



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 2 - RAPPORTS DES GROUPES
DE TRAVAIL**

LES RAPPORTS DES QUATRE GROUPES DE TRAVAIL

Ce deuxième volume fournit au lecteur les éléments supports des constats et préconisations qu'il a trouvés dans le volume précédent. Il comporte donc l'intégralité des analyses et des réflexions de chacun des quatre groupes de travail.

SOMMAIRE

UN MUSEE ETHIQUE ET CITOYEN	7
LE MUSEE PROTEIFORME, IN SITU, HORS LES MURS, DEMATERIALISE	25
MUSEE INCLUSIF ET COLLABORATIF	47
LE MUSÉE COMME ECOSYSTÈME PROFESSIONNEL CRÉATIF	79

UN MUSEE ETHIQUE ET CITOYEN

PRESIDENT : BRUNO GAUDICHON, LA PISCINE, ROUBAIX.

ANIMATEURS : ALEXIA FABRE, MACVAL, VITRY

FRANÇOIS HUBERT, MUSEE D'AQUITAINE, BORDEAUX.

OBSERVATEUR : NATHALIE BONDIL, MUSEE DES BEAUX-ARTS, MONTREAL, QUEBEC, CANADA

RAPPORTEUR : FRANÇOIS MAIRESSE, SORBONNE NOUVELLE ET ECOLE DU LOUVRE

A l'évocation du mot « musée », la plupart des gens songe immédiatement au Louvre ou aux grands établissements de la capitale, alors que le terme révèle, sur l'ensemble du territoire, un panorama toujours plus vaste comprenant des établissements d'une étonnante diversité et proposant des expériences d'une variété telle qu'il devient de plus en plus difficile d'en saisir les contours.

Le monde des musées ne cesse de se transformer : la crise économique a sérieusement remis en question nombre d'investissements récents ou à venir, certains musées ferment leur porte ou sont mis en caisse, tandis que d'autres connaissent des modifications profondes. Il nous semble fondamental de conserver cette diversité de points de vue sur le patrimoine, la recherche et les manières d'exposer : il en va de la préservation de cette diversité d'établissements comme de celle de la diversité culturelle, à laquelle elle participe.

Or, le fossé semble se creuser entre les très grands établissements millionnaires en visiteurs, de plus en plus directement contraints de chercher des ressources propres pour équilibrer leur budget, et les petites structures, dont de nombreuses, très inventives, ne cessent de concevoir de nouveaux projets visant à établir et renforcer leurs liens avec leurs différents publics. Le lien entre le musée et le territoire et les habitants qui le constituent leur paraît évident, et ils s'emploient à le raffermir, développant une relation dans laquelle le public est considéré comme partie prenante du musée et s'inscrit dans des logiques de coréalisation et de coproduction. D'autres structures, en revanche, s'appauvrissent, se fragilisent et pourraient disparaître dans les années à venir, participant en quelque sorte au processus de désertification économique et culturel observable sur plusieurs portions du territoire.

Dans cette perspective, le rôle du musée apparaît au cœur des enjeux de citoyenneté, du « vivre ensemble », de la formation ou de la destruction des sociétés et des communautés. Le rôle fondamental du musée public réside dans l'affirmation d'un engagement éthique et citoyen : un travail sur les valeurs qui lient ou qui divisent la société, la promotion d'une réflexion commune et d'une

démarche inclusive plutôt qu'exclusive, tant pour ce qui concerne l'ensemble des publics que les valeurs qui les animent. Un tel travail n'est d'ailleurs pas réservé aux seuls publics mais aux musées eux-mêmes, dont les collections ou les propos nécessitent une remise en question perpétuelle.

Cette pratique de débat, de discussion, de remise en question, se loge de plus en plus souvent au cœur de l'institution, notamment à travers la place du contemporain et des créateurs – artistes ou scientifiques. Une telle logique apparaît comme fondamentale pour que le musée puisse s'adapter aux changements actuels, explorer le futur et proposer des pistes d'adaptation face aux transformations parfois radicales auxquelles le monde contemporain pourrait être confronté dans les années à venir.

UN SOCLE TERRITORIAL EN PERPETUELLE RECONSTRUCTION

Le musée se présente comme une « institution permanente, au service de la société et de son développement » (c'est le début de la définition par l'ICOM du musée¹). Ce principe semble parfois avoir été pris comme une figure de style, mais un grand nombre d'établissements en ont fait leur principe fondateur : le musée se présente comme un socle, stable, au sein d'un territoire, au service de la société dans laquelle il est situé et cherchant à accompagner ou favoriser son développement culturel, social et économique.

La notion même de socle est importante : il agit comme un élément de fondation, sur lequel il est possible de s'appuyer pour développer l'économie et tisser (ou retisser) du lien social, ou de s'y accrocher lorsque l'équilibre territorial est remis en cause. Un socle construit à partir des spécificités du territoire². L'ancrage territorial constitue, pour tous les musées, une donnée qui permet de comprendre la naissance et le développement des musées sur le long terme.

C'est pratiquement toujours à partir d'une initiative locale, politique ou scientifique, menée par des responsables publics ou des amateurs que de telles institutions ont été fondées, et c'est le plus souvent grâce à l'appui local qu'elles ont réussi à assurer leur pérennité. Un tel appui est essentiel pour assurer l'avenir et la pérennité de l'institution. La plupart des établissements, où qu'ils se situent, bénéficient en majorité du soutien public local, et sont, d'une certaine manière, conditionnés par le lien qu'ils tissent avec leur territoire. Ces liens peuvent prendre diverses formes : il s'agit bien sûr des expositions et des événements organisés par les musées, mais aussi de la collection qu'ils abritent et de l'accueil

¹ « 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 ». Statuts de l'ICOM, art.3, §1.

² Voir à ce sujet le document rédigé par Jean-Claude Duclos, en annexe.

qu'ils réservent aux initiatives locales et aux collaborations qu'ils nouent avec les autres institutions ou associations situées sur leur territoire.

LA COLLECTION

Longtemps, la collection s'est présentée comme le cœur du musée, tandis que sa conservation en constituait l'activité principale. La collection muséale est encore considérée par la plupart des conservateurs comme le socle de l'institution, ce qui lui apporte du sens et une certaine spécificité, mais le rapport que les professionnels de musée et les publics entretiennent avec cette dernière s'est largement transformé à son tour, tandis que la notion même de collection s'est étendue.

La collection n'est plus simplement définie à partir des objets qui la constituent mais par tous les témoignages, les sources et les liens qui lui sont associés : un ensemble aussi bien matériel qu'immatériel, organisé de manière cohérente et mobilisé par des conservateurs et des chercheurs. Elle ne peut plus non plus être considérée en soi comme un élément suffisant ou la raison d'être du maintien d'un musée et doit pouvoir s'inscrire dans un environnement associant ce dernier à son territoire et ses publics. La notion de patrimoine immatériel permet de souligner l'importance de l'ensemble des idées, concepts, histoires intimes ou officielles associées à chaque objet d'une collection, dont la préservation apparaît tout aussi essentielle pour en apprécier l'importance. Nombre d'objets de la collection – pas tous, tant s'en faut – font partie d'histoires reliant parfois des générations de visiteurs qui les ont regardés, seuls ou accompagnés, et leur ont associé des idées, ont échangé des émotions et des souvenirs.

L'objet, qui constitue le cœur de la pratique muséale, apparaît aussi bien dans sa dimension scientifique et rationnelle qu'émotionnelle et subjective, comme support de communication d'informations aussi bien que de porteurs d'histoires et d'imaginaires. C'est à partir de cet ensemble, quelle qu'en soit la nature, que des liens peuvent être tissés avec le territoire dans lequel se situe le musée, avec sa population, avec le présent et l'actualité la plus proche aussi bien qu'avec l'histoire, la connaissance et les mémoires collectives. Sans cette disposition, la collection n'apparaîtrait au plus grand nombre que comme une matière inerte ou obsolète, ayant toute raison d'être négligée par les publics auxquels elle est destinée, lesquels se désintéresseront de son entretien et de sa transmission.

Le travail muséal, dans cette perspective, s'inscrit dans un double mouvement de mise en relation entre la collection, le territoire et les réalités auxquels elle renvoie. Il s'agit bien de renouveler le potentiel de signification et d'intérêt de chacun des objets de la collection avec les publics, en enrichissant la collection par un travail de recherche aussi bien sur les objets que sur leur potentiel

d'appréhension par des publics très diversifiés, en montrant l'ancrage de la collection dans la réalité du territoire et du vécu de chacun.

La plupart des musées ont développé différentes actions culturelles faisant appel aux communautés et publics éloignés habituellement des musées. Partant des œuvres, des actions collaboratives avec des associations du secteur social ont permis d'investir le musée pour le faire vivre autrement et d'en permettre l'appropriation. Des actions hors les murs sont également conduites.³

Mais il s'agit aussi de montrer en quoi chacun de ces objets renvoie à quelque chose de plus vaste, à des valeurs et à des questionnements universels permettant de saisir, à partir d'une réalité concrète, la globalité du monde auquel renvoie le musée.

UNE ACCEPTION ELARGIE DE LA COMMUNAUTE

Si l'on peut parler de territoire et d'approche territoriale, c'est surtout la notion de communautés, très largement utilisée dans les pays nord-américains (à travers les *community museums*), qui semble nécessaire pour définir le lien entre le musée et les publics auxquels il se destine. L'initiative communautaire (titre d'un ouvrage d'Hugues de Varine) apparaît au cœur des transformations du monde muséal à partir des années 1970, par le biais de la *Nouvelle muséologie*. Le musée (et surtout sa forme participative, l'écomusée) se présente à cette époque comme un instrument qu'une population se donne dans le cadre de sa propre démarche de développement social et culturel.

Cette évolution a largement conditionné, en France, la place des publics au sein du monde muséal. C'est ce principe qui s'inscrit actuellement, pour tous les musées – aussi bien d'histoire et de beaux-arts que de science et de techniques, régionaux que locaux – comme l'une des dimensions prépondérantes de leur mission : au service d'une communauté, c'est-à-dire des ensembles d'individus rassemblés autour d'intérêts communs, soit dans une perspective relativement temporaire (Christian Ruby parle de communautés éphémères), soit de manière plus permanente.

En ce sens, la notion de publics apparaît encore trop théorique en regard de l'ensemble des individus ou des personnes composant ces publics : on ne s'adresse pas à des publics génériques mais à des individus (des personnes), la notion de communauté regroupant cet ensemble rassemblé autour d'enjeux communs. Il peut s'agir, dans le cadre des *community museums*, de l'ensemble des parties prenantes d'un musée : sa population proche, les services qui lui sont liés, l'infrastructure scolaire et les bibliothèques, le tissu associatif, bref l'ensemble des réseaux vivants d'un territoire. Chacun garde

³ <http://www.aisnenouvelle.fr/region/saint-quentin-le-musee-antoine-lecuyer-sort-de-ses-murs-ia16b108n427051>

sa singularité mais tous sont réunis – amateurs, visiteurs aussi bien que professionnels – par un enjeu identique, le temps d’une visite, d’un événement spécifique ou d’un projet à plus long terme⁴.

Dans cette perspective, les musées n’apparaissent pas seulement comme des lieux de connaissance ou de délectation mais se présentent surtout comme des lieux de reconnaissance et de légitimation. Le travail réalisé de manière commune intègre groupes et individus à la vie collective, développant un sentiment de légitimité et d’appartenance au sein de la société dans son ensemble.

L’idée d’un musée comme une maison commune, intégrée au territoire, et qui œuvrerait pour rattraper le déficit des inégalités, constitue une réelle attente⁵.

UN SERVICE PUBLIC DE PROXIMITE AU SERVICE DES PUBLICS : ACCUEIL ET ACCESSIBILITE.

Une autre notion est apparue comme particulièrement importante pour réaffirmer le lien entre musée, territoire et individus/citoyens, celle de service public de proximité. Tous les acteurs rencontrés soulignent l’importance du rôle des pouvoirs publics en faveur du soutien des musées : un soutien non seulement financier et institutionnel, mais aussi une part de l’identité du musée français, conçu comme service public. L’essence même du service public apparaît comme une valeur cardinale pour la gestion du bien commun, c’est-à-dire ce qui ne peut être privatisé au bénéfice de certains mais appartient à la société dans son ensemble, pour les générations actuelles aussi bien que futures. Si la logique du service public s’inscrit comme l’un des principes du musée – au service de la société et de son développement –, celle-ci doit s’inscrire dans une perspective résolument pratique, en confrontation directe avec la réalité environnante, donc des associations locales aussi bien que des publics de proximité.

Dans cette perspective, les notions d’accueil et d’accessibilité s’inscrivent au cœur de la logique de proximité. Ces deux notions supposent une réflexion pratique et concrète sur la manière dont le musée peut se mettre réellement à la disposition de tous, sans distinction. La logique d’accessibilité doit être comprise dans un sens très élargi, impliquant une dimension aussi bien physique – l’accessibilité aux moins valides – que pratique – une réflexion sur les horaires d’ouverture, sur les tarifs de l’entrée et sur la gratuité – et sociale – donc une ouverture à tous les publics, y compris ceux pour lesquels l’entrée dans un musée s’avère symboliquement difficile⁶. La culture de l’accueil de tous au musée doit être

⁴ Voir l’entretien avec Stéphanie Airaud, synthétisé en annexe.

⁵ Voir les entretiens à la Fondation Education contre le racisme résumés en annexe

⁶ Voir à ce sujet l’entretien avec Bernard Hasquenoph, résumé en annexe.

partagée au sein des équipes. Il doit être possible de concevoir une charte d'accueil pour les visiteurs comme pour les personnels.⁷

Cette notion appelle une double réflexion, aussi bien sur les moyens d'accès physiques que symboliques. Sur le plan physique, nombre d'établissements ont largement intégré l'accès aux publics moins valides – handicaps moteurs ou sensoriels, en développant une démarche visant à intégrer au maximum ces publics aux autres. Cela signifie des infrastructures adaptées pour l'accueil de chaises roulantes, mais également la conception de vitrines ou de dispositifs d'exposition réellement pensés pour ces publics. C'est la même logique qui prévaut pour l'accueil des publics déficients visuels ou auditifs et des dispositifs qui peuvent être conçus pour eux. Les acteurs que nous avons rencontrés insistent, à cet égard, sur l'importance d'inclure ces publics, mais aussi de la nécessité de les intégrer avec les autres et non de se contenter de les isoler en leur réservant un accueil spécifique.

Le même principe prévaut pour les publics du champ social qui constituent une préoccupation majeure que nous avons pu retrouver dans un grand nombre d'établissements. Ainsi, en matière de lutte contre l'illettrisme, les musées apparaissent comme des acteurs majeurs, au côté des médiathèques, notamment parce que cette institution est équipée de services de médiation, se concevant comme des acteurs culturels, plutôt que de simples agents⁸. Lors des échanges avec les professionnels rencontrés, nous avons été impressionnés par le nombre de musées qui, discrètement, travaillent avec des associations locales à caractère social qui s'occupent de gens en précarité, de migrants, etc., et pour qui les musées constituent des rouages essentiels de la cohésion sociale.

C'est naturellement le cas des musées de société où, comme au musée d'histoire de la Ville de Nantes ou au Musée d'Aquitaine, l'ouverture des salles consacrées à l'esclavage et à la traite des Noirs et les actions menées avec les associations africaines et antillaises ont permis à ces populations de venir au musée et de s'y reconnaître. Mais c'est aussi le cas de certains musées d'art qui profitent de manifestations festives (Nuit des musées) pour mener des actions tout à fait originales et innovantes comme au musée de Saint-Quentin qui a conçu des animations remarquables sur ses collections classiques avec les populations d'origine africaine. De manière plus structurelle, nombre de fondations ont développé des programmes d'accueil, comme la Fondation Culture et diversité, qui favorise le déplacement de milliers d'élèves issus de zones d'éducation prioritaire.

⁷ Voir à ce sujet l'entretien avec Cécilia de Varine résumé en annexe.

⁸ Voir à ce sujet l'entretien avec Marie-Christine Bordeaux, résumé en annexe.

DES VALEURS INCLUSIVES

Le musée constitue un lieu ouvert aux publics, potentiellement accessible à tous, un vecteur de santé sociale, mais aussi un véhicule de valeurs. En tant qu'institution, le musée porte des valeurs associées au pouvoir qui en assure le fonctionnement, qu'il transmet au public à travers ses expositions ou ses publications, à travers l'exploration de nouveaux sujets. Le modèle du musée, en France, repose sur l'expertise scientifique, héritage des Lumières, qui ne peut pas être considérée comme allant de soi : elle constitue une valeur intrinsèque de l'activité du musée – la démarche scientifique et le rejet de l'argument d'autorité – et doit être considérée comme indispensable (mais pas exclusive) et parfois défendue, au même titre que d'autres valeurs liées aux musées en France.

LES VALEURS DE LA REPUBLIQUE

Si un musée qui porte l'appellation *Musée de France* doit, à notre sens, se positionner comme un service public de proximité, il doit dans ce contexte mettre en exergue les valeurs qui constituent cette notion de service public et qui, de manière générale, constituent les principes de la République : liberté, d'égalité et de fraternité. La formule peut paraître grandiloquente ou potentiellement vide à force d'avoir été rabattue, elle n'en constitue pas moins un idéal véhiculé depuis plus de deux siècles et qui continue de s'inscrire comme une promesse de tolérance et d'humanisme, au sein d'un contexte mondial de plus en plus tenté par les populismes et les replis identitaires.

Ces valeurs, qui président à l'accueil et à la discussion des idées, au respect de la personne et de sa parole, à la mise en avant de la raison et au développement des connaissances, à la place de l'homme au sein de la société, demeurent fragiles et sont largement remises en cause, y compris dans notre pays⁹. C'est bien le rôle du musée – au même titre que d'autres institutions, comme les autres lieux de patrimoine, l'Ecole et l'Université – de chercher sans cesse à promouvoir ces principes, à travers la mise en valeur des collections aussi bien que par la recherche et les expositions.

Sous cet angle, une enquête menée auprès d'élèves en visite dans différentes expositions consacrées à la Grande Guerre conduit à s'interroger sur les logiques de réception de l'histoire dans et hors les murs de l'institution scolaire. L'analyse montre à la fois l'intérêt et les limites du lien entre le discours

⁹ On mentionnera à cet égard le répertoire des 300 structures patrimoniales agissant ou pouvant agir dans la lutte contre les discriminations, réalisé par le département de la politique des publics de la Direction générale des patrimoines et qui contribue à enrichir le travail de la Délégation inter-ministérielle de lutte contre le racisme et l'antisémitisme (DILCRA) et à l'accompagnement des équipes pédagogiques pour la mise en œuvre de *Parcours de citoyenneté et d'éducation artistique et culturelle* (Action 32 du plan Dilcra d'avril 2015).

de certains musées d'histoire, les débats qui peuvent être initiés et les actions dites « de citoyenneté »¹⁰.

On peut ainsi s'interroger sur les collections aussi bien que les expositions proposées actuellement par les musées : reflètent-elles réellement l'ensemble des idées et des valeurs que nous souhaitons transmettre à nos contemporains et aux générations futures ? Le réseau muséal présente une très grande diversité, mais son discours sur le patrimoine semble parfois élitaire et trop spécialisé en regard de l'ensemble des communautés et des groupes sociaux qui le composent.

On sait combien le cadre commun a évolué au fil du temps, en témoigne l'enseignement de l'histoire qui pendant longtemps n'a pris en charge que la seule logique « traité-bataille », agrémentée par la vie des hommes célèbres. Récemment, de nombreux musées, dans d'autres pays comme le monde anglo-saxon, ont consacré une attention grandissante à la question du genre (et notamment la préservation d'un patrimoine LGBT) et l'interprétation du patrimoine dans une vision postcoloniale¹¹.

Si, dans cette perspective, des tentatives de re-lecture des collections ont lieu sur notre territoire (au MUCEM, au musée du quai Branly ou à Rennes), nombre de collections, mais aussi d'expositions, semblent surtout renforcer une vision parfois très monolithique de l'histoire et des connaissances. L'ancrage territorial nous apparaît d'une importance extrême pour sensibiliser les publics à reconnaître la diversité de la société et l'ouverture à l'autre, à travers celle des musées et de leurs collections et expositions. Le mimétisme expographique ou technologique, à cet égard, nous apparaît comme largement préjudiciable et la standardisation du musée (qui ne s'oppose bien sûr pas à la circulation des bonnes pratiques) s'inscrit à l'opposé des valeurs dont peuvent se réclamer les musées.

Il arrive que des établissements connaissent des difficultés dans la conception et la mise en œuvre de leur projet scientifique et culturel. Il nous apparaît dans ce contexte que le rôle joué par l'Etat ne doit pas être restreint aux seules questions de normes ou de financement, mais qu'avant toutes choses, il doit pouvoir apparaître comme le garant des valeurs portées par les musées, quels que soient leurs statuts, dans le cadre d'un dialogue qui réunit toutes les parties prenantes.

Le rôle de l'Etat, par la mise en œuvre de la Loi sur les musées de France, visait précisément à définir un cadre axiologique, aussi bien que technique, dans lequel l'activité des musées se déroule et dans laquelle la liberté d'expression doit pouvoir être maintenue. Il est nécessaire que l'Etat dispose des

¹⁰ Cf. : Antichan S., Gensburger S., Teboul J et Torterat G., Visites scolaires, histoire et citoyenneté. *Les expositions du centenaire de la Première Guerre mondiale*, Paris, La Documentation française, coll. « Musées-Mondes », 2016. Voir également l'entretien réalisé avec Mélanie Roustan, disponible en annexe.

¹¹ Lilian Thuram s'étonne qu'aux expositions consacrées au racisme ne réponde pas, par exemple, une exposition sur « la fabrication du blanc ». Voir, annexe, le résumé des entretiens à la Fondation Education contre le racisme.

moyens nécessaires pour s'assurer que ce cadre soit respecté, et intervenir le cas échéant. Il lui revient aussi de prendre les mesures pour assurer la transparence de la gestion des musées publics, par exemple par la mise à disposition des rapports d'activités sur Internet, afin de montrer le travail réalisé dans le cadre de leur activité¹².

INCLUSION

L'activité des musées repose sur des collections, mais ces établissements sont d'abord conçus pour des hommes et des femmes, qui constituent des groupes et des communautés temporaires ou permanentes auxquels ils sont destinés. Ces publics peuvent être très variés, d'hyperspécialisés dans un contexte professionnel à très généraux dans un cadre de loisir. Tous les musées, dans ce contexte, s'ils sont ouverts à tous, ne s'adressent pas à chacun de la même manière, et ne peuvent pratiquement s'adresser à tous de manière spécifique. L'hétérogénéité du monde muséal vise justement à proposer une offre très diversifiée, sur le territoire, afin de satisfaire des intérêts et des besoins pluriels.

Le terme d'inclusion sociale (*social inclusion*) est très largement utilisé dans les musées anglo-saxons, depuis une quinzaine d'années, afin de souligner non seulement l'importance de s'adresser à tous les publics, quels qu'ils soient, mais aussi le rôle profondément intégrateur que le musée peut jouer au sein de la société. Car il ne s'agit pas seulement de s'adresser à des publics, de présenter des expositions ou de créer des événements : cette logique viserait à faire du musée un établissement isolé dont seuls quelques éléments seraient mis à la disposition du public.

La vision inclusive résume un point central du système muséal : celui-ci se présente comme l'un des principaux lieux de rencontre et d'échange de notre société, afin de réfléchir sur son passé, son présent et son avenir. Le rôle du musée dans la société et face à tous les hommes et les femmes résidant sur son territoire ou le visitant, est de se présenter comme un espace d'accueil, de rencontre et d'échanges. Un troisième lieu entre le domicile et le monde de la vie professionnelle, qui apparaît de nos jours comme l'une des nécessités afin de faciliter le processus de cohésion d'une société qui se fracture et s'effrite.

C'est ce qu'ont fait récemment les musées de Berlin pour l'accueil des migrants, de manière assez spectaculaire, mais c'est aussi ce que l'on retrouve dans nombre d'autres lieux, comme le Musée national d'histoire de l'immigration à Paris, ou par la prise en charge par des associations, telles Culture du Cœur ou le Secours populaire, qui réalisent de nombreuses interventions dans les lieux culturels. Le musée comme lieu, donc, qui s'oppose à la logique d'exclusion de plus en plus affirmée au sein de

¹² Voir à ce sujet l'entretien avec Bernard Hasquenoph, disponible en annexe.

la société, qu'il s'agisse de groupes de la société exclus pour des raisons économiques, culturelles ou technologiques.

Les musées n'ont pas attendu que le terme d'inclusion sociale soit inventé pour développer des initiatives souvent très fortes en matière d'inclusion de tous les publics. Il peut s'agir de publics qui, clairement, ne peuvent se rendre au musée – parce qu'ils sont privés de liberté ou qu'ils sont dans des conditions telles (physique ou mentales) qu'ils ne peuvent s'y rendre sans y être accompagnés. Il peut également s'agir de publics qui ne franchissent pas les portes de cette institution car ils n'en voient aucunement l'intérêt ou pressentent confusément que ce lieu n'est « pas pour eux ».

Les publics qui ne viennent pas au musée 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, qui font émerger 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.¹³

Les actions qui, ces dernières années, ont été menées par les services de médiation ou par les responsables d'expositions, pour accompagner ces publics au musée, sont innombrables. Souvent peu mises en valeur, car elles ne concernent qu'un nombre restreint de visiteurs (à l'opposé des expositions à succès) et sont coûteuses, elles constituent néanmoins une démarche d'une importance capitale, qui transforme l'institution comme un lieu véritablement ouvert à tous.

La question de l'accueil, qui est directement liée à ces questions d'inclusion, constitue un exercice délicat, qui nécessite parfois une réelle expertise (il existe des référents pour ces questions spécifiques dans la plupart des grands établissements). La logique privilégiée est surtout d'intégrer le plus possible les publics exclus au public des visiteurs, opération parfois délicate voire difficile¹⁴. L'idée de concevoir des journées réservées à certaines catégories de publics, si elle n'est pas suffisamment explicitée, peut apparaître, dans cette optique, comme un contresens de l'intégration. Les services de médiation des musées, dans ce contexte, constituent le plus souvent le cœur névralgique du travail d'inclusion. Certains établissements, comme le Musée des beaux-arts de Montréal, sont à cet égard devenus une référence en la matière.

¹³ Voir l'entretien avec Elisabeth Caillet, résumé en annexe

¹⁴ Voir à ce sujet l'entretien avec Serge Saada et Alice Pauly, en annexe.

La logique d'inclusion ne recouvre pas nécessairement celle de collaboration. Un musée peut s'adresser à tous et s'ouvrir au dialogue. La question de la participation suppose plus : il s'agit, ni plus ni moins, de favoriser l'investissement de ces publics dans le travail muséal, pas seulement pour visiter une exposition ou participer à un événement, mais aussi pour s'investir dans le travail muséal lui-même – ce que font des milliers de bénévoles ou d'amis de musées sur l'ensemble du territoire.

Cet enjeu est aussi considérable que complexe : il s'agit, ni plus ni moins, de réfléchir sur les frontières séparant (opposant) professionnels et publics (qui sont souvent aussi des professionnels, mais dans d'autres secteurs), et sur la manière dont chacun peut participer, en fonction de ses compétences, à un projet commun. Il ne s'agit cependant pas de sombrer dans un schématisme égalitaire visant à minorer l'importance de la formation professionnelle et d'une expertise acquise après plusieurs années d'études et de pratique, ni d'appliquer un même modèle d'investissement à tous les musées, mais de reconnaître le potentiel de collaboration de chacun aussi bien que l'importance de cette relation entre professionnels et utilisateurs du musée, passant par un investissement potentiellement plus important.

Tout le monde ne souhaite pas collaborer et à l'instar des espaces participatifs sur internet, seule une minorité d'utilisateurs ou experts d'autres milieux professionnels souhaite s'investir plus sérieusement, mais on sait qu'un tel investissement transforme considérablement la nature du site et son contenu.

Une telle vision des choses ne s'applique pas forcément de la même manière à tous les musées et dépend forcément de leur ancrage territorial autant que des visiteurs auxquels ils s'adressent. Mais il n'empêche qu'un nombre considérable de collaborations sont tissées entre les musées et leurs utilisateurs, soit de manière directe, soit par le biais des centaines d'associations qui s'investissent de plus en plus fréquemment dans des projets réalisés en partenariat avec le musée. Dans ce sens, ce qui apparaît est aussi la transformation des modalités d'organisation des projets à l'intérieur du musée.

