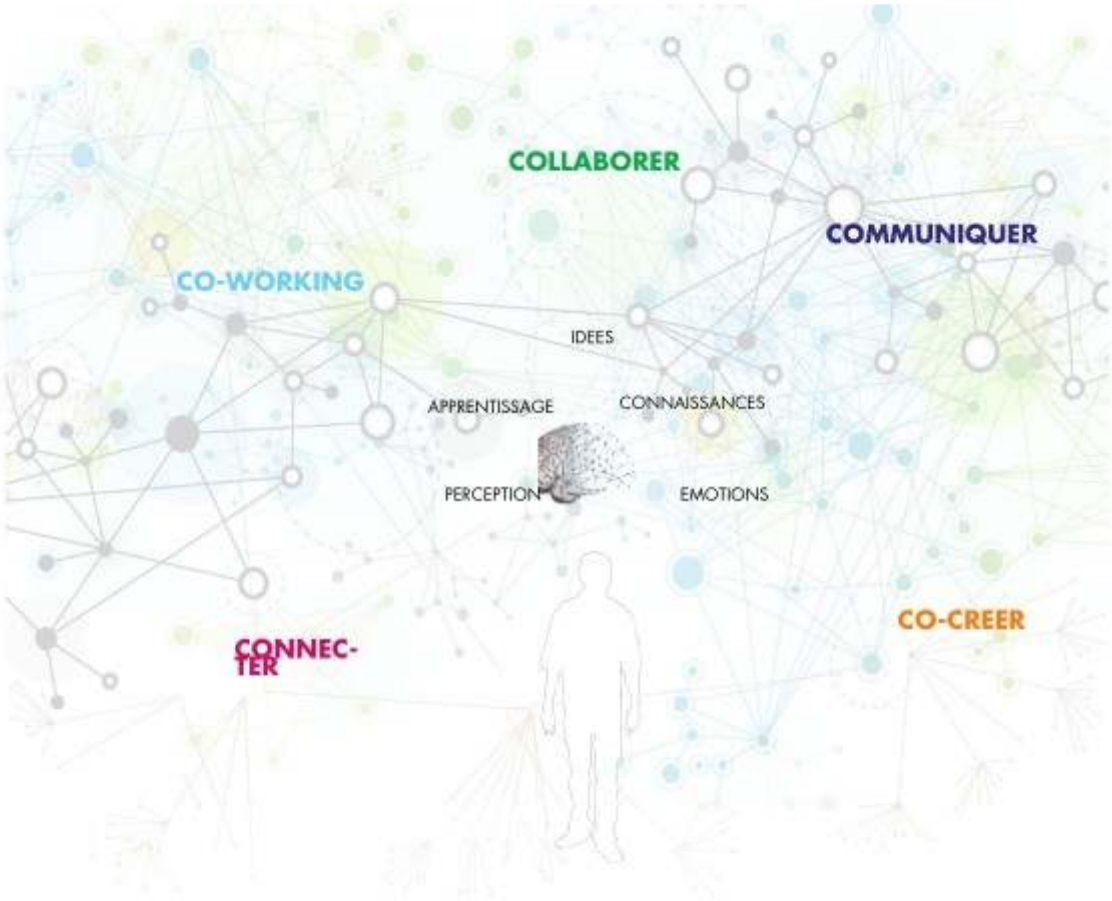
3. Concept muséographique et scénographique : le musée-laboratoire

Lieu d'échanges, laboratoire d'idées et d'expérimentations

Depuis les années 80 déjà, le musée de société est devenu un acteur à part entière de la revitalisation d'un territoire. Il devient aujourd'hui un des outils de décodage du changement global qui s'impose dans tous les domaines et prend une prégnance telle que les incertitudes qui lui sont associées font naître de réelles attentes des acteurs institutionnels ou socioéconomiques tout autant que de la sphère civile. C'est également un outil au service d'un développement touristique en pleine redéfinition.
Un certain nombre de recherches (LabEx ITEM,...) sont menées en Savoie sur les logiques des territoires de montagne et leurs capacités d'adaptation et d'innovation induites par les différentes formes de changement au cours des décennies précédentes jusqu'aux plus actuelles. Dans sa capacité à nourrir la réflexion par la mise en perspective historique du développement de ces territoires et de la relation que l'homme a entretenu avec eux au cours des siècles, le musée est un acteur incontournable de cette réflexion et de la diffusion de ses résultats.

C'est dans ce contexte que le projet muséographique du musée Savoisien propose de considérer le musée comme un laboratoire de relecture de l'histoire des sociétés savoisiennes dans ce contexte de redéfinition du rapport de l'homme à son environnement, aux territoires qui le façonnent et qu'il façonne, des relations de coopération qu'il entend entretenir avec le vivant dans un contexte de préservation de la biodiversité, de coopération avec les régions et pays limitrophes pour penser les mutations sociales, économiques et culturelles qui s'imposent.
Mise en perspective historique, décodage, transdisciplinarité, pratiques, croisement de différents points de vue... le musée devient un outil dynamique au service du questionnement et de l'appropriation des savoirs par les visiteurs quel que soit leur niveau de connaissance et au bénéfice de la créativité et de l'innovation durables.

Dynamique collaborative



MUSÉE SAVOISIEN À CHAMBÉRY / MAÎTRE D'OUVRAGE : CONSEIL GÉNÉRAL DE LA SAVOIE
CONCEPTEURS : PASCAL PRUNET, ARCHITECTE DES MONUMENTS HISTORIQUES / STUDIO ADELINE RISPAL, ARCHITECTES SCÉNOGRAPHES

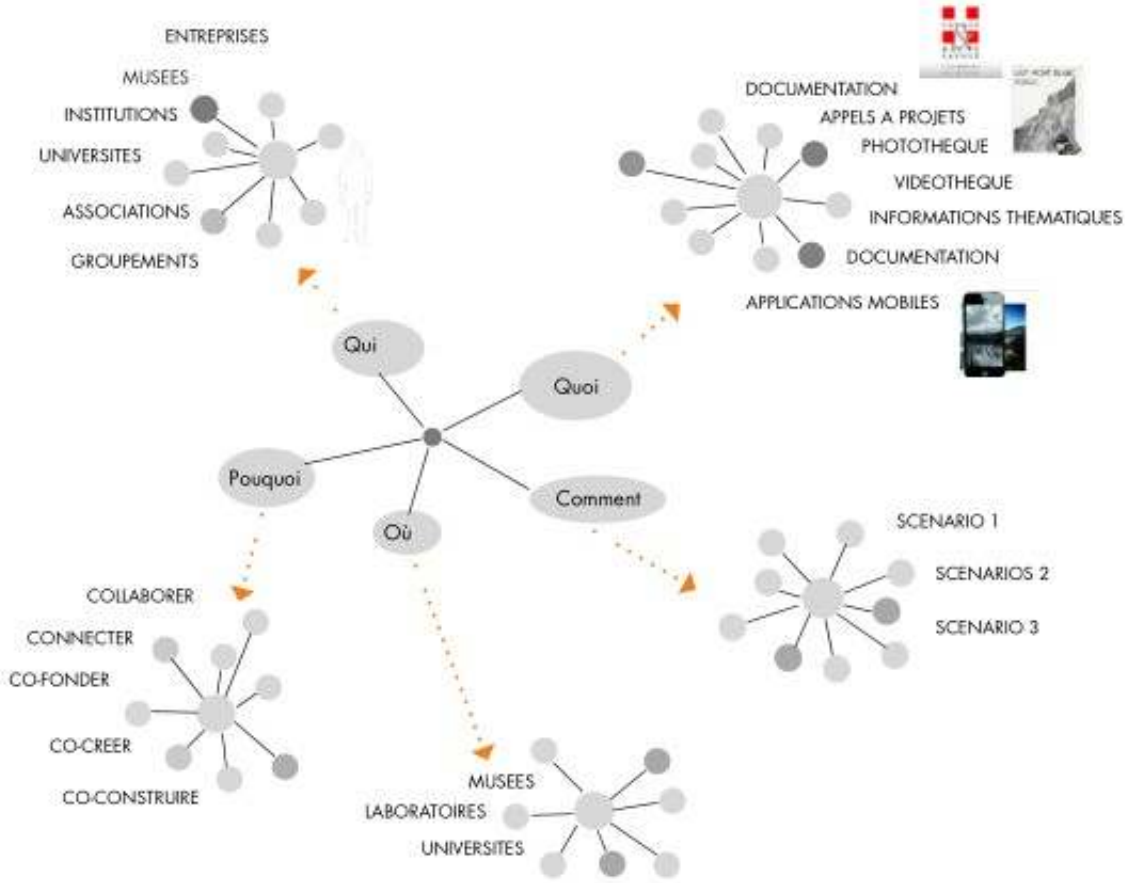
3. Concept muséographique et scénographique : le musée-laboratoire

Lieu d'échanges, laboratoire d'idées et d'expérimentations

La diversité du patrimoine, entre vestiges archéologiques, objets ethnographiques et collections historiques fait du paysage savoisien un véritable cabinet de curiosité où se mêlent les cultures et l'histoire dans une géographie puissante et contrastée. Aux portes de l'Italie et de la Suisse, la Savoie vient border la France avec des ressources multiples dont l'exploitation ne cesse d'être réinventée et repensée façonnant ainsi le paysage et l'homme dans un flux continu de résonnances appelant à l'évolution permanente. L'enjeu de la scénographie est de faire écho à cette dynamique en rendant compte de l'héritage du passé tout en dévoilant les facettes de la région savoisienne contemporaine.

Le musée comme lieu d'échanges et laboratoire d'idées

L'approche scénographique du musée Savoisien s'inspire du concept de fab lab (contraction de l'anglais fabrication laboratory, inventé au MIT à la fin du siècle dernier), lieu ouvert au public où il est mis à sa disposition toutes sortes d'outils pour la conception et la réalisation d'objets selon un mode collaboratif mêlant néophytes, bricoleurs, professionnels et chercheurs. L'exposition permanente traduit ainsi l'identité territoriale et culturelle de la Savoie : un lieu d'ouverture, de rencontres et d'échanges où s'élaborent aujourd'hui les projets du futur. Les collections ne sont pas présentées sur un mode esthétisant ou mises en situation de manière plus ou moins réaliste, elles appartiennent à un corpus d'informations sur leur conception, leur fabrication, leur usage, leur design,...et sont exposées comme telles à la manière d'un atelier de fabrication ou d'un laboratoire de recherche et d'expérimentation transdisciplinaire. Des dispositifs interactifs (maquettes, médiation numérique,..) et de la médiation humaine permettent de faire se croiser les connaissances, les disciplines, les institutions et les entreprises à l'échelle régionale et internationale sur un mode collaboratif. Le projet souhaite ainsi répondre à plusieurs intentions pédagogiques : stimuler la réflexion et la créativité des visiteurs tout en encourageant l'innovation et la co-construction de projets d'avenir. Eveiller les visiteurs par un riche panorama de documents, par des parallèles thématiques ou encore par des comparatifs techniques peuvent être autant de leviers susceptibles de mettre en perspective un environnement social et économique durable.



MUSÉE SAVOISIEN À CHAMBÉRY / MAÎTRE D'OUVRAGE : CONSEIL GÉNÉRAL DE LA SAVOIE
CONCEPTEURS : PASCAL PRUNET, ARCHITECTE DES MONUMENTS HISTORIQUES / STUDIO ADELINE RISPAL, ARCHITECTES SCÉNOGRAPHES

3. Concept muséographique et scénographique : le musée-laboratoire

Un outil au service de la créativité

Description du projet d'activation «fab lab»
Le dispositif «fab Lab» est utilisé comme moyen de décloisonner le musée de son caractère institutionnel classique.

Enjeux muséographique
La démarche participative que permet le concept fab lab inscrit le musée dans un statut et un rôle nouveaux. Dans une conception innovante, l'idée d'un musée laboratoire propose de rendre compte de l'histoire et des objets tout en les reliant au présent et à des dynamiques futures. Suivant l'idée de «laboratoire» le musée est un espace générant de la réflexion. Le lieu d'exposition muséale devient par là une bibliothèque d'idées et d'informations, propice à l'évolution sociétale.

Rôles du musée
Le musée a un rôle d'historien et de conservateur patrimonial, il devient un relai informatif vers des entités virtuelles ou des structures réelles que peuvent être les entreprises, les autres musées et les universités.
Le musée est alors un lieu de convergence, de liens, qui propose au public de tisser les mailles d'un territoire entre économie, culture, savoirs et les hommes... Par cette approche originale et dynamique, le musée a l'avantage de s'ancrer dans son environnement actuel en donnant la parole aux visiteurs mais aussi aux entreprises et aux institutions publiques et préviés organismes ; créant ainsi un espace ouvrert de rencontres et d'échanges.

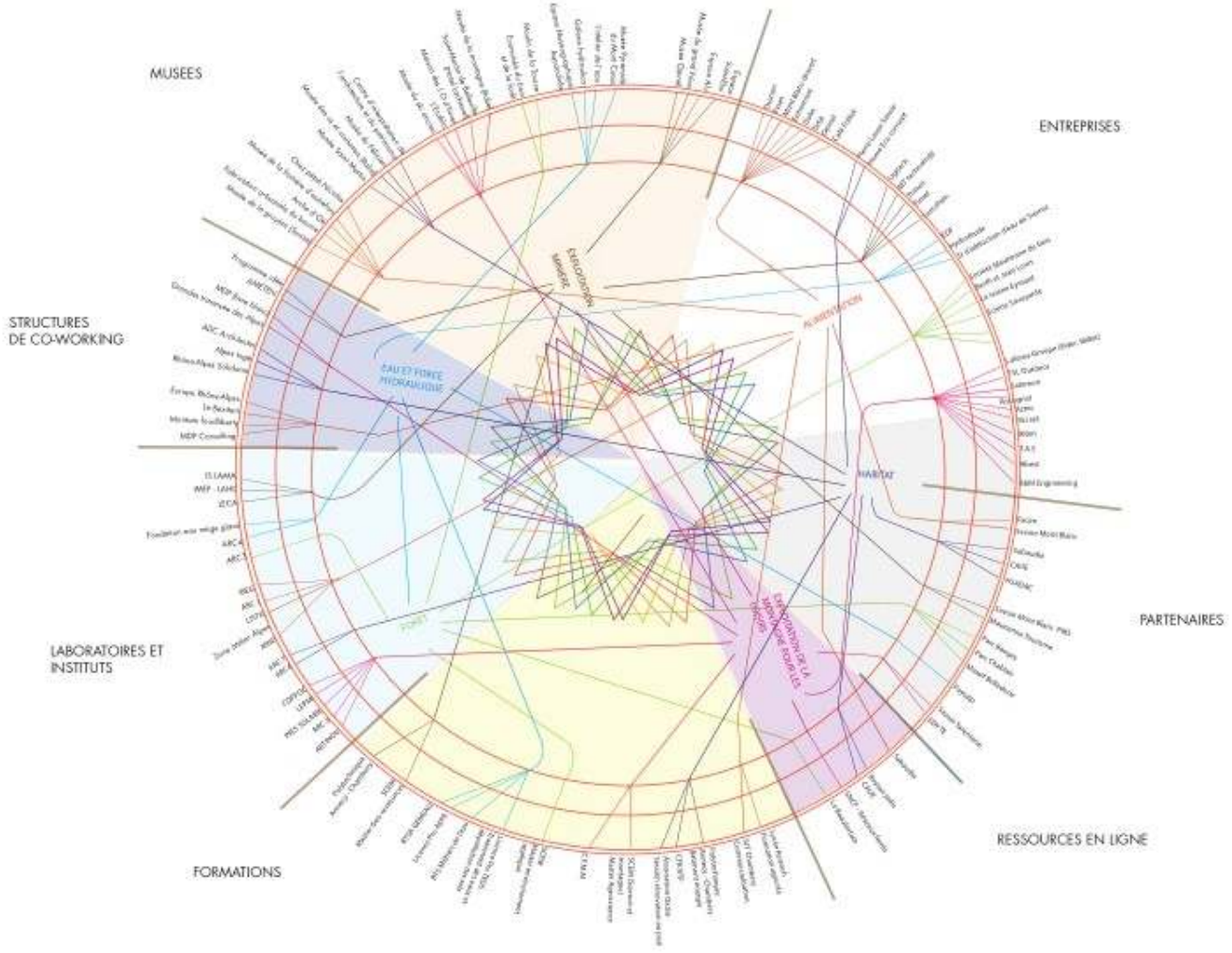
En actionnant des leviers de médiation muséographique permettant à divers acteurs une participation collective, le musée offre des potentiels de co-création, de co-réalisation, capables d'amorcer de nouvelles réflexions, réflexions pouvant porter aussi bien sur les objets du musée, que sur des problématiques ou enjeux environnementaux actuels.

Intérêts du concept
Permettre aux visiteurs de reconstruire le fil de l'histoire et d'assembler des pièces d'un puzzle territorial qui traverse les siècles est un premier intérêt pédagogique de ce dispositif novateur décloisonné. Au-delà de ce réapprentissage s'ouvre un champ des possibles qui s'étend à une structure plus globale, plus vaste dont l'intérêt est d'offrir aux visiteurs la possibilité de créer des liens physiques ou virtuels avec l'extérieur. Les liens virtuels ou réels peuvent s'établir sur l'ensemble du territoire des deux Savoies tout en franchissant les frontières régionales et nationales. Par cette approche scénographique, le concept ancre le projet scientifique et culturel du musée Savoisien dans une dynamique d'échange global.

Apports du concept
Dans ce parcours muséologique atypique, dynamique et participatif, l'expérience des visiteurs se conçoit à travers l'échange et l'apprentissage réciproques entre le musée, les visiteurs ou autres institutions extérieures.
La restitution des savoirs n'est plus unidirectionnelle mais multidirectionnelle inscrivant les connaissances dans un processus non linéaire.

Les moyens de participation ont pour vocation d'enrichir les visiteurs, le musée et l'ensemble d'un territoire et d'une société. La restitution de connaissances, de savoirs, d'usages (de la part des visiteurs), l'échange de témoignages, la participation à des ateliers ou à des projets collaboratifs sont autant de moyens pouvant enrichir un objet du musée aussi bien qu'un projet transversal en lien avec des thématiques présentes au sein du musée Savoisien. Les moyens de participation via support matériel et champ du numérique sont des éléments pivots privilégiant des démarches d'apprentissage co-constructives. Ces éléments peuvent s'actionner sur l'ensemble du parcours de visite et, d'une façon plus pronon-

Dynamique territoriale



MUSÉE SAVOISIEN À CHAMBÉRY / MAÎTRE D'OUVRAGE : CONSEIL GÉNÉRAL DE LA SAVOIE
CONCEPTEURS : PASCAL PRUNET, ARCHITECTE DES MONUMENTS HISTORIQUES / STUDIO ADELINE RISPAL, ARCHITECTES SCÉNOGRAPHES

Grüselnàcht, la nuit du frisson : une médiation fantastique du Musée Alsacien

Elisabeth Shimells

Conservatrice du Musée Alsacien

Ville de Strasbourg

« Musées du XXIe siècle »

Rencontre territoriale Grand Est

10 novembre 2016

Le Musée Alsacien de la ville de Strasbourg a été ouvert aux publics en 1907, émanation de la société civile fondé sous forme de société par actions. Il réunit une collection d'arts et traditions populaires de l'Alsace, choisie par des amateurs éclairés par l'entreprise de Frédéric Mistral et le *Museon Arlaten* dans le contexte de l'émergence de l'ethnographie du proche et d'une Alsace ballottée entre France et Allemagne, qui souhaite exalter et préserver son *Heimat*, sa petite patrie. Les objets, choisis pour leur esthétique, leur caractère original bien plus que dans une démarche raisonnée de collecte des artefacts du territoire, sont alors mis en scène dans un bâtiment du 16e siècle totalement remanié pour être « irréprochable à l'œil de l'amateur et irrésistible à celui de l'artiste ».

Sa visite aujourd'hui reste encore marquée par cette muséographie d'ambiance et le charme de ses murs, de ses cours pavées, qui la transforme en ce concept tellement en vogue « d'expérience ».

Cette imbrication intime entre bâtiment et collections, et le fantastique terrain de jeu qu'en offre l'harmonie naturelle, a inspiré déjà les fondateurs du musée, qui, dès son ouverture, travestissent le bâtiment et les personnes pour une kermesse joyeuse et populaire, où la production artisanale en lien avec les collections sont mises en valeur, un lien évident et assumé entre tradition, création et économie. Une année plus tard en 1908, le musée est à nouveau habillé pour être le théâtre d'un « Bazar Erckmann-Chatrian » aux accents francophiles provocateurs dans une Alsace sous gouvernement allemand : le patrimoine comme instrument politique déjà, mais dans un esprit festif inaltérable.

Effectuons à présent un saut d'un siècle, non qu'il ne se soit rien passé depuis, loin de là, mais parce que par manque de temps et par facilité de parler des projets que l'on a mené, je fais l'impasse ici sur les nombreux chantiers qui ont permis au musée de devenir une institution scientifique de référence régionale, nationale ou internationale en fonction des domaines de collections ainsi qu'un acteur touristique majeur de Strasbourg et de sa région.

En effet, le Musée Alsacien jouit d'une fréquentation très honorable, dépassant les 60 000 visiteurs annuels, plus des trois quarts étant, pour les visiteurs individuels, des touristes. Les Alsaciens et les Strasbourgeois, sauf dans le cadre scolaire, ne fréquentent pas régulièrement le musée, qu'ils connaissent en très grande majorité, mais sans programmation d'exposition de grande envergure dans les murs (qui ne le permettent pas), ils ne se créent pas d'occasion d'y revenir. Mais le projet actuel consistant à mettre en partage la question de la culture régionale, et de se tourner vers l'Alsace contemporaine, il fallait impérativement remobiliser l'esprit d'initiative issu de la société civile qui avait présidé à la création du Musée Alsacien. C'est pourquoi a été entreprise une programmation dynamique, diversifiée et assumant un certain décalage avec le cliché de belle vitrine que le musée possède, et surtout élaborée avec des partenaires de tous horizons, notamment la sphère créative et éducative, si riche à Strasbourg.

Dans cette optique est né en 2014 le projet « Réminiscences. Design/Alsace/Traditions », qui présentait des réalisations conjointes de designers, d'écoles d'art et de lycées professionnels autour de ce que l'on peut appeler un « design vernaculaire », inspiré d'us et coutumes d'un territoire. A cette occasion nous avions remeublée notre « Joconde », la *Stùb* de Wintzenheim, pièce à vivre d'une ferme du 19e siècle, avec un mobilier Ikea, au sein d'une installation suscitant la participation des publics sur la thématique de la politique d'acquisition du contemporain. Nous avons constaté que l'intérieur reconstitué, la *period room*, était un fantastique support de médiation car il permettait une immersion instantanée des visiteurs dans le propos.

Forts de cette expérience, nous avons entrepris, à l'occasion de différents événements - le marché de Noël, la nuit des musées, les journées du patrimoine- de réaménager les intérieurs reconstitués et les parties extérieures du musée, laissant une large part à la créativité et à la convivialité, dans l'esprit de nos pères fondateurs. C'est ainsi que l'on a pu voir la *Stùb* d'Engwiller, salle de présentation des costumes, transformée en atelier du père noël par les étudiants en scénographie de la Haute Ecole des Arts du Rhin, la cour en *dancefloor* afro-alsacien avec la complicité du service des espaces verts de l'Eurométropole de Strasbourg, et ce noël elle deviendra une forêt enchantée.

Notre expérience la plus développée s'est tenue pendant l'édition 2016 du Festival du Film Fantastique de Strasbourg (FEFFS), dont l'ouverture coïncidait avec les journées du patrimoine : *Grüselnàcht* : la nuit de frisson, le 17 septembre.

Ce projet est né d'une parole en l'air : les bureaux de la conservation du Musée Alsacien sont des espaces où les portes sont toutes ouvertes et où séjournent régulièrement des stagiaires, vacataires et volontaires qui viennent enrichir l'équipe permanente de trois personnes à laquelle s'adjoint de manière essentielle le médiateur culturel référent du service éducatif mutualisé du réseau des musées de Strasbourg. Au détour d'une conversation, quelqu'un fait remarquer que le musée est un tel dédale qu'il est inquiétant d'y circuler seul à la nuit tombée, on s'attend à tomber sur les mânes des ancêtres qui ont possédé les objets de la collection. C'est sûr, un jour il faut qu'on fasse un truc du genre « château hanté » ! Intervention de Mégane Mahieu, alors volontaire du service civique, qui rebondit et nous indique qu'elle est très impliquée dans le FEFFS et pourrait leur proposer de réfléchir au sujet. Principe de base dans l'équipe : toute opportunité est bonne à saisir, on verra bien ce qu'il advient. Et, en l'occurrence, il en advint une très belle collaboration.

Elle s'appuie sur le travail brillant et plus que conséquent de trois personnes : Mégane Mahieu, devenue entre temps ce que l'on pourrait qualifier pour une exposition de commissaire extérieure, dont la maîtrise du domaine du fantastique dans les arts visuels s'est conjuguée à la connaissance profonde et solide des traditions et du légendaire alsacien d'Adrien Fernique, médiateur culturel. Leur parcours de visite scénarisée a été rendu concret grâce aux talents d'Alexandre Tourscher, adjoint à la conservation, qui a conçu, organisé et orchestré toute la mise en œuvre de l'événement. Le FEFFS n'est donc pas intervenu directement dans la production mais nous a fait bénéficié de ses réseaux, a intégré totalement la proposition à son programme et l'a intégré à son plan de communication. Mais, pour les publics, c'était le FEFFS qui intervenait au Musée Alsacien, et cela qui a été le déclencheur du succès de fréquentation que nous avons connu : les publics ont naturellement fait confiance à la qualité d'une proposition émanant du festival qui les comble depuis bientôt dix ans et ils ont « voulu voir ça », comme ils ont voulu voir la projection des « Dents de la Mer » aux Bains municipaux. Si le musée s'était imposé comme initiateur, la barrière psychologique que nous connaissons tous aurait joué comme de coutume, quelque soit l'attractivité, indéniable, de la thématique horrifique. Ce sont en effet les publics du festival qui sont venus, ceux que nous ne touchons jamais, les 18-35 ans, avec une tendance plus élevée que la moyenne au tatouage, au piercing et aux teintures capillaires originales (je caricature évidemment). Cette stratégie n'était pas pensée à l'avance, mais le constat *a posteriori*, loin de nous décevoir quand à la force de frappe de notre attractivité intrinsèque, nous conforte dans l'idée que nous devons, pour toucher de nouveaux

publics, changer notre posture et cesser de vouloir rayonner, pour participer, sans nous renier mais en tant qu'opérateurs, à des propositions culturelles au fort pouvoir de mobilisation. Nous remplirons bien mieux ainsi notre mission d'ouverture et de diversification, il me semble.