Beaucoup de projets commencent par des échanges informels, sans savoir si de telles rencontres aboutiront sur du concret. Au fil des échanges, des liens se nouent, qui débouchent parfois sur des résultats remarquables. Une telle démarche, souvent bricolée, constitue le lot de nombre de ces actions, qui semblent aller à l'inverse du processus classique de la gestion de projets (planification, recherche de partenaires institutionnels). L'impact sur le personnel du musée est souvent important. Beaucoup d'intervenants l'ont remarqué — « ce projet m'a profondément transformé » — et de fait, le changement de regard n'est pas unilatéral, il est mutuel et conduit les musées à transformer en profondeur leurs pratiques et les relations à leurs publics.

La logique collaborative ne s'arrête pas aux publics et aux experts d'autres milieux professionnels. C'est aussi – d'abord – entre musées qu'elle est établie et se renforce. La relation est ancienne et s'est transformée au fil des années. Naguère relativement homogène, le réseau muséal s'est métamorphosé plusieurs fois au cours des décennies. De nouveaux acteurs sont apparus, certains ont disparu, d'autres ont gagné en importance. Même si la réalité est plus complexe, le paysage actuel donne parfois l'impression d'un fossé toujours grand entre quelques « musées superstars », largement tournés vers l'international, et un réseau territorial malmené par les crises, avec de nombreux établissements, parmi les plus petits, apparaissant de plus en plus isolés et fragiles.

La désertification culturelle constitue la suite logique de l'appauvrissement des villes moyennes dont le tissu commercial des centres urbains s'effondre, au profit d'une logique de zones commerciales périphériques. Le travail d'inclusion et de collaboration apparaît, dans cette perspective, tout aussi important pour les musées entre eux, et il s'avère vital pour la préservation d'une certaine vie culturelle dans le cœur des cités. La diversité muséale constitue une richesse qu'il importe de préserver, dont les petits et moyens établissements constituent les garants. La mise en réseau et le renforcement des collaborations apparaissent d'autant plus importants qu'ils permettent de préserver cette diversité. Dans cette perspective, l'encouragement des collaborations, des réseaux et des associations de musée constitue un axe fondamental de la politique muséale future.

DEBATS ET CREATION

Le propos du musée s'inscrit dans un équilibre impératif entre le daté, l'intemporel et l'actualité. Il ne peut s'adresser qu'aux hommes et aux femmes de ce XXI^e siècle, comme il s'est adressé à ceux des siècles précédents et est appelé à poursuivre son travail dans les années futures. Le musée travaille certes à la préservation d'un patrimoine pour les générations à venir, mais c'est d'abord aux générations actuelles qu'il s'adresse, et c'est à travers leur accueil qu'il pourra assurer, ou non, la pérennité de l'institution. Son travail patrimonial ne peut être compris que par la pertinence qu'il maintient envers chaque génération — et cette pertinence se modifie au fil du temps, comme les préoccupations des générations.

L'adaptation continue aux questionnements contemporains apparaît tout aussi importante que le maintien du dispositif d'étude et de transmission du musée. L'ancrage dans le présent, en ce sens, s'avère primordial pour sa pertinence par rapport à la réalité sociale. Deux notions apparaissent alors prépondérantes : celle du débat d'une part, celle de la création d'autre part.

Le tournant s'est opéré progressivement, au cours des années 1960, au moment où la forme du « musée forum » est conçue comme lieu de discussion sur les enjeux actuels de la société en matière d'environnement ou de développement social. Ces enjeux deviennent des sujets que de plus en plus de professionnels souhaitent aborder, non plus seulement par le biais de conférences, mais aussi d'expositions temporaires ou permanentes questionnant la société. De nouvelles formes institutionnelles émergent, telles que les écomusées, les centres de sciences ou de culture scientifique, qui inscrivent ainsi leur propos au cœur du monde contemporain.

A partir du début des années 1990, ces institutions se reconnaissent, en France, autour de la notion de musée de société¹⁵, dont le propos relève d'une logique territoriale plus ou moins large (le musée Dauphinois de Grenoble en est l'un des acteurs majeurs), et cherche à parler des enjeux que rencontre la société actuelle. Si le musée apparaît comme un média fiable – et perçu comme tel – par la population, en regard des autres supports d'information comme la télévision ou la presse, c'est d'abord parce que son discours repose sur des sources considérées comme authentiques.

Le caractère objectivant de l'information muséale a ainsi progressivement été mis à profit pour évoquer les questions qui font débat. Cette perspective du musée comme lieu de référence, fiable (au même titre que les bibliothèques ou les archives), cherchant à instruire de manière documentée et sans parti pris les questions discutées par la société contemporaine, apparaît de nos jours comme un enjeu crucial. La nature de l'engagement du musée est toute entière comprise dans cette posture de neutralité axiologique.

Dans un contexte marqué par la défiance face au politique et aux institutions, il nous semble que le rôle du musée, en France, comme lieu d'information, de questionnement et de débat, est devenu primordial. Un tel enjeu n'est pas anodin et nécessite un investissement réel, autant de la part du musée que des pouvoirs publics. Car pour assurer sa crédibilité, le musée ne peut réaliser seul son travail ; il doit se présenter comme un lieu de recherche pluridisciplinaire en réseau avec l'infrastructure académique dans son ensemble : universités, laboratoires, bibliothèques et archives. Si de telles relations apparaissent comme habituelles pour certains établissements, il n'en reste pas moins que le positionnement du musée comme lieu d'accueil du public, et parfois comme lieu de divertissement, les fait parfois passer au second plan.

Aussi nous apparaît-il que la politique muséale mise en place à l'échelle de l'Etat devrait chercher à prévenir le compartimentage institutionnel et les corporatismes en insistant sur la nécessité de tels

¹⁵ Voir à ce sujet le document présenté par la Fédération des écomusées et des musées de société (FEMS), en annexe.

liens pour tous les musées, qu'ils soient nationaux mais aussi locaux, aussi bien de sciences que de société ou d'art. En ce sens, le musée apparaît, sinon comme un lieu de production de savoir, ce qu'il peut être intrinsèquement à son niveau le plus élevé, du moins comme un lieu de transmission directe du savoir, en lien étroit avec les laboratoires et les universités.

UN LIEU DE CREATION

La notion de production de connaissance doit être ici prise dans un sens large. Par-delà les connaissances, il s'agit de créer du sens mais aussi des œuvres d'art et de l'esprit ; de lancer des hypothèses, de s'ouvrir à l'inconnu. Alors qu'il cherchait à promouvoir les débats scientifiques, le musée est aussi devenu un lieu d'exploration de nouvelles formes et de nouvelles idées, à la recherche de nouveaux univers, notamment bien sûr dans le champ artistique. Cette logique, qui s'ouvre à l'art contemporain, est désormais largement ancrée dans un grand nombre de musées, et pas seulement ceux dédiés à l'art, qui se sont multipliés de nos jours.

Par-delà les œuvres, il est apparu que ce sont d'abord les contacts avec les artistes et les créateurs¹⁶ au cœur de cette recherche formelle ou intellectuelle qui permettent réellement au musée de se tourner vers les enjeux contemporains de la société, en développant des partenariats protéiformes. Par les créateurs, on peut bien sûr évoquer les plasticiens, dont le travail est depuis longtemps inscrit au cœur du dispositif muséal, mais aussi l'ensemble du secteur des arts de la scène, dont la rencontre avec les musées s'est très largement renforcée ces dernières années, notamment dans le cadre de la politique événementielle des institutions.

C'est dans cette perspective que le renforcement de la création, notamment par le développement des résidences d'artistes, mais aussi de résidences de scientifiques, apparaît comme un élément primordial pour maintenir le lien avec la création contemporaine et la production de connaissances. Un tel travail est non seulement profitable pour le musée et les publics qui en bénéficient – quels qu'ils soient, car il peut être destiné à tous les partenaires du territoire et à tous les publics, aussi bien aux associations qu'aux partenaires du champ social – mais aussi pour les artistes et les scientifiques. Le musée constitue, en ce sens, une réelle plateforme d'échange avec la société, qui permet aussi bien aux créateurs qu'aux scientifiques d'être exposés aux réactions directes de la société.

¹⁶ Voir par exemple le travail de Marie Preston au MacVal, en annexe.

DE NOUVEAUX CHANTIERS A OUVRIR OU A POURSUIVRE

Chacun des éléments évoqués plus haut pourrait bien sûr prêter à recommandation, tant pour ce qui concerne les musées eux-mêmes que les pouvoirs publics et leur administration.

Nous voudrions, dans ce contexte, souligner plusieurs points nous paraissant prioritaires, mais dépendant surtout des musées eux-mêmes, et quelques chantiers plus administratifs qu'il nous semble tout aussi important d'ouvrir ou de poursuivre.

POUR UN MUSEE HUMANISTE, AU SERVICE DE TOUS¹⁷

Le futur du musée passe par les services et expériences qu'il propose : le musée comme *service public de proximité*, au service de tous les publics. Un musée résolument ancré sur son territoire, à l'écoute et en lien avec *les* communautés qui le composent. Un musée ouvert aussi bien aux plus âgés qu'aux plus jeunes, aux publics traditionnels mais aussi aux publics du champ social, se réinventant sans cesse, développant des partenariats avec les milieux scientifiques mais aussi éducatifs, médicaux, sociaux, etc. Chaque musée, qu'il soit local ou national, se doit de réfléchir à toutes les possibilités d'explorer et de créer ces nouveaux liens afin de s'ancrer sur son territoire. C'est ce principe, nous en sommes persuadés, qui donne sa réelle légitimité au musée comme institution pérenne, au sein de notre société.

Le musée s'appuie sur des collections, formidables bases de données dont l'exploitation est inépuisable. Un patrimoine à préserver mais surtout à utiliser, à relier avec les publics actuels. **Les collections doivent être ouvertes à l'interprétation et à l'appropriation par tous.** L'ouverture aux publics et aux communautés passe aussi, d'abord, par l'ouverture à l'interprétation, la relecture des collections, la création de ponts entre les cultures.

Le musée se doit **d'incarner les valeurs promues par la République.** Chacune de ses actions, chacun de ses services s'inscrit dans un cadre plus vaste reposant sur des valeurs (libertés, tolérance, humanisme, ouverture au débat...) dépassant les critères strictement matériels et notamment de rentabilité économique énoncés par notre société. Si le musée s'inscrit dans un contexte économique et en dépend, son rôle est aussi de replacer cette dimension au sein du contexte plus vaste dans laquelle elle s'inscrit.

Ce rôle, le musée doit le jouer en se positionnant comme **un lieu de questionnements et de débats sur la société**, un lieu de réflexion pour tous les publics, ouvert donc à la remise en question des idées

¹⁷ Nous renvoyons notamment au chapitre de N. BONDIL, « Manifeste pour un musée des beaux-arts humaniste », in MUSEE DES BEAUX-ARTS DE MONTREAL, *Pavillon pour la Paix, Montréal*, MBA, 2016, p. 20-28.

reçues, à l'échange avec les autres. Le musée du XXI^e siècle ne peut être qu'**un lieu ouvert à la création** – artistique et scientifique – et **aux idées**, ancré dans le présent et dans la société actuelle.

LES CHANTIERS DE L'INCLUSION ET DE L'INTEGRATION.

Si la notion d'inclusion, prélude à l'intégration au sein de la société, est actuellement présentée comme prioritaire, elle implique aussi une réflexion sur la manière concrète d'appliquer ces notions dans les activités du musée. Le rôle du visiteur/acteur, on l'aura compris, apparaît comme central.

Elaborer une **charte du visiteur** nous apparaît comme un premier chantier à mettre en œuvre, afin de préciser l'ensemble des implications que les notions d'inclusion, d'intégration et de participation peuvent réellement entraîner pour le musée, tant pour ce que le visiteur/acteur est en droit d'attendre du musée, que ce qu'il peut lui apporter en retour. Dans cette perspective, le renforcement des services civique au musée, ainsi que les autres mesures visant à relier les citoyens avec le musée – notamment les partenariats avec des associations, et bien sûr avec les amis des musées – nous semble un autre chantier important à mettre en œuvre.

La question de **l'accueil et de l'accessibilité du musée** passe par une réflexion sur ses horaires d'ouverture, ses grilles tarifaires et ses mesures de gratuité, ainsi que les différents services qu'il propose. La réflexion sur ces questions a déjà largement été initiée ces dernières années, mais elle doit être poursuivie et gagnerait à être envisagée de manière plus cohérente sur l'ensemble du territoire.

De la même manière, le renforcement du rôle de **l'Etat comme garant des fonctions muséales** – services scientifiques, préservation, mais aussi rôle social et ouverture aux publics – nous apparaît dans ce cadre comme une condition indispensable de l'accomplissement des activités des musées sur l'ensemble du territoire, quels que soient les niveaux de tutelle des services publics dont ils dépendent.

EXPERIENCES DE REFERENCE

La coopération du musée Antoine Lécuyer à Saint-Quentin avec les Travailleurs sociaux de l'Aisne

La culture populaire entre au musée : la grande collecte de l'Euro 2016

Le musée Picasso d'Antibes et le réseau des musées régionaux pour l'accessibilité généralisée en Paca

Musée des Augustins, Toulouse et Musées de Marseille : L'Art de l'inclusion (Programme Frame)

Partenariat du MacVal, Vitry-sur-Seine, avec Laura Henno, artiste photographe, autour de l'accueil des réfugiés

Programmes Musée en Partage et Atelier international d'éducation et d'art thérapie au Musée des beaux-arts de Montréal

La Galerie des dons au Musée national de l'Histoire de l'immigration, Musée national de l'Histoire de l'Immigration - Palais de la Porte dorée

Exposition Des traces et des hommes, imaginaires au château de Selles, Musée des Beaux-Arts de Cambrai en partenariat avec le centre de détention de Bapaume

Les jeunes bénévoles d'Art Session au Centre Georges-Pompidou

Parcours permanent La traite négrière atlantique au château des Ducs de Bretagne à Nantes, Mémorial de l'abolition de l'esclavage et parcours urbain.

Journée du bénévole du secteur social au Louvre en partenariat avec la Fondation RATP

Projet « Gitans » au Muséon Arlaten, Arles

Musées de Berlin et l'accueil des migrants

Mémorial de Rivesaltes : une exposition photographique consacrée migrants afghans

Forum des aidants au Mac Val

« Cultivons l'humanisme » : campagne de financement participatif du musée d'Aquitaine pour restaurer et mettre en valeur le monument de Michel de Montaigne.

Les bancs de l'utopie au Familistère de Guise

Les collectifs « Musée debout »

Exposition Front d'Orient 14-19 : les soldats oubliés, Musée d'histoire de Marseille

Exposition Made in Algérie au Mucem

Exposition Color Line au musée du quai Branly

Relecture des collections coloniales au Musée de l'Armée à Paris

Ethnopôle/Musées départementaux de Haute-Saône : Réinventer les musées populaires

Programme d'animation et de développement du Pays d'art et d'histoire de Lens-Liévin

Education à la citoyenneté : le site-mémorial du Camp des Milles à Aix

La fondation Education contre le racisme (L. Thuram) et le programme d'exposition itinérante avec les *Petits débrouillards*

Fondation Culture et diversité et le programme « Egalité des chances »

Le Secours populaire Nord et les musées

Culture du cœur en partenariat le musée de la Grande Guerre

Forum des enfants citoyens à Lyon

L'ajustement des horaires aux rythmes de vie contemporains : les exemples du musée des beaux-arts de Rennes et du Muséum-Aquarium de Nancy

Le code du respect des usagers culturels en Fédération Wallonie-Bruxelles

La charte du Môm'Art et les 10 droits du petit visiteur

LE MUSEE PROTEIFORME, IN SITU, HORS LES MURS, DEMATERIALISE

PRESIDENTE : BLANDINE CHAVANNE, SOUS-DIRECTION DE LA POLITIQUE DES MUSEES - SMF.

ANIMATEURS : ANNE-SOLENE ROLLAND, MUSEE DU LOUVRE
BRUNO GIRVEAU, PALAIS DES BEAUX-ARTS, LILLE.

OBSERVATEUR: GUNNAR KVARAN, ASTRUP FEARNLEY MUSEET, OSLO, NORVEGE

RAPPORTEUR : SYLVIE PFLIEGER, SORBONNE PARIS DESCARTES

Partant de l'idée centrale selon laquelle la spécificité du musée réside d'abord dans sa collection, inaliénable, il s'agissait de réfléchir aux modalités de valorisation de cette collection, tout en favorisant la rencontre entre les œuvres et le public le plus large possible. Il est apparu très rapidement que l'expérience spécifique du musée pouvait prendre plusieurs formes, se déclinant selon les trois questions suivantes :

- Le musée « in situ » : En quoi l'expérience du musée est unique, et jusqu'où peut-on la pousser ?
- Le musée « hors les murs » : Pourquoi ? Pour qui ? Comment ?
- Le musée virtuel : Un atout ? Un handicap ? Change-t-il la pratique culturelle ?

La méthode de travail choisie a été de réunir des tables-rondes, composées de professionnels des musées de France, d'artistes, d'architectes, d'élus à la culture, de professionnels d'institutions culturelles (FRAC, CAC...), afin d'alimenter la réflexion. Quatre réunions ont été organisées, deux au Ministère de la Culture, une au musée du Petit Palais et, dans un format plus important, une dernière en région, au musée Sainte Croix de Poitiers. Ces débats ont notamment mis en lumière une véritable richesse et une très grande variété du paysage muséal français, qui ne doit cependant pas occulter le fait que certains musées sont en péril et menacés de fermeture.

MUSEE IN SITU : LE MUSEE COMME UN LIEU VIVANT

Le musée *in situ* correspond à la vocation « traditionnelle » du musée : doté d'une collection inaliénable, celui-ci doit avoir pour objectif de favoriser la rencontre directe entre œuvres et public. Néanmoins, si cette mission est traditionnelle, dans un contexte marqué par la diversification et la mise en concurrence des loisirs, par l'accumulation d'informations et le poids grandissant des médias et des réseaux sociaux qui peuvent conduire à privilégier l'événementiel, elle doit aussi évoluer, s'ouvrir à de nouvelles expériences et renouveler ses modalités d'offre. Les rencontres avec des professionnels des musées ont permis de mettre en lumière une palette très riche d'expériences,

menées au sein même des musées, mettant l'accent sur les notions d'émotion, d'émerveillement, de créativité, de liberté, sans renier la mission originelle du musée, lieu d'éducation et de connaissance.

La médiation humaine y tient un rôle important pour rassurer le visiteur, qui d'une part peut être intimidé par le lieu même du musée, lieu culturel par excellence, et ce d'autant plus qu'il est installé dans un bâtiment prestigieux (palais, monument historique...), et d'autre part, une fois la porte franchie, par les œuvres elles-mêmes, qui peuvent être difficiles d'accès et ne lui renvoyer aucune émotion.

Cette familiarisation progressive au musée, autrement dit la fabrication du visiteur, ne débute jamais trop tôt. Et le Passeport Culture mis en place dans le cadre d'un partenariat entre le Centre hospitalier Métropole Savoie et le Musée des Beaux-Arts de Chambéry l'affirme clairement : ses concepteurs l'ont imaginé comme un *livret de famille* qui propose une entrée gratuite à tous ses membres pendant la première année de l'enfant.

Comme n'hésitent plus à le dire nombre de responsables d'institutions muséales, le musée n'appartient pas aux seuls historiens d'art : il doit être un acteur de la collectivité et être intégré dans son environnement pour réussir à établir la relation entre les œuvres, le territoire et ses habitants.

Nombre de témoignages recueillis tout au long du travail de la Mission Musées du XXI^{ème} siècle ont mis en lumière des démarches muséales extrêmement imaginatives qui contribuent à *faire communauté* autour du musée. Pour le dire autrement, il existe un sens de l'innovation très présent dans les musées, notamment les musées territoriaux, qui ne transparaît pas dans la communication. Il faut rendre visible le musée créatif et mieux partager ses succès.

MIX DES COLLECTIONS, CROISEMENT DES DISCIPLINES

Le permanent n'est plus ce qu'il était et la présentation des collections opère une conversion radicale où le mouvement d'œuvres venant s'enrichir mutuellement dynamise les accrochages. Puisant dans leurs réserves, bénéficiant de dépôts ou de prêts, impliquant différentes disciplines artistiques, accueillant en nombre des résidences d'artistes, les musées multiplient les « dossiers d'œuvres », les accrochages thématiques ou les rapprochements formels permettant des rencontres inédites entre les collections et leurs visiteurs.

La tendance est à la présentation des collections permanentes à la manière des expositions temporaires. L'idée est celle d'un questionnement contemporain sur le permanent. Le musée se met à prendre des chemins de traverse, des à cotés : « tout se passe comme s'il fallait casser le surmoi des musées et s'émanciper de l'emprise de l'histoire de l'art. Le récit prime, et ce sont les fils mentaux, les

repères de construction de la pensée, qu'il convient d'identifier ». Une illustration récente en est livrée avec « Hétérotopies. De l'avant-garde dans l'art contemporain » au musée d'Art moderne et contemporain de Strasbourg qui est présentée dans le cadre d'une saison de valorisation des collections des musées strasbourgeois.

La multiplication des expositions temporaires a incité les musées à travailler en réseau, à mettre en place des partenariats pour faciliter scientifiquement et financièrement le déploiement de projets sur tout le territoire. Des prêts ont été l'occasion de rencontres entre disciplines, des décroissements se sont opérés, les musées se sont désenclavés¹⁸. De nouveaux accrochages ont été imaginés en même temps que des effets scénographiques. Ce sont ces expériences qui sont transposées dans une nouvelle appréhension des galeries permanentes. Dans le même mouvement, les interventions au sein des collections permanentes se font elles-mêmes temporaires, éphémères. La mise en mouvement des collections signe-t-elle la fin du permanent ?

Alors que ces confrontations paraissaient réservées aux plus grands musées nationaux parisiens, partout sur le territoire, y compris dans des musées de taille extrêmement modeste, on trouve des mix de collections entre beaux-arts et art contemporain, mais également ethnographie régionale, archéologie ou collections d'histoire naturelle ou d'objets techniques. Le regard pluridisciplinaire et interdisciplinaire est également un moyen efficace de croiser les publics, de susciter étonnement et curiosité chez les visiteurs. Sur ce plan, le musée de la Chasse et de la Nature à Paris avait ouvert la voie, il y a quelques années déjà. Le « carambolage » des œuvres, à l'instar de l'exposition du Grand Palais, gagne partout du terrain.

Les musées font également appel à des artistes qui vont offrir une nouvelle lecture des collections, concevoir un nouvel accrochage, voire réaliser une œuvre autour de la collection permanente. Il s'agit en quelque sorte d'internaliser l'événementiel dans l'enceinte permanente du musée et bénéficier des relais médiatiques et des réseaux numériques comme dans le cas des expositions temporaires. L'intervention de l'artiste va permettre de rompre avec une chronologie trop didactique, voire trop rébarbative pour le goût actuel. Des rapprochements se créent entre des œuvres consacrées, témoignages d'une certaine époque et d'un certain courant de l'histoire de l'art, et l'univers plus familier des visiteurs.

C'est ainsi que, dans le cadre d'un partenariat avec l'École des Beaux-arts, le musée des Beaux-arts de Rennes demande régulièrement à un artiste de réaliser une relecture de sa collection de dessins. Le

¹⁸ Rappelons à ce propos le rôle essentiel joué longtemps par la conservation départementale et que cherche à pallier les associations régionales de conservateurs et de personnel scientifiques.

musée Adrien Dubouché - musée national de la Céramique à Limoges entretient, lui aussi, une relation étroite avec l'École d'art en exposant les créations de chaque promotion d'étudiants. Il entend créer un continuum entre création et patrimoine par la dissémination des œuvres contemporaines dans le parcours permanent de la collection. Au musée d'art et tradition populaire Calbet à Grisolles, ce sont des partenariats avec des Ecoles d'architecture, d'arts appliqués et de Beaux-arts qui métamorphosent régulièrement intérieur et extérieur du musée. A Lille, le Palais des Beaux-Arts a inauguré le principe de l'Open Museum en 2014 : il laisse investir ses galeries permanentes par des créateurs en tous genres : après le groupe musical Air (2014), Donald et le collectif InterDuck (2015) puis Zep (2016) c'est au tour du chef Alain Passard (2016-2017). La dernière exposition du musée d'art et d'histoire du judaïsme à Paris mixte quant à elle arts plastiques, cinéma, théâtre, BD et jeux vidéos.

Sur un plan connexe, la musique et la danse sont fréquemment utilisées comme mode d'approche et clé d'interprétation des œuvres. Au Mémorial de Rivesaltes, c'est par la musique qu'est opérée la convergence mémorielle des groupes de populations déportées. Les croisements avec le spectacle vivant sont de plus en plus courants : des performances sont organisées dans les salles du musée national Chagall à Nice, des liens sont développés entre le théâtre de la Criée et le Mucem à Marseille, des connexions sont établies avec des festivals au musée Hyacinthe Rigault à Perpignan ou au musée d'Aquitaine à Bordeaux,

Et les visiteurs font également l'objet de propositions où ils sont partie-prenante. On citera pêle-mêle : la petite Galerie du Louvre et le programme « Corps en mouvement », l'exposition « Corps rebelles » au musée des Confluences de Lyon où les visiteurs munis d'un casque explorent les univers de la danse contemporaine et musical et peuvent participer à un atelier de danse¹⁹, la collection permanente du musée des Beaux-Arts de Lyon qui se visite en dansant lorsqu'on est équipé du « radioguide ludique », le « Parcours danse » du Musée Toulouse-Lautrec à Albi²⁰, de nouvelles formes d'ateliers (*On danse* au Musée d'Orsay). Si l'on voit depuis longtemps déjà une programmation musicale en lien avec les collections et expositions temporaires (à titre d'illustration récente, on mentionnera celles autour des commémorations de la première guerre mondiale au musée de l'Armée²¹ et au musée de la Grande guerre à Meaux²²), les invitations à chanter ou à jouer dans les salles sont moins fréquentes. On en

¹⁹ <http://www.museedesconfluences.fr/fr/evenements/corps-rebelles>

²⁰ Ce parcours s'inscrit dans le programme d'éducation artistique danse proposé par la Direction des Services Départementaux de l'Éducation Nationale et l'ADDA du Tarn et est organisé en partenariat avec la Fédération des œuvres laïques du Tarn.

²¹ <http://www.musee-armee.fr/programmation/concerts/detail/jean-philippe-lafont-chanter-dans-la-guerre.html>

²² http://www.museedelagrandeguerre.eu/presse/2015/chanter_dans_les_tranchees

connaît quelques exemples tout de même au musée de la Chalette, au musée Wurth, au musée de Beaux-Arts à Lyon et bien évidemment à la Cité de la musique à Paris ou au MuPop à Montluçon²³.

Enfin, dessiner dans les salles du musée de façon libre, c'est à dire renouer avec la vocation la plus classique du musée du XIXe pour l'étendre à l'ensemble des visiteurs, est à l'origine de différentes propositions : au MBA de Rennes, l'ouverture du musée aux amateurs volontaires pour une copie d'œuvres (le musée fournit le matériel) est organisée régulièrement, tandis qu'au musée des Arts et métiers, avec l'exposition *Machines à dessiner*²⁴, des tables à dessin ont été installées qui permettent aux visiteurs de réinvestir le lieu autrement. Le partenariat des musées de la Ville de Paris avec les Urban sketchers²⁵ en est une forme encore plus contemporaine.

LES ACCROCHAGES PARTICIPATIFS

La construction d'une exposition s'appuie tout à la fois sur les connaissances scientifiques du conservateur qui seront traduites en espace par le muséographe, sur le service des publics qui se fait l'écho des représentations et des attentes des visiteurs potentiels pour concevoir une médiation adaptée, sur le service de communication qui anime les réseaux d'information et de communication.

Dans plus d'un musée, cette voie classique cède, de temps à autre, la place à une autre démarche, à un autre concept d'exposition. Ici c'est le visiteur qui est directement sollicité, et qui passe du statut de simple regardeur, plus ou moins passif, à celui d'acteur, et qui conçoit un nouvel accrochage à partir d'un thème.

Il y a 10 ans, le musée d'Art et d'Histoire de La Rochelle s'est lancé dans une politique d'accrochages participatifs. Le principe est de renouveler tous les ans la présentation des œuvres en la confiant à un public spécifique qui devient commissaire d'exposition. Le premier accrochage a été confié aux employés du musée, d'autres ont suivi mobilisant des rugbymen du Stade Rochelais, des agents du centre technique municipal, ou encore un groupe de détenus de la centrale de Saint-Martin de Ré. Le dernier en date, *Voir et ne pas voir*, a été réalisé avec un groupe de déficients visuels : le travail de sélection des œuvres s'est effectué par binômes non-voyants/voyants, puis ont été créés des outils de médiation pour accompagner les œuvres et aller plus loin dans l'accessibilité (multimédia, tablettes numériques, olfactives). Un catalogue adapté pour un public de déficients visuels est en préparation. Une initiative conjointe du FRAC Poitou-Charentes et du musée des Beaux-arts de Tours s'inspire du

²³ http://www.larep.fr/chalette-sur-loing/2017/01/16/elles-font-chanter-le-musee-decole_12243916.html ; <http://www.musee-wurth.fr/wp/index.php/events/stage-de-chant/> ; <http://www.mupop.fr/le-mupop/87-en-vedette/264-vacances-d-hiver-au-mupop> .

²⁴ <http://www.arts-et-metiers.net/musee/machines-dessiner>

²⁵ <http://paris.urbansketchers.org/p/qui-sommes-nous.html>

même principe. Ici ce sont des étudiants en histoire de l'art qui sont à la manœuvre : puisant les œuvres dans le stock du FRAC, ils réalisent un accrochage au musée des Beaux-Arts et des visites commentées. Au musée Sainte-Croix de Poitiers, la « Saison participative » décline quant à elle une formule pour les adolescents : elle s'intitule « Les Jeunes traînent aussi au musée ».

Né en 2012 au musée des Beaux-Arts de Rouen, *Le Temps des collections* a constitué une nouvelle façon de présenter les collections permanentes en les ouvrant aux regards les plus divers. Créateurs, chercheurs, personnalités, se sont succédés pendant quatre saisons pour composer une quarantaine d'expositions inédites. Pour la cinquième édition, c'est au public qu'ont été confiées les clefs des réserves. Ainsi la *chambre des visiteurs* est le nom attribué à la salle qui reçoit les œuvres plébiscitées par le public au moyen d'un vote en ligne sur le site du musée. En 2016, les participants ont défendu leurs œuvres préférées avec plus de 17 000 votes.

Côté musées archéologiques, scientifiques et de sociétés²⁶, les exemples de co-conception d'exposition font désormais partie de la panoplie classique des expositions temporaires. En 2014-2015, le Musée départemental de l'Arles Antique a fait appel au public afin de réunir des photos de famille illustrant le thème « L'Antique e(s)t nous ». De cette collecte à laquelle plus de 200 contributeurs ont participé et adressé quelques 1200 clichés, est née l'exposition « J'aimerais tant voir Syracuse »²⁷. Après l'exposition collaborative « Eau l'expo » (2012) où il était demandé de contribuer en proposant une photographie et son commentaire, le muséum de Toulouse a proposé en 2016 à ses visiteurs d'apporter un objet et son commentaire et de rédiger son cartel développé en vue d'une vitrine « Imaginez le musée de demain » au sein de l'exposition « Les Savanturiers » (2016).

L'ensemble de ces exemples témoigne de la volonté assumée d'un nombre grandissant de musées de resserrer les liens entre le patrimoine et les publics, voire de les intégrer dans les procédés de fabrication du patrimoine.²⁸

NOCTURNES JEUNES ET MEDIATEURS D'UN SOIR

Les pratiques de médiation décalées impliquant des jeunes sont une autre manière de donner de la vie aux établissements et de fidéliser un public plus ou moins rétif.

²⁶ Depuis 2014, la Cité de l'espace, le muséum de Toulouse, les Abattoirs, le musée des Augustins, le musée Saint-Raymond et Science Animation s'associent pour organiser le Séminaire de muséologie.

²⁷ On relève avec intérêt que la démarche du musée départemental de l'Arles antique est intégrée désormais à la formation des étudiants de l'INP. <http://www.inp.fr/Formation-initiale-et-continue/Formation-continue/Catalogue-de-formation/Musees-sites-reseaux-et-publics-les-nouveaux-enjeux-de-la-cooperation>

²⁸ Cf. Les travaux du groupe de travail « le musée collaboratif et inclusif » qui dévide l'ensemble des conséquences de la muséologie participative.

Depuis près de vingt ans, le musée du Louvre a mis en place le programme « *Les jeunes ont la parole* » qui se déroule sur plusieurs sessions : des étudiants, en général issus de filières artistiques ou histoire de l'art, deviennent médiateurs pendant une soirée et vont au-devant des visiteurs pour expliquer les œuvres. Le modèle a essaimé et on le voit à l'œuvre au musée d'Orsay, à la Cité de l'architecture et du patrimoine, au musée national du Moyen-Age Cluny (en général le 1^{er} dimanche du mois). « Les Nuits vernies » au Mucem²⁹, « Gruselnacht » au musée alsacien de Strasbourg et la soirée « Cité de la peur » des 6 musées de Nancy³⁰ ou les Nocturnes du musée des Augustins à Toulouse³¹ en sont des variantes moins traditionnelles en région. Sur un mode assez loufoque, les soirées Mythic et *speed dating* avec les statues au musée d'archéologie Saint Raymond, en sont encore un autre exemple³².

L'opération « La classe, l'œuvre »³³ initiée par le Ministère de la Culture et de la Communication et le Ministère de l'Éducation nationale date quant à elle de 2013. Elle vise le public scolaire et s'appuie sur les trois piliers de l'éducation artistique et culturelle — rencontre, pratique et connaissance, pour enrichir le parcours d'éducation artistique et culturelle des élèves. Plus de 300 musées de France ouvrent chaque année leurs collections aux écoliers, collégiens ou lycéens pour un travail de plusieurs mois. L'opération permet ainsi de renforcer les liens entre établissements scolaires et musées d'un même territoire par un travail collaboratif, de développer la familiarité des élèves avec les musées et éduquer le regard des jeunes face aux œuvres tout en développant leurs connaissances des collections. Elle incite les musées à diversifier leur dispositif de médiation permettant différentes modalités d'approches et différents niveaux de lecture des œuvres. Enfin, *La classe, l'œuvre !* propose aux jeunes de devenir médiateurs, « passeurs de culture » l'espace de la Nuit des Musées, favorisant ainsi l'articulation entre le temps scolaire et le temps familial. Environ le tiers de ces jeunes reviennent au musée, accompagnés de leur famille. Selon un autre principe, les stages pour adolescents (élèves de 4^{ème}, 3^{ème} et 2^{nde}), organisés par le Muséum de Nantes permettent de rencontrer les responsables de collections, découvrir les métiers, et participer à la préparation d'une animation³⁴.

LE MUSÉE HORS LES MURS : LE MUSÉE DANS SON TERRITOIRE ET VERS SES PUBLICS

Cependant, au-delà de ces expériences, le musée peut demeurer un lieu intimidant pour certaines catégories qui n'osent pas entrer dans un lieu synonyme pour elles, de *temple de la culture légitime*.

²⁹ <http://www.mucem.org/fr/evenement/nuit-vernies-made-algeria>

³⁰ Voir Annexe

³¹ <http://www.augustins.org/fr/-/les-nocturnes-etudiantes?redirect=%2Ffr%2Fles-rendez-vous%2Factivites%2Frendez-vous-nocturnes>

³² http://saintraymond.toulouse.fr/Soiree-MYTHIC-au-MSR_a718.html

³³ <https://www.reseau-canope.fr/la-classe-loeuvre/accueil.html>

³⁴ <http://www.museum.nantes.fr/pages/06-actumuseum/animations.htm>

Dans ces conditions, les diverses expériences de renouvellement de pratiques de muséologie *in situ* ne suffisent pas, il faut aller au-devant de ces réputés « non-publics », les rencontrer sur leurs lieux de vie pour leur faire découvrir les potentialités offertes par les musées.

De manière synthétique, le *hors les murs* possède ainsi un mobile essentiel — aller vers les publics réservés pour créer une première rencontre, une première expérience, et susciter le désir d'une visite *in situ* —, et une modalité principale — sortir les œuvres du musée pour les « désacraliser ».

Mais à l'issue de cette première étape de familiarisation, il faudra accompagner ces personnes tout au long du trajet qui les mènent au musée (au sens propre comme au sens figuré), les y accueillir et leur proposer des dispositifs d'aide à la visite et à l'interprétation des œuvres qui leur soient adaptés.

Autrement dit, les pratiques du *hors les murs* ne parviennent à atteindre leur objectif de diversification des publics qu'à la condition que les différentes séquences de ce continuum soient effectives.

ALLER A LA RENCONTRE DE TOUS LES PUBLICS, S'INSERER DANS UN TERRITOIRE

La démarche interpelle toutes les institutions culturelles, qui peuvent d'ailleurs dans le cadre de leur cahier des charges avoir à justifier de leur bonne insertion et intégration sur leur territoire : ne pas être « hors sol », mais au contraire être perçu comme un acteur clé du territoire, à l'écoute de la population et s'efforcer d'apporter des réponses aux demandes et susciter de l'envie. En outre, pour les grands établissements qui ont un rayonnement national voire international, ce souci d'élargissement du public peut aller au-delà du territoire local pour offrir à des publics d'autres régions la possibilité d'un accès aux œuvres plus prestigieuses. Les nouvelles variantes du *hors les murs* témoignent de ces problématiques diverses.

En Ile-de-France, un premier exemple nous est livré avec le partenariat, en 2015, entre Archéa, musée archéologique à Louvres, et le MuMo³⁵ qui fait circuler des œuvres d'artistes contemporains dans un container qui se transforme en micro-musée une fois arrivé à destination : les deux structures croisent les regards de leurs jeunes visiteurs sur des collections extrêmement dissemblables. Le FRAC-Artothèque du Limousin a conclu un partenariat avec le musée de Rochechouart consistant en l'organisation d'une exposition « L'art en lieux » avec un village situé près du Centre d'Art contemporain de Vassivière : le principe est de transformer le village en lieu d'exposition, autrement dit les œuvres sont visibles à la poste, chez le coiffeur, ou le boucher... Sortir les collections, ce peut être également afin de tisser une relation avec un autre établissement culturel comme à Marseille, où le Mucem s'est rapproché du théâtre de La Criée. Ou encore redonner vie à des collections lorsque par

³⁵ <http://www.musee-mobile.fr/> et <http://archea.roissypaysdefrance.fr/>

exemple, elles sont accueillies dans un nouvel équipement atypique telle que la Cité du vin à Bordeaux³⁶.

Initiée par le Ministère de la culture en 2014 et menée avec le concours des musées nationaux de la Renaissance (Ecouen), des Arts asiatiques – Guimet, Marc Chagall à Nice et Fernand Léger à Biot ainsi que le Centre national d'art plastique, l'expérimentation « L'Entreprise à l'œuvre » a permis que soient déployées une sélection d'œuvres dans cinq entreprises (Renault à Flins, Sothys à Brive, Haropa à Rouen, ERDF à Mérignac, Mérieux à Marcy l'Etoile). Pendant une semaine, une exposition conçue par la RMN-GP dans les locaux de l'entreprise était présentée aux salariés assortie d'un dispositif de médiation co-construit avec les services des publics des musées prêteurs et les musées locaux, les comités d'entreprise et des artistes³⁷. Autre exemple : le musée du quai Branly qui se déplace à la mairie du Mans pour y organiser une exposition temporaire, un mini-salon du livre et le dépôt de quelques objets demeurant en place toute l'année, et dont le directeur et des conservateurs font également le déplacement pendant quelques jours pour rencontrer les Manceaux.

Le Musée Gassendi de Digne a quant à lui imaginé des sentiers de randonnée autour d'œuvres d'artistes du land-art : c'est ainsi que 130 œuvres contemporaines sont disséminées le long d'un parcours de 150 kms autour de Dignes. Ce parcours est jalonné de huit « refuges d'art » où les randonneurs peuvent passer la nuit. Une synergie est créée entre la collection du musée, des œuvres contemporaines dans la nature ou dans les refuges, et la découverte d'un territoire de montagne.

Le hors les murs peut également se révéler une pratique de substitution en cas de fermeture ponctuelle du musée pour travaux.

Un exemple très emblématique nous est fourni par le musée de Pont-Aven qui, pendant la durée des travaux du musée (2012-2015), a imaginé les soirées « papotage » autour des œuvres chez les commerçants de la ville faisant venir à l'occasion des spécialistes pour converser avec les habitants. La démarche rappelle celle de Laurent Busine pendant le chantier du Grand Hornu (Belgique) qui organisait des soirées à domicile ou au café autour d'œuvres avec lesquelles il était venu. Selon lui, il faut « être capable de parler de tout avec les gens pour être capable de leur parler de culture ». L'exemple du musée Hyacinthe Rigaud à Perpignan (il vient de rouvrir après plusieurs années de travaux) est également intéressant : investissant une boutique désaffectée du centre-ville, il y a organisé la mise en scène d'un atelier de restauration des œuvres du musée dans lequel les passants pouvaient pénétrer, des ateliers de pratiques artistiques ou, lors de la Nuit des musées, une animation

³⁶ <http://www.laciteduvin.com/fr>

³⁷ Voir le texte du Groupe de travail « Musée inclusif et collaboratif » pour l'évaluation de cette expérimentation.

sonore pour une visite « par les oreilles du musée invisible aux yeux »³⁸. A Rodez, la *fabrication* des futurs visiteurs s'est faite en même temps que la *fabrication* du musée Soulages : l'ensemble de la population a suivi le chantier à travers un travail de reportage réalisé pendant deux ans par les élèves de différentes écoles et collèges.

Ces divers exemples témoignent du désir de continuer à être présent dans le paysage culturel mais également de reconstruire une relation de voisinage avec les publics. Du reste, ces actions ne cessent pas après la réouverture de l'établissement. Tout au contraire, elles sont transposées à d'autres chantiers muséaux de l'agglomération ou réinvesties dans des actions en direction de catégories particulières de publics.

CONCEVOIR DES ACTIONS INNOVANTES EN DIRECTION DES PUBLICS DITS DU CHAMP SOCIAL

Publics dits *éloignés, isolés, souffrants, empêchés, reclus, écartés, défavorisés*, ou encore *publics atypiques* ou *aux besoins particuliers*, constituent ce que, dans le vocabulaire des institutions culturelles, on dénomme le « public du champ social »³⁹. De manière pragmatique, c'est à dire du point de vue d'une offre qui leur est spécifiquement destinée, nous distinguerons trois types de public qui fréquentent peu ou pas du tout les musées : en premier, un public populaire, réputé peu diplômé, souvent masculin, vivant aussi bien en milieu urbain que rural, et pour lesquels l'absence de fréquentation des musées tient à des facteurs très divers (distance, disponibilité, tarifs, absence de goût pour les musées, autocensure résultant de l'idée que l'on ne possède ni les connaissances ni les codes culturels nécessaires pour être à l'aise et se sentir à sa place ...) ; en deuxième, un public qui ne maîtrise pas la langue française, qu'il soit nouvellement arrivé en France ou y réside depuis un certain temps, et n'est pas parvenu à se familiariser avec une offre muséale relativement opaque ; en troisième, un public empêché physiquement qui même s'il en avait le souhait ne peut accéder au musée : les personnes en situation de handicap, les personnes hospitalisées ou les personnes sous-main de justice.

Dans ces trois cas, en dépit de l'expertise acquise dans ce domaine par les équipes de musées⁴⁰, la démarche reste complexe, longue, onéreuse pour mettre en place des partenariats fructueux avec des institutions, des associations, des élus locaux... Par ailleurs, les modalités peuvent varier car les objectifs sont différents : tantôt on s'inscrit dans une logique de démocratisation avec le souci d'un élargissement du public et d'une intégration du musée sur son territoire, tantôt on serait plus proche

³⁸ <http://www.beaubruit.net/2014/05/le-musee-invisible.html>

³⁹ Cf. Delphine SAURIER, Introduction à « Entre les murs/Hors les murs : culture et publics empêchés », Culture & Musées, n°26, 2015.

⁴⁰ Voir le Réseau « Vivre ensemble » du Ministère de la culture et de la communication, et en son sein le réseau « Réca » dédié aux actions en direction des personnes en situation de handicap.

d'une logique d' « art-thérapie », les œuvres et/ou la pratique de visite devenant un dispositif de soutien psychologique devant aider au rétablissement de la personne malade ou en souffrance ; tantôt c'est la question d'une accessibilité universelle des collections et des bâtiments qui est en jeu et tantôt celle du socio-éducatif en vue de la réinsertion.

Ainsi, en ce qui concerne la médiation de l'archéologie, Isabelle de Miranda (directrice de l'Association Arkéomédia) dessine un cadre : « *l'idée est de partir de l'histoire ou du vécu des publics potentiels pour raconter une autre histoire. Ce vécu est souvent celui de publics issus de l'immigration, d'une immigration douloureuse, avec un héritage culturel fort, une confrontation à une double culture. L'idée est de travailler sur l'histoire locale de jeunes qui ne trouvent pas forcément leur place ici, sur un patrimoine enfoui mais visible, celui de l'école par exemple. Les parents peuvent également prendre part à la démarche, cela leur parle également, un dialogue s'initie au sein de la famille. Et le musée peut participer à cette démarche en inscrivant le visiteur dans une histoire qui lui appartient, il faut réussir à inclure tout le monde, et rendre le musée plus accueillant participerait à cette démarche.* »⁴¹.

Les partenariats avec la Direction de l'administration pénitentiaire et les musées⁴² prennent désormais souvent la forme d'expositions ou de médiations co-construites avec les détenus. Partenariats du Louvre avec le Service pénitentiaire d'insertion et de probation de Paris et la Centrale de Poissy (2011), de la Réunion des Musées Nationaux – Grand Palais avec le Centre pénitentiaire Sud-francilien (2013), du Louvre-Lens avec le centre pénitentiaire de Maubeuge (2015), du musée national de la Céramique Adrien Dubouché à Limoges qui, avec l'opération « *Le dehors empêché* », propose à des détenus de rédiger les cartels d'une exposition dans le musée, les établissements nationaux ne ménagent pas leurs efforts. Les musées territoriaux ne sont pas en reste. Au sein du réseau franco-américain des musées (Frame)⁴³, les musées de Marseille (avec l'Etablissement Pénitencier pour Mineurs du quartier de la Valentine) et le musée Fabre à Montpellier (avec le Service Territorial Education et d'Insertion) ont mis en place des actions relevant du programme éducatif intitulé « Talking Art/Parler d'art » qui est destiné à des jeunes en milieu carcéral et qui sont menées parallèlement en France et en Amérique du Nord.

⁴¹ Cf. Compte rendu de l'entretien à propos du projet « *Ma ville, mon histoire* » en annexe et <http://www.arkeomedia.fr/>

⁴² Convention Culture & Justice

⁴³ FRAME (French Regional American Museum Exchange) est un fédérateur de 26 musées de France et d'Amérique du Nord qui promeut la diplomatie culturelle dans un contexte d'échanges entre musée. FRAME encourage les partenariats entre ses musées membres afin d'organiser des expositions afin de développer des programmes culturels innovants pour ses publics et de favoriser des échanges de professionnels parmi les équipes de ses musées. <http://www.framemuseums.org/> Contact : emile.vanhaesebrouke@culture.gouv.fr

Le partenariat avec l'Assistance publique Hôpitaux de Paris ou Hôpitaux de Marseille a permis de concevoir des actions à destination des patients hospitalisés (exposition de reproduction d'œuvres d'art, ateliers-visites). Le musée des Beaux-Arts de Lyon est engagé dans deux partenariats avec des hôpitaux psychiatriques (Centres hospitalier Saint-Jean de Dieu et de Saint-Cyr au Mont d'Or). Le muséum Henri Lecoq de Clermont-Ferrand a conçu, depuis 2011, des ateliers de culture scientifique pour des enfants hospitalisés au sein de CHU Estaing.

Concernant le public en situation de handicap, le « Prix Musées Pour Tous » créé en 2007 devenu « Prix Patrimoines Pour Tous » en 2010, permet de visualiser (et de capitaliser) la panoplie des dispositifs conçus pour ce public mais également de mesurer jusqu'à quel point le milieu muséal est désormais sensibilisé à la question du handicap et comment les personnels des établissements se sont dotés de compétences dans ce domaine. On peut y voir une incidence réelle de la Loi du 11 février 2005 qui donnait dix ans aux établissements recevant du public pour se rendre accessibles même si ce chantier est loin d'être achevé la création des agendas d'accessibilité programmée (AD'AP) oblige à la finalisation de cette obligation législative à l'horizon 2020.

A titre d'exemples, pour ces cinq dernière années, on mentionnera les musées primés⁴⁴ : au titre des musées territoriaux, le musée de la Lutherie et de l'archeterie française à Méricourt, le musée départemental de Préhistoire à Solutré, le musée Toulouse-Lautrec à Albi, le muséum de Toulouse, le musée d'Histoire de Nantes-château des ducs de Bretagne, le musée départemental de la Céramique à Lezoux , le musée des Beaux-arts de Quimper, le musée de la Cloche et du sonnaille à Hérépian, le musée Fabre à Montpellier, le musée Picasso d'Antibes, le musée de Flandre à Cassel et la maison Victor Hugo à Paris ; au titre des musées nationaux, le musée du quai Branly, le musée national de la Musique, le musée du Louvre et le musée national du sport à Nice. Tous les handicaps sont couverts et l'élargissement au périmètre de la maladie d'Alzheimer est de mise.

On le voit, nul besoin d'être un musée de taille très importante pour s'être mis au diapason de la Loi. Un dernier exemple de bonnes pratiques : le dispositif « Souffleurs d'images » est un annuaire de bénévoles qui viennent chercher et accompagner des non-voyants pour des visites au musée d'art et d'histoire de La Rochelle.

L'ensemble de ces exemples mettent en application l'idée d'une accessibilité universelle à travers une approche non-enfermante dans un handicap.

⁴⁴ Les critères d'éligibilité au « Prix Patrimoine pour tous » sont les suivants : une démarche d'accessibilité généralisée (cadre bâti et offres culturelles adaptées), des partenariats avec des associations représentatives des personnes handicapées, des actions menées auprès des établissements ayant en charge ces publics, des outils favorisant l'autonomie des personnes, la mixité dans l'offre culturelle, l'implication de l'ensemble des services du musée.

Enfin, la politique d'élargissement des publics en allant à la rencontre des « oubliés » sur leur territoire quotidien s'intègre totalement à la politique générale d'insertion des institutions culturelles dans leur voisinage, en vue de favoriser la création de lien social, de mieux prendre en compte les diversités, notamment lorsqu'il s'agit de grandes métropoles urbaines comprenant des banlieues ayant chacune leurs spécificités et composées de populations très diverses. En effet, davantage que la distance géographique, ce qui est le cas en zone rurale en particulier, la distance culturelle peut constituer un frein majeur à la pratique du musée.

Le musée du Quai Branly a ainsi développé des partenariats avec des communes de la banlieue parisienne (Montreuil, Cergy, ou Clichy-Montfermeil) pour organiser des « ateliers nomades ». Ce musée mobile, avec une double dimension de démocratisation des publics et d'ouverture à la diversité, favorise le contact direct entre l'œuvre et une population non familière des musées en trouvant l'angle qui lui convient le mieux. Le principe des ateliers nomades est celui d'une collaboration et co-construction avec les acteurs du territoire, le musée agissant comme ressource et les acteurs locaux restant maîtres du projet. Cela nécessite à la fois une richesse de l'offre et un positionnement modeste : avoir suffisamment de temps pour permettre une rencontre avec les habitants, investir des lieux qui leur sont familiers, ne pas être perçu comme un dispositif artificiel, hors sol. En fin d'atelier, un bus gratuit propose aux participants de se rendre au quai Branly où ils pourront découvrir l'ensemble de la collection. La prise en charge de ce trajet par les équipes de médiation du musée rassure les participants et dédramatise le projet de visite d'un lieu qu'ils imaginent être totalement étranger à leur vie. Ce premier pas franchi, on peut penser que ces nouveaux visiteurs hésiteront moins à se rendre par eux-mêmes dans cette institution ou d'autres du même type. Mais ce processus d'approvisionnement et d'appropriation du musée reste long, fragile, et réclame un accompagnement continu et qui doit être constamment renouvelé.

De fait, l'accompagnement des visiteurs les plus éloignés de la pratique muséale nécessite également la présence de relais dits du champ social qui opèrent le trait d'union entre les populations et les établissements. Le dispositif « Vivre ensemble » et la convention entre Ministère de la Culture et les Fédération d'Éducation populaire en cadre les principales modalités. Musées nationaux et musées territoriaux développent d'innombrables actions en direction de ces publics, actions qui se caractérisent toutes par une approche qualitative de la relation à construire avec les musées, ce qui signifie des préparations, des sorties et des bilans en petits groupes, avec un accueil personnalisé. ⁴⁵

⁴⁵ Le lecteur est renvoyé au texte du groupe de travail « Le musée inclusif et collaboratif » qui analyse ces partenariats.

LE MUSÉE NUMÉRIQUE/VIRTUEL : UN CHAMP D'EXPÉRIMENTATION

Le numérique est aujourd'hui présenté comme un instrument de démocratisation culturelle, un moyen d'élargir les possibilités et modalités d'accès à la culture. Il devrait contribuer à faire visiter les musées comme des biens d'expérience, et ceci à des coûts supportables.

L'apport du numérique au musée trouve d'ores et déjà sa légitimation par le fait qu'il fournit des informations pratiques au visiteur potentiel (horaires d'ouverture, jour de fermeture, prix, modalités d'accès...), il permet une communication institutionnelle, il offre une médiation culturelle et la possibilité d'enrichir la visite grâce au téléchargement de contenus ou des interactions avec les réseaux sociaux. Cependant la situation reste très hétérogène, et nombre de petits musées territoriaux n'ont pas les moyens de développer une réelle politique numérique.

Or d'un côté, le taux d'équipement numérique des Français continue de progresser, avec, en 2015, un taux d'abonnement de 83%, un taux d'équipement en smartphones de 58%⁴⁶, mais aussi une transformation de l'usage qui est fait des réseaux sociaux. Ainsi, aujourd'hui, les 3/4 des visiteurs de musées utilisent internet avant, pendant ou après la visite. De l'autre côté, le taux d'équipement numérique des musées de France est plus difficilement mesurable : on sait qu'entre 70 et 80% d'entre eux figurent sur le site d'une municipalité, disposent d'un site en propre (la proportion demeure encore faible notamment pour les petits musées territoriaux) ou d'une page facebook voire d'un compte twitter ; en revanche, on ignore la proportion précise d'établissements dotés de tablettes, ayant développé des applications, ou bénéficiant du service d'un community manager.

On sait par contre que c'est par le plan national de numérisation des collections lancé en 1996 que le numérique a véritablement pénétré la sphère muséale. Avec Joconde, catalogue collectif des musées de France depuis 2004, c'est actuellement plus de 550.000 notices d'objets de toute nature (archéologie, beaux-arts, ethnologie, histoire, sciences et techniques...) qui sont numérisées. Ce portail a évolué progressivement comme un véritable espace de travail professionnel en ligne⁴⁷. Il a inspiré la création du site Internet « Histoire par l'image » en 2001, service gratuit à destination principalement des enseignants du secondaire et de leurs élèves, dont le projet est d'enrichir la connaissance du passé à travers les œuvres d'art et les documents iconographiques qui s'y rapportent. Fruit d'une coopération entre la Direction générale des Patrimoines, la RMN-GP et le Ministère de l'Éducation

⁴⁶ Enquêtes CREDOC, Conditions de vie et Aspirations, enquêtes annuelles en juin de chaque année.

⁴⁷ Joconde, portail des collections des Musées de France : <http://www.culture.gouv.fr/documentation/joconde/fr/pres.htm>

nationale, la fréquentation *d'Histoire par l'Image* est actuellement de l'ordre de 3 millions de visites par an et il réunit 3 000 followers sur son compte Twitter⁴⁸.

Un troisième acteur de la promotion d'une médiation numérique au musée et à destination d'un public large, a été, à partir de 2010, le programme *Services culturels numériques innovants* du MCC. Encourageant des partenariats entre opérateurs culturels, monde de la recherche et entreprises, il a stimulé le développement d'un ensemble de services numériques pour les professionnels des musées de France comme pour les visiteurs : aide personnalisée à la visite (familles, enfants, groupes, multilinguisme, handicap, inclusion...), interfaces de navigation dans les contenus et de visualisation pour le grand public, diffusion de contenus sur les plates-formes collaboratives et les réseaux sociaux, réutilisation de données publiques culturelles, indexation et classification collaborative de contenus en ligne, propositions ludiques sur contenus culturels, dispositifs pour l'éducation artistique et culturelle, plates-formes d'édition innovante pour des contenus thématiques... Les Rencontres Culture Numérique, (organisées tous les ans par le MCC depuis 2009) analysent ces innovations, leur portée et les conditions de leur démultiplication. Enfin, on mettra au crédit du collectif Muséomix (soutenu par le MCC dès 2011) et des « *muséogeeks* » d'être parvenus à faire passer l'idée auprès des professionnels d'une nécessité de l'usage du numérique au musée sous toutes ses formes.