Le projet s'articulait autour d'une exposition, « Cauchemars du passé » du 14 au 26 septembre, couvrant toute la durée du FEFFS, et présentant, grâce aux prêts du Musée zoologique de Strasbourg et du Conservatoire de la Santé des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg, au fil du parcours permanent. Elle abordait, sans emphase mais en décrivant frontalement, sans périphrases ni voile pudique, les aspects sombres de ce « bon vieux temps » dont le musée est une célébration : les procès de sorcellerie, les pratiques et les risques des accouchements autrefois, la médecine militaire, les rites de protection impliquant le sacrifice d'êtres vivants…

Une nocturne événementielle était organisée le samedi de l'ouverture du festival, où le musée était transformé en scène de théâtre. L'exposition était enrichie de visuels et d'une mise en scène horrifique des salles, avec lumières, fumées et accessoires. L'accès se faisait comme à une séance de spectacle, billets en prévente et horaire strict, par groupe de 20 personnes. Les visiteurs étaient accueillis devant le musée par deux matrones vindicatives armées de martinets (je peux me permettre, j'en étais), qui les rudoyaient pour les préparer à entrer. En effet, l'ensemble du personnel était costumé, le visage grimé de cicatrices et de plaies réalisées par l'école de maquillage Candice Mack, partenaire du FEFFS. L'implication des équipes était, comme toujours, essentielle. Bien en amont, pour la mise en œuvre et la planification de la soirée, dans les jours précédents avec plusieurs soirées de montage et de répétitions. Et surtout le jour J, où chacun, présent volontairement, s'est fondu dans son rôle d'hôte maléfique et redoutable d'une manière tellement naturelle que nous avons été chacun stupéfait des autres et de nous-mêmes. Il faut croire que c'était l'exorcisme salutaire de notre effort constant d'accueil optimal des publics…

Une fois entrés, les visiteurs se trouvaient plongés dans un sas enfumé, bloqués pendant quelques inquiétantes minutes, avant que la porte ne s'ouvre sur un médiateur-zombie qui les conduisait dans une visite des salles où son discours à la fois cru et ciselé, mais toujours basé sur les collections et les traditions d'Alsace, leur enseignait autant qu'il les terrifiait. A différents endroits du musée, des improvisateurs jouaient de courtes mais très impressionnantes scénettes : la femme morte en couches, le diable, la sorcière…Le parcours se terminait par un pièce de théâtre créée spécialement pour l'occasion, qui développait un thème fantastique plus proche de l'univers de la science-fiction, suivie d'un extrait d'un film d'horreur en alsacien alors inédit « *E Elsassiches Àxt-Màssàker* », dont l'héroïne était présente pour attaquer les visiteurs de sa hache après qu'ils aient dû frôler un pendu en chair et en os. L'expulsion se faisait ensuite *manu militari*, pour faire place aux suivants.

Nous avons ainsi accueilli près de 250 personnes entre 20h et 2h du matin. C'était notre jauge maximale et les billets ont été vendus en moins d'une semaine. Nous aurions pu, d'après le nombre de refus essuyés sur place ou par téléphone encore le soir même, sans doute dix fois plus. Le tarif était bas, 3,5 €, correspondant au tarif réduit du musée, car nous avions refusé la gratuité pour éviter les désistements de dernière minute. Il n'y a pas eu, sauf de très rares exceptions, d'invitations. Le budget total de l'opération avoisinait les 9 000€, dont un peu de plus de la moitié consistait en la production de la pièce de théâtre et l'intervention des comédiens, financée en intégralité par la direction de la culture de la ville de Strasbourg. Il est en projet de renouveler l'expérience en 2017, avec deux *Grüselnaacht* auxquelles s'ajouterait un « Bal des vampires ».

KATELL GUIZIOU (Sous la direction de)
chef du bureau du pilotage des musées nationaux
Sous-direction de la politique des musées-conservateur
Services des musées de France

État des lieux de la politique d'expositions des musées nationaux à l'international (2011-2015)

Bureau du pilotage des musées nationaux (SMF/DGP)
Clémentine Marcelli et Laurence Petit

Direction générale des patrimoines

PÉRIMÈTRE, MÉTHODOLOGIE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

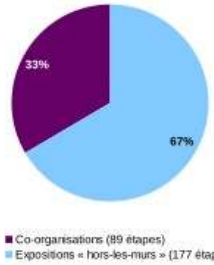
- **Objectifs**
  - Établir un état des lieux des politiques d'expositions des musées à l'international (2011-2015)
  - Identifier les problématiques spécifiques à ces actions et les leviers de développement
  - Partager les bonnes pratiques
- **Lexique**
  - *Co-organisation*: exposition itinérante dont une étape a lieu au musée, en co-organisation avec des partenaires accueillant d'autres étapes
  - *Exposition « hors-les-murs »* : exposition réalisée à partir des collections propres du musée et exportée à l'international
- **Périmètre :**
  - 30 musées nationaux sous tutelle du ministère de la culture et de la communication
  - 3 musées « Défense » et le muséum national d'histoire naturelle
- **Méthodologie - Résultat**
  - 34 questionnaires envoyés, 21 retours dont 6 musées n'organisant pas d'expositions à l'international / 6 entretiens semi-directifs
  - Élaboration d'un livrable pour les musées
  - Fiche de synthèse avec recommandations pour le ministère

Direction générale des patrimoines

2

ETAT DES LIEUX DES EXPOSITIONS A L'INTERNATIONAL (2011-2015)

Les itinérances d'expositions



// Sur la période 2011-2015 (chiffres partiels, au 12 juillet) :

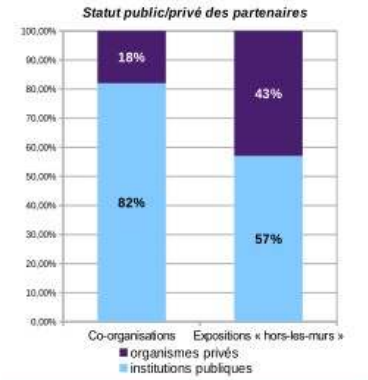
- **62 expositions in situ en co-organisation** avec des partenaires étrangers (sur les 273 expositions organisées in situ, soit 21 % de l'activité), donnant lieu à **89 étapes**
- 148 **expositions « hors-les-murs »**, constituées des collections exportées à l'international

// Au total : **210 projets d'expositions à l'international** entre 2011 et 2015

Direction générale des patrimoines

3

PROFIL DES PARTENAIRES À L'INTERNATIONAL



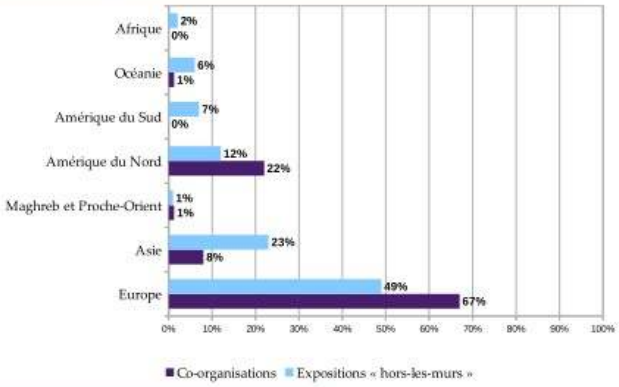
// Quelques données sur les partenariats liés à l'international :

- Des partenaires appartenant majoritairement de la **sphère publique** pour les co-organisations, et pour moitié pour les expositions « hors-les-murs »
- Les partenaires sont principalement des **institutions muséales**, publiques ou privées
- **Nombre d'étapes** des itinérances relativement limité : la moitié des co-organisations est montée avec un seul partenaire, 57 % des expositions « hors-les-murs » sont présentées dans un seul lieu
- **Délais moyens de programmation** : de 18 mois à 3 ans pour les co-organisations et de 9 mois à 2,5 ans pour les expositions « hors-les-murs »

Direction générale des patrimoines

4

CARTOGRAPHIE : REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES PARTENAIRES



Direction générale des patrimoines

5

CARTOGRAPHIE DES CO-ORGANISATIONS A L'INTERNATIONAL

Direction générale des patrimoines

6

CARTOGRAPHIE DES EXPOSITIONS « HORS-LES-MURS »

Direction générale des patrimoines

7

RAYONNEMENT DES MUSEES NATIONAUX A L'INTERNATIONAL

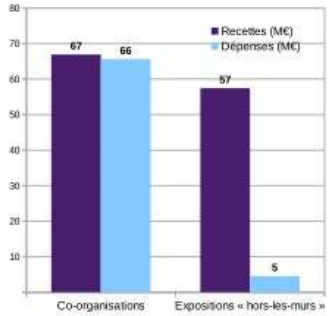
- **Diffusion des collections nationales** dans le cadre des expositions « hors-les-murs » entre 2011 et 2015 :
  - **17 251 œuvres** prêtées
  - **80 catalogues** édités en langues étrangères
- **Fréquentation** des expositions « hors-les-murs » :
  - Près de **15,46 millions de visiteurs** entre 2011 et 2015
  - Données socio-démographiques sur le public à l'étranger lacunaires
- Territoires ciblés pour le développement :
  - Asie : Chine, Japon, Corée du Sud et Singapour
  - Amérique : États-Unis, Canada, Brésil et Mexique

Direction générale des patrimoines

8

DES OBJECTIFS SCIENTIFIQUES ET ECONOMIQUES

Recettes et dépenses des expositions à l'international (en M€)



- Des objectifs culturels (partenariat scientifique, réunion d'œuvres…)
- Une réponse aux impératifs budgétaires
- Des expositions répondant aux **objectifs d'économies** et de **développement de ressources propres**
- Rentabilité du modèle « hors les murs »
- 70 % des expositions « hors-les-murs » donnent lieu à une **contrepartie financière**
- Modèles économiques relativement **homogènes** pour les expositions « hors-les-murs » : principaux frais pris en charge directement par le partenaire, pour éviter l'engagement de la dépense

Direction générale des patrimoines

9

FREINS ET DIFFICULTES

- Principaux freins au développement d'expositions à l'international
  - // Difficultés liées aux moyens humains et logistiques
  - // Capacité budgétaire des partenaires
  - // Mobilisation des collections les plus « réputées »
  - // Méconnaissance des œuvres moins « grand public » et réticence face à une programmation plus pointue

- Principales difficultés rencontrées en phase de production
  - // Incompréhension d'ordre culturel (gestion du temps, engagements contractuels…)
  - // Délais organisationnels
  - // Négociations contractuelles
  - // Changements de programmation

Direction générale des patrimoines

10

QUELQUES LEVIERS DE DEVELOPPEMENT IDENTIFIES PAR LES MUSEES

… à adapter aux spécificités de chacun…

- Développer la visibilité et la lisibilité de l'institution et de ses collections
  - S'appuyer sur des relais institutionnels et diplomatiques
  - Développer la communication institutionnelle et événementielle sur Internet et les réseaux sociaux
- Encourager les synergies
  - Par une démarche collaborative des musées nationaux à l'international
- Optimiser et rationaliser l'activité des expositions « hors-les-murs », limitant les coûts d'organisation pour les lieux d'accueil
  - Réduire des coûts de logistique avec la mise en place d'un « catalogue d'expositions »
  - Enrichir l'exposition par des dispositifs de médiation (matériel de documentation, multimédia…)
- Partage de bonnes pratiques
  - Retour et partage d'expériences
  - Partage des outils contractuels et budgétaires

Direction générale des patrimoines

11

QUELQUES LEVIERS DE DEVELOPPEMENT A MENER PAR LE MINISTERE

- Mise en place d'une plateforme numérique commune aux musées nationaux
  - Auto-alimentation par les musées ou les services experts du ministère avec des outils juridiques, budgétaires, des exemples de catalogue, une liste des partenaires
  - À développer avec les services informatiques du ministère, piloté par un service en charge de l'international
- Transmission de compétences et circulation des savoir-faire
  - Formation sur le montage d'expositions à l'international (INP?)
  - Réunir une fois par an, sous l'égide des services en charge de l'international, les acteurs concernés
- Veilles sur les projets innovants d'expositions à l'international
- Délégation, pour la mise en œuvre, à un opérateur ?

Direction générale des patrimoines

12

III. LES MUSÉES DU XXIE SIÈCLE – PROSPECTIVE : QUELQUES EXEMPLES DANS D'AUTRES PAYS

CONTENTS

FOREWORD	**03**
INTRODUCTION	**04**
CONTEXT: The world now and in 2020	**05**
IMPACTS:	
1. Making a difference for individuals	**06**
1A. Wellbeing and happiness	**07**
2. Making a difference for communities	**08**
2A. Participation	**10**
3. Making a difference for society	**12**
3A. Human rights, equality and social justice	**14**
4. Making a difference for the environment	**15**
IMPLICATIONS	**17**
IMPLEMENTATION	**20**
HOW TO RESPOND	**22**
REFERENCES	**23**

FOREWORD

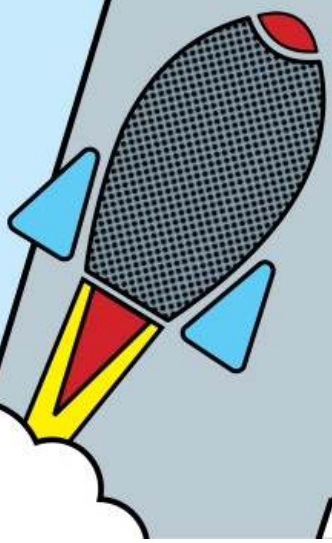
The UK's museums are transforming the ways they engage with people. Participation and attendance numbers are up, buildings are refurbished, collections are better used and cared for. Now, there is increasing interest in the impacts museums can have – the difference they can make to individuals, to communities, to society and to the environment. Economic times may be challenging, but the Museums Association (MA) believes every museum now has the perfect opportunity to build on the investment and success of recent years and to increase its impact.

This Museums 2020 discussion paper sets out the possibilities for museums and seeks your views about how museums could change to better fulfil their potential to play a part in improving people's lives, building communities, strengthening society and protecting the environment.

Please read the paper, think about what it says, discuss it with colleagues and send us your views. You can respond to the questions online at www.museumsassociation.org/museums2020 or email your thoughts to museums2020@museumsassociation.org. Please respond by 31 October 2012. Museums 2020 workshops www.museumsassociation.org/events will be held throughout the UK in September and October 2012.

Your views will help shape the MA's 2020 vision of museums and their impact, so make sure your voice is heard.