LE NUMERIQUE COMME ECOSYSTEME DE MEDIATION

In situ, le numérique peut s'avérer être un support de médiation précieux, et les publics se sont progressivement familiarisés avec ces nouveaux outils. C'est un degré de liberté accru qui est offert au visiteur, et qui dépasse désormais la seule logique d'individualisation de la visite pour se caler davantage sur des logiques de visites partagées. Différents types et formes de propositions existent dans un nombre toujours plus important d'établissements et quelle que soit leur taille ou leur implantation.

En premier lieu, les nouvelles générations de sites internet qui sont « responsive web design », autrement dit où les contenus sont accessibles et disponibles sur tous les supports. Ces sites agrègent des stratégies d'information, de communication institutionnelle et de médiation. L'enjeu pour les professionnels qui assurent la présence des musées sur la toile est double : réactivité et disponibilité.

Au musée du quai Branly, l'objectif est triple : une communication sur mesure, rebondir sur l'actualité, associer les visiteurs. Cette philosophie d'un « musée en ligne » comme lieu à part entière, se retrouve au Muséum de Toulouse, selon lequel il faut que le musée soit là où sont les internautes ; et à l'inverse

⁴⁸ Le site Histoire par l'image : <https://www.histoire-image.org/>

que les internautes soient associés à ce qui se passe au quotidien dans l'établissement. Ces principes correspondent aussi à la politique numérique de la RMN-GP, qui pilote notamment l'écosystème numérique des musées nationaux-services à compétence nationale. Son site numérique « Images d'art » (2015) entend promouvoir le réseau des musées de France et rendre les collections accessibles à tous. En outre, la RMN-GP entend contribuer à la mise en place d'un écosystème numérique vertueux en matière d'utilisation des images.

Les dispositifs d'aide à la visite les plus récents se polarisent autour de la réalité virtuelle, des écrans interactifs, du mapping, des hologrammes et des interfaces innovantes⁴⁹. On en trouve des illustrations au musée Bonnard au Cannet, musées de la Ville de Paris, au musée gallo-romain de Fourvière et au Louvre.

Au Château des ducs de Bretagne-Musée d'histoire de Nantes, l'implantation du numérique au musée renvoie à cinq notions clés : l'accessibilité, les usages, l'évolutivité, l'intégration, la maintenance. La stratégie mise en œuvre dans cet établissement s'appuie sur l'articulation de tous les types de médiations et est intégrée dans le PSC. « Ludomuse », projet conçu par cet établissement en partenariat avec Paris-Musées et Erasmus (laboratoire de création numérique de la Métropole lyonnaise), répond au principe de tablettes inter-connectées entre les membres d'un même groupe de visiteurs et permet le partage des tâches.

Le développement des applications téléchargeables sur tablettes ou smartphones constitue une autre révolution des années récentes (454 auraient été lancées depuis 2009)⁵⁰, qui annonce entre autres la fin des audio-guides classiques (ainsi que l'illustre la stratégie du Centre Pompidou dans ce domaine⁵¹).

Plus généralement les interfaces tactiles impliquent une nouvelle économie du dispositif des médiations écrites et présentielles. Les textes affichés (cartels simples ou développés) commencent à se multiplier (Pavillon de l'horloge, Louvre ; musée des Arts décoratifs) et devraient participer à la résolution du problème des différents niveaux de lecture des expositions. Les médiateurs et guides-conférenciers les utilisent couramment lors des visites guidées.

Sur un plan connexe, on peut également évoquer, les web-visites souvent destinées aux scolaires qui sont des visites à distances avec médiateurs. La formule avait été inaugurée par le château de Versailles il y a quelques années, mais l'évolution extrêmement rapide des technologies et la baisse des coûts

⁴⁹ Cf. Programme des rencontres culture numérique – Médiation numérique dans les équipements culturels, 6^{ème} édition, 13-14 juin 2016.

⁵⁰ Le Club Innovation & Culture France (Clic France) est un acteur important de la promotion et de la diffusion du numérique pour les musées. Pour sa veille sur la création d'applications, cf. : <http://www.club-innovation-culture.fr/applications-mobiles-france-3/>

⁵¹ <https://www.centrepompidou.fr/fr/Visite/Approfondir-sa-visite>

permettent des généralisations, dont le Musée de la Grande Guerre du Pays de Meaux est un très bon exemple. Si le concept d'exposition immersive n'est pas récent, l'usage de la réalité virtuelle via le numérique qui commence à essaimer est plus fréquent pour des visites de sites que de musées et expositions (pour quelques exemples : l'exposition *Sites éternels* au Grand Palais⁵², l'Atelier de Courbet au musée d'Orsay, la visite des monuments français à la CAPA, le guide de visite du musée de l'Armée).

Les nouveaux dispositifs numériques constituent également des outils précieux pour le monde du handicap⁵³ qu'ils soient employés réellement en tant qu'aides à la visite ou comme dispositif de substitution quand il n'est pas possible d'accéder aux espaces. Pour les enfants de 7 à 12 ans, le programme *Experts Quai Branly* est destiné aux enfants sourds et à la Cité de l'architecture et du patrimoine, *Archimôme* est un site adapté aux jeunes malvoyants et en situation de handicap mental. Des tablettes tactiles en LSF sont présentes au musée départemental de la Céramique à Lezoux, au Palais des beaux-arts à Lille ou au musée des Cultures comtoises et des cartels numériques au musée des beaux-arts de Quimper. L'association *Signes de sens* a contribué à la diffusion de cette sensibilisation des établissements aux potentiels offerts par une médiation numérique adaptée à tous.

L'émergence d'une communication disruptive, décadrée, décalée par rapport au style et au ton habituel, doit évidemment beaucoup aux modes d'adresses employés sur les réseaux sociaux. Le musée d'Orsay s'est signalé en 2015 par une campagne d'affichage en direction des familles. Pour les jeunes adultes, le musée d'archéologie Saint Raymond à Toulouse se singularise par une campagne de communication inspirée par le slogan « Le musée est ce qu'il ose », qui renouvelle entièrement le genre⁵⁴. Et c'est également en mobilisant l'ensemble des réseaux sociaux que le musée de la Chalosse est parvenu à gagner l'adhésion de son territoire en rendant visible une communauté d'amis du musée et a su gagner la confiance des élus⁵⁵.

Quant à la stratégie du Louvre de s'adresser également aux youtubeur⁵⁶, elle vise sans doute « un public curieux, novice ou amateur d'histoire de l'art » mais surtout un public de jeunes adultes qui ne s'est guère déplacé au musée depuis ses visites scolaires. Du reste, c'est clairement la vocation de la vidéo de Cyprien et Norman⁵⁷ pour les dix ans de la *Fondation Culture et Diversité*.

⁵² Visite de l'expo en réalité augmentée : https://www.youtube.com/watch?v=kORYByOaW_M

⁵³ Conçu par le MCC, un baromètre de l'accessibilité numérique des établissements est déjà en place pour les bibliothèques MCC. Il pourrait être élargi aux musées.

⁵⁴ Le musée Saint Raymond http://saintraymond.toulouse.fr/Le-musee-est-ce-qu-il-ose_a690.html et http://saintraymond.toulouse.fr/Soiree-MYTHIC-au-MSR_a718.html

⁵⁵ <http://www.museedelachalosse.fr/>

⁵⁶ <http://presse.louvre.fr/le-louvre-invite-les-youtubers/>

⁵⁷ <http://www.fondationcultureetdiversite.org/actualites/cyprien-et-norman-font-une-video-pour-les-10-ans-de-la-fondation>

UN OUTIL DE CREATION

Nombreux sont les artistes qui aujourd'hui se sont emparés de l'outil numérique. Certains ont tout particulièrement réfléchi à son utilisation dans la sphère muséale et à l'utilisation innovante autour des collections.

Pierre Giner a développé pour le Centre national des arts plastiques (Cnap) un programme qui permet à chacun de faire sa propre exposition virtuelle à partir d'un corpus qu'il aurait choisi. Entre musée imaginaire et jeu sérieux, «CnapN» est emblématique de sa façon de travailler «en collaboration». Ce générateur de collections s'appuie sur les réserves numérisées pour proposer une révolution sensible de l'exposition. Le visiteur conçoit son parcours à partir d'un mot clé qu'il entre comme on cherche une information dans un moteur de recherche. Le programme explore alors la documentation inscrite dans les bases des acquisitions du Cnap (entre 1998 et 2008). S'ébauche ensuite une vraie-fausse architecture, où le mot transformé en mur s'habille de cimaises numériques, offrant au visiteur une exposition ultra-personnalisée, une parmi «n» possibilités.

Plusieurs expériences de réalité augmentée autour des œuvres ont été réalisées. Au-delà de la médiation, ce sont les artistes qui nous donnent leur lecture du patrimoine. Ainsi à Nantes, en 2011, le groupe Remake (Antoine Bellanger, musicien, et Guillaume Marmin, plasticien) propose une relecture du tableau de Léon-François Comerre, *Le Déluge*, en mêlant son, lumière et vidéo. Aujourd'hui, de nombreux musées proposent des visites virtuelles en réalité augmentée, tout particulièrement dans les châteaux-musées : ainsi à Fontainebleau, les visiteurs découvrent le musée Chinois de l'Impératrice via des écrans reconstituant l'univers du Palais d'été de Pékin.

LE DEVELOPPEMENT DES PARTENARIATS ET DES RESEAUX

Au-delà de la réflexion sur l'apport du numérique et sa mise en place dans un musée en particulier, on doit s'interroger plus généralement sur le rôle du numérique comme outil de création de partenariats, collaborations, entre différentes institutions culturelles d'un même domaine ou de domaines différents. N'y-a-t-il pas là une opportunité réelle de créer un réseau, de mettre en commun des données, des connaissances, d'échanger des expériences, de rendre accessible au plus grand nombre des innovations, de fédérer des collections ? Assiste-t-on au développement de collaboration entre établissements « plus ou moins branchés numériques » ? On pourrait parler d'*outreaching numérique*, visant à projeter le musée dans la société.

C'est dans cet esprit que le réseau *Alienor.org*, qui réunit 43 musées, a été créé dans la région Poitou-Charentes et permet de fédérer les collections des musées d'Aquitaine, de partager des expériences

et d'être à l'écoute de nouvelles pratiques. Des partenariats avec des universités (La Rochelle et Poitiers) ont permis la création de parcours géolocalisés autour de l'art roman mis en place avec le Conseil Régional de Poitou-Charentes, la conception d'une première application *Visite du patrimoine*, en partenariat avec l'Université de la Rochelle et la DRAC, qui propose via le mobile un produit modélisable (4 parcours proposés), et d'une seconde application, qui sur la base d'une scénarisation permet au visiteur de se repérer dans le musée (partenariat Musée Sainte Croix et Université de Poitiers).

En région PACA, l'AGCCP a suscité le développement d'un logiciel mutualisé pour les musées, *Musambule*, destiné à amener les visiteurs dans les musées de leur territoire. Il s'agit de développer l'idée de routes thématiques, sur la base d'une application téléchargeable sur les mobiles, qui permet de préparer la visite grâce à la géolocalisation : on dispose à la fois de la liste des musées à proximité de son trajet, ou de sa ville, et de fiches explicatives par musée. Le principe clé est de mutualiser l'information, les réseaux sociaux étant par ailleurs présents, et aujourd'hui 170 musées adhèrent à ce dispositif, l'objectif étant de l'élargir aux régions frontalières. A ce jour, ce sont les seniors qui sont les plus réceptifs et les plus connectés à *Musambule*.

A une échelle nationale, le réseau de Videomuseum, créé il y a 30 ans, offre d'ores et déjà une base de données considérable, regroupant les musées conservant des collections modernes et contemporaines ainsi que celles des FRAC. Ce réseau de professionnels fonctionne comme une coopérative, l'ensemble des utilisateurs participant aux développements de différents programmes de gestion des collections, de réalisation de textes et de cartels, de mise en œuvre d'expositions virtuelles, etc. Dans le même esprit, on pourrait concevoir par exemple que la RMN-GP ait un rôle moteur et devienne tête de réseau pour l'ensemble des musées nationaux.

Enfin, l'expérience *Muséomix* est fédératrice pour le personnel de musées : une équipe de bénévoles développe un projet en accord avec l'institution, puis investit le lieu pendant trois jours en travaillant en partenariat avec le personnel, puis soumet le projet au public pendant deux jours. C'est ainsi que le musée de Bretagne à Rennes par exemple a eu recours à *Muséomix* pour réfléchir à un nouveau parcours du musée, et mettre en place un prototype, des compétences, un codage informatique ; de nouvelles compétences et de nouvelles actions ont ainsi pu trouver leur place. *Muséomix* est à l'origine de méthodes de travail agiles qui diffuse la culture numérique dans les établissements⁵⁸.

⁵⁸ Cf. l'interview de Fabrice Denise, responsable du service des publics du musée départemental de l'Arles antique, par Sébastien Macro (MQB) : <https://www.youtube.com/watch?v=OtQdBAAnL9LI>

PRECONISATIONS

A l'issue du travail du groupe et des rencontres territoriales, il est apparu que le paysage muséal français se caractérisait par une grande variété et richesse d'expériences. Si l'appellation « Musée de France » impose au départ le respect d'un certain nombre de critères communs, la situation sur le terrain témoigne d'une grande diversité : les territoires et les publics ont leur spécificité, la nature des collections varie selon les domaines, les ressources financières sont par ailleurs inégales, et certains musées, en particulier dans les zones rurales, peuvent s'avérer en réelle difficulté car ne pouvant dégager des ressources propres et ont besoin d'un soutien public constant.

Les expériences présentées semblent mettre en évidence la situation complexe de musées devant à la fois défendre leur spécificité, la richesse de leur collection, une rigueur historique et scientifique dans la présentation et valorisation de celle-ci, tout en restant des lieux accessibles, bien ancrés dans leur territoire, proches de la population locale et respectueux de sa diversité, mais aussi ouverts et en lien avec d'autres institutions, qu'elles soient culturelles, éducatives, voire sociales, ou dans le secteur de la santé...

A partir de ce constat, le groupe est à même de proposer quelques pistes de réflexion, voire préconisations, quant au devenir du musée du XXIème siècle.

Tout d'abord il s'agit de défendre l'existence même du musée et montrer que le musée n'est pas une institution obsolète héritée des siècles passés et vouée à une mort programmée, mais est un lieu vivant, a bel et bien sa place dans nos sociétés contemporaines et un rôle majeur à jouer (culturel, social, économique...) sur son territoire d'implantation. Si cette affirmation peut sembler aller de soi pour la grande majorité des citoyens, les témoignages ont montré qu'il fallait rester vigilant, et qu'un dialogue permanent devait s'instaurer avec les élus locaux.

Cette reconnaissance acquise, il s'agit alors véritablement d'insérer le musée dans son siècle, en en faisant véritablement un lieu du XXIème siècle, et en changeant le discours sur le musée.

Dans un monde qui met l'individu au cœur de la société, il faut lui donner les moyens de s'approprier le musée, de vivre sa propre expérience, d'enrichir ses connaissances, la collection du musée demeurant la ressource, le socle de cette expérience. Cela implique une véritable réflexion sur les pratiques de muséologie, sur le décloisonnement des professions muséales (conservateurs, médiateurs, techniciens/ingénieurs ...), et sur le développement de liens avec l'environnement extérieur (population locale, élus locaux, autres institutions culturelles, réseaux associatifs, milieux éducatifs, offices du tourisme...).

Ces réflexions peuvent alors déboucher sur un nouveau discours sur les musées, qui ne peuvent plus être perçus comme des lieux poussiéreux, mais comme des lieux de culture, mettant à disposition du plus grand nombre la richesse de leurs ressources, tout en étant lieu de rencontre, d'échanges... A l'image des réseaux sociaux, **c'est une communauté autour du musée qu'il s'agit d'instaurer.**

La question du rapport à l'éducation mérite d'être repensée : certes le musée est un lieu de savoir, de connaissance, mais ce n'est pas une annexe de l'Ecole. Cette transmission de savoirs doit passer par l'émotion, la curiosité, l'émerveillement, il **faut ré-enchanter l'expérience muséale** et susciter le désir de la renouveler et d'y entraîner les autres.

A l'intérieur de la sphère culturelle, les liens entre institutions culturelles d'une part et entre musées et tutelles d'autre part devraient être repensés : l'intégration au territoire sera d'autant plus réussie que les institutions culturelles (musées, FRAC, centres d'art, théâtres, bibliothèques...) travaillent ensemble, s'échangent leurs expériences et ne se vivent pas comme concurrentielles ; le Ministère, via les DRAC au niveau local, pourrait jouer ce rôle de facilitateur d'échanges, de création de réseaux, en favorisant les expérimentations puis en les valorisant et les diffusant plus largement. Ces institutions sont aujourd'hui amenées à avoir parfois les mêmes tutelles avec la Création, dans le cadre de la Loi NOTRe, des métropoles, agglomérations et communauté de communes. Il est important de pouvoir **réfléchir à toutes les formes de coopérations possibles.**

Les collaborations avec les artistes (plasticiens, musiciens, gens de théâtre, etc.) doivent permettre à tous les types de musées (ethnographie, histoire, beaux-arts, art contemporain, sciences et techniques, ...) de croiser des publics et de s'ouvrir à l'interdisciplinarité.

Les collaborations avec les FRAC, initiées depuis trente ans, doivent être développées via des dépôts, des expositions, des coproductions.

La circulation des œuvres entre musées doit être facilitée en mettant en place de façon plus large la garantie d'État, afin d'éviter des coûts d'assurance prohibitifs.

Les « Grands départements patrimoniaux » au nombre de 15 doivent animer avec dynamisme le réseau des musées territoriaux conservant des collections dont ils sont référents. A l'image du musée d'Orsay et de son Club XIX, des expositions temporaires peuvent être organisées et circuler sur le territoire. Des dépôts ou prêts d'œuvres peuvent aussi être développés.

EXPERIENCES DE REFERENCE

Passeport culturel pour les nouveau-nés et leurs parents à Chambéry

Les accrochages participatifs au Musée Sainte-Croix à Poitiers et au Musée d'art et d'histoire de La Rochelle.

La Chambre des visiteurs au Musée des Beaux-arts de Rouen

La vitrine « Imaginez le musée de demain » au muséum de Toulouse

Jeunes artistes dans les collections au musée Adrien Dubouché - musée national de la Céramique à Limoges

La vitrine « Imaginez le musée de demain » au muséum de Toulouse

Les Open Muséum du Palais des Beaux-arts de Lille

Création, médiation et numérique : le travail de Pierre Giner au CNAP

Dessiner dans les salles des musées : musée des Beaux-Arts de Rennes, des arts et métiers à Paris, Urban sketchers avec la Ville de Paris

Danse au musée : Petite Galerie au Louvre, musées des Beaux-Arts de Lyon, Toulouse-Lautrec à Albi, d'Orsay, Marc Chagall à Nice, des Beaux-Arts de Reims

"Un opéra en kit", Nuit des musées 2016, Archives nationales

MuPop à Montluçon : la musique en immersion

« Gruselnacht » au musée alsacien de Strasbourg

Réouverture du musée Unterlinden, Colmar : Les petits Ambassadeurs et Dance floor Shimmy

Exposition *Carambolage* au Grand Palais

Exposition *Sentiment de la licorne* au Musée de la Chasse et de la Nature à Paris

Exposition *Golem ! Avatars d'une légende d'argile* au Musée d'art et d'histoire du judaïsme

Partenariats Réunion des Musées Nationaux – Grand Palais avec le Centre pénitentiaire Sud-francilien

Les partenariats musées-Assistance publique.

Le Prix Patrimoine pour tous

MuMo et Archéa : *Musée territorialisé, musée mobile.*

FRAC-artothèque du Limousin et Musée de Rochechouart : l'exposition « L'art en lieux ».

La seconde vie de collections ethnographique à la Cité du vin à Bordeaux.

Dialogue des collections, musée Calbet, Grisolles

Exposition Corps rebelles au Musées de Confluences, Lyon

« La classe, l'œuvre ! » : les écoliers, collégiens et lycées médiateurs à la nuit des musées

Visites à 2 voix au musée des Beaux-Arts de Reims

Nuits vernies au Mucem, Gruselnacht au musée alsacien de Strasbourg et Soirée Cité de la peur des 6 musées de Nancy

Le programme l'Entreprise à l'œuvre

3e édition des Ateliers nomades du musée du quai Branly avec navettes gratuites partant de six villes du Grand Paris Sud

Atelier de restauration en vitrine, musée Hyacinthe Rigaud, Perpignan

Musées de Concarneau Cornouaille Agglomération : les soirées papotage

Les sentiers de randonnée et les refuges d'art du musée Gassendi de Digne

Muséomix et ses communautés : l'invention de la médiation numérique

Mission Scanpyramides au Palais de Beaux-Arts de Lille

Site internet « responsive web design » au musée du quai Branly

Application téléchargeable sur tablette ou smartphone au musée d'archéologie nationale

Interfaces tactiles et cartels numériques au musée des arts décoratifs

Production d'applications numériques mutualisées en Nouvelle Aquitaine ; Musambule en Paca et Occitanie.

Web-visites du musée de la Grande Guerre à Meaux

Réalité virtuelle au château de Fontainebleau

Médiation numérique et accessibilité : archimôme à la Capa, Les experts au MQB, ...

« Le Roi est mort » et live-tweet

« Le musée est ce qu'il ose » : image et communication disruptive en direction des Jeunes au musée Saint Raymond, Toulouse

Les vidéos virales des youtubeur

Le musée sans fin : Quoi de neuf au Moyen-Age ?

#jourdefermeture

MUSEE INCLUSIF ET COLLABORATIF

PRESIDENTE : JOËLLE PIJAUDIER-CABOT, MUSEES DE STRASBOURG.

ANIMATEURS : VINCENT POUSSOU, RMN-GP ET CELINE PEYRE, MUSEE FABRE, MONTPELLIER.

OBSERVATEUR : XAVIER ROLAND, MUSEES DE MONS, BELGIQUE

RAPPORTEUR : SERGE CHAUMIER, UNIVERSITE D'ARTOIS.

Le thème de la participation revient comme un leitmotiv dans les discours, les intentions et les actions des professionnels ces dernières années. Des journées d'étude, qui traitent de ce thème, nourrissent la réflexion pour accompagner des démarches de plus en plus nombreuses à s'inscrire dans cette dynamique. Loin d'être un effet de mode, cette évolution s'inscrit dans une tendance générale, des musées dans le secteur culturel, et du secteur culturel dans l'ensemble des sphères de la société. Elle reflète de manière confuse un changement de paradigme en cours, changement autant réel que nécessaire pour répondre aux défis majeurs identifiés par les différents textes réunis dans ce rapport. La conjugaison des crises que le musée, acteur d'un monde en mutation, se doit d'affronter l'invite à innover et à entrer dans une nouvelle ère de son histoire.

Après avoir connu le développement de la muséologie sociale et communautaire dans les années 70, d'un nouveau rapport aux discours expographiques et aux publics avec la nouvelle muséologie dans les années 80, le règne de l'interactivité dans les années 90 ou de l'expérientiel dans les années 2000, un nouveau pas doit être franchi pour l'avenir qui permette de relier davantage des populations fragmentées, de faire se rassembler et partager pour inventer ensemble au-delà des clivages sociaux. Il s'agit globalement de relier et construire de concert des objectifs culturels en relation avec les impératifs sociaux, économiques et environnementaux d'un territoire.

Le musée inclusif et collaboratif engage de ce fait un changement global qui se décline à tous les niveaux de l'institution *musée* aussi bien envers les objectifs des établissements ; les modes d'organisation et leur fonctionnement ; les modes d'adresse aux publics usagers ou potentiels ; la manière d'élaborer et d'animer des programmes de développement culturel ; le développement des sites et leurs responsabilités vis-à-vis des territoires ; le statut des collections et les normes induites ; la formation des professionnels et l'animation des réseaux.

Puisque tout se tient et qu'un facteur en induit un autre, nous pouvons identifier du plus évident au plus complexe, les raisons et les enjeux qui conduisent à inventer un nouveau rapport aux publics dans les établissements, et les effets collatéraux sur les autres composantes de l'institution.

Ainsi, nous examinerons tour à tour comment :

1. Construire une nouvelle relation aux publics, dans une ère de post-médiation
2. Repenser les institutions comme des plateaux de potentialités
3. Reconsidérer les structurations fonctionnelles et les modes de gouvernance

CONSTRUIRE UNE NOUVELLE RELATION AUX PUBLICS, DANS UNE ÈRE DE POST-MEDIATION

Depuis maintenant cinquante ans, les institutions muséales ont redécouvert leur fonction initiale, à savoir œuvrer d'abord pour les publics auxquels ils sont destinés. Pour ce faire, les musées ont développé, et souvent inventé de nouvelles formes de médiations, toujours plus nombreuses et innovantes⁵⁹, afin de mieux répondre à leurs missions. Les services des publics et services culturels se sont imposés et ont été pleinement reconnus et rendus indispensables par la Loi musée de France en 2002. La diversité des actions de médiations est manifeste et contribue à la vitalité et à la réussite des institutions, tant nationales que des collectivités territoriales, des musées compris au sens large (c'est-à-dire incluant les musées, publics ou privés, mais aussi les centres d'art, les centres de sciences, les centres d'interprétations, etc.). Si le chemin parcouru doit être reconnu et apprécié, une nouvelle ère s'ouvre pour aller plus loin dans le dialogue et contribuer à un développement accru.

S'OUVRIR AU MUSÉE CONVERSATIONNEL

Durant longtemps le musée, comme toutes les instances d'autorité, a occupé une position hiérarchique s'adressant à des visiteurs quelque peu infantilisés, ou considérés à instruire. Le prix à payer de l'ouverture au plus grand nombre, depuis le cercle des notables et de la société savante, était de transformer le musée-temple en musée-école. La volonté de démocratisation rendait implicite la hiérarchisation des contenus aussi bien que des locuteurs et de leurs publics. Tout comme les médias ou l'école, les musées avaient tendance à s'adresser de façon descendante, si ce n'est condescendante, à un auditoire muet. Sans refaire cette histoire, il faut acter des changements sociaux qui conduisent à des prises de paroles croisées et multiples, et à l'instauration de dialogue en lieu et place des

⁵⁹ Développer l'expérience sensible au musée : l'expérience des visites sensorielles au musée de La Piscine à Roubaix. Humer l'odeur des tableaux, se promener pieds nus pour sentir les matériaux, se coucher au sol et regarder les plafonds, visiter à la lampe torche... Les actions décalées ne manquent pas pour apprendre à voir, mais aussi à ressentir autrement. <http://www.roubaix-lapiscine.com>

monologues. Désormais et plus que jamais, l'ère est à la reconnaissance et à l'écoute. Les *sachants* ne disparaissent pas, ils se démultiplient à l'infini, puisque tout un chacun découvre, y compris dans son histoire de vie particulière, des savoirs, des potentialités de mise en récit, de prises de parole et de témoignages.

Alors que les médias s'ouvrent à une plus large communication par des débats rendus plus aisés avec l'internet, l'école redécouvre les approches alternatives de l'éducation nouvelle et des pédagogies inversées. L'époque est à une globalisation des échanges et à une prise de parole décomplexée, plus égalitaire, plus critique aussi. L'expert ne va plus de soi, et ne devient qu'un des éléments dans une conversation généralisée. Cette ouverture à davantage de démocratie ne manque pas de s'inscrire également dans les institutions muséales, même si les lieux demeurent des espaces de référence, pour lesquels les publics conservent leur confiance. Il n'empêche que les générations les plus jeunes notamment entendent en faire des lieux d'expression. L'avenir visera très certainement à encourager le développement des implications et des prises de paroles dans l'espace public. Davantage que la rue, où l'expression est difficile, l'institution permet de rejoindre plus efficacement des communautés d'intérêt et de partager des modes d'énonciation qui conviennent à chacun. De moins en moins assimilé à un lieu neutre et objectif, le musée est d'abord un lieu d'objectivation, un lieu questionnant, qui suscite le positionnement, voire un musée engagé.

« Je suis pour le musée méchant qui vous trouble, qui vous place dans une situation hors de l'ordinaire », déclare Frédéric Panni, conservateur du Familistère de Guise. Un musée diffus, poreux qui irrigue et qui se trouve perméable à la vie quotidienne. Bref, un musée en perpétuelle transformation par les relations qu'il entretient avec les gens avec lesquels il s'invente⁶⁰. Du côté des médiateurs, le musée de demain s'envisage 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. Cécilia de Varine (Membre fondateur de l'association nationale Médiation culturelle, chargée du développement culturel au Centre Hospitalier Saint-Jean de Dieu à Lyon) se le représente comme « 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. ».

Les supports se démultiplient. Si les modes traditionnels demeurent, lors des rencontres, des débats, des ateliers, des événements particuliers (Fête de la science, Journées européennes du patrimoine, Nuit des musées, etc.) qui permettent des approches décalées, d'autres formes apparaissent. Le succès des post-it ou des cartes où le visiteur ajoute sa contribution dans une exposition, des livres électroniques, des supports numériques où l'on peut voter et s'exprimer, des forums, des réseaux

⁶⁰ Cf. <http://www.familistere.com>

sociaux, des plateformes contributives, se renforcent de jour en jour et de nouveaux formats s'inventent. Les formats de médiation évoluent et reflètent cette tendance, laissant davantage de places aux échanges avec et entre les visiteurs.

A l'occasion de l'opération *L'entreprise à l'œuvre*, des actions de médiations participatives ont ainsi été conduites, notamment un concours mis en place à l'Usine Renault de Flins, une politique de communication avec les salariés au Port autonome de Rouen, des médiations par les salariés de l'entreprise ERDF à Mérignac...A chaque fois cela a donné lieu à des occasions d'appropriation par l'échange et le partage.⁶¹

Le musée conversationnel, c'est le musée où le débat démultiplie les paroles qui s'enrichissent réciproquement. C'est par l'activation que l'éveil de la conscience critique peut s'épanouir et que les musées assumeront leur responsabilité sociale de former à la citoyenneté.

DEVELOPPER LA CULTURE PARTICIPATIVE

Si l'approche par la participation contribue à renouveler la construction de la relation aux publics, c'est aussi qu'elle s'inscrit en cohérence avec d'autres dynamiques à l'œuvre, que ce soit les évolutions citoyennes de démocratie participative, les nécessités du développement durable (dans la lignée des Agenda 21), la montée en puissance des pédagogies inversées, l'économie collaborative, la reconnaissance des droits humains, des droits culturels avec la Déclaration de Fribourg et de la diversité culturelle, la remise en question des savoirs descendants et du pouvoir de l'expertise au profit des intelligences collectives et des savoirs en partage. Le modèle de l'internet et de la co-construction des savoirs sert de matrice conceptuelle pour réinventer et faciliter la mise en œuvre de ces démarches. Toutes ces évolutions convergentes plaident pour une remise en question des modèles antérieurs et ne peuvent qu'avoir des incidences sur la manière dont la culture se produit et se transmet. Dès lors, les médiations culturelles doivent se réinventer ou se clarifier.

Trop longtemps pensée sous le jour de la complémentarité et de l'extension à partir d'un centre constitué par les savoirs et les collections, la médiation est couramment conçue comme un moyen de diffusion et de transmission des savoirs de l'expert ou de la clarification des démarches de l'artiste ou d'une œuvre produite.

Ce paradigme qui imprègne bien des mentalités et des démarches du monde de la culture se voit, si ce n'est contredit du moins complété par une autre approche construisant les médiations non à partir

⁶¹ <http://lentreprisealoeuvre.fr>

des œuvres et des contenus, mais des personnes impliquées. Ce faisant, cette démarche renoue avec l'esprit de l'action culturelle portée par l'éducation populaire et résonne particulièrement avec bien des volontés de l'éducation artistique et culturelle.

Penser la culture à partir de ses usagers davantage que des produits ou des producteurs, par exemple les œuvres et les artistes, les collections ou le patrimoine, les savoirs constitués, c'est indiquer que la finalité des actions réside dans les expériences de visite générées. Davantage qu'un lieu où l'on partage, où un lieu où l'on contribue, s'élabore un lieu que l'on co-construit et qui prend forme par son implication. Ainsi, l'exposition *L'Usine de films amateurs* proposée par Michel Gondry offre un cadre d'expression, par ailleurs conçu avec des étudiants en arts plastiques, dans lequel le visiteur vient avec d'autres produire un film singulier.⁶²

Si la sociologie de la réception a pu suffisamment explorer la diversité des expériences produites, il apparaît qu'au-delà des typologies c'est ce qui est vécu par le destinataire qui fait lien et qui fait sens et qui devrait motiver la mise en place des politiques culturelles conduites.

Les formes participatives sont multiples, mais elles ont toutes pour point commun de déplacer le centre de gravité des attentions de l'institution vers le public.

*Le mécénat participatif au musée d'histoire naturelle de Lille en est un exemple : ce musée a conduit une campagne « adoptez les animaux du musée » pour permettre la collecte de fonds visant à la rénovation de la verrière du musée. Le succès de l'opération a témoigné de l'attachement de la population envers le musée⁶³. De son côté, le musée du sport à Nice a lancé une grande collecte à l'occasion de l'Euro 2016 afin d'identifier ce qui faisait patrimoine pour les populations, selon la démarche des inventaires participatifs⁶⁴. Les exemples de collectes participatives sont nombreux : citons la collecte photographique, entreprise par le musée départemental de l'Arles antique, de photos de famille prises sur des sites archéologiques du pourtour méditerranéen. L'exposition *J'aimerais tant voir Syracuse* offre ensuite un lieu de représentation des rapports entretenus par les visiteurs dans le temps et l'espace avec le patrimoine archéologique⁶⁵. Le musée dauphinois conduit depuis longtemps des expositions participatives. Les dernières en date sur les précaires, exclus, chômeurs et rmistes, ou encore sur les gens du voyage ont été conçus avec des représentants des communautés⁶⁶.*

⁶² <https://www.centrepompidou.fr/cpv/resource/co46R8B/r5exkzR>

⁶³ <https://www.culture-time.com/fr/projet/mhn-lille> et <https://www.facebook.com/events/1444016955891168/>

⁶⁴ http://www.museedusport.fr/fr/actualites_du_musee/grande-collecte-euro

⁶⁵ <http://www.arles-antique.cg13.fr>

⁶⁶ <http://www.musee-dauphinois.fr>

Si la velléité de la démocratisation culturelle était d'agir pour les gens, il est sans doute temps de prendre la mesure de la démocratie culturelle qui vise à agir avec les gens, faute de quoi le divorce risque d'être de plus en plus grand entre deux parties de la population, les héritiers de la culture et ceux qui en seront de plus en plus exclus.

Comme le mentionnait un acteur associatif lors d'une rencontre publique à *La Condition Publique*, en reprenant cet adage de Nelson Mandela : « *Agir pour les gens, sans les gens, c'est agir contre les gens* ». Trop souvent encore, à l'ère du post-colonialisme culturel, on continue de procéder selon des formes injonctives où les publics doivent être convertis aux grandeurs du savoir occidental.

Le paradigme de la participation est donc une réponse aux exigences démocratiques de partage et aux exigences morales d'inclusion envers des parties délaissées de la population (les publics dits du champ social).

PARIER SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Différents niveaux de participation sont possibles. Des formes les plus simples où des démarches contributives font appel aux publics pour nourrir une programmation ou en données une exposition, aux formes plus *impliquantes* où un engagement sur le plus long terme existe.

Les approches des sciences participatives servent en ce sens de modèle dont bien des musées disciplinaires peuvent s'inspirer pour développer des modes variés d'appropriations des savoirs et des collections. Le modèle du Wiki où le collectif produit une connaissance générée par l'implication de tous permet d'espérer de nouvelles formes d'intelligence collective.

L'Insectarium de Montréal a conduit dès les années 90 des actions de sciences participatives, invitant la population à collecter et communiquer des données sur telle ou telle espèce, qui sert ainsi d'informations pour la recherche scientifique. Le Museum National d'Histoire Naturelle, et l'ensemble des muséums ont repris des actions similaires, mettant en place des observatoires de la biodiversité, etc.⁶⁷ Le muséum de Toulouse a développé quant à lui des actions de documentation participative sur ses collections avec des amateurs volontaires⁶⁸. Le Palais des Beaux-arts de Lille a conduit des ateliers de partage des ressources avec le public avec WikiMuseum en invitant à une grande collecte de photos du musée avec Wikipédia.⁶⁹

⁶⁷ <https://www.mnhn.fr/fr/participez/contribuez-sciences-participatives>

⁶⁸ <http://www.museum.toulouse.fr>

⁶⁹ <http://www.pba-lille.fr>

Si le recours au public dans les démarches d'évaluation muséales sont mieux connues, il est possible d'aller plus avant, et d'inclure et solliciter le public lors des phases de conception, dans la construction des offres, avec les comités de visiteurs, les commandes et consultation citoyenne, le mécénat participatif... Les formes *impliquantes* visent à favoriser un engagement plus grand d'une partie de la population dans la construction d'un contenu, avec une muséographie collaborative et du *public curating*, lorsqu'une association assume par exemple le co-commissariat d'une exposition.

Evidemment, produire des savoirs avec la démarche des sciences participatives en documentant des collections, produire une co-construction de l'offre avec des représentants des publics, ou inverser les démarches descendantes dans la transmission des savoirs, c'est à chaque fois faire acte de médiation en la repensant et lui donnant de nouvelles modalités d'expression. Il en va de même pour la communication qui passe désormais de plus en plus par les réseaux sociaux en diversifiant les supports et les cibles. La médiation est alors au cœur de tous les processus, de la recherche, de la conservation, de la communication ou de la production d'événements, et s'avère la force motrice de l'institution.

Pour que cette médiation fonctionne de la sorte, il faut la comprendre comme étant l'essence même de l'action culturelle, où c'est la relation humaine qui est tissée qui importe. Pour cela, l'échange, le partage, la convivialité, le dialogue, la conversation, sont autant de maîtres-mots qui trouvent leur point d'ancrage dans l'éveil de la sensibilité, l'émotion, la sensorialité, l'expérience et l'expérimentation, la production créative, pour développer la mise en intrigue, en récit, en visée interprétative, comme autant de supports de curiosité, d'ouverture à soi-même et à l'altérité. Les objectifs d'éducation, c'est-à-dire d'animation et d'éveil de la conscience critique, de mise en questionnements, constituent l'utopie à atteindre.

Le musée de la chasse et de la nature à Paris propose non seulement des expositions temporaires qui prennent place bien souvent au sein du parcours permanent, mais aussi des interventions artistiques, des happenings, des concerts, des films, des créations issues du spectacle vivant... dans l'auditorium ou dans les salles du musée. Comme d'autres lieux, le musée vise au décloisonnement et à démultiplier les expériences sensibles.⁷⁰

Autant de fonctions de l'action culturelle qui sont bien éloignés d'une volonté d'instruction et de transmission pédagogique. La post-médiation, c'est le dépassement de la mission d'instruire pour affirmer autre chose. Il s'agit d'éducation au sens fort du terme, celui de Condorcet, s'appuyant sur cette ouverture à soi-même et aux autres pour s'ouvrir peut-être, éventuellement en dernier ressort,

⁷⁰ <http://www.chassenature.org>

à la connaissance. L'ouverture par-delà les disciplines pour décloisonner les approches et faire éclore les interprétations *contradictorielles*, est la bienvenue.

En ce sens, la créativité sous toutes ces formes devrait s'avérer centrale dans les ressorts de la médiation. Il s'agit d'apprendre à faire pour apprendre à être. La transformation des institutions, d'un modèle vertical ou des *sachants* experts s'adressent à des publics à instruire et où les contenus (savoirs et collections) sont considérés comme centraux vers un modèle horizontal et en rhizome où la construction des associations l'emporte par les effets générés chez les personnes, a des incidences fondamentales sur la vie des institutions, les objectifs, les programmations, les méthodologies mises en œuvre, mais aussi sur les structurations fonctionnelles, les organigrammes, les mode de gouvernance, les budgets et même les statuts des établissements.

REPENSER LES INSTITUTIONS COMME DES PLATEAUX DE POTENTIALITES

En prenant place plus largement dans la vie culturelle et sociale, avec la création d'auditoriums et la mise en place de programmations culturelles à l'occasion de la rénovation des établissements, mais aussi en implantant des services marchands pour prendre en compte les besoins des visiteurs, les musées ont développé de nouvelles offres, événementielles, commerciales et ont ouvert la voie à une mixité des usages des lieux.

Pourtant le musée forum, plébiscité au cœur des années 80, est trop souvent resté en deçà de ses potentialités. Si le musée a pris pleinement place dans la cité, il est souvent resté sur son piédestal, malgré un effort pour en rendre l'architecture plus accessible et moins intimidante, même si elle peut rester encore souvent imposante. Tout programme de construction de musée ou de rénovation se devrait d'intégrer des recommandations précises aux architectes qui garantissent la non exclusion du visiteur non initié et ce dès le seuil de l'institution, avec une attention particulière apportées aux fonctions d'accueil.

C'est sans doute dans trois directions que le musée du XXIème siècle peut s'orienter pour renouveler sa vocation et son sens : être un centre de ressources, être une maison commune, s'affirmer comme un lieu de création. Ces trois fonctions ne sont pas exclusives mais peuvent être largement renforcées selon le projet de l'établissement.

DEPLOYER LE CENTRE DE RESSOURCES

Au-delà des traditionnels centres de documentation internes aux établissements, une évolution vers une porosité et une mixité des fonctions est en cours, qui arrache le musée à son tropisme de

collection, à son origine de cabinet de curiosité⁷¹. Le musée n'est pas seulement un lieu de référence que l'on consulte lorsqu'un problème se pose à la collectivité, - ainsi beaucoup de centres de sciences, de muséums se voient affecter des missions d'expertises par la collectivité pour conduire une réflexion ou une action sur un point donné (observatoire de la biodiversité en ville, etc.) -, mais ce sont aussi des lieux de ressources pour chaque citoyen. Ils peuvent se transformer pour accueillir des individus ou être des supports à des collectifs, par exemple des associations, dans leur recherche spécifique.

Les tendances *transmedia* qui voient se rassembler les supports, conduisent à mêler les objets, les supports écrits, les données audiovisuelles, les multimédia dans de mêmes espaces, et pour cela le numérique s'avère évidemment précieux pour redéfinir les missions et dépasser les cloisonnements. Parfois placé volontairement au cœur de l'institution, un tel espace est censé servir de lieu d'accueil et d'invitation à l'exploration et aux partenariats (*Le Louvre-Lens*).

*Centre d'exposition sur la ville durable et les mutations urbaines dans le monde, La Halle aux sucres à Dunkerque, inaugurée en février 2016, se présente à la fois comme un lieu d'exposition, mais aussi de ressources documentaires, d'archives, un centre de rencontres... Toutes ces actions existent dans d'autres lieux, mais elles sont ici mêlées dans les mêmes espaces. C'est d'abord un lieu de vie, de rencontres et d'hybridité des fonctions pour inventer ensemble.*⁷²

Plus globalement les logiques des clusters et des Living Labs se diffusent et les musées peuvent être des lieux privilégiés de leur développement. Le désir et la recherche de convergence entre les bibliothèques devenues médiathèques et les musées, mais aussi parfois les centres d'archives, les lieux d'exposition et centres d'actions culturelles, voire les offices de tourisme ou les espaces marchands sont au principe de différents projets déjà réalisés ou en cours de réalisation (*Le Rize* à Villeurbanne, *La Halle aux sucres* à Dunkerque, *Les Franciscaines* à Deauville, etc.).

Plus rares, mais prometteuses sont les institutions développant des missions d'exposition, de création et diffusion du spectacle vivant (*La Scène* au Louvre-Lens ou la Gaité Lyrique à Paris). Notons que les divisions en directions spécialisées, par exemple des services de l'Etat, en budgets et programmes spécifiques, ne sont pas sans freiner les désirs de transversalité des acteurs. Plus encore lorsqu'il s'agit de mixer des activités publiques et privées.

Aborder les centres de ressources comme des lieux d'offres et de propositions, mais aussi des réceptacles de collectes auprès d'un public partenaire, c'est se mettre en phase avec l'idée de co-construction. L'écoute des usagers ou la sollicitation pour qu'ils deviennent producteurs de contenus

⁷¹ Voir le résumé de l'entretien avec X. de La Selle en annexe.

⁷² <https://www.halleauxsucres.fr>

se retrouvent dans la logique d'amplification des potentialités numériques. Si des précédents existent en ce qui concerne la visite augmentée, avec la prolongation possible des visites via des plateformes de ressources collaboratives (*Visite + à la Cité des Sciences, Communauté Louvre, Cap Sciences, etc.*), nous sommes à l'aube des développements possibles dans le domaine. Un exemple : réaliser des ateliers antiquités numériques, en site web ou en cartographie au musée de l'Arles antique et verser des médias sur Commons.⁷³

C'est aussi pourquoi une réflexion sur les droits culturels et le droit à la propriété intellectuelle est à conduire pour adapter les législations. A l'heure des *Créatives commons* et des bases de données alimentées collectivement par des communautés d'intérêt, il importe de rendre possible le versement de données, notamment des musées publics, dans le bien commun, au profit de tous. La mission de diffusion des établissements devrait se concrétiser également dans la sphère numérique, en stimulant la créativité collective et la mise en commun.

Il serait raisonnable que l'exception culturelle puisse s'appliquer aux productions culturelles intéressant d'autres productions culturelles pour plaider à l'exemption des droits et à la gratuité (par exemple les citations de films ou des musiques dans des expositions). Les champs d'intervention du ministère de la culture pourraient être déclarés solidaires (*free*), afin de favoriser la créativité collective. Tout en étant respectueux des droits des artistes, le ministère de la Culture pourrait se pencher sur la question et envisager la question de la rétribution de l'accès aux images selon les usages, avec les sociétés d'auteurs.

La formule du musée laboratoire est déjà présente chez George Henri Rivière, il s'agit désormais d'aller plus loin pour réconcilier les missions scientifiques et culturelles avec les missions sociales et de développement territorial. Lieu de reconfiguration, le musée propose au visiteur de passer d'un statut de consommateur à un statut de producteur. Connecteur relationnel, l'établissement devient un générateur de sens pour activer des mises en tension et en relations.

Au total, il s'agit ainsi de relier trois mondes, trop souvent séparés, et de permettre les connexions entre l'*underground*, le monde des artistes, le *middle ground*, le monde des intermédiaires médiateurs, et l'*upper ground*, le monde de la recherche et des décideurs. Les collectifs irriguent ainsi la ville créative de demain, et le musée peut s'avérer en être le lieu de rencontres et de partages, la plateforme énergétique, matrice de fécondation de toutes les hybridations.

⁷³ <http://miseajour.cc/wakka.php?wiki=Actualites>. Mais si le numérique offre des potentialités, il n'est pas la seule modalité possible du participatif ! Par exemple, le MUCEM a mis en place un quiz sous forme de jeu télévisé autour des collections du musée avec des prix à gagner. D'autres opérations se déroulent sur les pages de la ville : *Les Escalettes* ou de médiations partagées le temps d'une soirée.

ETRE UNE MAISON COMMUNE

Le sens de la maison commune est d'allier à la fois un lieu de partage et un lieu où l'on se sent chez-soi. C'est-à-dire d'allier la convivialité et le bien être au respect et à l'échange. Le lieu doit donc être un espace de débats et un espace citoyen, qui permette de développer un rapport privilégié au territoire et à la cité. C'est un lieu d'expression pour tous, qui est donc inclusif par nature, mais aussi un lieu d'identification et de construction de soi. C'est par conséquent un agent de cohésion et de renforcement des liens sociaux dans une société de la diversité. Bref, c'est un lieu de métissage et de mixité, où le rapport à la culture et la diversité des pratiques peuvent s'orchestrer de manière harmonieuse.

Selon X. de La Selle, l'acteur directeur du musée Gadagne, 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 3^e lieu comme disent les bibliothécaires. Ainsi, le projet renouvelé du musée historique de Lyon, vise à explorer de nouvelles relations sociales avec le territoire, et à permettre une meilleure prise en compte de la diversité culturelle. Il entend se mettre au service des acteurs locaux en leur apportant des outils d'aides au développement⁷⁴.

Peu de musées sont encore identifiables à ces lieux multi-fonctionnels, contrairement à certains espaces assimilés au spectacle vivant, même si des expositions peuvent également s'y tenir, par exemple *le 104* à Paris. Ce lieu fortement imprégné des valeurs du service public est aussi un « musée d'aventures d'intérêt commun », c'est-à-dire un endroit de retrouvailles et d'imaginations de projets pour inventer des destinées partagées. Il est notoire que le lieu n'accueille pas que des programmations culturelles et des pratiques amateurs, mais aussi des activités de loisirs et même marchandes.

Les friches culturelles, les lieux intermédiaires qui se sont largement développés depuis vingt ans (Cf. le rapport L'extrait) peinent à s'incarner réellement dans les institutions muséales, si bien que c'est la fonction exposition qui tend à se déplacer vers ces lieux nouveaux. Certains d'entre ces lieux ont, du reste, réinterprété totalement le concept d'exposition (on pense à l'Atelier Juxtapoz et à l'Association Yes we Camp, en Paca). Ce sont évidemment aussi les endroits où les logiques collaboratives et inclusives sont les plus poussées dans la mesure où elles sont inscrites dans leur ADN. Les musées sont

⁷⁴ <http://www.gadagne.musees.lyon.fr>

séduits par ces tendances qui leur permettent de prendre pied dans la vie de la cité, dépasser les cloisonnements sectoriels et s'ouvrir à de nouveaux publics.

Ce que l'on peut nommer des tiers lieux sont imaginés pour être des lieux d'accueil et des espaces de transversalité. Compris entre l'espace de la rue et l'espace du musée, ils sont des lieux hybrides, nécessairement gratuits, et multifonctions. Ils doivent être chaleureux et accueillant pour inviter à y rester, s'installer et développer des activités qui ne sont pas directement en lien avec les activités habituelles du musée. Faire du codesign et collaborer à des projets de création dans un collectif, cette démarche telle qu'on la trouve par exemple à la bibliothèque de Copenhague fait des émules et inspire de plus en plus de lieux.⁷⁵

Le Pôle Muséal de Mons et le Palais des Beaux-arts de Lille, pour son atrium, se sont associés pour conduire une réflexion sur les tiers lieux et imaginer de nouveaux espaces entre la ville et le musée au sein d'un programme européen de coopération. Lieux de rencontres et de partages, ces lieux doivent être aussi des lieux de ressources conviviaux. Le concept d'hospitalité en en la raison d'être.

Affirmer le musée comme maison commune, c'est sous-entendre qu'il peut se transformer en un lieu de débats, d'interprétations plurielles et d'approches polysémiques. La question de la transmission n'est plus centrale et la fonction de diffusion avec ce qu'elle comporte de schéma descendant de l'expert au profane, ou de la communication avec ce qu'elle laisse entendre de parole légitime et policée, sont dépassées. La question de l'engagement, du point de vue (l'exposition d'auteur ou d'idée), mais aussi de la controverse, se pose avec acuité.

Pour que le débat puisse avoir lieu, il faut que des approches divergentes se fassent jour, que le transdisciplinaire opère, que le hors académique ait une place. Si des expositions ont été conduites en invitant un philosophe à considérer des collections de beaux-arts (exemple *Contrepoint* au Louvre), l'idée de démocratie culturelle est à l'œuvre lorsqu'une association de femmes, de sportifs ou de non-voyants mais aussi des groupes d'élèves ou d'étudiants, voire de publics tout-venant, prennent la parole dans un co-commissariat d'exposition (par exemple avec les accrochages collaboratifs aux Musée d'art et d'histoire de La Rochelle, Sainte Croix à Poitiers ou des Beaux-arts à Rouen). Le musée devient conversationnel par la circulation des paroles rendues possibles (par exemple *Art & Marges* à Bruxelles propose une exposition temporaire évolutive où les cartels sont complétés au fur et à mesure de la durée d'exposition par les visiteurs qui expriment leur ressenti...). Une autre incidence est que le

⁷⁵ <https://codesignresearch.com/2015/02/04/democratic-design-experiments-citizenship-and-new-venues-for-co-production-in-4-copenhagen-neighborhoods/>

musée devient l'écho des visiteurs (et parfois des visiteurs virtuels via les réseaux sociaux), et par leur intermédiaire des grandes questions de société.

L'institution muséale est encore timide et hésite à s'aventurer sur le terrain des enjeux contemporains. Mais pourtant, parce qu'elle est réputée indépendante et digne de confiance, elle peut contribuer à forger sur les sujets de société un regard critique. Et c'est par cette mise en questionnements qu'elle peut trouver un véritable rôle dans la construction de la citoyenneté.

Pour des raisons sociologiques de mixité des publics et d'inclusion sociale, mais aussi des raisons économiques et de nouvelles formes de développement social et environnemental, il faut sans doute dépasser les cloisonnements mis en place par la professionnalisation du secteur culturel depuis soixante ans.

A la création des maisons de la culture se posa la question de la mixité des fonctions, et si les lieux furent d'emblée pluridisciplinaires et qu'ils peuvent encore largement inspirer pour les institutions aujourd'hui, il fut aussi question de savoir si l'on devait voir se côtoyer les activités amateurs et les propositions artistiques des professionnels. Comme on le sait, il fut opté pour une séparation et une affirmation de l'excellence artistique, au prix du cloisonnement et de la séparation des publics. C'est ce choix originel, conception dans laquelle sont encore enfermés la plupart des professionnels de la culture, qu'il s'agit de dépasser.

La définition de la culture étant de plus en plus large, les droits culturels plaident également pour une nouvelle approche. Il n'est plus raisonnable de voir par exemple des salles ou des auditoriums sous-utilisées sous prétexte que l'on ne peut pas mélanger les activités artistiques « légitimes » et « amateurs ». S'il convient de mettre en place des lignes claires pour départager les offres dans une programmation, et permettre la lisibilité, l'heure est à la convergence des fonctions.

Le maillage avec les acteurs du territoire et le travail d'irrigation incitent les musées à pratiquer une hybridation des activités, culturelles et non culturelles. C'est seulement à ce prix que les lieux culturels deviendront des maisons partagées par tous. Nous ne pouvons que plaider pour une réaffirmation de l'importance des sociétés d'amis et leur rôle d'ambassadeurs sur les territoires et les inciter à s'inspirer des exemples étrangers (par exemple le MBA de Montréal dispose de 50 000 adhérents). Cela passe par une réflexion sur la façon de mieux s'adresser aux jeunes, sur le modèle des "jeunes amis de musées" américains.

Les missions d'actions culturelles ne sont pas destinées à s'arrêter aux partenariats avec les écoles, les actions avec le monde de l'entreprise, les centres sociaux, le milieu hospitalier ou pénitentiaire, les maisons de retraite ou encore avec des représentants de telle ou telle communauté ou association sont autant d'occasions de développer des formes *impliquantes* et d'inclusion.

Les actions avec les associations de personnes en situation de handicap, de malades atteints de la maladie d'Alzheimer sont nombreuses, plaçant le musée comme lieu d'accomplissement et de régénération. La reconnaissance est apportée en exposant dans les murs du musée, mais aussi en exportant celui-ci dans d'autres espaces à investir, hors les murs. La rencontre ainsi opérée est à chaque fois l'occasion d'affirmer l'ancrage du musée dans la société, son dialogue avec une diversité d'acteurs. Si le Prix *Patrimoine pour tous* décerné par le Ministère contribue à leur donner une certaine visibilité, une recension de toutes ces actions sur une plateforme internet serait utile pour une meilleure visibilité nationale et promouvoir des effets de réseaux.

Bien des institutions ont des démarches visant à favoriser l'accessibilité. Ainsi la Philharmonie à Paris développe des propositions de mallettes pédagogiques à l'hôpital, le musée de Cambrai des actions en milieu pénitentiaire, le Louvre en centre de loisirs, les musées de Lyon travaillent avec le Centre hospitalier St Jean de Dieu.⁷⁶ Si les musées vont vers les associations, la démarche inverse existe également. De nombreuses associations agissent avec les musées comme *Culture du coeur*, etc.⁷⁷ Une association recense et accompagne les actions dans les musées visant à créer de la qualité de vie et à promouvoir l'estime de soi et la dignité des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer. Onze musées en sont partenaires.⁷⁸

Il faut souligner combien les actions ne doivent pas être considérées comme « des bonnes actions », mais des occasions pour les professionnels de se ressourcer, de découvrir d'autres regards et de s'enrichir au contact de milieux nouveaux. Comme le rappelait Jean Vilar aux comédiens du TNP, l'action culturelle est d'abord un enrichissement mutuel et d'abord une opportunité et une chance pour les professionnels de la culture de s'enrichir de nouvelles approches. Ainsi mettre au centre des préoccupations l'action culturelle, c'est une façon de revivifier les structures elles-mêmes, en leur insufflant du sens, tout en affirmant leur mission de service public.

S'AFFIRMER COMME UN LIEU DE CREATION

Si l'expérimentation par les sens, par l'émotion et par l'interactivité ont été des apports forts de la nouvelle muséologie et ont irrigué, depuis les musées de sciences et de sociétés, l'ensemble du monde des musées, il demeure que l'approche par l'intellect et par la connaissance constitue encore bien souvent les points d'entrée des expositions.