VANESSA TREVELYAN
President, Museums Association



ÉTATS GÉNÉRAUX des musées DU QUÉBEC 2011

CAHIER du PARTICIPANT

GRAND CHANTIER
DES ÉTATS GÉNÉRAUX

MONTRÉAL, DU 4 AU 6 OCTOBRE

UNE RÉALISATION DE :

SMQ Société des musées québécois

TABLE DES MATIÈRES

Agir ensemble et maintenant pour l'avenir des musées du Québec p. 2

Le Grand Chantier : l'invitation est lancée! p. 4

Programme du Grand Chantier p. 5

Procédures et déroulement p. 9

Le réseau muséal du Québec, en bref p. 11

Présentation des 67 recommandations proposées p. 17

- Pour un financement accru et basé sur des choix responsables [n° 1 à 13] p. 18
- Pour un positionnement stratégique du réseau [n° 14 à 19] p. 22
- Pour réinvestir dans les ressources humaines [n° 20 à 30] p. 24
- Pour une vision d'ensemble des collections [n° 31 à 40] p. 27
- Pour enrichir l'offre muséale [n° 41 à 50] p. 31
- Pour des publics plus nombreux et diversifiés [n° 51 à 53] p. 34
- Pour redonner à la recherche sa juste valeur [n° 54 à 57] p. 35
- Pour une meilleure utilisation des technologies [n° 58 à 61] p. 36
- Pour accroître le ressourcement et le rayonnement à l'international [n° 62 et n° 63] p. 38
- Pour s'affirmer comme des acteurs dynamiques du développement durable [n° 64 à 67] p. 39

Liste des recommandations proposées p. 40

Crédits et remerciements p. 47

Table of Contents

INTRODUCTION 4

HOW TO USE THIS REPORT 6

2015 TRENDS

The "Open" Economy: filling the data pipeline 9

Ethical Everything: managing the moral marketplace 18

It's Personal: one size does not fit all 25

A Rising Tide: the changing landscape of risk 32

Wearable Tech: when "bring your own device" means shirt and shoes 40

Slooow: better a tortoise than a hare 48

WHERE TO FIND THE FUTURE 56

AUTHOR CREDIT 57

ABOUT US 58

ACKNOWLEDGEMENTS 59

Copyright © 2015 American Alliance of Museums
We encourage the distribution of this material for noncommercial use, with proper attribution to the Alliance. Edits or alterations to the original without permission are prohibited.

ISBN 978-1-941963-02-9

Network of European Museum Organisations

DEUTSCHER MUSEUMS BUND

Museums, migration and cultural diversity
Recommendations for museum work

Network of European Museum Organisations

DEUTSCHER MUSEUMS BUND

Contents

Foreword by NEMO

1. Introduction
   - 1.1 Migration is part of human history
   - 1.2 Aim and structure of the guidelines

2. A new perspective on collections
   - 2.1 Re-examining and re-exploring existing collections
   - 2.2 Collecting new exhibits
   - 2.3 Questions and input

3. Exhibiting migration and cultural diversity
   - 3.1 Incorporating contemporary witnesses and family history
   - 3.2 Temporary exhibitions
   - 3.3 Permanent exhibitions
   - 3.4 Questions and input

4. New opportunities for outreach work
   - 4.1 Inspiring interest in migration history and cultural diversity
   - 4.2 Promoting intercultural dialogue
   - 4.3 A productive approach to social diversity
   - 4.4 Addressing new target groups
   - 4.5 Developing intercultural skills
   - 4.6 Questions and input

5. Recommendations
   - 5.1 Intensify the level of visitor research
   - 5.2 New communication channels
   - 5.3 Active contact initiation
   - 5.4 Participation and training
   - 5.5 Additional expertise
   - 5.6 Appointed contacts

Imprint

Museums, migration and cultural diversity
Recommendations for museum work

Original edition published by: Deutscher Museumsbund e. V., Berlin, February 2015

English edition published by:
NEMO – Network of European Museum Organisations, Berlin, May 2016

English adaptation and translation: Natalie Chandler and Jennifer Metcalf
Adaptation of original layout: Claudia Bachmann

Co-funded by the Creative Europe Programme of the European Union

VMS
AMS

Verband der Museen der Schweiz
Association des musées suisses
Associazione dei musei svizzeri

Pistes de réflexion de l'AMS 2016

Quels musées voulons-nous demain?

Le choix nous appartient

Problématiques et questions

Contenus et publics

Contexte social et modèles financiers

Formes de travail et organisation

ZONE DE CONTACT

OBJETS D'AILLEURS

Séminaire public international YEAD

VENDREDI 2 DÉCEMBRE 2016

MAINS D'ŒUVRES - Salle Star Trek
1 rue Charles Garnier, 93400 Saint-Ouen
10h - 18h

SAMEDI 3 DÉCEMBRE 2016

INHA - Institut National de l'Histoire de l'Art
Salle Benjamin - 2 rue Vivienne, 75002 Paris
10h - 17h

DANS LE CADRE DU PROJET EUROPÉEN YEAD, ALTER NATIVES ORGANISE UN SÉMINAIRE PUBLIC CONSTRUIT À PARTIR DE L'EXPÉRIENCE ZONE DE CONTACT / OBJETS D'AILLEURS 2015-2016

Comment développer l'accès aux jeunes dans les musées ?
Ce programme prend le parti d'aborder la question par les deux axes principaux qui ont alimenté cette approche :
- Travailler aujourd'hui sur l'histoire de l'acquisition des objets extra-européens dans les musées.
- Mettre en place un dispositif participatif : la notion de zone de contact et son adaptation au contexte français.

Modalités : Ouvert à tous sur inscription : anatives@gmail.com
Ce séminaire sera filmé, mis en ligne, retranscrit et publié.

INHA · îledeFrance · YEAD · Co-funded by the Creative Europe Programme of the European Union · Alter Natives

Vendredi 2 décembre 2016

à MAINS D'ŒUVRES
Salle Star Trek - 1 rue Charles Garnier, 93400 Saint-Ouen
Tél. : 01 40 11 25 25 - Métro Porte de Clignancourt (ligne 4)

RESTITUTION DES PROJETS YEAD

10h-10h30 : Louise Labib, Centre Video Bruxelles : **Présentation du projet européen YEAD (Young European Cultural Audience Development) 2015-2019 dans le cadre de Europe Creative et extraits des films réalisés.**

10h30-10h50 : Margherita Squaiella, Fondazione ISMU : **The YEAD pilot projects in Italian museums : an opportunity for professional development, personal growth, cultural citizenship.**

10h50-11h : pause.

11h-13h : Zone de contact/Objets d'ailleurs : le projet français YEAD : Présentation et évaluation collective. Projection des films réalisés.

En présence de : **Hélène Baudelet**, Service culturel et pédagogique MNAAG (Musée national des arts asiatiques – Guimet), **Frédérique Leseur**, Sous-Directrice Développement des Publics et Education artistique et culturelle, Musée du Louvre, **Djibrill Diaw**, réalisateur, **Elsa Perry**, monteuse et graphiste, l'équipe d'Alter Natives (**Emmanuelle Cadet**, **Anne Ruel**, **Gora Diop**), **Adrien Sahli**, **Noranou Correia**, **Rayanne Ameri**, jeunes participants, **Sarah Manon Chakour**, étudiante ethnologue Université Paris-Descartes.

HISTOIRES D'OBJETS VENUS D'AILLEURS

Table-ronde Autour de l'histoire de l'acquisition des objets de musées extra-européens : Il s'agira de présenter dans un premier temps des pistes de recherche sur la thématique, puis de démontrer à travers des cas pratiques quels sont les intérêts pour les publics ou les projets éducatifs :

14h-14h30 : Emilie Salaberry, attachée de conservation du patrimoine, directrice adjointe du musée d'Angoulême : **l'annuaire Kimuntu, annuaire des collections extra européennes françaises et professionnels associés et l'histoire des collections extra-européenne du musée d'Angoulême.**

14h30-15h : Benoît De L'Estoile, directeur de recherche (CNRS, ENS, CMH) : **À quoi sert l'histoire des objets ?**

15h00-15h30 : Beatrice Byer Bayle, **Emmanuelle Cadet** (Alter Natives) : **De l'intérêt de l'histoire des objets de musées extra-européens dans les projets participatifs et inclusifs.**

15h30-15h45 : pause.

15h45-16h15 : Katia Kukawka, directrice adjointe du musée d'Aquitaine : **Le proche et le lointain au musée d'Aquitaine : quels enjeux pour un musée de société ?**

16h15-16h45 : Olivier Schinz, conservateur adjoint au Musée d'ethnographie de la Ville de Neuchâtel : **Autour des collections du Musée d'ethnographie de Neuchâtel : des objets politisés.**

16h45-17h15 : Échange avec la salle et clôture de la journée.

Samedi 3 décembre 2016

à INHA – INSTITUT NATIONAL D'HISTOIRE DE L'ART
Salle Benjamin - 2 rue Vivienne, 75002 Paris
Tél. : 01 47 03 89 00 - Métro Palais-Royal-Musée du Louvre (lignes 1 et 7)

LE MUSÉE COMME UNE ZONE DE CONTACT ?

Considérer le musée comme une zone de contact* dans laquelle des personnes de divers horizons entrent en dialogues et investissent diverses missions des musées constitue un véritable changement de paradigme dans l'usage de ces héritages culturels.

Il s'agira de présenter la fortune et les développements de cette notion dans des contextes multiculturels assumés et surtout d'interroger les adaptations possibles de ce concept en France au regard de diverses pratiques participatives.

9h30 : accueil des participants et inscription aux ateliers.

10h-10h20 : Laurella Rinçon, conservatrice du patrimoine (Ministère de la Culture et de la Communication, ENS) : **Le musée comme zone de contact : nouveau discours et nouvelles pratiques, introduction au concept et modération de la table-ronde.**

10h20-10h40 : Jacqueline Eidelman, Conservatrice Générale du Patrimoine, Ministère de la Culture et de la Communication : **Retour sur les réflexions en France autour de la mission ministérielle : *Imaginer le musée du XXIe siècle.***

10h40-11h : Noël Barbe, Ethnologue (CNRS, IIAC et DRAC de Bourgogne-Franche-Comté) : **Du patrimoine faisons politique ?**

11h20-11h40 : l'expérience multiculturelle du Research Center for Material Culture (Tropenmuseum Amsterdam) Amsterdam (Sous-réserve).

11h40-12h : Bernard Müller, Antropologue (EHESS) : **Si on libérait les objets, où iraient-ils ? - Explorations réflexives et créatives des collections ethnographiques de Saxe, Allemagne** (Le projet « Museum on the Couch »).

12h-12h20 : Juliette Giraud, membre fondatrice de Museomix : **L'approche participative des expériences de Muséomix.**

12h20-12h40 : Florence Morat, Direction des publics Service de la médiation culturelle Centre Pompidou : **Présentation d'Art session, un groupe de jeunes bénévoles de 17 à 25 ans activement impliqués dans les programmes culturels du Centre Pompidou.**

12h40-13h : Anna Pomathiod, médiatrice culturelle, Écomusée du Val-de-Bièvre : **La démarche participative à l'Écomusée du Val-de-Bièvre.**

ATELIER : LE MUSÉE COMME ZONE DE CONTACT

Par petits groupes hétérogènes, les participants expérimentent la notion de zone de contact autour d'interprétations d'objets et pensent un projet de zone de contact dans un musée.

14h-15h30 : atelier performatif.

16h- 17h00 : restitution de cos travaux et poursuite des débats.

* « Museum as contact Zone », in James Clifford, *Routes, Travel and translation in the late twentieth Century*, Cambridge, Harvard press, 1997, p.405.

IV. PROGRAMMES DES ÉTAPES TERRITORIALES

MISSION MUSEES DU XXIEME SIECLE

LES ETAPES TERRITORIALES
N°1: TOULOUSE, 20/09/2016

DIRECTION REGIONALE DES AFFAIRES CULTURELLES
LANGUEDOC-ROUSSILLON-MIDI-PYRENEES
32 RUE DE LA DALBADE, 31000 TOULOUSE

Programme

MATIN

9H15 **ACCUEIL DES PARTICIPANTS**
9H30 **DISCOURS D'INTRODUCTION**

Pascal Maihos, Préfet de Région

Laurent Roturier, Directeur régional des affaires culturelles Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées

Dominique Salomon, vice-présidente en charge de la Culture et du patrimoine au conseil régional Midi-Pyrénées

Pierre Esplugas-Labatut, adjoint au maire de Toulouse

Jacqueline Eidelman, responsable de la Mission Musées du XXIème siècle, Ministère de la culture et de la communication

Pascale Samuel et Xavier Fehrnbach, conseillers Musées, Direction régionale des affaires culturelles Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées

10H30 **TABLE RONDE 1 : TOUS LES MUSEES, TOUS LES PUBLICS**
Présidée par Annabelle Ténèze, directrice générale des Abattoirs, Toulouse

Benoit Decron, directeur du musée Soulages, Rodez: Les enfants du musée Soulages

Aurélie Albajar, responsable du service des publics, musée des Augustins, Toulouse: L'Art de l'inclusion

Agnès Sajaloli, directrice du Mémorial du camp de Rivesaltes : La mémoire au cœur de la citoyenneté

Denis Mangado, président du musée du protestantisme de Ferrières : Musée associatif, musée d'engagements

Michèle Ferri, atelier d'architecture Castelnau-Ferri: Sens de projet, sens de visite

Danièle Devynck, directrice du musée Toulouse-Lautrec, Albi : L'accessibilité dans l'ADN du musée

12H45 **DEJEUNER-BUFFET**

APRES MIDI

14H15 **TABLE-RONDE 2: LE MUSEE COMME PLATEFORME CULTURELLE OUVERTE**
Présidée par Caroline Papin, responsable des collections du MuReNa et présidente de l'association des conservateurs de Languedoc-Roussillon

Evelyne Ugaglia, directrice du musée Saint Raymond et Lydia Mouysset, responsable du service des publics, Toulouse : Le musée est ce qu'il ose

Claire Muchir et Aude Valaison, directrice et responsable du service des publics, musée Jacinthe Rigaud, Perpignan : Musée et centre urbain

Marie Delanoe, responsable du musée Calbet, Olivier Huz, enseignant à l'Institut supérieur d'art de Toulouse et Patrick Marty, maire de Grisolles : Musée de pays, musée hybride

15H30 **TABLE-RONDE 3 : LE MUSEE COLLABORATIF**
Présidée par Brigitte Benneteu, conservatrice départementale du Tarn et présidente de l'association des conservateurs de Midi-Pyrénées

Francis Duranthon, directeur du Muséum, et Anne Maumont, chargée de la programmation culturelle, Toulouse : Le Muséum, musée collaboratif

Valentin Rodriguez, conservateur Les Abattoirs, et Carles Guerra, directeur de la Fondation Tapies : De part et d'autre de la frontière

E. de Portzamparc, architecte du musée de la Romanité à Nîmes et Daniel Valade, adjoint au maire de Nîmes chargé de la culture : Imaginer un musée au XXIe siècle

17H30 **SYNTHESE ET CONCLUSION.**
Joëlle Pijaudier-Cabot, directrice des Musées de Strasbourg, Comité de pilotage de la Mission Musées du XXIème siècle.

LES ETAPES TERRITORIALES N°2: POITIERS, 7/10/2016

LE MUSEE PROTEIFORME : IN SITU, HORS SES MURS, DEMATERIALISE

MUSEE SAINTE-CROIX
AUDITORIUM
11 RUE PASHCAL LECOCQ, 86000 POITIERS

ETAPE ORGANISEE AVEC LE CONCOURS DES DIRECTIONS REGIONALES DES AFFAIRES CULTURELLES DE NOUVELLE AQUITAINE, DE BRETAGNE ET DES PAYS DE LA LOIRE

LE MUSEE PROTEIFORME

Comment valoriser la capacité des musées à se réinventer ? Quelles innovations ? Quelles potentialités ?
Musée in situ : L'expérience du musée demeure unique et le champ des propositions s'est considérablement élargi.
Musée hors-les-murs : Formes, temporalité et partenaires dépendent d'objectifs très variés.
Musée numérique : Sous ses différents aspects (site internet, positionnement sur les réseaux sociaux, banque d'image et de données), il est un activateur de l'intérêt pour les collections et un facilitateur de l'expérience de visite.

PROGRAMME

MATIN

9H15 ACCUEIL DES PARTICIPANTS
9H30 DISCOURS D'INTRODUCTION

Arnaud Littardi, Directeur régional des affaires culturelles de Nouvelle Aquitaine
Patrice Ducher, Directeur régional adjoint des affaires culturelles des Pays de Loire
Michel Berthier, adjoint délégué à la culture, Ville de Poitiers
Blandine Chavanne, sous-directrice de la politique des musées, SMF-MCC

10H15 TABLE RONDE 1 : LE MUSEE DANS SES MURS
Présidée par François Hubert, directeur du musée d'Aquitaine, Bordeaux

Pascal Faracci, directeur des Musées de Poitiers : Un autre regard sur les œuvres ou les accrochages participatifs

Anne Dary, directrice du musée des Beaux-arts de Rennes : Relecture de la collection par les artistes

Philippe Guillet, directeur du Muséum, Nantes et Bernard Alaux, directeur de Cap Science, Bordeaux : Muséum et CCSTI, le mix des styles
Jean-Charles Hameau, conservateur chargé des collections contemporaines, et Pierre Houdeline, responsable du service des publics, de la communication et du mécénat, musée A. Dubouché-Cité de la Céramique, Limoges : Le dehors vers le dedans

Mélanie Moreau directrice adjointe, musée d'Art et d'histoire, La Rochelle : Accrochage n°10 : voir et ne pas voir

12H30 DEJEUNER-BUFFET

APRES MIDI

14H TABLE-RONDE 2 : LE MUSEE HORS SES MURS
Présidée par Laurence Gateau, directrice du Frac des Pays de la Loire

Catherine Texier, co-directrice, directrice du développement, Frac-Artothèque du Limousin : Les collections à domicile

Sophie Guyard, responsable du service des publics, musée de Saint Jean d'Angély : Patrimoine et création en milieu rural

Elisabeth Dravet, responsable du musée du Pays d'Ussel : Lithographie et résidences de jeunes artistes

Marie Dourthe, directrice du musée de la Chalosse : Comment gagner l'adhésion d'un territoire ?

Laurence Chesneau-Dupin, directrice de la culture, Cité du vin, Bordeaux : Donner vie au patrimoine immatériel

15H45 PAUSE

16H TABLE-RONDE 3 : LE MUSEE DEMATERIALISE
Présidée par Elisabeth Renault, conservatrice du musée d'Art et d'histoire de Saint-Brieuc

Marie-Françoise Gérard, conseillère Musées Drac Nouvelle Aquitaine, et Cyril Faucher, Université de La Rochelle : Le projet numérique fédérateur des musées de Poitou-Charentes

Christophe Courtin, responsable du service des projets numériques, Château des ducs de Bretagne-Musée d'Histoire de Nantes : La médiation numérique

Céline Chanas, directrice du musée de Bretagne de Rennes : Muséomix en Bretagne

Estelle Guille des Buttes-Fresneau, directrice des musées de Concarneau Cornouaille Agglomération : Musées fermés et musées éphémères

Emmanuel Gérard, directeur de la Cité de la Tapisserie, Aubusson : Le musée rayonnant

17H30 SYNTHESE ET CONCLUSION.
Jacqueline Eidelman, responsable de la Mission Musées du XXIème siècle

RÉUNION DES MUSÉES MÉTROPOLITAINS
RouenNORMANDIE

COLLOQUE

Patrimoine et diversité
la place des musées

MARDI 11 OCTOBRE 2016 - 14H>18H

ROUEN - MUSÉE DES BEAUX-ARTS

PROGRAMME

14H00 **OUVERTURE DU COLLOQUE**
Philippe Chamaux, directeur adjoint du CDN Normandie-Rouen
Sylvain Amic, directeur de la Réunion des Musées Métropolitains.

14H15 **CONFÉRENCE INTRODUCTIVE :**
DES MAGICIENS DE LA TERRE À CARAMBOLAGES,
Jean-Hubert Martin, ancien directeur du Musée national d'art moderne
et du Musée des Arts d'Afrique et d'Océanie, commissaire d'expositions.

TABLE RONDE DIVERSITÉ DES PATRIMOINES, ENJEUX D'HISTOIRE
Eric de Chassey, directeur général de l'Institut National d'Histoire des Arts, Paris
Rosène Declémenti en charge de la coordination du réseau d'art islamique en France, département Arts de l'Islam, Musée du Louvre, Paris
Katia Kukawka, conservatrice, musée d'Aquitaine, Bordeaux
Stéphane Martin, président, Musée du Quai Branly, Paris
Sébastien Minchin, directeur du muséum, Réunion des Musées Métropolitains, Rouen
Emilie Salaberry, conservatrice, musée d'Angoulême

16H > 16H15 **PAUSE**

TABLE RONDE DIVERSITÉ DES PUBLICS, ENJEUX D'AUJOURD'HUI
David Guillet, directeur adjoint, musée de l'Armée, Paris
Frédérique Leseur, sous-directrice du développement des publics et de l'Éducation artistique et culturelle, musée du Louvre, Paris
Paul Salmona, Directeur, musée d'Art et d'Histoire du Judaïsme, Paris
Marie Sanchez, directrice de la Fabrique des Savoirs, Réunion des Musées Métropolitains, Rouen
Hélène Orain, directrice générale, Cité de l'immigration, Paris

17H30 > 17H50 **SYNTHÈSE**
Jacqueline Eidelman, responsable de la Mission Musées XXIe siècle, Ministère de la culture et de la communication, Paris

17H50 > 18H00 **CLÔTURE**

20H **SPECTACLE, PROJECTION COURT MÉTRAGE**
Paris, de Frédéric Ciriez.
Mise en scène : David Bobée.
Avec Marc Agbedjidji, Angelo Jossec et Marius Moguiba.
Portrait d'un congolais à Paris, chauffeur de camion poubelle de jour et roi de la sape de nuit. L'immigration ou l'infra-société française.
Théâtre des Deux rives - Durée : 1h35
Le bleu blanc rouge de mes cheveux. Théâtre des Deux Rives. Label « images de la diversité ».
Jeune femme brillante promise à un grand avenir, tiraillée entre sa culture française et camerounaise.

LES ETAPES TERRITORIALES
N°4: PARIS, 14/10/2016
LE MUSEE CONVERSATIONNEL

CITE DES SCIENCES ET DE L'INDUSTRIE
LA VILLETTE, PARIS
AUDITORIUM

ETAPE ORGANISEE AVEC LE CONCOURS DE LA DIRECTION REGIONALE DES AFFAIRES CULTURELLES D'ILE-DE-FRANCE

Renseignements et inscriptions :
pomme.cramer@culture.gouv.fr & rym.saheb.ext@culture.gouv.fr

LE MUSEE CONVERSATIONNEL

On se représente de plus en plus souvent l'expérience de visite comme une conversation. Mais de quoi parlent, ensemble, publics et musées ? Quelles formes prennent leurs échanges ? Dans quels dispositifs innovants s'incarnent-ils ? Le musée du XXIe siècle sera-t-il enfin un « espace public » ?

PROGRAMME

MATIN

9H **ACCUEIL DES PARTICIPANTS**

9H30 **DISCOURS D'ACCUEIL**

Bruno Maquart, président d'Universcience

Jean-Pascal Lanuit, directeur régional adjoint des affaires culturelles Ile-de-France

Marie-Christine Labourdette, directrice chargée des Musées de France, DGP, MCC

10H **OUVERTURE**

Jacqueline Eidelman, responsable de la Mission Musées du XXIème siècle, MCC

Joëlle Pijaudier-Cabot, directrice des musées de Strasbourg et Vincent Poussou, directeur des publics et du numérique, RMN-GP : *Le musée collaboratif et inclusif*

10H30 **TABLE RONDE 1 : CONVERSATIONNEL ET MIX DES PUBLICS**

Présidée par Yves-Armel Martin, Erasme & Muséomix

Benjamin Béchaux, directeur du développement des publics et de la communication, Palais de la Porte dorée, Paris

Delphine de Bethmann, responsable du service des activités culturelles du Musée - Cité de la musique - Philharmonie de Paris

Bruno Dosseur, directeur de Relais d'sciences – Le dôme, Caen

Antoinette Hubert, directrice d'ARCHEA, Louvres et Lucie Avril, chargée de projet, MuMo

Anne Stephan, responsable des expositions temporaires, Musée de l'Homme, Paris

12H15 **FAB-LAB ET LIVING-LAB**

12H45 **DEJEUNER-AUDITIONS**

Claude d'Antenaise, directeur du musée de la Chasse et de la Nature ; Eddy Combret, Caisse centrale d'activités sociales des Industries électriques et gazières ; Philippe Guillet, président de l'AMCSTI ; Frédérique Leseur, responsable du service éducatif, Louvre, Paris ; Olivier Millot, concepteur de projets culturels et muséographiques ; Jean-Michel Raingeard, président de la Fédération des sociétés d'amis de musées ; David Raynal, directeur de la culture, du patrimoine et du sport du conseil départemental de Seine-St Denis ; Juliette Raoul-Duval, présidente d'Icom-France, Anne-Catherine Robert-Hauglustaine, directrice générale de l'Icom.

APRES-MIDI

14H15 **CONFERENCE D'OUVERTURE**

Marlene Dixon, consultante, Londres
Présentation : Benjamin Benita, Universcience (Museum-Week)

14H45 **TABLE RONDE 2 : CONVERSATIONNEL ET COLLABORATIF**

Présidée par Vincent Puig, directeur adjoint de l'IRI, CGP

Maité Labat, chef de projet numérique, domaine et château de Versailles

Sébastien Magro, adjoint au responsable du service du développement numérique, musée du quai Branly – Jacques Chirac, Paris

Aurélie Lesous, responsable des partenariats, du mécénat et de la médiation, CNAP

Sébastien Soubiran, directeur-adjoint du Jardin des sciences, Strasbourg

Marie-Priscilla Leterme, médiatrice référente sur les web-sites, Musée de la Grande Guerre du Pays de Meaux

16H00 **PAUSE**

16H15 **TABLE RONDE 3 : CONVERSATIONNEL ET INTERDISCIPLINARITE**

Présidée par Denis Verdier-Magneau, directeur du développement culturel du château de Versailles

Michèle Antoine, directrice des expositions, Universcience, Paris

Marc Dondey, directeur de la Gaité Lyrique, Paris

Pierre Giner, artiste, commissaire d'expositions et scénographe

Josy Torlet, directrice des publics, de la communication et des partenariats, Paris-Musées

17H30 **LA CONSULTATION CITOYENNE « IMAGINONS ENSEMBLE LE MUSEE DE DEMAIN »**

Thibaut Dernoncourt, Cap Collectif et Charlotte Millot, Crédoc

LES ÉTAPES TERRITORIALES
N°5: LYON, 28/10/2016
LE MUSÉE COMME ECOSYSTÈME PROFESSIONNEL CRÉATIF

MUSEE DES BEAUX-ARTS
AUDITORIUM
ETAPE ORGANISEE AVEC LE CONCOURS DE LA DIRECTION REGIONALE DES AFFAIRES CULTURELLES DE LA REGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES ET DE L'ASSOCIATION RHÔNE-ALPES DES CONSERVATEURS

LE MUSÉE COMME ECOSYSTÈME PROFESSIONNEL CRÉATIF

Quels sont les nouveaux métiers du musée ? Comment se combinent-ils avec les métiers plus traditionnels ? Dans un contexte économique complexe, comment les équipes réussissent-elles à trouver de nouvelles ressources ? Quelles incidences sur l'exercice des missions de service public?
Cette nouvelle étape de la Mission Musées du XXe siècle partagera la réflexion avec les professionnels et fera émerger des réponses leurs interrogations. Elle se déroulera sous la forme de trois tables rondes et de débats organisés avec la Drac Auvergne-Rhône-Alpes en partenariat avec l'Arac.