⁷⁶ http://sjd.arhm.fr/qui_sommes_nous/action_culturelle

⁷⁷ <https://www.culturesducoeur.org>

⁷⁸ <http://www.actionculturellealzheimer.org/rendre-les-musees-accessibles/>

Alors que l'information est désormais partout, y compris à portée de chaque smartphone, le musée doit reformuler la question de son rôle. La mise en questionnement, le rôle interprétatif, l'éveil du sens critique, la capacité de se transformer en lieu de débats et de controverses, voire de polémique, doivent sans doute prendre le pas sur les fonctions de transmission d'informations si on veut que le musée soit pleinement un lieu d'émancipation.

Plus encore, il doit s'ouvrir davantage aux pratiques créatives, non seulement au travers d'ateliers destinés à des scolaires, comme c'est souvent le cas, mais à tout un chacun. L'accueil des pratiques amateurs est une porte d'entrée majeure pour sensibiliser tous les publics. L'approche sensorielle une clé d'entrée capitale dans les mécanismes d'apprentissage, comme le démontrent les sciences cognitives. Le plaisir est non moins essentiel à l'appropriation des contenus.

Il importe par conséquent de renouer avec une histoire perdue, celle de l'éducation populaire et des pédagogies nouvelles, qui portent comme fondamentaux de sensibiliser par la mise en œuvre. L'action culturelle porte en son principe ces dimensions et devraient constituer le cœur même des raisons d'être des établissements culturels.

Si des centres d'art ont tenté de mettre le principe de la création au cœur de leur démarche (comme le Palais de Tokyo), c'était souvent la mise en scène plus ou moins effective de la création de l'artiste transformée en spectacle. C'est davantage le lien entre la démarche de création par les publics et la démarche créative qu'il convient de susciter pour faire sens. Les actions culturelles demeurent souvent invisibles. Ainsi qui remarque les actions audacieuses du musée Picasso avec une formation d'apprentis en CAP pâtisserie pour imaginer des gâteaux faisant écho aux créations de Picasso ? En convoquant l'imaginaire et la créativité des jeunes apprentis, le musée sensibilise avec davantage de puissance.⁷⁹

De même que des centres de sciences sensibilisent aux sciences en faisant fond sur le processus de recherche davantage que sur ses résultats (par exemple *Les Petits Débrouillards*, *La Main à la pâte*, *Ebullisciences...*), il s'agit de transposer et d'étendre ce principe à une appropriation des œuvres d'art et de culture par les publics. Des expériences plus ou moins poussées ont ainsi été conçues, tels ces interactifs proposés à partir d'œuvres ou d'objets de collection dans l'exposition temporaire *Ceci n'est pas un portrait au musée des Augustins* de Toulouse ou au V&A à Londres, etc.

La Casemate, CCSTI de Grenoble, le musée archéologique et le musée dauphinois, associé à l'INRAP ont produit une exposition Confidences d'outre-tombe, dans le cadre du programme

⁷⁹ <http://www.museepicassoparis.fr/projets-educatifs-2015-2016-epmtth/>

Inmédiats - Innovation, Médiation, Territoires - financé par les Investissements d'Avenir faisant largement place aux partenariats et aux démarches de co-crédation...⁸⁰.

Trop souvent ces démarches sont confinées aux ateliers et aux actions péricphériques du musée plutôt qu'elles en occupent le centre et la raison d'être. Ces approches sont particulièremment judicieuses avec les publics les plus éloignés de l'offre culturelle, ne disposant pas des habitus nécessaires à l'appropriation de la culture légitime, par nature intimidante. Ainsi, le public dit « du champ social » est souvent conquis par ces approches par l'expérience et l'implication concrète.

Là encore la mixité des fonctions autour des enjeux de création vient renouveler les perceptions que l'on peut avoir des établissements et de leur implication dans la cité. Les espaces de co-crédation, les Fab Lab, d'abord dans les centres de sciences et bientôt dans les lieux d'art, mais aussi les Végétal Lab dans les muséums et parcs, augurent de nouvelles approches où le musée se rapproche d'un lieu de production qui peut impliquer autrement les usagers.

La Fabrique, le FabLab artistique du Centre Pompidou a ouvert ses portes en septembre 2016. Chaque trimestre un artiste invite les participants à créer collectivement avec les matériaux disponibles selon un scénario proposé⁸¹. La cité des sciences et de l'industrie a inauguré ainsi la formule du « Laboratoire en résidence » qui a, en 2017, pour thème la « Ville numérique »⁸².

Les démarches ponctuelles du type *Museomix*, la *Museum-Week*, *Vidéomuz* à Mons, etc. sont autant de manières de mêler professionnels et amateurs, spécialistes et novices curieux pour inventer ensemble un autre rapport au musée, qui se transforme ainsi en lieu de production mais qui est d'abord un lieu de vie et de partage, de sociabilité. Transformer le musée en lieu de production créative est un des enjeux des décennies à venir pour construire une culture vivante et partagée.

Muséomix est désormais bien connu avec ses 3 jours de marathon créatif, où des participants venus de tous les horizons inventent ensemble des prototypes de médiations, avant de les soumettre au public au terme du 3ème jour. Il s'agit entre autres choses d'imaginer, d'inventer, de collaborer, de partager librement... Depuis sa création il y a cinq ans, Museomix est un mouvement auto-organisé qui investit chaque année plus d'une dizaine de sites de par le monde⁸³. VidéoMuz propose à Mons de co-construire des jeux vidéos dans les musées de la ville en participant à des ateliers mensuels⁸⁴.

⁸⁰ <http://www.musee-dauphinois.fr/2905-confidences-d-outre-tombe.htm>

⁸¹ <https://www.centrepompidou.fr/cpv/resource/ce5Ekdo/rq5MM4G>

⁸² http://www.universcience.fr/fr/professionnels/emploi-formation/laboratoire-en-residence-workshop-numerique-et-villes-a-venir/?_ga=1.53938600.1044055009.1465157501

⁸³ <http://www.museomix.org>

⁸⁴ <http://www.artotheque.mons.be/events/projet-videomuz-appel-a-candidatures>

Le développement de la photographie au musée, portée par la *Charte tous visiteurs* et le travail assimilé, est un signe avant-coureur de cette vocation à affirmer le musée comme espace public, produit par le public. Le *Festival Musées(em)portables* en est un autre exemple, où des jeunes sont invités à produire des petits films de fiction, transformant ainsi leur rapport au musée en lieu de production davantage qu'en lieu de réception. En donnant à voir le musée comme lieu de création et d'imaginaires, c'est une centaine de films qui, chaque année, témoigne de cette appropriation concrète. Depuis l'année passée, l'ICOM s'est associé au prix et décerne un prix de l'accessibilité⁸⁵.

Les *serious game*, les jeux vidéo, les applications numériques, les concours thématiques sont autant de formes où des publics amateurs, novices ou confirmés peuvent se retrouver en vue de réaliser des productions. Les réseaux sociaux et les supports numériques permettent de démultiplier les points d'implication des publics dans les actions de l'établissement. Les exemples sont nombreux attestant que l'on entre dans une nouvelle ère, celle du musée collaboratif.

Les formes les plus poussées de l'ouverture du lieu vers un usage polymorphe et inattendu sont assumées par les institutions qui inscrivent dans leur développement l'appropriation par le collectif pour inventer leur futur. En laissant ouverte la possibilité de développement ultérieur vers des fonctions méconnues, il faut accepter de lâcher prise envers la maîtrise, ce qui vient à l'encontre d'une logique de programmation et de prévision. Il faut alors que ces lieux soient appropriés pour permettre leur plasticité, et laisser en suspens leur évolution. Puisqu'il n'est pas possible de prévoir totalement l'usage qui en sera fait par les collectifs qui vont s'approprier les lieux au gré des partenariats constitués, l'endroit peut alors être considéré comme un plateau de potentialités.

C'est la tendance de bien des lieux de par le monde, qui s'inventent en se réalisant (un exemple en est donné par L'Imaginarium à Tourcoing). Universcience, à l'image de l'Exploratorium, entend tester les ateliers de tinkering (« bricolage » en français) qui désigne un type d'atelier où un facilitateur propose à plusieurs groupes d'expérimentateurs de résoudre un problème technique, à partir de matériaux simples.⁸⁶ Le Museum Lab est un service au sein du Pôle Muséal de Mons qui questionne et expérimente les nouvelles pratiques de visite en contexte muséal. Ce laboratoire propose de créer pour chaque projet un incubateur créatif où se croisent dès l'origine du projet artistes, développeurs, économistes, conservateurs, chercheurs, et surtout, le public. Le résultat de cette résidence donne lieu à la création d'un prototype innovant testé dans la salle

⁸⁵ http://www.museumexperts.com/sitem/musees_em_portables/presentation

⁸⁶ <http://www.universcience.fr>

du musée. Le Museumlab offre la possibilité d'un lieu d'échange et de découverte qui défriche les nouvelles formes d'expérience physique.

Si les lieux intermédiaires du spectacle vivant, les centres de créations contemporaines sont plus familiers de la chose, les musées dépositaires de collections ont souvent plus de difficulté, du fait même de leurs missions institutionnelles, à laisser l'avenir ouvert sur les fonctions des espaces prévus. Du reste cela vient à l'encontre d'une logique de programmation et d'une économie qui a tendance à fermer les possibles par souci de rentabilité. C'est donc à un changement de mentalités et de culture professionnelle qu'il convient d'inviter pour être en mesure de s'adapter au changement et de saisir les opportunités.

La chose est également vraie pour les actions culturelles lorsqu'elles sont réduites à entrer dans des prévisions de projet culturel, nécessitant de définir les objectifs, les méthodologies, les partenariats, les moyens, le calendrier et les processus d'évaluation en amont pour obtenir par exemple des cofinancements, alors que la logique collaborative et partenariale du *Work in progress* suppose au contraire d'apprendre et de découvrir en faisant ensemble, au gré des surprises et des opportunités.

L'action culturelle suppose le temps long et non pas des programmes d'actions prédéfinis sur une périodicité réduite et contrainte aux exigences budgétaires. Substituer une logique de la confiance et de l'évaluation de l'action réalisée (selon la logique anglo-saxonne) à la logique du projet et du programme préétablis constitue un enjeu de taille pour être en mesure de saisir pleinement les formes nouvelles.

L'idée du plateau de potentialités, inspiré du plateau de production, tel qu'on en parle au théâtre, entend souligner que les nouveaux processus de production des offres muséales relèvent autant des logiques du spectacle vivant que des logiques de conservations patrimoniales (production des expositions, avec ce que cela implique de création, d'autorat, fut-il collectif et issus de multiples expertises).

Le programme Les Nouveaux collectionneurs au collège mis en place par le département des Bouches du Rhône a invité des classes à découvrir des œuvres et à se placer en situation de commissaires pour définir la sélection et les modes d'exposition. S'il est certes regrettable de confondre les missions du musée avec le terme de collectionneur, on peut néanmoins en retenir la démarche.⁸⁷

⁸⁷ http://www.cahiers-pedagogiques.com/IMG/pdf/dp_nouveaux_collectionneurs_-_galerie_d_aix.pdf

Le terme de potentialités, associé à celui de population, indique que le nouveau musée existe d'abord en tant que potentiel de création de formes nouvelles. Celles-ci prennent place et sont en connexion avec un réservoir des formes anciennes, pour lesquelles les collections et les savoirs sont de précieuses ressources, dans la mesure où elles sont mises au service du développement culturel et social de l'ensemble de la société visant à se questionner, se renouveler et s'inventer un devenir commun.

Dans ce sens, la construction collective que le musée permet ne peut se faire que dans la co-écriture et la co-construction avec les populations comprises au sens large, le territoire pouvant aller du niveau local au territoire mondial, comme le permet par exemple désormais les communautés numériques.

RECONSIDERER LES STRUCTURATIONS FONCTIONNELLES ET LES MODES DE GOUVERNANCE

Nous voyons dans ce qui précède que les mutations à l'œuvre ont des effets induits sur la nature même des institutions, sur leur fonction et leur organisation, mais aussi sur les savoirs faire et les approches acquis jusque-là par les professionnels. Un ensemble de points peuvent être soulignés pour que les musées puissent s'adapter et saisir pleinement leurs rôles. Développer les logiques participatives et contributives, accroître la mission sociale du musée, c'est permettre une plus grande sensibilité aux processus démocratiques et à la vie citoyenne, mais cela ne peut se faire par enchantement sans revoir les fondamentaux sur lesquels le musée s'est développé. Sans doute une étape nouvelle doit être franchie, qui après avoir portée la cause des publics en inscrivant la nécessité de dédier des services *ad'hoc* dans la loi musée, doit porter sur l'adéquation entre les missions des musées et les moyens dévolus, mais aussi adapter les cadres contraignants à la diversité des situations et des objectifs recherchés.

OFFRIR UN CADRE POUR SUSCITER LES ACTIONS

L'éclectisme et l'éclatement paraissent caractériser les formes d'évolution des musées. L'univers des musées et lieux d'exposition est pluriel et composé d'une grande diversité de situations. Les grandes institutions parisiennes et l'idéal-type du musée des beaux-arts cachent trop souvent encore une réalité beaucoup plus composite. De fait, les musées de société (d'histoire, d'ethnologie au sens large, de sciences, de mémoire, etc.) sont de loin les plus nombreux, qui plus est si l'on élargit le périmètre au-delà du réseau Musées de France. Et ce sont ceux qui sont aussi les plus fragiles.

Appréhender les musées au XXI^{ème} siècle, c'est ainsi prendre en compte la pluralité des modèles et accepter que des objectifs différenciés existent selon les projets d'établissements. Ainsi, en Belgique, trois niveaux différents de classification de musées existent. Ainsi tous ne sont pas traités de la même

manière, ils ne répondent pas aux mêmes exigences, et ne reçoivent pas le même niveau de subsides. En même temps, un cercle vertueux se met en place pour partager les bonnes pratiques et accéder au niveau supérieur du classement. Cette approche différenciée correspond à des tailles, mais aussi des missions différentes des établissements.

❖ *Redéfinir les missions de chacun*

La question qui est posée par la prise en compte de la diversité muséale, c'est finalement celle de l'utilité sociale du musée au sein d'un territoire, ce qui suppose de définir à quel territoire on s'adresse, quels partenariats on engage avec lui et quels en sont les acteurs identifiés.

Prenons l'exemple du musée de Denain. Petit musée de territoire, le lieu reçoit les écoles et la population locale. Dans les années 70, un enseignant y animait des fouilles et des ateliers où les élèves recollaient les poteries collectées. Certaines d'entre elles figurent aujourd'hui dans les vitrines du musée. Sensibilisation à l'archéologie, puisqu'on imagine l'émotion que devait ressentir les élèves investis dans ce rôle ? Ou bien démarche sacrilège pour les credo de la conservation préventive et des normes professionnelles actuelles ? Alors que les tessons de poteries s'accumulent dans les caisses des centres de conservation et d'étude, au point que les professionnels se demandent désormais s'il ne faudrait pas les ré enterrer... Il est désormais de mise de réaliser des copies pédagogiques à grand frais, de chercher des idées d'animation d'ateliers...

D'autres exemples similaires pourraient être convoqués dans le domaine des arts et traditions populaires, des musées techniques, des musées de société... Faut-il tous appliquer les mêmes normes ? Ne faut-il pas privilégier les actions de sensibilisation, en les encadrant et en dispensant une formation d'hoc ?

Les notions de population, d'habitants et de communauté, la définition de quels en sont les représentants et comment ils sont associés, voire comment ils sont impliqués dans la construction des actions et la vie de l'établissement, se posent. Du reste, le terme de public lui-même devient problématique et soumis à évolution dès lors que les usagers sont pleinement impliqués.

*Le Château musée de Boulogne a développé des actions culturelles originales à partir de collections en provenance d'Alaska. Support de créations pour des ateliers conduit localement, mais ressources de création également pour des artistes d'Alaska redécouvrant leur patrimoine. Des échanges interculturels d'une grande richesse ont mêlé médiation, création, recherche, acquisition et diffusion...*⁸⁸

⁸⁸ <http://musee.ville-boulogne-sur-mer.fr>

Si le projet scientifique et culturel du musée sert d'abord à définir un projet d'établissement pour les années à venir, il doit prendre en compte la réalité du territoire, c'est-à-dire son évolution et la manière dont le musée peut relever le défi d'y trouver un sens et de donner du sens. Les musées de territoire doivent redéfinir leur mission en repensant le statut de la médiation et des médiateurs, en plaçant au cœur de l'institution la fonction d'animation, de diversification et de développement des publics. Le développement culturel par l'action et la création au travers de projets conduits en partenariat et en co-construction avec des acteurs du territoire et des représentants de la population vise à leur redonner un sens et une utilité sociale, au-delà du traditionnel accueil des scolaires d'une part et des touristes d'autres part. Nombre de collections pourraient être davantage mobilisées pour l'action et l'animation des territoires, dans et hors les murs de l'institution, et servir davantage aux actions présentes qu'à une hypothétique transmission pour un avenir du reste incertain.

Des établissements à visée patrimoniale estiment que la médiation est un prolongement de leur action de conservation, mais la majeure partie des institutions muséales doivent plutôt appréhender la conservation comme un moyen de leur objectif premier et prioritaire, à savoir l'action culturelle dans les territoires. Les collections sont des outils à investir qui deviennent nécessaires pour conduire une interpellation des usagers, sous des formes diverses.

C'est pourquoi il est permis de s'interroger sur la pertinence d'externaliser les fonctions de médiation, comme le font nombre d'établissements aujourd'hui, et la cohérence ou le conflit qui en résulte avec la loi musée qui proclame de mettre les publics au cœur de l'institution. Quoiqu'il en soit une clarification devrait être apportée pour mieux fixer les priorités dans les projets d'établissement.

Promouvoir la démarche participative et inclusive, c'est aussi repenser le rapport au temps. Ce type d'action nécessite de prendre le temps long comme échelle d'action. Pour cela les projets définis pour une durée limitée, les programmes pluriannuels sur trois ans, ne peuvent être les seuls formats et logiques retenus. D'une part, ils n'autorisent pas la construction d'une relation de confiance avec les partenaires territoriaux, d'autre part les changements d'orientations sont des limites sérieuses au déploiement des projets. Le respect du temps long est d'autant plus évident lorsqu'il s'agit de confier à des prestataires la mise en œuvre de démarches participatives comme un récent appel d'offre le proposait à Clermont-Ferrand.

FAVORISER DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

Favoriser les démarches participatives ne doit pas s'arrêter aux actions culturelles conduites avec le public, mais imprégner véritablement l'ensemble de l'institution, y compris dans sa gestion et dans ses

partenariats. C'est à cette condition que la philosophie du partage pourra être mise réellement en œuvre avec les publics, si elle est déjà vécue au sein de l'organisation dans la gestion des ressources humaines et dans la logique projet.

Pour cela, les nouvelles formes de management visent à instaurer de nouveaux modes de gouvernance plus en phase avec les exigences des formes collaboratives. A l'instar du modèle *holacratique*, ils parient sur les formes d'intelligence collective et de responsabilisation de chacun en disséminant les prises de décision dans l'ensemble de la structure avec une organisation fractale d'équipes auto-organisées.

Le Préhistomuséum de Ramioul à côté de Liège a poussé très loin la conception d'un site centré avant tout sur l'expérience du visiteur. Son directeur annonce un musée de « Pop-archéologie », pour insister sur un lieu destiné d'abord à interroger le visiteur sur les conditions d'existence et pour l'amener à s'émanciper. Le lieu n'hésite pas à remettre en cause les évidences muséales. Il en va ainsi aussi bien de la tarification, puisque dans ce lieu le visiteur paye en sortant, que des activités qui y sont conduites. Son directeur vise à mettre en place une nouvelle forme d'organisation managériale, plus en phase avec l'économie sociale et collaborative, et à transformer le statut du musée en coopérative muséale, pour que les décisions soient partagées entre coopérateurs.⁸⁹

Il y a tout lieu en effet de repenser la hiérarchisation des services et revoir les formes de management en mode collaboratif. Favoriser l'émergence du musée du XXI^e siècle doit se faire également au niveau des structures et de leur fonctionnement.

Il faut dans cette optique rappeler que le projet d'établissement devrait idéalement être défini et rédigé avec l'ensemble des équipes impliquées, ainsi que des représentants des partenaires du musée et de ses usagers.

Pour rendre plus explicite les impératifs et urgences auxquels le musée doit désormais faire face, les exigences qui lui sont fixées, il convient de compléter le concept de PSC (projet scientifique et culture) ou de PCS (projet culturel et scientifique), en insistant sur les dimensions sociales et environnementales, trop souvent absentes.

Ces deux derniers aspects, par trop minimisés, semblent des priorités pour les années à venir afin de répondre aux exigences d'inclusion sociale et aux enjeux écologiques étroitement liées selon la conception du développement soutenable. Les actions écoresponsables, respectueuses de

⁸⁹ <http://www.prehisto.museum>

l'environnement et qui favorisent l'inclusion des plus fragilisés, les chantiers de réinsertion, les prestations développées avec l'économie sociale et solidaire en sont emblématiques et devraient être encouragées et démultipliées (ainsi certains services de restauration de musée sont confiés à des entreprises locales de réinsertion travaillant dans la logique des circuits courts, par exemple le *musée de la vie wallonne*). Ainsi, pour rendre conscient de ces enjeux, le terme de PSCSE (projet scientifique, culturel, social et environnemental) est à promouvoir.

Le musée des maisons comtoises à Nancray a évolué d'un musée de plein air traditionnel présentant des collections d'arts et traditions populaires vers un site mettant en œuvre et sensibilisant au développement soutenable. Aide aux jardiniers amateurs, mode de déplacement doux, logiciel libre, produits d'entretiens du site respectueux de l'environnement, etc. autant de dimensions mis en place progressivement pour changer le fonctionnement et les objectifs de l'établissement.⁹⁰

A noter que si cet instrument de gouvernance est réellement un gouvernail pour les équipes qui mettent en œuvre les actions de développement, on ne voit pas comment la rédaction peut en être externalisé à un prestataire, comme il arrive de plus en plus fréquemment dans les petits sites. De même, il est utile de rappeler les différences entre cet outil de gestion au quotidien et le document de programmation muséographique, utile à la rénovation ou à la création d'un établissement, qui sont deux documents aux fonctions et aux enjeux différents.

Sur le plan de la gestion et du rééquilibrage des fonctions entre les visées de conservation et les visées de développement culturel dans les sites, il semble judicieux de privilégier des organigrammes dans lesquels ces deux pôles sont en parfaite équilibre. Ainsi, le directeur de l'établissement devrait être formé à la gestion et administration de projet, au travail partenarial et à la gestion des ressources humaines, être concerné par les missions scientifiques, de recherche et de conservation, comme au développement culturel. Cet équilibre est une garantie d'une évolution et d'un développement harmonieux des musées à l'avenir. Les centres de science sont pour cela d'excellents indicateurs. Par ailleurs, la mobilité professionnelle, très souvent réelle dans d'autres pays, pour permettre de passer d'un service à l'autre, d'une collectivité à une autre, d'une fonction publique à une autre, est un gage de dynamisme et de décloisonnement des pratiques.

Le Pôle muséal de Mons regroupe les musées de Mons qui ne sont devenus qu'un seul musée composé d'antennes. Le directeur coordonne des directeurs de sites et un conservateur en charge des collections dans la toute nouvelle artothèque, lieu de réserve mutualisée. Le fonctionnement

⁹⁰ <http://www.maisons-comtoises.org>

*permet non seulement les transversalités et les décloisonnements, mais des économies d'échelle et une plus grande synergie des équipes. Un modèle fort intéressant à étudier.*⁹¹

❖ Déployer les réseaux pour permettre les implications

Si l'on entend favoriser la culture commune et le partage d'expériences en vue d'une plus grande implication de l'ensemble des acteurs dans la vie des institutions, il importe de porter leur action auprès du secteur professionnel, en favorisant la transversalité, mais aussi le décloisonnement, notamment en permettant une plus grande reconnaissance du milieu associatif et des engagements des citoyens dans les institutions. La professionnalisation du secteur muséal depuis quarante ans est bénéfique, mais a parfois entraîné un divorce avec les acteurs de la société civile et une séparation d'avec les mouvements amateurs et les sociétés d'amis ou les sociétés savantes. Il importe de renouer les liens tant entre professionnels qu'avec le secteur non-professionnel. Ce mouvement est sans doute en marche dans les nouvelles dynamiques à l'œuvre actuellement.

La participation peut s'opérer et se concrétiser tant pour la documentation des collections, pour leur restauration et leur entretien que pour la valorisation et la médiation. Former les amateurs et les membres bénévoles des associations locales (les exemples sont courants en Alsace ou en Franche-Comté), c'est non seulement sensibiliser au patrimoine domestique, mais démultiplier les actions en décuplant les forces. Les inventaires participatifs de reconnaissance du patrimoine local, les formes de valorisation avec des groupes d'intérêt (école, maison de retraite, association, etc.) sont autant de moyens diversifiés.

*La Fabrique de patrimoines à Caen, avec son Ethnopôle, est un regroupement de musées du territoire, dont beaucoup sont modestes et peu professionnalisés. Les membres du réseau permettent la mutualisation et d'aborder des problématiques de conservation restauration valorisation avec des journées de formation, Les Cafés muséo, et de créer des synergies*⁹².

L'importance de la constitution des réseaux, des réserves mutualisées et des organisations transversales sur un territoire, que ce soit à l'échelle d'une ville, d'une agglomération, d'un département, d'une région ou au niveau national voire international, sont autant de moteurs de structuration pertinent selon le thème et l'enjeu en question.

A Nantes, à Bordeaux, à Strasbourg ou dans les provinces en Belgique, des réserves municipales ou provinciales sont mutualisées pour permettre une gestion plus rationnelle des collections. Ainsi les

⁹¹ <http://www.polemuseal.mons.be/fr>

⁹² www.lafabriquedepatrimoines.fr. Voir aussi le réseau du parc des Vosges du nord. & <http://webmuseo.com/ws/musees-parc-vosges-nord/app/report/index.html>

compétences nécessaires à la conservation préventive peuvent être partagées et bénéfiques à tous. C'est aussi l'occasion d'être un lieu de formation pour tous.

Si la France dispose de réseaux identifiés qui permettent tant la formation professionnelle, l'échange des bonnes pratiques et la circulation des informations, plusieurs réseaux semblent fragilisés par les restrictions budgétaires.

Une restructuration est sans doute nécessaire pour correspondre à une nouvelle époque où les répartitions disciplinaires perdent de leur importance. De mêmes problématiques animent les uns et les autres, et une rationalisation pourrait avantageusement être espérée. Là encore, il sera sans doute utile pour permettre un développement accru des actions collaboratives de soutenir toujours davantage les effets de mutualisations et de regroupements des acteurs dans des dynamiques partagées.

Contrairement aux pays anglo-saxons, la France a souvent séparé, jusqu'à faire s'ignorer mutuellement, le secteur professionnel et les mouvements amateurs, portés tant par l'éducation populaire que par les sociétés savantes, mais aussi les réseaux de collectionneurs ou de passionnés dans tel ou tel domaine.

*Le gang des tricoteuses à La Manufacture, musée de la mémoire et de la création textile, est plus qu'une simple action, c'est un Café tricot qui accompagne le lieu sur le long terme en déclinant des actions spécifiques et des ateliers au gré des expositions.*⁹³

Le bénévolat est quant à lui assez disparate selon les établissements et s'il est important de recréer des liens distendus, ce n'est pas seulement pour rechercher de nouveaux modèles économiques, mais aussi parce que le travail avec les non-professionnels est bénéfique pour l'appropriation et peut s'avérer une chance de reliance sociale.

L'approche participative, produit tant par la pensée issue de l'éducation populaire que du développement soutenable, plaide pour co-construire la patrimonialisation avec des représentants de la population. L'économie numérique permet notamment de faire appel à des contributeurs pour documenter ou s'impliquer dans la collecte de données (par exemple la base monuments aux morts, la logique Wiki développée par des musées, *PBA* de Lille, *Muséum de Toulouse*, etc.).

Les petits musées de territoire, relevant du réseau des musées de France ou pas, sont autant de microcosmes à la sensibilisation culturelle et des vecteurs d'envie de patrimonialisation. Le soutien à ces structures, par des actions de formation courte, par des soutiens légers, par des propositions de

⁹³ <http://lamanufacture-roubaix.com/fr>

collaborations, par des reconnaissances même symboliques, constituent des leviers de partage et ont souvent des retombées bénéfiques. Une micro-muséologie est en ce sens à définir, qui devrait permettre de relier les institutions les plus modestes en acclimatant les règles normalisées pour les grandes institutions à leur cas spécifique.

Beaucoup de musées ou de parcs ont, ou pourraient avoir, des collections vivantes, des jardins, dans leurs espaces extérieurs. Ces propositions sont toujours des facteurs d'attractivité pour le public, en plus de favoriser la biodiversité et la sensibilisation à l'environnement. Si ce sont des activités lourdes à assumer pour des professionnels, le recours à des bénévoles pour ces missions gratifiantes est des plus judicieuses.⁹⁴

La gestion d'un bureau des bénévoles constitue une activité en soi et représente des occasions de développement d'actions culturelles singulières. Il faut pour cela non seulement accorder un statut spécifique et des missions qui ne concurrencent pas le secteur professionnel, mais favoriser la transmission, des savoirs professionnels vers les non professionnels, comme la transmission des savoir-faire et des savoir informels des amateurs.

Il est regrettable que des cloisonnements soient souvent de mise, empêchant la rencontre de se faire. Les musées industriels et techniques ont souvent recours « aux anciens » pour des démonstrations (par exemple *musée du chapeau* de Chazelles-sur-Lyon), d'autres favorisent des actions culturelles spécifiques (chorale reprenant le répertoire d'anciennes chansons pour une exposition *Le Ruban, c'est la mode* au *Musée d'art et d'Histoire* de St-Etienne, ateliers de Slam, etc.). Une plus grande porosité entre le musée et les porteurs de projet issus de la société donne à voir le musée comme ouvert sur son environnement et jouant le rôle d'animateur et d'activateur de convergence. Il gagne ainsi en notoriété et en crédibilité, tout en associant efficacement la population.

Il est étonnant que très peu de sites internet de musées offre une visibilité à ses bénévoles et invitent clairement les internautes à rejoindre le musée pour s'y impliquer.

FORGER DE NOUVELLES MENTALITES POUR UNE NOUVELLE CULTURE

Développer les actions participatives et inclusives au musée peut se faire sous différentes formes. Par des actions contributives qui consistent à faire appel à la population pour collecter des données, comme nombre de musées le font pour préparer des expositions, par des actions collaboratives qui donnent l'occasion de préparer ensemble des dispositifs ou des activités particulières, par exemple

⁹⁴ Voir par exemple <http://www.ecomusee-rennes-metropole.fr>

dans les ateliers développés par l'institution. Le cadre est défini par le personnel du musée et se voit nourrir des investissements de chacun.

Les actions participatives consistent à créer et développer la totalité du processus ensemble, dès l'origine de l'action décidée. En France, le *musée dauphinois*, comme beaucoup d'écomusées, ont montré la voie de ce qui peut être réalisé. Les actions inclusives impliquent des personnes défavorisées dans des propositions d'actions. Toutes ces formes sont autant de variantes par lesquels le musée se réinvente et prend place dans la vie de la cité comme lieu de vie et de développement de la communauté. Mobiliser, par exemple, d'anciens artisans pour communiquer la passion de leur métier dans des lieux de patrimoine permet de relier les générations. Le sens de l'action culturelle est toujours de permettre des rencontres improbables entre des personnes qui ne se seraient pas rencontrées.

Afin que ces actions prennent sens et résonances dans un territoire, elles doivent s'inscrire dans une continuité. Une seule action inclusive ou participative peut certes servir à la communication, mais ne permet guère un changement de perception de l'institution et engager des résultats réels avec la population.

Les chantiers d'insertion à l'Ecomusée du Creusot-Montceau-les-Mines sont réalisés depuis de longues années aussi bien pour les logements gérés par l'association que la Briquetterie de Ciry-le-Noble. Comme il est courant dans les chantiers de réhabilitation du patrimoine, les missions sociales et culturelles sont conjuguées.⁹⁵ La démarche de L'Outil en main, fédération regroupant 147 associations et 2800 gens de métiers, quant à elle, vise à transmettre une approche de l'artisanat à des jeunes, avec d'anciens professionnels retraités qui les accompagnent sur le long terme sur des réalisations. Des actions communes sont imaginées en relation avec le réseau des musées de Proscitec.⁹⁶

De telles actions peuvent même prendre vie avant l'arrivée d'un musée, durant sa création, en préparant sa venue et en développant les implications pour susciter l'envie. Il apparaît clairement que l'installation d'un nouvel établissement dans un quartier, une commune un territoire, suppose la construction d'une relation de voisinage avec les habitants : les exemples sont désormais nombreux partout en France, de Rodez à Pont-Aven, de Marseille ou Perpignan à Roubaix. Il est difficile d'attendre une réelle adhésion au projet quand celui-ci s'est construit sans faire appel aux personnes du territoire. Faire appel aux compétences et volontés locales est indispensable.

⁹⁵ www.ecomusee-creusot-montceau.fr

⁹⁶ Voir : <http://www.loutilenmain.fr> et www.proscitec.asso.fr

Envisager de déployer de nouvelles formes d'organisation en impliquant davantage les acteurs des territoires, les partenaires, mais aussi les entreprises, c'est aussi l'occasion d'envisager de nouvelles formes de gouvernance, de statut des établissements, mais également de nouveaux modes économiques.

Les fonctions sociales hybrides que nous avons évoquées plus haut devraient s'accompagner d'une plus grande mixité des offres. Il devrait être possible de favoriser l'émergence de filières de production dans les territoires qui ont retombées économiques (images en HD, produits dérivés). L'ouverture d'espaces marchands, à proximité ou dans le musée, la location d'espaces ou l'hébergement de start'up relèvent de la même idée de valoriser le musée des réserves aux cimaises.

Les musées ateliers, les lieux de production associent parfois une activité culturelle et une activité économique, ils ouvrent une voie à explorer pour des fonctions qui intéressent plus globalement le territoire, même si elles ne sont pas directement et explicitement liées entre elles. L'installation de Fab Lab dans les sites est un exemple parmi d'autres de cette mixité des fonctions. Une plus grande porosité entre logiques publiques et privées est à envisager. Les usages peuvent être commerciaux, mais aussi sociaux et environnementaux. Le musée qui redistribue aux territoires consolide ses liens en se montrant généreux. Pourquoi ne pas transformer en jardins partagés collaboratifs certains espaces extérieurs des lieux de culture, actuellement inutilisés ?

Si des musées comme le musée de l'impression sur étoffes à Mulhouse, le musée du Chapeau à Chazelles-sur-Lyon, ont su développer des formes économiques originales, d'autres lieux marient des fonctions plus éloignées mais qui s'avèrent utiles à un territoire. La Maison des nourrices et de l'Assistance publique à Alligny en Morvan héberge par exemple un lieu d'exposition, un centre de ressources, un café du village et trois chambres d'hôtes.⁹⁷

Aller vers un changement de nature de l'institution, c'est s'inscrire dans une dynamique qui pense le musée dans son environnement. La charte de Sienne de 2014 rappelle que l'institution muséale s'inscrit dans un paysage culturel évolutif, et est par conséquent amenée elle aussi à évoluer et à se transformer.

Le musée de territoire se plaît de moins en moins souvent à incarner la préservation et la défense des seules identités locales et ne se risque plus à sombrer dans un passéisme et nourrir des visions idéologiques. Des établissements tels que le Museon Arlaten ou le Prieuré de Salagon à Mane sont emblématiques du tournant qui a été pris par les musées de sociétés. Par conséquent ce sont les problématiques contemporaines qui doivent s'incarner dans des filiations et nourrir des visions

⁹⁷ Voir : www.museeduchapeau.com et <https://www.museedesnourrices.fr>

d'avenir, dans une complète synergie avec les intelligences collectives d'un territoire. Cela passe dans le propos, mais aussi dans les actions et les fonctions, dans les partenariats mis en œuvre, ainsi que dans les modes renouvelés de gouvernance des établissements. C'est à cette condition que le musée peut devenir un outil de réflexion, mais aussi un outil d'actions partagées, sur le devenir d'un territoire.

*Le Musée Gassendi à Digne a mis en place en relation avec les acteurs du territoire des hébergements artistiques, les refuges d'art, au sein de la réserve géologique de Haute-Provence. Le randonneur peut réserver un gîte à l'avance, dans lequel un artiste propose une œuvre singulière.*⁹⁸

Développer des modèles innovants, que ce soit sur le plan culturel, social, économique, environnemental, ou concernant la gestion et le management interne de l'institution suppose de prendre des risques. C'est d'autant plus vrai que l'on entend associer et co-construire des solutions avec d'autres. Cela suppose de sortir de sa zone de confort et de tester, de tenter, d'expérimenter.⁹⁹

Les résultats ne sont donc pas acquis à priori, ni mesurables à l'avance, ce d'autant que l'on se trouve dans un work'n progress. Les processus de constructions collectives sont par nature imprévisibles. On ne peut donc s'inscrire dans une culture de la prévision et de la programmation où tout serait pré-déterminé. Surtout, il faut donner droit à l'échec.

La notion industrielle de R&D, Recherche et Développement, devrait par conséquent inspirer les musées. Se donner le droit à la recherche collectivement, selon des axes définis, mais aussi donner le droit à chacun dans l'entreprise de consacrer une partie de son temps de travail à explorer de nouveaux possibles, comme cela se pratique dans les entreprises californiennes, c'est non seulement un moyen de régénérer les énergies, mais souvent de découvrir de nouveaux territoires.

❖ Réformer la formation

Développer les actions participatives et inclusives suppose, comme nous l'avons vu précédemment, de repenser l'ensemble du musée, depuis son projet culturel, ses missions et objectifs, son rôle et son utilité dans la société, mais aussi son organisation interne, son statut, son fonctionnement, ses méthodes de travail.

⁹⁸ Voir : <http://www.refugedart.fr> et <http://www.musee-gassendi.org/fr/accueil/>

⁹⁹ Signalons la création d'un Hub créatif au sein du pôle muséal de Mons, financé par la région wallonne - « Créatif Wallonia » - et les projets FEDER. Ce Hub créatif vise à être un acteur de développement de l'économie créative au sein du territoire. Le hub a pour rôle de stimuler, d'accompagner et d'orienter les projets à potentiel économique. Il vise à stimuler la créativité, et par extension, l'envie d'entreprendre auprès d'un large public, en interconnectant les acteurs locaux et en décloisonnant les mondes institutionnel, académique, culturel et économique à travers un programme multidisciplinaire d'actions et d'animations. L'objet est in fine de favoriser l'innovation ouverte et la diversité des modalités d'échanges et de collaborations (hybridation transdisciplinaire, intelligence collaborative) qui sont autant de facteurs de développement, de création et de mutation d'un territoire vers l'économie collaborative.

Cela suppose d'être pleinement conscient des enjeux contemporains, des défis à surmonter, de savoir décrypter et analyser les territoires et leurs populations dans leurs spécificités, de se tenir informé des évolutions, d'être ouvert et attentif aux partenariats, de saisir les opportunités. C'est aussi devoir gérer des personnalités, des visions, des désirs et des objectifs multiples, donc de s'attendre à la concertation, au dialogue, au compromis, très certainement à des situations de crise et même de gestion de conflits. Le temps long y est nécessaire.

C'est avant tout être en mesure de se forger une conception forte et une pensée de l'action culturelle, d'être en mesure de problématiser pour donner du sens aux projets et de créer une dynamique pour les réaliser. Il convient par conséquent de préparer les porteurs de projet à l'ouverture d'esprit, à l'esprit critique, à l'envie et au désir d'implication sociale donnée à leur action culturelle. Il ne suffit pas par conséquent d'être un bon gestionnaire, un manager d'équipe, ou de savoir négocier des financements et du mécénat. Être spécialiste des collections et des aspects scientifiques ne donne pas les compétences pour affronter l'ensemble des évolutions et des enjeux d'un établissement moderne.

Il est à déplorer, dans la formation actuelle des professionnels des musées, qu'une scission soit instituée entre la formation de spécialistes, les conservateurs, à l'Institut National du Patrimoine, et le reste du personnel formé généralement par les universités. Les uns et les autres ne détiennent pas ensuite les mêmes positions hiérarchiques dans les établissements, or les spécialistes scientifiques, quelle que soit leur qualité, ne sont pas toujours les mieux armés pour affronter les défis énoncés précédemment. Il conviendrait par conséquent de faire entrer les problématiques nouvelles et une plus grande qualification à la compréhension des logiques d'actions culturelles dans les programmes de formation.

❖ *Revoir les modes d'évaluation*

Les modes d'évaluation quantitative des actions sont courantes dans les plans de financements des actions, mais s'avèrent peu adaptés pour l'évaluation des approches participatives et inclusives. Il est nécessaire de conduire une réflexion sur ces approches qualitatives qui permettraient de mettre en avant les effets bénéfiques et la réussite des actions conduites au regard des attentes.

Sans doute des nouveaux modes sont à explorer, qui, au-delà de l'écrit, rendent compte des démarches au travers de formes multimédiatiques (audiovisuels, sonores, multimédia...). Différents critères, différents indicateurs, devraient être conçus pour évaluer le respect des impératifs des différents objectifs (inclusion, participation, respect des droits de la personne, diversité culturelle, égalité homme femme et de la diversité, développement soutenable, capacité à prendre des risques et à innover, etc.). L'intégration de la participation se joue à tous les niveaux des actions, en interne pour la prise de décision et le management, comme en externe dans le mode d'adresse et la conduite

des opérations avec les usagers et les publics. La question des partenariats aussi bien avec la société civile qu'avec le monde de la recherche ou de l'entreprise et du développement économique est également un indicateur de réussite des actions.

Le bilan des actions conduites et le témoignage des acteurs impliqués, des effets manifestes générés, des retombées et surtout des dynamiques mises en place pour susciter de nouveaux projets sont autant de garants et de mesures de l'intérêt des actions entreprises.

EXPERIENCES DE REFERENCE

Le Palais de la Porte dorée et les visites dé-guidées

Musées de Strasbourg : « Des maux, des musées, des mots » (Programme FRAME)

Musée Fabre, Montpellier : L'Art et la Matière, galerie de sculptures à toucher

Parcours des sens au musée de La Piscine à Roubaix

L'exposition co-construite : « J'aimerais tant voir Syracuse » au musée de l'Arles antique

Inventaires participatifs dans les muséums

Les Escalettes du Mucem

La Halle au sucre, Dunkerque

Palais des ducs de Lorraine – Musée lorrain, Nancy
« Muséolabo : ensemble rénovons le musée et mixons nos idées »

Wiki au Palais des Beaux-arts de Lille

Le nouveau projet du musée Gadagne à Lyon

La Grande Collecte 2016 : De part et d'autre de la Méditerranée, Afrique-France XIXe - XXe siècles

« Bons Baisers de... » (Arménie, Maroc, Vietnam, ...) : les invitations aux associations culturelles du musée d'Aquitaine, Bordeaux

L'exposition « Confidences d'outre-tombe » et le projet [k]rânes 42-catacombe artistique au musée Dauphinois

Picasso vu par l'École de Paris des Métiers de la Table, du Tourisme et de l'Hôtellerie

Le Festival Musées(em)portables du Salon international des expositions et des musées

La Fabrique, fablab artistique du Centre Pompidou

PG au musée des Arts décoratifs

Le programme Les Nouveaux collectionneurs au collège

Le Château musée de Boulogne et les collections d'Alaska.

Le Préhistomuséum de Ramioul

La Fabrique de patrimoines en Normandie : la professionnalisation d'un réseau de musées de territoire

Le musée des maisons comtoises à Nancray

L'écomusée de Rennes

Le musée Savoisien, Chambéry et son projet collaboratif de scénographie

L'exposition-débat sur les préjugés et le racisme en préparation au musée de l'Homme

Jury citoyen et inventaire du patrimoine culturel immatériel dans le Parc Naturel Régional des Ballons des Vosges

Espace libre d'expression musicale au musée de la Musique, Paris

Les Fab Lab: Gaîté lyrique, Cité des sciences,

Dôme à Caen, Cap Sciences à Bordeaux

L'Imaginarium à Tourcoing

Prieuré de Salagon, Mane : Vers un changement de nature du musée

Carnavals créoles au musée du quai Branly

Les murs-post-it ou quand les visiteurs interpellent les commissaires d'exposition

Le FRAC centre-Val de Loire et l'Université populaire des Turbulences

Le 104 à Paris, comme « musée d'aventures d'intérêt commun »

Little Villette: 1.000m2 dédiés aux familles et aux enfants, aux groupes et individuels

La Fabrique de patrimoines en Normandie

Les chantiers d'insertion à l'Ecomusée du Creusot-Montceau-les-Mines.

Le gang des tricoteuses à La Manufacture, musée de la mémoire et de la création textile

Le Ruban, c'est la mode au Musée d'art et d'Histoire de St-Etienne

L'Outil en main

Economusées

Action culturelle Alzheimer

L'atelier Juxtapoz et l'exposition « Aux tableaux »

Projet « Tiers-lieux » du Palais des Beaux-Arts de Lille, du musée du Louvre-Lens et de l'Artothèque de Mons.

Les Micro-folies de la Cité des sciences à Sevrans

LE MUSÉE COMME ECOSYSTÈME PROFESSIONNEL CRÉATIF

- PRÉSIDENTE :** SYLVIE RAMOND, MUSÉE DES BEAUX-ARTS, LYON
- ANIMATEURS :** SYLVAIN AMIC, MUSÉES DE ROUEN
CATHERINE GUILLOU, CENTRE GEORGES-POMPIDOU
- OBSERVATEUR :** JAMES BRADBURNE, PINACOTECA DI BRERA, MILAN, ITALIE
- RAPPORTEUR :** CLAIRE BARBILLON, UNIVERSITÉ DE POITIERS ET ECOLE DU LOUVRE.

INTRODUCTION

Le musée est devenu un système complexe de compétences. Expertises scientifique, de gestion et de leadership sont désormais requises pour diriger un établissement dont les missions se sont largement transformées. La métaphore de l'écosystème ne peut se comprendre que dans le contexte d'un paradoxe fondateur.

LE PARADOXE FONDATEUR : UN DEFI POUR L'AVENIR

Ce paradoxe est inhérent à l'identité même du musée, et plus encore du musée au début du XXI^e siècle. La dualité dialectique des missions d'un établissement de conservation et d'un établissement recevant des publics est bien connue.

D'un côté, avant tout, le musée se définit par des collections, quels qu'en soient le nombre et la nature. Des objets matériels destinés à être conservés, pour leurs qualités artistiques, leur intérêt du point de vue des sciences humaines et sociales ou des sciences de la matière et de la vie, et donc transmis dans le meilleur état possible aux générations futures, ce qui suppose que leur soient prodigués tous les soins nécessaires (préservation, restauration, étude...).

De l'autre, il est impératif de mettre ces collections en relation avec le plus grand nombre d'hommes et de femmes possible, qu'ils soient considérés individuellement ou en groupes, en fonction des circonstances de leur visite et de ses modalités, appréhendés dans leur diversité, y compris du point de vue du capital culturel, ou par le truchement d'institutions : école, université, entreprises, etc. La plus-value du musée réside aussi dans la qualité de vie qu'il génère dans son environnement, en zone urbaine comme en zone rurale. Il constitue en outre un frein efficace à la désertification parce qu'il est générateur de retombées économiques et sociales.

Il paraît essentiel de réaffirmer encore une fois ici cette dualité, dans la mesure où elle a sous-tendu nombre d'auditions auxquelles a procédé le groupe de travail. Dans l'analyse de leur pratique

professionnelle comme dans l'expression de souhaits ou de préconisations, les professionnels de musées et leurs partenaires replacent régulièrement leur réflexion sur les métiers dans cette tension paradoxale, du fait qu'ils considèrent le musée comme un univers à la fois fermé et ouvert, un organisme centripète en même temps que centrifuge. C'est ainsi que coexistent les métiers fondamentaux, liés aux missions régaliennes du musée, et ceux qui sont nés de la volonté d'éduquer à l'art et par l'art, de familiariser aux sciences et de transmettre des repères pour comprendre le monde et finalement d'élargir les publics et qui relèvent de la démocratisation culturelle.

- 1. La dualité fondatrice du musée, conserver et diffuser, centripète et centrifuge, doit rester l'ancrage fructueux de toute réflexion. C'est en fonction d'elle que se situent les nouveaux métiers, quelle que soient les mutations – nombreuses – de l'un ou l'autre de ces deux piliers.***

EVOLUTIONS ECONOMIQUES

Il faut ajouter à cela le récent changement de modèle économique de nombre de musées. Qu'ils soient dans la situation de gérer eux-mêmes leurs agents ou qu'ils soient en régie, les établissements muséaux ont en facteur commun d'être soumis à une nouvelle pression destinée à les conduire à dégager des ressources propres, ce qui suppose le recours à des personnels formés à ces fins et de définir des stratégies partenariales et/ou de mécénat de court, moyen et long termes. Réussir à agréger financements publics et ressources propres paraît être devenu le marqueur d'un musée agile et en mouvement. Or il ne faut pas perdre de vue que le musée doit demeurer un équipement culturel pérenne dont le financement public est un socle et il doit être rappelé le caractère essentiel de la subvention de la sphère publique. Un musée ne saurait – sauf rares exceptions – s'autofinancer entièrement.

Pour autant, les nouvelles conditions économiques dans lesquelles se situe l'écosystème du musée engendrent aussi de nouvelles logiques partenariales. Les ressources propres ne constituent qu'une partie limitée, voire très limitée du budget d'un musée en dehors de quelques cas particuliers, mais la recherche de ce nouveau type de ressources est génératrice de compétences inédites et de stratégies participatives inventives. En contrepartie, des concessions à l'injonction d'équilibre budgétaire, les établissements territoriaux aspirent à une autonomie statutaire que le type EPCC paraît incarner au premier abord¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Voir en annexe l'entretien avec Claude Mollard selon lequel « Il faudrait peut-être penser d'avantage l'autonomie de gestion des musées. Quand cela a été le cas, cela a entraîné le développement des musées, et de leurs ressources propres ; et en même temps, cela ne peut se faire sans le soutien de l'Etat (...) 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

2. *Le musée, quelles que soient les évolutions de son modèle économique, est un instrument des politiques culturelles publiques, et la subvention publique reste essentielle dans son fonctionnement.*
3. *Le nouveau contexte économique est un des domaines d'évolution qui appelle fortement de nouvelles compétences et sollicite de nouveaux métiers.*

DES QUESTIONS D'ACTUALITE

Ainsi, le thème de réflexion du groupe 4 tire son origine de la volonté de comprendre les nouvelles compétences qui se sont révélées indispensables au sein du musée au cours des quinze dernières années. Il s'est donné comme objectif de développer de manière prospective l'analyse de ces données récentes. Il s'est accordé la liberté de réfléchir à des cadres de métiers nouveaux, ainsi qu'à l'évolution des cadres existants.

Quelques questions ont été abordées en préalable à la formulation des axes de réflexion :

- Le musée de demain comme opérateur culturel : il faut lui faire confiance pour développer un projet, ce qui suppose d'avoir, au sein des équipes permanentes des musées, les personnes compétentes. Sinon, le risque consiste à recruter des entreprises privées qui font à la place du musée ce qu'il souhaite faire. Cela soulève la question des limites et des périmètres de l'externalisation, ainsi que celle de la délégation de service public. Il paraît fondamental de maîtriser ce que l'on externalise : ne pas externaliser parce qu'on ne sait pas faire, au risque de déléguer *in fine* des pans entiers de la stratégie de l'établissement...
- 4. *Le périmètre de l'externalisation ne doit pas empiéter sur la mission d'opérateur culturel du musée.*
- La question des expositions « hors les murs » : elle ne relève pas seulement du *business*. C'est aussi un enjeu de rayonnement. Il s'agit de faire connaître les collections et la culture, de faire publier les conservateurs, de créer des occasions de développer de nouvelles formes de collaboration et de médiation afin de conquérir de nouveaux publics. Du reste, quand un musée organise une exposition hors les murs, il peut arriver qu'il demande, à la place du « fee » la prise en charge de certains postes budgétaires.

établissements culturels, des universités, des scènes nationales (...) On pourrait même rapprocher la gestion du musée de celle d'une école d'art qui donnerait naissance à une sorte de Maison des arts d'un type nouveau. »

5. La question des expositions hors-les-murs relève de la diffusion culturelle.

- La problématique propre aux petits établissements : ils ne peuvent subsister seuls, à court terme. Mais il semble crucial d'éviter l'implantation d'une superstructure exogène, pour laisser leur capacité de rayonnement, de portage de projets, aux musées eux-mêmes. L'importance du réseau territorial des musées doit être réaffirmée. Une des solutions peut aller dans le sens d'une aide apportée aux petits musées par du transfert de compétence de la part des établissements plus importants. Le nouveau cadre des métropoles peut fournir un levier très efficace.

6. La mutualisation est une clé, voire le regroupement, mais pas au prix d'une superstructure exogène.

LES AXES DE REFLEXION

Le groupe de travail a choisi une méthodologie fondée sur l'établissement d'une cartographie des métiers qui permette de poser un diagnostic, et orienté, à partir de cela, son travail prospectif selon trois axes : celui des nouvelles logiques partenariales découlant des mutations du musée à l'aube du XXI^e siècle, celui de la transition numérique, enfin celui de la formation (initiale et permanente) des professionnels de musées découlant de l'évolution des métiers. On rappellera ici quelques éléments clés du contenu de ces trois axes, puis on déclinera thématiquement un certain nombre de réflexions prospectives et de préconisations.

NOUVELLES LOGIQUES PARTENARIALES

VERS UN MODELE DE MUSEE ADAPTE AUX « BRANCHEMENTS »

Reconnaître l'existence de nouvelles logiques de partenariat, cela peut vouloir dire que le musée ne fait pas tout. Il ne fonctionne pas comme un monde clos, isolé. Repenser l'activité d'un musée, petit ou grand, en termes de délégation ou de partenariat peut permettre de penser de nouveaux objectifs. Cela peut également permettre de préserver l'identité propre du musée. Même si, dans certains cas, comme au Centre Georges Pompidou, la multiplicité des logiques partenariales, du fait de la pluridisciplinarité des offres, est parfois éloignée d'une logique strictement muséale.

Certaines logiques partenariales peuvent s'instaurer au sein même de la sphère muséale. Sylvain Amic évoque les bienfaits, en termes de mutualisation d'emplois, et surtout au bénéfice des petits musées qui la composent, de la réunion de huit musées adossés à Rouen-Métropole. La volonté première de ce regroupement sous une même direction est la survie de ces musées et la préparation de leur avenir, en termes de pertinence pour demain.

Chaque musée doit être un ensemble complet et une tête de réseau avec des partenaires qui ne sont pas forcément des partenaires habituels. Pour créer ces branchements sur l'extérieur il faut des prises. C'est à travers de nouveaux métiers et de nouvelles compétences que les partenariats peuvent être fructueux. Pas forcément, du reste, à l'intérieur du musée. Il est nécessaire pour le musée d'être suffisamment agile et pour ce faire, de fonctionner, tel un rhizome, selon des modes horizontaux.

7. Chaque musée est appelé à définir, en fonction de son identité propre, les « branchements » qu'il peut ménager vers des partenaires et des réseaux.

LOGIQUES PARTENARIALES

Les nouvelles conditions économiques dans lesquelles se situe l'écosystème du musée engendrent aussi de nouvelles logiques partenariales. En créant ses deux groupes de mécènes, le Cercle Poussin et le club Saint-Pierre, le musée des Beaux-Arts de Lyon ne s'est pas limité à une recherche de fonds pour dynamiser l'acquisition d'œuvres ou divers besoins. Il a tissé des liens spécifiques et pluriels avec des entreprises et des fondations. M. Thierry Lévêque, chef d'entreprises, gérant de la société Arcades et président de la Fondation de l'Olivier, a livré à cet égard un témoignage éclairant : il affirme la vocation participative de sa fondation, tient à souligner la manifestation d'un intérêt culturel pour « ce qui est proche de chez soi » en se faisant le porte-parole des patrons de PME. S'exprimant sur son soutien à la publication des catalogues des collections permanentes du musée des Beaux-Arts de Lyon, M. Lévêque affirme qu'un catalogue, c'est pour lui une partie du musée que l'on emmène chez soi. Il a réuni un petit groupe d'entreprises pour mécéner le catalogue des peintures du musée. Selon lui, une relation durable avec l'entreprise privée dépend de la qualité d'accueil du musée. Le soutien apporté par sa Fondation n'est pas juste un service rendu mais aussi une capacité de s'exprimer. Ce type de lien ne se limite pas au musée des beaux-arts de Lyon, mais concerne par exemple aussi le musée de Bourgoin-Jailleux. Ces musées offrent la possibilité de « voyager à deux pas de chez nous ». M. Lévêque estime recevoir plus qu'il ne donne. Il souligne l'importance, dans ce genre de partenariat, de la personnalité qui conduit le musée.

En créant un club de mécènes, un fond de dotation ou en suscitant un mécénat populaire, les établissements ne doivent pas se limiter à une recherche de fonds, mais tisser des liens spécifiques et pluriels avec les différentes catégories d'acteurs sociaux. En perspective, le soutien financier des mécènes (entreprises, collectifs, individus) n'est pas juste un service rendu mais aussi une capacité de s'exprimer, voire d'attirer de nouveaux publics.

8. Les expériences durables de partenariat économique reposent sur la qualité d'accueil du musée, la capacité à entretenir des liens avec les acteurs de proximité plus que sur l'attractivité fiscale.

TRANSITION NUMERIQUE

Le numérique constitue un fort enjeu d'élargissement des publics des musées, dans et hors les murs, deux modalités physiques de son rayonnement qui sont de plus en plus complémentaires. Il est désormais un élément incontournable de la problématique des musées et du territoire. Le musée du XXI^e siècle ne peut pas se concevoir sans une véritable politique numérique. Celle-ci comporte plusieurs volets et des métiers, tous très différents. Son incidence est évidente sur la documentation des collections, la régie des œuvres, les outils de communication, la conception des dispositifs de médiation, la dématérialisation de la billetterie ou encore la gestion en ligne du planning des réservations... Les cadres d'emploi statutaires ne sont en aucun cas directement adaptés à ces compétences professionnelles variées : par exemple, le CNFPT est seulement en train de préparer une « fiche métier » pour les « chargés de projets numériques ». Pour ceux qui occupent déjà ces fonctions (souvent en tant que contractuels), leur place au sein des organigrammes existants semble de plus en plus aléatoire...

De manière générale, les musées ne proposent encore que peu de postes qui, d'une part, les accompagneraient pour opérer le passage à de nouvelles logiques de développement et, d'autre part, offriraient des débouchés à des jeunes talents (numérique, créativité, gestion de projets, ...)

9. Des compétences professionnelles nouvelles et très variées sont liées à la transition numérique, et qui sont inexistantes dans les cadres d'emplois. De nouveaux métiers sont en émergence : il faut établir une veille.

Le numérique a pris place au musée du point de vue scientifique, par la numérisation des collections. Mais la pertinence du numérique dans la gestion des collections ne suffit plus à résumer la situation. La mission numérique, largement assumée par le Musée des Antiquités Nationales dans son champ de compétences, constitue, du point de vue des personnels de ce musée, un des exemples de spécificité « hors corps ». Malgré les efforts considérables de formation des chargés d'études documentaires et des secrétaires de documentation, ils ne peuvent se substituer à des informaticiens professionnels. D'autant qu'on attend des bases de données scientifiques de nouvelles générations qu'elles soient à la pointe de l'interopérabilité, du web sémantique, et qu'existent désormais d'importants enjeux liés à la question de la patrimonialisation des données. Les aides publiques à la numérisation des collections ont été décisives, mais la politique publique n'est pas très lisible ni adaptée aux évolutions

actuel du Web (maintenance d'une base nationale / orientation d'internet vers l'interopérabilité, le web de données moissonnant les bases locales).

10. Le passage de la numérisation traditionnelle à l'ère de l'interopérabilité appelle une révision des politiques et une rationalisation financière.

Quant aux personnels des services éducatifs ou culturels, qui exploitent les nouvelles technologies dans la perspective d'un accompagnement du visiteur, de la préparation de la visite à son exploitation, ils maîtrisent le vocabulaire et la grammaire du monde numérique mais, là encore, la production ne peut leur échoir en totalité.

Ceux qu'on dénomme aujourd'hui les « chargés de projets numériques » (les musées commencent à en recruter) sont ainsi au fait de l'évolution des technologies et de leurs usages mais également à même de gérer des partenariats de co-production. Par exemple, le musée des Confluences a pu tester avec Erasme, le centre d'innovation numériques de la Métropole de Lyon, la place du numérique dans la muséographie, concevoir et mettre en œuvre des dispositifs innovants (<http://www.erasme.org/#musees>). Magali Moret, responsable du service « Programmation et médiation culturelle » dans ce musée évoque à cet égard une expérience novatrice sur le plan technique comme dans la construction d'un nouveau mode d'appropriation du musée par les publics empêchés : l'expérience des robots présents, dans les salles du musée, dont le pilotage est assuré par des jeunes depuis leur chambre d'hôpital.

Assurer la place du musée sur les réseaux sociaux demande également des compétences, des outils et une stratégie éditoriale, et non pas simplement d'être familier avec une culture de la communication qui n'a que peu de rapports avec les normes classiques¹⁰¹. Pour ces fonctions qu'incarne l'« animateur de communautés » (ou « community manager ») et qui sont au cœur des nouvelles politiques de communication des institutions culturelles contemporaines, aucun cadre d'emploi n'est prévu dans les musées.

11. Les usages du numérique dans le domaine de la médiation sont d'une extrême richesse et génèrent de nouveaux métiers dont l'ancrage dans les services des publics est encore aléatoire.

¹⁰¹ N. Couillard, Politiques culturelles numériques et stratégies professionnelles des *community managers* dans les musées français, Thèse au Doctorat international de muséologie (U. Avignon, Ecole du Louvre, UQAM), en cours d'achèvement.

La question du numérique ne doit pas faire perdre de vue la place du marketing culturel, outil de base désormais de toutes les actions de développement des musées, de conquête de nouveaux publics et de fidélisation : le data mining, les newsletters, les billetteries modernes et notamment la vente en ligne avec son train d'alertes, de ciblage, de promotions, sont devenus incontournables et inévitables dès que des projets de refonte se font jour.

Ces évolutions consolident le rôle culturel de premier plan des auditoriums de musées. Depuis quelques décennies, la programmation de ces auditoriums s'est considérablement développée et ils participent pleinement du rayonnement scientifique et culturel des musées. Ils assurent une mission de transversalité, de mise en perspective des collections ; conférences, musique, cinéma..., permettent la mise en place d'un cadre propice à une histoire culturelle décloisonnée. S'il existe pour le spectacle vivant un métier adéquat dans le cadre d'emploi de la fonction publique, il est encore très peu mobilisé dans le milieu muséal et n'assure donc pas l'optimisation des potentialités des auditoriums et à l'enrichissement de la programmation.

12. La politique de développement et de marketing est au service de la politique culturelle.

On ne saurait négliger de prendre en compte les inquiétudes que génère le développement des supports numériques face à certains métiers traditionnels liés à la sphère muséale.

Ainsi Armelle Villepelet, présidente de la Fédération nationale des guides-interprètes (le plus important syndicat des 11 000 guides conférenciers titulaires d'une carte professionnelle) a témoigné des réflexions qu'a suscité dans la profession, la multiplication de plateformes de réservations en ligne (OVS, entreprises, agences d'événementiel, agences en lignes, plates-formes numériques, etc..) qui commercialisent les visites guidées en marge de la réglementation. Le régime d'autorisation préalable d'exercice du métier de guide-conférencier ayant été réaffirmé dans la Loi relative à la Liberté de la Création, d'Architecture et du Patrimoine, demeure la nécessité d'un registre national numérique pour donner une réelle visibilité à l'ensemble de la profession, communiquer sur le professionnalisme des guides-conférenciers dans le cadre de l'attractivité culturelle et touristique et permettre de meilleurs échanges au sein de cette profession. Par ailleurs, si désormais les tablettes tactiles sont devenues un outil qu'utilisent couramment les guides-conférenciers, les visites numériques (smartphones...) que développent les établissements pourraient davantage s'inscrire dans le cadre d'une complémentarité significative avec la médiation présentielle.

13. L'interaction avec les métiers du guidage doit être prise en compte dans l'équipement numérique du musée.

RAPPEL HISTORIQUE

Depuis le début des années 1990, l'offre de formation initiale aux métiers du musée s'est considérablement modifiée : réforme complète pour les conservateurs et les restaurateurs avec l'INP; au CNFPT (INSET), adaptation aux profils de poste d'attachés et d'assistants de conservation, de chef de projet culturel et de médiateurs culturels, d'agents du patrimoine, de régisseurs, de cadres administratifs ; inflation des formations universitaires dans les domaines de la médiation et du management.

Cet essor s'est accompagné d'une hausse générale du niveau des diplômes et des qualifications qui, d'un côté, a facilité la coopération au sein des équipes des musées, mais, de l'autre, a pu déstabiliser les organisations.

En dépit d'ajustements constants au marché de l'emploi et aux situations de travail, les formations initiales font toujours l'objet de nombreuses critiques auxquelles cherchent à remédier les formations d'intégration, de perfectionnement et continue. A l'échelle des deux fonctions publiques, la formation continue stricto sensu est principalement assurée par l'INP et le CNFPT. D'autres établissements publics peuvent y contribuer : l'OCIM qui dépend du MENSUR, les services ad hoc du MCC, voire le Louvre, ou en Région le musée des Beaux-Arts de Lyon, qui se sont engagés sur cette voie depuis quelques années. Ensuite, un rôle considérable est joué par les associations et réseaux professionnels.

L'association générale des conservateurs des collections publiques de France (et ses sections régionales) est extrêmement présente et toujours à l'initiative, tout comme celles des restaurateurs d'œuvres d'art ou celle des régisseurs. L'association des élèves et anciens élèves de l'INP qui vient d'être refondée a mis en place un Forum d'échanges professionnels. Les médiateurs en réfèrent notamment à la Médiation Culturelle Association (basée à Lyon) ; quant aux professionnels en charge de la communication et de la médiation numériques, ils s'adossent à la communauté Muséomix et à Muzéonum qui est une plateforme de ressources sur le numérique. Des réseaux thématiques, tels que la Fédération des écomusées et musées de société ou l'Association des musées et centres de culture scientifique technique et industrielle, sont également des opérateurs. Le Conseil international des musées (Icom) et son comité français apporte son soutien à la professionnalisation sous tous ses aspects. A des degrés divers ces réseaux confortent le dynamisme du secteur muséal français et le valorise au plan international.

Comme le montrent les deux premiers axes de réflexion, la question du positionnement des nouveaux métiers des musées se pose en termes de développement de compétences internes (des recrutements hors-cadre s'imposant ou des cadres d'emploi pouvant alors émerger) ou de partenariat avec des instances externes. Ces questions ne peuvent rester sans incidences sur la formation.

14. La question des nouveaux métiers des musées se pose en termes de développement de compétences internes ou de partenariat avec des instances externes. La question des recrutements hors-cadre des cadres d'emploi est inévitable. Dans tous les cas la formation a un rôle clé.

La spécificité de la formation que doivent recevoir les conservateurs a été réaffirmée. La notion de collection y demeure centrale. Les usages et fonctions du musée sont multiples, mais au centre se trouve, avant tout, la collection. L'intention initiale qui préside à la fondation du musée est la décision collective de conservation. Mais la notion de collection n'est pas figée. Fondamentalement, le musée doit faire parler un certain nombre d'objets, c'est à partir de cela qu'on fait du lien social, notamment. Malraux pensait que le musée assurait une réflexion sur la mort, le sens de la mort, et donc de la vie. Il paraît fondamental de garder au musée sa vocation d'élévation de l'esprit. La formation dispensée pendant 18 mois par L'Institut national du patrimoine, école d'application, est pensée comme un dénominateur commun des missions qui constituent le cœur de métier des conservateurs du patrimoine.

15. L'expérience de la formation française est fondamentalement positive, elle est appelée à évoluer en fonction des nouveaux besoins.

La question de la formation des directeurs de musées a été abordée comme un point fondamental pour que la responsabilité managériale demeure aux mains de ceux qui entretiennent avec la collection la relation la plus intime et la plus approfondie. Ont été évoquées, par James Bradburne, directeur de la Brera de Milan, la décision d'ouvrir un concours spécifique pour 20 directeurs de musée, en Italie, et par Philippe Barbat, directeur de l'INP, l'existence des programmes dispensés aux Etats-Unis, notamment au Getty, pour préparer au « Curatorial Leadership ».

Philippe Durey, directeur de l'Ecole du Louvre, a, dans le même sens, exprimé une suggestion : autant il trouve fondamental que tous les conservateurs aient un niveau de recherche qui tende vers le doctorat, autant il estime que tous n'ont pas vocation à diriger un grand établissement. Mais il est essentiel que les conservateurs qui le souhaitent et en manifestent les capacités puissent le faire. Il plaide donc pour la proposition suivante : au bout d'une dizaine ou d'une quinzaine d'années

d'exercice, une formation de type « Curatorial Leadership », qui comprenne de solides connaissances en matière administrative et en management pour que les conservateurs puissent conserver la direction de tous les musées, et que celle-ci ne leur échappe pas.

L'émergence des nouvelles ambitions et des nouvelles exigences du musée, en particulier du point de vue des publics et des partenaires, rend nécessaire la révision des cadres d'emploi et, surtout, des contenus des programmes des concours de recrutement à tous les niveaux (A, B et C) afin de faire prévaloir les compétences internes indispensables, y compris dans la perspective d'une complémentarité avec des personnels contractuels. On trouvera ci-après, dans les réflexions prospectives et les préconisations, un certain nombre de remarques dans ce sens.

REFLEXIONS PROSPECTIVES, CHANTIERS A OUVRIR ET PRECONISATIONS

LE METIER DE CONSERVATEUR, UNE POLYVALENCE ASSUMEE

D'une manière unanime, s'est exprimée la constatation d'un métier en crise. Les conservateurs questionnent régulièrement le sens de leur fonction. Un des enjeux du musée du XXI^e siècle consistera à ne pas marginaliser les conservateurs. L'élargissement, la diversification et la polyvalence des missions attendues du conservateur modifient considérablement la définition de son métier. Du reste, les textes (code du patrimoine, décrets du 25 avril et du 2 mai 2002 ; statuts des conservateurs de la ville de Paris et de la fonction publique territoriale) évoquent des responsabilités scientifiques et techniques, mentionnent la vocation à assurer la direction des établissements muséaux mais restent lacunaires sur bien des points. Plusieurs écueils doivent être considérés. La situation du « conservateur-chercheur » est de plus en plus rare, hors des grands musées parisiens dans leur très grande majorité. Le conservateur est au contraire happé par les tâches administratives et diversifiées. Son temps de travail scientifique est portion congrue. Lorsqu'il exerce des responsabilités de direction d'établissement, le conservateur devient une sorte de chef d'orchestre (selon l'expression privilégiée par le Livre Blanc publié en 2011 par l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France). Selon les termes de Philippe Barbat : « Si le conservateur n'est qu'un savant, il est interchangeable avec un universitaire : à quoi bon faire une Ecole comme l'INP ? ». Ainsi, une réforme de la formation des conservateurs stagiaires a conduit à retenir trois grands domaines de cours : la déontologie, le management et la communication. Ces modules sont déclinés par l'INP dans des propositions de formation permanente.

Le paradoxe du métier de conservateur réside intrinsèquement dans sa diversité et sa polyvalence. Sa compétence de spécialiste, reconnu pour la qualité de sa production scientifique par ses pairs sur le

plan international, doit être perçue par tous, en particulier par les collectivités territoriales qui l'emploient, comme un gage d'excellence, de reconnaissance, fécond à la fois du point de vue de l'enrichissement des collections et comme une valeur ajoutée pour attirer un public exigeant. Mais cette compétence doit impérativement se doubler d'une capacité managériale et gestionnaire et d'une aptitude au dialogue avec des partenaires extérieurs.

Il est donc nécessaire de favoriser et de valoriser cette polyvalence. La position de l'Ecole du Louvre consiste à encourager les docteurs à se présenter au concours de l'INP et les futurs ou jeunes conservateurs à poursuivre leur doctorat, expérience intellectuelle de recherche qui peut être appliquée à des collections dans une perspective critique ou problématique. Parallèlement, l'efficacité de la formation managériale reçue à l'INP doit construire de futurs responsables qui imposent la compétence de leur statut aux collectivités territoriales parfois tentées de confier des établissements de taille moyenne à des Attachés du patrimoine, moins coûteux du point de vue des salaires.

16. L'élargissement, la diversification et la polyvalence désormais constitutifs des missions du conservateur modifient considérablement la définition de son métier. Sa compétence scientifique, indispensable et garante de la crédibilité du musée, doit impérativement se doubler d'une capacité managériale et gestionnaire et d'une aptitude au dialogue avec des partenaires extérieurs.

17. Tous les conservateurs n'ont pas vocation à diriger un grand établissement. Une formation de type « Curatorial Leadership » s'avère souhaitable pour permettre à des conservateurs en ayant le souhait et les capacités d'accéder à la direction d'établissement.

POUR DES FONCTIONS PUBLIQUES MOINS DISSYMETRIQUES

Les deux fonctions publiques d'Etat et de la Fonction publique territoriale ont évolué de manière inégale. Par exemple, il n'y a pas d'équivalent à la fonction d'ingénieur des services culturels dans l'administration territoriale. Un des effets pervers de cette dissymétrie consiste en un raccourcissement fréquemment observable des carrières de ces Ingénieurs qui cherchent à devenir attachés territoriaux de conservation du patrimoine et, lorsqu'ils réussissent ce concours, partent dans la fonction publique territoriale. Il est regrettable que seule la fonction publique d'Etat comprenne des Chargés d'études documentaires, et que seule la fonction publique territoriale comprenne de son côté des attachés et des assistants. Enfin, l'accès au généralat n'est prévu que pour les conservateurs du corps d'Etat, ce qui est incompréhensible, en particulier au regard des responsabilités qui incombent à des conservateurs de la fonction publique territoriale qui assurent des missions de direction d'établissements, en particulier lorsque ces derniers sont de grande importance.

On notera, par ailleurs, que les concours de la fonction publique se faisant rares, la conséquence en est, parmi les jeunes générations très diplômées, une entrée sur le marché du travail par des postes et des fonctions sous-qualifiés, dont il n'est pas aisé de s'extraire. Enfin les règles des concours ne sont pas identiques et, par exemple, la limitation des listes d'attente, dans la FPT, au double du nombre de postes mis aux concours, entraîne régulièrement le non-pourvoi de poste au concours de conservateur).

18. La dissymétrie entre fonction publique d'État et fonction publique territoriale est perçue comme un handicap à la cohérence d'une évolution harmonieuse et concertée des politiques muséales sur l'ensemble des territoires, au recrutement, à la gestion des carrières, à la mobilité et à la cohérence des dispositifs de formation. Ces questions doivent être considérées sans a priori.

ADEQUATION OU INADEQUATION DES CADRES D'EMPLOI AUX NOUVEAUX METIERS

L'évolution des musées, de leurs modèles économiques, des attentes des publics, de leur mise en relation avec les différents acteurs de la société a généré de nouveaux métiers qui ne correspondent pas aux cadres d'emplois de la fonction publique d'État ou de la fonction publique territoriale, d'où l'appel à des personnels recrutés par contrats, aux délégations de service public ou à des prestataires extérieurs.

En tout état de cause, les musées peinent à ouvrir des postes qui, d'une part, pourraient les projeter dans le XXI^e siècle, et, d'autre part, offriraient des débouchés aux jeunes talents (numérique, créativité, gestion de projets, partenariats...)

NOUVEAUX BESOINS ET CADRES D'EMPLOIS

Car les métiers de la réalité des musées ne sont pas ceux qui sont répertoriés au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). L'institution fonctionne avec la collaboration d'architectes, d'ingénieurs, de scénographes, de muséographes, de réalisateurs « multimédia », de techniciens de l'éclairage et du son, mais aussi d'agenceurs de tous les corps de métiers, de cabinets d'étude et de prestataires AMO... Tous n'ont pas a priori vocation à être intégrés de manière pérenne dans les équipes des établissements, toutes les missions n'ont pas la même durée. Mais à un certain moment, certains métiers peuvent apparaître comme indispensables et leur « internalisation » nécessaire.

Dès lors s'ouvrent deux possibilités : suggérer la création de nouveaux corps de fonctionnaires (mais dans un rapport récent sur la fonction publique – 9 sept. 2015 -, un magistrat de la Cour des Comptes, F. Ecalte a pointé l'existence de 300 corps et d'une centaine de statuts, ce qui fait douter de la

pertinence d'une complexification supplémentaire) ou encadrer de manière plus fine le partage des compétences entre fonctionnaires et contractuels de droit public. Comment penser cette articulation ? Elle peut engendrer des situations complexes, comme dans tel musée où un ingénieur des services culturels et du patrimoine est entouré presque uniquement de contractuels en raison des besoins nouveaux engendrés par le numérique. Il faut redire que la place de plus en plus évidente tenue par le numérique dans les musées, tant du point de vue de la communication (web maitres et animateurs de communautés) que de l'accompagnement et du développement des visites (marketing culturel et médiation) ou de la mission scientifique (bases de données), a engendré des besoins en personnel absolument non couverts par les cadres d'emplois de la fonction publique. D'autres besoins, comme celui de la recherche de mécénat ou de développement international, se font sentir et engendrent les mêmes problématiques de recrutement.

LES AUTRES LEVIERS

Une alternative à la dialectique entre professionnels fonctionnaires issus des cadres d'emploi traditionnels et contractuels résiderait dans l'évolution des concours, pour maintenir le maximum de recrutements dans le cadre de la fonction publique. Cela peut se faire dans certains cas comme dans l'introduction de l'option régie dans le concours de chargé d'études documentaires mais ne peut à l'évidence couvrir tous les besoins.

Du côté des métiers classiques du musée, se développe actuellement un mouvement de balancier, de type externalisation-internalisation. Par exemple, à l'externalisation des services d'accueil et de surveillance, courante depuis une dizaine d'années, succède une tendance au renforcement des équipes en interne, avec requalification des agents du patrimoine dans le sens d'une évolution des tâches voire d'une réorientation de la carrière.

Quant aux équipes, elles se sont professionnalisées dans tous les secteurs, et les contenus des métiers, plus rapidement que les cadres d'emploi et les statuts, n'ont cessé d'évoluer. Les évolutions les plus récentes laissent apparaître des services administratifs intégrant gestion, marketing et développement des ressources, une mixité plus importante des fonctions de surveillance et d'accueil, une consolidation des services des publics et le ciblage des médiations en fonction des catégories de visiteurs, des positions et des statuts de restaurateurs et de régisseurs réajustées, le développement des partenariats pour la recherche.

Si ces tendances de fond touchent de manière plus ou moins assourdie l'ensemble du réseau des Musées de France, les contextes de travail sont très hétérogènes selon la taille des établissements et leur environnement socio-économique. Les établissements de moyennes et petites tailles se

caractérisent ainsi d'abord par des budgets extrêmement contraints et la taille réduite des équipes. Avec une majorité de musées fonctionnant avec moins de 10 agents, la polyvalence est la règle. Ainsi, les mêmes dénominations de métiers recouvrent des réalités complexes et diversifiées.

Des problématiques de différents ordres, communes à la plupart des établissements, se cristallisent autour de quelques aspects : les formations qui peinent à être en phase avec l'évolution des métiers, la dissonance entre les filières de métiers des deux fonctions publiques, l'externalisation de certaines fonctions traditionnelles ou au contraire très contemporaines, la transition numérique des métiers, la diversité et l'égalité professionnelles, le statut des établissements et leur mode de gestion et de gouvernance.

19. Tous les nouveaux métiers n'ont pas a priori vocation à être intégrés de manière pérenne dans les cadres d'emploi et dans les équipes des établissements. Il semble important de penser l'évolution en fonction de plusieurs critères : la durée des missions pour lesquelles ces nouvelles compétences sont nécessaires ; l'aménagement de la formation des corps existants ; la professionnalisation des personnels en place.

20. L'immense hétérogénéité de situations (territoriale, statutaire, économique, etc.) rend impossible un système unique et rigide. En fonction de son identité, sa nature, son ancrage, ses tutelles et ses réseaux, le musée doit garder une certaine souplesse de fonctionnement et d'adaptation.

MIXITE DES FONCTIONS ENTRE SURVEILLANCE ET ACCUEIL

Une certaine porosité, ou mixité des fonctions de surveillance et d'accueil a été relevée, en particulier au cours des entretiens réalisés avec des professionnels intervenant dans de petits établissements. Un de ces exemples est celui des agents d'accueil et de surveillance qui assurent des missions de médiation dans des musées de taille réduite dans lequel interviennent peu d'agents, qui s'identifient d'autant plus au lieu dans lequel ils travaillent. Les limites de ces expériences tiennent au niveau de salaire de ces personnels de catégorie C pour lesquels on ne peut valoriser comme on le voudrait les missions de médiation qu'ils assurent. Tout à l'inverse, dans les très grands musées, comme le musée du Louvre, la fonction de surveillance est très étroitement définie et il faut convaincre les agents qu'ils remplissent une mission d'accueil. La professionnalisation, au début du XXI^e siècle, est à ce prix : permettre aux agents d'accueil et de surveillance d'assumer pleinement les missions d'accueil qui, en elles-mêmes, comportent une dimension essentielle de relation aux publics, vis-à-vis desquels ils incarnent l'image du musée. Il est avant tout souhaitable de travailler à l'amélioration de la formation initiale et de la formation continue, qui doivent toutes les deux comprendre un module relatif à une

professionnalisation du relationnel. Il est possible de favoriser une prise de conscience de la réciprocité de la recherche de bien-être : « vous accueillez et vous êtes accueillis ». Enfin, à un niveau plus général dans les établissements, rien ne peut se faire si l'on n'a pas admis (de la cave au grenier) qu'il y a une légitimité à partager la parole.

Un accueil complet suppose à la fois acquises des connaissances de base touchant aux collections de l'établissement et un certain nombre de principes relevant de la communication et de la psychologie. Christophe Paym, conseiller formation au CNFPT Rhône-Alpes, a présenté et commenté un nouveau plan de formations élargies aux corps de catégorie C, et, du point de vue des musées, un itinéraire expérimental qui s'adresse aux personnels de la région Rhône-Alpes-Auvergne. Ainsi trois blocs de thématiques sont proposés : Métier (fondamentaux), Relationnel et Technique. Au musée des Beaux-Arts de Lyon, S. Ramond a mis en place des sessions de formation à l'histoire de l'art et des collections du musée, assumées par les conservateurs ; ces séances sont insérées dans l'emploi du temps des agents. Elles cherchent à renforcer l'implication des agents d'accueil et de surveillance dans la vie du musée, notamment par rapport à la politique d'exposition, mais ne confond pas accueil et médiation, qu'elles entendent comme une compétence spécifique.

21. En ce qui concerne les missions d'accueil et de surveillance, la recommandation du groupe de travail va clairement dans le sens d'un renforcement des missions d'accueil confiées aux agents de surveillance, mais d'une claire spécificité accordée à l'exercice de la médiation.

METIERS DE LA MEDIATION

Une vue générale sur les personnels en charge aujourd'hui de la médiation dans l'ensemble du réseau des musées de France sera prochainement disponible à l'issue d'une grande enquête réalisée par le département de la politique des publics de la Direction générale des patrimoines¹⁰². Elle pourra intégrer ensuite les résultats d'une enquête sectorielle sur le périmètre du métier de « médiatrice culturelle/médiateur culturel » réalisée actuellement par le CNFPT, qui s'interroge sur la pérennité de cette dénomination.

Une première question se pose néanmoins sans attendre, qui est relative au cadre d'emploi de cette activité. Ces professionnels relèvent-ils du corps des ingénieurs des services culturels du patrimoine dans la fonction publique d'État, de ceux des attachés ou assistants de conservations dans la fonction

¹⁰² Les résultats de l'enquête renouvelleront sans doute beaucoup la vision délivrée par la précédente de 2001 (cf. A. Peyrin, *Etre médiateur au musée. Sociologie d'un métier en trompe l'œil*, Documentation française (Musées-Mondes), 2008), d'autant que la remise en question du lieu physique du musée modifie et élargit considérablement le champ de la médiation.

publique territoriale ? On trouve dans ces catégories plutôt des responsables de services ou des chargés de mission du MCC.

De fait une fiche métier du CNFPT existe bel et bien : « *le/la médiateur/médiatrice culturel/le organise et met en œuvre les dispositifs de l'action culturelle en s'appuyant sur les expositions temporaires et permanentes et les collections. Il/elle sensibilise les publics au patrimoine par la mise en œuvre d'ateliers et de parcours pédagogiques et la diffusion de documents d'information* ». Mais leur dénomination elle-même est incertaine : médiatrice/teur du patrimoine, médiatrice/teur scientifique, chargée/chargé des publics, guide de musée, guide-conférencière/-conférencier, animatrice/animateur, chargée/chargé de mission patrimoine, voire responsable du service des publics. Ses compétences en termes de contenu comme de maîtrise des techniques de médiation