PROGRAMME PREVISIONNEL

MATIN

9H **ACCUEIL DES PARTICIPANTS**

9H30 **INTRODUCTION A LA JOURNEE**
Michel PROSIC, directeur régional des affaires culturelles Auvergne-Rhône-Alpes
Florence VERNEY-CARRON, vice-présidente de la région Auvergne-Rhône-Alpes, déléguée à la culture et au patrimoine (sous réserve)
Georges KEPENEKIAN, premier adjoint au Maire de Lyon, délégué à la culture, aux grands événements et aux droits citoyens (sous réserve)
Marie-Christine LABOURDETTE, directrice des musées de France, DGP-Ministère de la Culture et de la Communication
Sylvie RAMOND, directrice du musée des Beaux-Arts de Lyon

10H **TABLE RONDE 1 : VERS DE NOUVELLES RESSOURCES POUR LES MUSEES**
Présidée par Sylvie RAMOND, directrice du musée des Beaux-Arts de Lyon

Jean-Marie CHANON, avocat, ancien bâtonnier et président de la Banque Populaire Loire et Lyonnais, et Agnès CIPRIANI, responsable du développement, musée des Beaux-Arts de Lyon : *Retours d'expérience sur la politique de développement du Musée des Beaux-Arts de Lyon*

Alain CHEVALLIER, directeur du musée de la Révolution française à Vizille, Patrick CURTAUD, vice-président du Conseil départemental de l'Isère en charge de la culture, adjoint au maire de Vienne, et Thérèse LEMARCHAND, présidente et co-fondatrice de Culture Time : *Un exemple de financement participatif*

Catherine CHEVILLOT, directrice du musée Rodin : *Vers la recherche d'autofinancement*
Delphine PINASA, directrice du Centre national du costume de scène : *L'autonomie statutaire et ses atouts*

Christine BOUILLOC, directrice du musée Bargoin, Clermont-Ferrand, et Christine ATHENOR, directrice de l'association HS_projet : *un musée, une association, partenariats « in » et « hors les murs »*

12H – 13H30 : DÉJEUNER

APRÈS-MIDI

13H30 **TABLE RONDE 2 : LES MÉTIERS DU MUSÉE AU PRISME DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE**
Présidée par Catherine GUILLOU, directrice des publics, Centre Georges-Pompidou, Paris

Adeline RISPAL, scénographe, et Sébastien GOSSELIN, directeur-adjoint du musée Savoisien, Chambéry : *Un projet collaboratif de scénographie*

Françoise DALEX, secrétaire générale adjointe d'ICOM-France : *Numérique et gestion des collections*

Éric BOURGOUGNON, directeur du musée des Musiques populaires, Montluçon : *Culture immatérielle et numérique*

Magalie MORET, responsable du service programmation et médiation culturelle, musée des Confluences, Lyon : *La stratégie numérique*

Armelle VILLEPELET, présidente de la Fédération nationale des guides interprètes et conférenciers : *Vers la création d'un registre national numérique des guides-conférenciers professionnels ?*

15H30 **TABLE RONDE 3 : RENOUVEAU DES FORMATIONS, EVOLUTION DES METIERS**
Présidée par Frédéric POULARD, maître de conférences, université de Lille I

Sylvie GRANGE, directrice de l'OCIM, Dijon
Jérôme RIVE, directeur général de l'IAE Lyon School of Management
Christophe PAYM, conseiller formation au CNFPT Rhône-Alpes, et Euphrasie ARNAUD, adjointe au patrimoine du musée des Beaux-Arts de Lyon

Virginia VERARDI, directrice des musées de Châlons-en-Champagne, vice-présidente de l'association des élèves et anciens élèves de l'Institut national du patrimoine
Maximilien DURAND, directeur du musée des Tissus et du musée des Arts décoratifs, Lyon
Isabelle BOICHE, restauratrice et consultante en conservation préventive
Anne HENRY, régisseur au musée d'Art et d'Industrie de Saint-Etienne

Isabelle LAZIER, directrice du musée de l'Ancien Evêché, Grenoble
Céline FRANÇON, médiatrice, musée départemental de la Céramique, Lezoux

17H30 **SYNTHÈSE ET CONCLUSION**
Jacqueline EIDELMAN, responsable de la Mission Musées du XXIème siècle, DGP-Ministère de la Culture et de la Communication

LES ÉTAPES TERRITORIALES
N°6: LENS ET ROUBAIX, 7-8/11/2016
LE MUSÉE ETHIQUE ET CITOYEN

LOUVRE-LENS & LA PISCINE, ROUBAIX

ETAPE ORGANISEE AVEC LE CONCOURS DE LA DIRECTION REGIONALE DES AFFAIRES CULTURELLES DES HAUTS-DE-FRANCE

LE MUSÉE ETHIQUE ET CITOYEN

Comment faire du musée un creuset des liens sociaux, de la dynamique des territoires, de la valorisation de la citoyenneté et de l'ouverture aux autres ? Comment rendre concret le principe d'accès universel à la culture ?
Le musée est un espace de citoyenneté. Il est un espace d'hospitalité pour tous les publics. Les actions multipolaires et en réseau sont celles qu'il faudra développer demain.

PROGRAMME

7/11 – LOUVRE-LENS

13H30 **ACCUEIL DES PARTICIPANTS**

14H **DISCOURS D'INTRODUCTION**

Marie LAVANDIER, directrice du Louvre-Lens (message enregistré)

Jacqueline EIDELMAN, responsable de la Mission Musées du XXIe siècle

Bruno GAUDICHON, conservateur de La Piscine à Roubaix, membre du Comité de pilotage de la Mission Musées XXIe siècle

14H30 **TABLE RONDE 1**
LE MUSÉE COMME SOCIÉTÉ OUVERTE
Présidée par Luc PIRALLA-HENGVONG, chef du service de la conservation, Louvre-Lens

Luc GRUSON, chargé de mission « Dimension culturelle de la politique d'accueil des migrants », MCC

Florian NEVEU, attaché de direction, et Jean-François GROULT, responsable des publics, Secours populaire Nord

Eléonore DE LA CHARRIÈRE, Fondation *Culture et diversité*

Yann CUSSEY, chargé de l'animation et du développement du Pays d'art et d'histoire de Lens-Liévin

Bruno GIRVEAU, directeur du Palais des Beaux-Arts, Lille, membre du Comité de pilotage de la Mission Musées XXIe siècle

8/11 – LA PISCINE-ROUBAIX

9H15 **ACCUEIL DES PARTICIPANTS**

9H30 **DISCOURS D'INTRODUCTION**

Frédéric MINARD, adjoint à la culture, au patrimoine architectural et à l'enseignement supérieur de la Ville de Roubaix

Marc DROUET, directeur régional des affaires culturelles des Hauts-de-France

Bruno GAUDICHON, conservateur de La Piscine à Roubaix

10 H **TABLE-RONDE 2**
LE MUSÉE COMME VILLE-MONDE
Présidée par Bruno GAUDICHON, conservateur de La Piscine à Roubaix

Marc TERRISSE, directeur de l'Institut du Monde Arabe-Tourcoing

Hervé CABEZAS, directeur du musée Antoine Lécuyer à Saint-Quentin et Nicole JULLIEN, éducatrice de rue, ADSEA de l'Aisne

Delphine TALEUX-GRISOT, administratrice de la Fédération des écomusées et des musées de société

Frédéric PANNI, directeur du Familistère de Guise

Alice CORNIER, directrice du musée des Beaux-Arts de Cambrai

14 H **TABLE-RONDE 3**
NEUTRALITÉ ET ENGAGEMENTS DU MUSÉE
Présidée par Xavier ROLLAND, directeur du pôle muséal de Mons, Belgique, membre du *Comité de pilotage de la Mission Musées XXIe siècle*

Patrice DEPARPE, président de l'Association des conservateurs des musées de la région Hauts-de-France

Alexia FABRE, directrice du MacVal, Vitry-sur-Seine, membre du Comité de pilotage de la Mission Musées XXIe siècle et Laura HENNO, artiste photographe

Célia FLEURY, responsable du développement des musées thématiques, Département du Nord

Lucie ORBIC, secrétaire générale de 50° Nord – Réseau transfrontalier d'art contemporain

Benoit WARZÉE, directeur d'Espace36, Saint-Omer

17H30 **SYNTHÈSE ET CONCLUSION**
Serge CHAUMIER, professeur, Université d'Artois, membre du Comité de pilotage de la Mission Musées du XXIe siècle
Jacqueline EIDELMAN, responsable de la Mission Musées du XXIe siècle

LES ÉTAPES TERRITORIALES
N°7: STRASBOURG, 10/11/2016
LE MUSÉE PLATEFORME DE POTENTIALITÉS

AUDITORIUM DU MUSÉE D'ART MODERNE ET CONTEMPORAIN
1 PLACE HANS JEAN ARP, STRASBOURG
ÉTAPE ORGANISÉE AVEC LE CONCOURS DES DIRECTIONS RÉGIONALES DES AFFAIRES CULTURELLES DU GRAND EST ET DE BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ

LE MUSEE PLATEFORME DE POTENTIALITÉS

Dans cette nouvelle conception du musée, il permet un rapport transformé au territoire et à la cité, il favorise les croisements disciplinaires et le mix des collections, il dédramatise le rapport aux œuvres et à la création, il fabrique du collaboratif et de l'inclusif, il promeut les valeurs de convivialité et d'autonomisation. Il est à proprement parler un dispositif de médiation de la culture.

PROGRAMME

MATIN

9H ACCUEIL DES PARTICIPANTS

9H30 DISCOURS D'INTRODUCTION

Christian NEGRE, directeur adjoint de la DRAC Grand Est
Alain FONTANEL, premier adjoint au Maire de Strasbourg, chargé de la culture et du patrimoine
Joëlle PIJAUDIER-CABOT, directrice des musées de Strasbourg et Vincent POUSSOU, directeur des publics et du numérique, RMN-GP : Le musée plateforme de potentialités

10H TABLE-RONDE 1 : CASSER LES CODES

Présidée par Olivier THEVENIN, professeur, Université Sorbonne nouvelle – Paris III

Margaret PFENNINGER, responsable du service éducatif des musées de Strasbourg : *Le projet FRAME « Des maux, des musées, des mots »*
Elisabeth SHIMELLS, directrice du musée Alsacien de Strasbourg : *Grüselnacht, « La Nuit du frisson» : une médiation fantastique du musée et des collections*

Suéva LENOTRE, attachée de conservation du patrimoine, responsable du Service Culturel, et Marie-Hélène SIBERLIN, responsable du service Communication, Musée Unterlinden, Colmar : *Quels accueils pour quels publics ? Quelques expérimentations de rencontres autour de l'œuvre d'art*
Carine SCHUTZ, attachée de conservation, Parc naturel régional des Vosges du Nord : *Quelques démarches innovantes de participation et d'accessibilité culturelle en faveur du lien sociétal*

Olivier CAUMONT, conservateur des musées de Langres : *Le visiteur en philosophe*
Catherine FUCHS, conservatrice en chef du patrimoine, Musée EDF-Electropolis, Mulhouse : *Les Musées des sciences et techniques au cœur des débats citoyens*

APRES-MIDI

14H TABLE-RONDE 2 : MUSEES EN DEVENIR

Présidée par Eric BLANCHEGORGE, conservateur des musées de Troyes

Eric NECKER, conservateur du musée, Gravelotte : *Une nouvelle génération de musées d'histoire ?*
Marie-Claire RUET, conservatrice, Musée de la Résistance et de la Déportation, Besançon : *Un musée d'histoire, outil citoyen, un discours au service de l'esprit critique*

Sophie MOUTON, conservatrice du patrimoine, Palais des ducs de Lorraine - Musée lorrain, Nancy : *Le chantier de rénovation du Musée lorrain et ses expériences innovantes de prise en compte des publics.*
Pierre-Antoine GERARD, directeur du Museum-Aquarium de Nancy : *Nouveaux publics, nouvelles actions.*

Véronique BRUMM, directrice du musée Lalique, Wingen-sur-Moder : *L'accessibilité d'un musée en milieu rural*
Virginia VERARDI, directrice des musées de Chalons-en-Champagne : *Pour un numérique mutualisé*

Aurélie DUMAIN, ethnologue, chargée de mission Ethnopôle/Musées départementaux de Haute-Saône : *Réinventer les musées populaires*
Noël BARBE, ethnologue, Institut interdisciplinaire d'anthropologie du contemporain, Drac Bourgogne Franche-Comté : *Faire contribuer. Expériences de l'art et du patrimoine*

16H30 TABLE-RONDE 3 : ASSOCIATIONS, MUTUALISATIONS, PARTENARIATS

Présidée par Philippe HOCH, directeur de la conservation départementale de la Moselle

Barbara GATINEAU, vice-présidente de l'Acma : *Section fédérée, milieu associatif et rôle des bénévoles en Alsace à l'aube de la fusion des associations de la nouvelle Région.*
Marie-Christine WEYL, présidente de la Société des amis des arts et des musées, et Pierre FICKINGER, président des Amis du musée d'art moderne et contemporain de Strasbourg : *Comment développer l'engagement des publics dans la vie des musées ?*
Gilles MEYER, directeur du Museums-PASS-Musées : *Une nouvelle génération de Pass pour un travail en réseau plus efficient ?*

17H30 CONCLUSION

Jacqueline EIDELMAN, responsable de la Mission Musées du XXIe siècle

LES ÉTAPES TERRITORIALES
N°8: MARSEILLE, 23/11/2016
DEMAIN LES MUSÉES

AUDITORIUM DU MUSÉE DES CIVILISATIONS DE L'EUROPE ET DE LA MÉDITERRANÉE- MUCEM
7 Promenade Robert Laffont 13 002 Marseille.

ÉTAPE ORGANISÉE AVEC LE CONCOURS DE LA DIRECTION RÉGIONALE DES AFFAIRES CULTURELLES DE PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

DEMAIN LES MUSÉES

Tout l'annonce, le musée du XXIème siècle sera vivant et ouvert, créatif et agile, intelligible et sensible, solidaire et citoyen. Cette nouvelle manière d'être en interaction constante avec l'esprit du temps répond à une nécessité d'apaiser des tensions qui traversent les rapports sociaux. Elle joue le mix des disciplines et des médiations, elle instaure de nouvelles formes de relation aux œuvres et à la circulation des idées, elle conjugue transmission et création, elle agence singularité et commun, elle orchestre fraternité morale et esprit critique.

PROGRAMME

MATIN

9H **ACCUEIL DES PARTICIPANTS**

9H30 **DISCOURS D'INTRODUCTION**

Marc CECCALDI, Directeur régional des Affaires Culturelles, PACA
Mme Anne-Marie D'ESTIENNE D'ORVES, adjointe au Maire de Marseille pour l'Action culturelle, le Spectacle vivant, les Musées, la Lecture Publique et les Enseignements artistiques.
Zeev GOURARIER, directeur scientifique des collections du MUCEM
Jacqueline EIDELMAN, responsable de la Mission Musées du XXIème siècle

10H **UNE RÉGION A LA LOUPE**

Florence PIZZORNI, chargée de mission, sous-direction de la politique des musées – SMF, MCC : *Après Marseille-Provence 2013, un paysage muséal bousculé*
Jean-Louis RICCIOLI, conseiller Musées, DRAC PACA, MCC : *Musées et territoires*

10H30 **TABLE-RONDE 1 : LE MUSÉE AUGMENTÉ**

Présidente : Jacqueline EIDELMAN, responsable de la Mission Musées du XXIe siècle

Marie-Sylvie POLI, professeur, Université d'Avignon et des Pays du Vaucluse : *Publics et moins publics de musées en PACA*
Nadine GOMEZ, conservatrice, Musée Gassendi, Digne : *Dedans, dehors*
Isabelle LABAN DEL CANTO, conservatrice, Prieuré de Salagon, Mane : *Vers un changement de nature du musée*
Cédric SCHERER, médiateur culturel au Musée national Marc Chagall-Musées nationaux des Alpes Maritimes, Nice : *L'expérience de « L'entreprise à l'œuvre ».*
Cécile DUMOULIN, directrice des publics, MUCEM, Marseille : *L'évènementiel autrement*

APRES-MIDI

14H **TABLE-RONDE 2 : LE MUSÉE ET SON VOISINAGE**

Président : Alexandre DELARGE, directeur de l'Ecomusée du Val de Bièvre, président de la Fédération des éco-musées et des musées de société

Olivier QUIQUEMPOIS, directeur des Musées de Grasse : *Un musée en harmonie avec le local*
Elise N'GUYEN, chargée de communication à l'AGCCPF PACA : *Musambule, logiciel mutualisé pour les musées de PACA et d'ailleurs*
Guillaume THEULIERE, adjoint du directeur des Musées de Marseille : *Un projet d'exposition en accès libre à l'hôpital de la Timone*
Benoit POITEVIN, directeur de l'Ecomusée du marais salant, Loix : *Assistance à maîtrise d'ouvrage dans le redéploiement des écomusées et musées de Guyane*

15H30 **TABLE-RONDE 3 : MUSÉES ET ÉGALITÉ DES PLACES**

Président : Florence PIZZORNI, chargée de mission, sous-direction de la politique des musées – SMF, MCC

Laurent VEDRINE, directeur du Musée d'Histoire de Marseille : *Le local au service de la mémoire nationale*
Cyprien FONTVIEILLE, directeur du Site-mémorial du Camp des Milles, Aix : *Education à la citoyenneté*
Céline SALVETAT, responsable du service des publics du Muséon Arlaten, Arles : *Le projet « Gitans »*
Marie GRASSE, directrice du Musée national du Sport, Nice, et Laure LANTERI, responsable des publics des musées d'Antibes : *Le réseau des musées régionaux pour l'accessibilité généralisée*
Agnès SAAL, chargée de mission, SG-MCC : *La Mission « Egalité et diversité professionnelle*

17H30 **CONCLUSION**

V. AUTRES DOCUMENTS

United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Rapport de la réunion intergouvernementale d'experts (catégorie II) relative à un projet de recommandation sur la protection et la promotion des musées, leur diversité et leur rôle dans la société

Paris, Siège de l'UNESCO, 27-28 mai 2015, Salle II

Projet de recommandation concernant la protection et la promotion des musées et des collections, de leur diversité et de leur rôle dans la société

FRANÇAIS

En vertu de la résolution 37 C/43, la réunion intergouvernementale d'experts (catégorie II) relative à un projet de recommandation sur la protection et la promotion des musées et des collections, leur diversité et leur rôle dans la société a approuvé, le 28 mai 2015, le projet de texte de la *recommandation sur la protection et la promotion des musées et des collections, leur diversité et leur rôle dans la société*, ci-joint pour soumission à la Conférence générale à sa 38e session.

Projet de recommandation concernant la protection et la promotion des musées et des collections, de leur diversité et de leur rôle dans la société

La Conférence générale,

Considérant que les musées partagent certaines des missions fondamentales de l'Organisation, telles que mentionnées dans son Acte constitutif, et, notamment, qu'ils contribuent à diffuser largement la culture, à éduquer l'humanité au service de la justice, de la liberté et de la paix, à fonder la solidarité intellectuelle et morale de l'humanité et à garantir le plein et égal accès de tous à l'éducation, dans la libre poursuite de la vérité objective et le libre échange des idées et des connaissances,

Considérant également qu'une des fonctions de l'Organisation, telle que définie dans son Acte constitutif, consiste à donner un nouvel élan à l'éducation populaire et à la diffusion de la culture en mettant en place des activités éducatives en collaboration avec les membres, à leur demande, et en instaurant une collaboration entre les pays en vue de réaliser l'idéal d'une chance égale d'éducation pour tous sans distinction de race, de genre ni d'aucune autre condition, économique ou sociale, et d'entretenir, d'étoffer et de diffuser le savoir,

Reconnaissant l'importance de la culture sous ses diverses formes dans le temps et l'espace, le bénéfice que les peuples et sociétés tirent de cette diversité, ainsi que la nécessité d'intégrer la culture dans sa diversité, de façon stratégique, dans les politiques nationales et internationales de développement et ce dans l'intérêt des communautés, des peuples et des pays,

Affirmant que la préservation, l'étude et la transmission du patrimoine culturel et naturel, matériel et immatériel, dans ses aspects mobilier et immobilier, revêtent une grande importance pour toutes les sociétés, pour le dialogue interculturel entre les peuples, pour la cohésion sociale, ainsi que pour le développement durable,

Réaffirmant que les musées peuvent efficacement contribuer à l'accomplissement de ces missions, tel que précisé dans la Recommandation de 1960 concernant les moyens les plus efficaces de rendre les musées accessibles à tous, qui a été adoptée par la Conférence générale de l'UNESCO à sa 11e session (Paris, 14 décembre 1960),

Affirmant en outre que les musées et les collections contribuent au renforcement des droits de l'homme, tels que définis par la Déclaration universelle des droits de l'homme, en particulier son article 27, ainsi que par le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, en particulier ses articles 13 et 15,

Considérant la valeur intrinsèque des musées en tant que dépositaires du patrimoine et qu'ils jouent aussi un rôle sans cesse croissant dans la stimulation de la créativité, en offrant des opportunités pour les industries créatives et culturelles et pour la délectation, contribuant ainsi au bien-être matériel et spirituel des citoyens à travers le monde,

Considérant qu'il est de la responsabilité de chaque État membre de protéger le patrimoine culturel et naturel, matériel et immatériel, mobilier et immobilier, sur le territoire sous sa juridiction en toutes circonstances et de soutenir les actions des musées et le rôle des collections à cet effet,

Notant qu'un corpus d'instruments normatifs internationaux adoptés par l'UNESCO et ailleurs, incluant des conventions, des recommandations et des déclarations sur le thème du rôle des musées et des collections, existe et demeure valide[i],

Projet de recommandation concernant la protection et la promotion des musées et des collections, de leur diversité et de leur rôle dans la société

La Conférence générale,

Considérant que les musées partagent certaines des missions fondamentales de l'Organisation, telles que mentionnées dans son Acte constitutif, et, notamment, qu'ils contribuent à diffuser largement la culture, à éduquer l'humanité au service de la justice, de la liberté et de la paix, à fonder la solidarité intellectuelle et morale de l'humanité et à garantir le plein et égal accès de tous à l'éducation, dans la libre poursuite de la vérité objective et le libre échange des idées et des connaissances,

Considérant également qu'une des fonctions de l'Organisation, telle que définie dans son Acte constitutif, consiste à donner un nouvel élan à l'éducation populaire et à la diffusion de la culture en mettant en place des activités éducatives en collaboration avec les membres, à leur demande, et en instaurant une collaboration entre les pays en vue de réaliser l'idéal d'une chance égale d'éducation pour tous sans distinction de race, de genre ni d'aucune autre condition, économique ou sociale, et d'entretenir, d'étoffer et de diffuser le savoir,

Reconnaissant l'importance de la culture sous ses diverses formes dans le temps et l'espace, le bénéfice que les peuples et sociétés tirent de cette diversité, ainsi que la nécessité d'intégrer la culture dans sa diversité, de façon stratégique, dans les politiques nationales et internationales de développement et ce dans l'intérêt des communautés, des peuples et des pays,

Affirmant que la préservation, l'étude et la transmission du patrimoine culturel et naturel, matériel et immatériel, dans ses aspects mobilier et immobilier, revêtent une grande importance pour toutes les sociétés, pour le dialogue interculturel entre les peuples, pour la cohésion sociale, ainsi que pour le développement durable,

Réaffirmant que les musées peuvent efficacement contribuer à l'accomplissement de ces missions, tel que précisé dans la Recommandation de 1960 concernant les moyens les plus efficaces de rendre les musées accessibles à tous, qui a été adoptée par la Conférence générale de l'UNESCO à sa 11e session (Paris, 14 décembre 1960),

Affirmant en outre que les musées et les collections contribuent au renforcement des droits de l'homme, tels que définis par la Déclaration universelle des droits de l'homme, en particulier son article 27, ainsi que par le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, en particulier ses articles 13 et 15,

Considérant la valeur intrinsèque des musées en tant que dépositaires du patrimoine et qu'ils jouent aussi un rôle sans cesse croissant dans la stimulation de la créativité, en offrant des opportunités pour les industries créatives et culturelles et pour la délectation, contribuant ainsi au bien-être matériel et spirituel des citoyens à travers le monde,

Considérant qu'il est de la responsabilité de chaque État membre de protéger le patrimoine culturel et naturel, matériel et immatériel, mobilier et immobilier, sur le territoire sous sa juridiction en toutes circonstances et de soutenir les actions des musées et le rôle des collections à cet effet,

Notant qu'un corpus d'instruments normatifs internationaux adoptés par l'UNESCO et ailleurs, incluant des conventions, des recommandations et des déclarations sur le thème du rôle des musées et des collections, existe et demeure valide[i],

délectation »[ii]. En tant que tels, les musées sont des institutions qui s'efforcent de représenter la diversité naturelle et culturelle de l'humanité et jouent un rôle essentiel dans la protection, la préservation et la transmission du patrimoine.

5. Dans la présente recommandation, le terme « collection » est défini comme « un ensemble de biens naturels et culturels, matériels et immatériels, anciens et contemporains »[iii]. Chaque État membre définit ce qu'il entend par « collection », selon son cadre juridique propre, aux fins de la présente recommandation.

6. Dans la présente recommandation, le terme « patrimoine » est défini[iv] comme un ensemble de valeurs matérielles et immatérielles et les expressions que les personnes choisissent et désignent, indépendamment des considérations de propriété, comme étant le reflet et l'expression de leurs identités, croyances, savoirs et traditions, ainsi que les environnements vivants, qui méritent d'être protégés et mis en valeur par les générations contemporaines et transmis aux générations futures. Le terme « patrimoine » fait aussi référence aux définitions du patrimoine culturel et naturel, matériel et immatériel, et des biens et objets culturels figurant dans les conventions culturelles de l'UNESCO.

II. FONCTIONS PRINCIPALES DES MUSÉES

Préservation

7. La préservation du patrimoine englobe les activités liées à l'acquisition, la gestion des collections, comprenant l'analyse des risques et le développement des capacités de prévention et de plans d'urgence, en plus de la sécurité, la conservation préventive et curative et la restauration des objets des musées, assurant l'intégrité des collections lors de leur utilisation et en réserve.

8. La création et la tenue à jour d'un inventaire professionnel et le contrôle périodique des collections sont des composantes essentielles de la gestion des collections muséales. L'inventaire constitue un outil fondamental pour protéger les musées prévenir et lutter contre le trafic illicite, et les aider à accomplir leur rôle dans la société. Il facilite aussi la gestion appropriée de la mobilité des collections.

Recherche

9. La recherche, y compris l'étude des collections, est une autre fonction principale des musées. Elle peut être menée par les musées en collaboration avec d'autres. C'est uniquement par le biais des connaissances issues de la recherche que le plein potentiel des musées peut être réalisé et apporté au public. La recherche revêt une importance primordiale pour permettre aux musées d'offrir la possibilité de réfléchir à l'Histoire dans un contexte contemporain, ainsi que pour l'interprétation, la représentation et la présentation des collections.

Communication

10. La communication est une autre fonction principale des musées. Les États membres devraient encourager les musées à interpréter et diffuser activement le savoir sur les collections, monuments et sites dans leur domaine d'expertise propre et à organiser des expositions, le cas échéant. En outre, les musées devraient être encouragés à utiliser tous les moyens de communication pour jouer un rôle actif dans la société, par exemple en organisant des manifestations publiques, en prenant part à des activités culturelles pertinentes et à d'autres interactions avec le public sous forme tant physique que numérique.

11. Les politiques de communication devraient prendre en considération l'intégration, l'accès et l'inclusion sociale, et devraient être menées en collaboration avec les publics, y compris les groupes qui ne fréquentent habituellement pas les musées. Les actions des musées devraient également être renforcées par les actions du public et des communautés en leur faveur.

Éducation

12. L'éducation est une autre fonction principale des musées. Les musées participent à l'éducation formelle et non formelle et à l'apprentissage tout au long de la vie, à travers le développement et la transmission du savoir et de programmes éducatifs et pédagogiques, en partenariat avec d'autres institutions éducatives, notamment les écoles. Les programmes éducatifs dans les musées contribuent principalement à éduquer des publics variés sur des sujets ayant trait à leurs collections et sur la vie civique, à accroître la reconnaissance de l'importance de la préservation du patrimoine et à favoriser la créativité. Les musées peuvent également apporter des connaissances et des expériences susceptibles d'aider à comprendre les thèmes sociétaux connexes.

III. ENJEUX DES MUSÉES AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

Mondialisation

13. La mondialisation a permis une plus grande mobilité des collections, des professionnels, des visiteurs et des idées, ce qui a des répercussions tant positives que négatives sur les musées et se traduit par une accessibilité et une homogénéisation accrues. Les États membres devraient promouvoir la sauvegarde de la diversité et de l'identité qui caractérisent les musées et les collections sans réduire le rôle des musées dans un contexte de mondialisation.

Relations des musées avec l'économie et la qualité de vie

14. Les États membres devraient reconnaître que les musées peuvent être des acteurs économiques dans la société en contribuant à des activités génératrices de revenus. En outre, les musées participent à l'économie touristique et, par le biais de projets productifs, peuvent contribuer à la qualité de vie des communautés et des régions dans lesquelles ils sont implantés. De manière plus générale, ils peuvent également promouvoir l'inclusion sociale des populations vulnérables.

15. De nombreux musées ont, par choix ou par nécessité, augmenté leurs activités génératrices de revenus afin de diversifier leurs sources de revenus et d'accroître leur autonomie. Les États membres ne devraient pas accorder une grande priorité à la génération de revenus au détriment des fonctions principales des musées. Les États membres devraient reconnaître que ces fonctions principales, tout en étant d'une importance capitale pour la société, ne peuvent être exprimées en termes purement financiers.

Rôle social

16. Les États membres sont encouragés à soutenir le rôle social des musées, mis en avant dans la Déclaration de Santiago du Chili de 1972. Dans tous les pays, on considère de plus en plus que les musées jouent un rôle clé au sein de la société et sont un facteur d'intégration et de cohésion sociales. En ce sens, ils peuvent aider les communautés à affronter de profonds changements sociétaux, notamment ceux qui engendrent une hausse des inégalités et la dissolution du lien social.

17. Les musées sont des espaces publics vitaux qui devraient être destinés à toute la société et peuvent, à ce titre, jouer un rôle important dans le développement des liens et de la cohésion de la société, la construction de la citoyenneté et la réflexion sur les identités collectives. Les musées devraient être des lieux ouverts à tous et œuvrer à garantir un accès physique et culturel à tous, y compris les groupes défavorisés. Ils peuvent être des espaces de réflexion et de débat sur les problématiques historiques, sociales, culturelles et scientifiques. Les musées devraient également œuvrer en faveur du respect des droits de l'homme et de l'égalité des genres. Les États membres devraient encourager les musées à remplir tous ces rôles.

18. Dans les cas où le patrimoine culturel des populations autochtones est représenté dans les collections des musées, les États membres devraient prendre des mesures appropriées pour encourager et faciliter le dialogue et le développement de relations constructives entre ces musées et les populations autochtones concernant la gestion de ces collections et, le cas échéant, leur retour et leur restitution conformément aux lois et politiques applicables.

Les musées et les technologies de l'information et de la communication (TIC)

19. Les changements apportés par l'avènement des technologies de l'information et de la communication offrent aux musées des opportunités en termes de préservation, d'étude, de création et de transmission du patrimoine et des savoirs qui y sont associés. Les États membres devraient aider les musées à partager et diffuser le savoir et s'assurer qu'ils ont les moyens d'accéder à ces technologies lorsque ces dernières sont jugées nécessaires pour améliorer leurs fonctions principales.

IV. POLITIQUES

Politiques générales

20. Les instruments internationaux existants relatifs au patrimoine culturel et naturel reconnaissent l'importance et le rôle social des musées dans sa protection et sa promotion et dans l'accessibilité générale de ce patrimoine pour le public. À cet égard, les États membres devraient prendre les mesures appropriées pour que les musées et les collections sur les territoires sous leur juridiction ou leur contrôle puissent bénéficier des mesures de protection et de promotion accordées par ces instruments. Les États membres devraient également prendre les mesures appropriées pour renforcer les capacités des musées en faveur de leur protection en toutes circonstances.

21. Les États membres devraient veiller à ce que les musées mettent en œuvre les principes des instruments internationaux applicables. Les musées sont tenus d'observer les principes des instruments internationaux pour la protection et la promotion du patrimoine culturel et naturel, matériel et immatériel. Ils devraient également adhérer aux principes des instruments internationaux concernant la lutte contre le trafic illicite des biens culturels et coordonner leurs efforts en la matière. Les musées doivent en outre tenir compte des normes déontologiques et professionnelles établies par la communauté professionnelle muséale. Les États membres devraient s'assurer que le rôle des musées dans la société soit exercé en accord avec les normes juridiques et professionnelles en vigueur dans les territoires sous leur juridiction.

22. Les États membres devraient adopter des politiques et prendre les mesures appropriées afin d'assurer la protection et la promotion des musées situés dans les territoires sous leur juridiction ou leur contrôle, en soutenant et en développant ces institutions

conformément à leurs fonctions principales et, à ce titre, devraient mettre en place les ressources humaines, physiques et financières nécessaires à leur bon fonctionnement.

23. La diversité des musées et du patrimoine dont ils sont les dépositaires constitue leur plus grande richesse. Les États membres sont priés de protéger et de promouvoir cette diversité, tout en encourageant les musées à s'inspirer des critères de haute qualité définis et promus par les communautés muséales nationales et internationales.

Politiques fonctionnelles

24. Les États membres sont invités à soutenir des politiques actives de préservation, de recherche, d'éducation et de communication qui soient adaptées au contexte socioculturel local et qui permettent aux musées de protéger et de transmettre le patrimoine aux générations futures. Dans cette optique, les efforts collaboratifs et participatifs entre les musées, les communautés, la société civile et le public devraient être vivement encouragés.

25. Les États membres devraient prendre des mesures appropriées afin de s'assurer que la réalisation des inventaires dans le respect des normes internationales soit une priorité pour les musées établis sur le territoire sous leur juridiction. La numérisation des collections muséales est très importante à cet égard, mais ne doit pas être considérée comme un substitut à la conservation des collections.

26. Les bonnes pratiques en matière de fonctionnement, de protection et de promotion des musées, de leur diversité et de leur rôle dans la société sont reconnues par les réseaux muséaux nationaux et internationaux. Ces bonnes pratiques sont continuellement mises à jour afin de refléter les innovations du secteur. À cet égard, le Code de déontologie pour les musées adopté par le Conseil international des musées (ICOM) constitue la référence la plus largement partagée. Les États membres sont encouragés à promouvoir l'adoption et la diffusion de ces principes et d'autres codes de déontologie et bonnes pratiques, et à s'en inspirer pour l'élaboration de normes, de politiques muséales et de législations nationales.

27. Les États membres devraient prendre des mesures appropriées pour faciliter l'emploi d'un personnel qualifié, doté de l'expertise nécessaire, par les musées dans les territoires sous leur juridiction. Des opportunités adéquates de formation continue et de développement professionnel devraient être offertes à tous les personnels de musée afin de maintenir l'efficacité des effectifs.

28. Le fonctionnement efficace des musées est directement tributaire des financements publics et privés et des partenariats appropriés. Les États membres devraient veiller à assurer une vision précise, une planification et un financement adéquats pour les musées, ainsi qu'un équilibre harmonieux entre les différents mécanismes de financement, afin que les musées puissent remplir leur mission au bénéfice de la société en pleine adéquation avec leurs fonctions principales.

29. Les fonctions des musées sont également influencées par les nouvelles technologies et leur rôle de plus en plus important dans la vie quotidienne. Ces technologies ont un fort potentiel pour la promotion des musées à travers le monde, mais elles peuvent aussi constituer de potentielles barrières pour les personnes et les musées qui n'ont ni accès à ces outils ni la connaissance et les techniques nécessaires pour les utiliser. Les États membres devraient s'efforcer de fournir un accès à ces technologies aux musées qui sont sur des territoires sous leur juridiction ou leur contrôle.

30. Parallèlement à la préservation du patrimoine, le rôle social des musées constitue leur raison d'être. L'esprit de la recommandation de 1960 concernant les moyens les plus efficaces de rendre les musées accessibles à tous demeure important pour pérenniser la

place des musées au sein de la société. Les États membres devraient veiller à inscrire ces principes dans les lois régissant les musées établis sur les territoires sous leur juridiction.

31. La coopération au sein du secteur des musées ainsi qu'avec les institutions chargées de la culture, du patrimoine et de l'éducation est l'un des moyens les plus efficaces et les plus durables pour protéger et promouvoir les musées, leur diversité et leur rôle dans la société. Par conséquent, les États membres devraient encourager la coopération et les partenariats entre musées et institutions culturelles et scientifiques à tous les niveaux, y compris leur participation à des réseaux professionnels et à des associations favorisant cette coopération, les expositions et échanges internationaux et la mobilité des collections.

32. Les collections, définies au paragraphe 5, lorsqu'elles sont conservées dans des institutions qui ne sont pas des musées, devraient être protégées et promues afin de préserver la cohérence et de mieux représenter la diversité culturelle du patrimoine des pays. Les États membres sont invités à coopérer pour la protection, l'étude et la promotion des collections, ainsi que pour la promotion de l'accès à ces dernières.

33. Les États membres devraient prendre des mesures législatives, techniques et financières appropriées afin de concevoir des plans et politiques publics permettant d'élaborer et de mettre en œuvre ces recommandations dans les musées situés sur les territoires sous leur juridiction.

34. Pour contribuer à l'amélioration des activités et services des musées, les États membres sont encouragés à mettre en œuvre des politiques inclusives de développement des publics.

35. Les États membres devraient promouvoir la coopération internationale en matière de renforcement des capacités et de formation professionnelle, par le biais de mécanismes bilatéraux ou multilatéraux, y compris à travers l'UNESCO, pour une meilleure mise en œuvre de ces recommandations au service, notamment, des musées et collections des pays en développement.

Note de fin i : Liste des instruments internationaux directement ou indirectement liés aux musées et collections :

La Convention pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé (1954), et ses deux Protocoles (1954 et 1999)
La Convention concernant les mesures à prendre pour interdire et empêcher l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites des biens culturels (1970)
La Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel (1972)
La Convention sur la diversité biologique (1992)
La Convention UNIDROIT sur les biens culturels volés ou illicitement exportés (1995)
La Convention de l'UNESCO sur la protection du patrimoine culturel subaquatique (2001)
La Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel (2003)
La Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005)
Le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966)
La Recommandation définissant les principes internationaux à appliquer en matière de fouilles archéologiques (UNESCO, 1956)
La Recommandation concernant les moyens les plus efficaces de rendre les musées accessibles à tous (UNESCO, 1960)
La Recommandation concernant les mesures à prendre pour interdire et empêcher l'exportation, l'importation et le transfert de propriété illicites des biens culturels (UNESCO, 1964)

La Recommandation concernant la protection sur le plan national du patrimoine culturel et naturel (UNESCO, 1972)
La Recommandation concernant l'échange international de biens culturels (UNESCO, 1976)
La Recommandation pour la protection des biens culturels mobiliers (UNESCO, 1978)
La Recommandation sur la sauvegarde de la culture traditionnelle et populaire (UNESCO, 1989)
La Déclaration universelle des droits de l'homme (1949)
La Déclaration des principes de la coopération culturelle internationale (1966)
La Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle (2001)
La Déclaration de l'UNESCO concernant la destruction intentionnelle du patrimoine culturel (2003)
La Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (2007).

Note de fin ii : Cette définition est celle donnée par le Conseil international des musées (ICOM), qui réunit, au niveau international, le phénomène de musée dans toute sa diversité et les transformations à travers le temps et l'espace. Cette définition décrit un musée comme un organisme ou une institution public ou privé, sans but lucratif.

Note de fin iii : Cette définition reflète partiellement celle fournie par le Conseil international des musées (ICOM).

Note de fin iv : Cette définition reflète partiellement celle fournie par la Convention-cadre du Conseil de l'Europe sur la valeur du patrimoine culturel pour la société.

Merci.

Legifrance.gouv.fr
LE SERVICE PUBLIC DE LA DIFFUSION DU DROIT

Chemin :

Code du patrimoine
- Partie législative
  - LIVRE IV : MUSÉES
    - TITRE IV : RÉGIME DES MUSÉES DE FRANCE

Chapitre 1er : Définition et missions.

Article L441-1

L'appellation "musée de France" peut être accordée aux musées appartenant à l'Etat, à une autre personne morale de droit public ou à une personne morale de droit privé à but non lucratif.

Article L441-2

Les musées de France ont pour missions permanentes de :

a) Conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ;

b) Rendre leurs collections accessibles au public le plus large ;

c) Concevoir et mettre en oeuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;

d) Contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion.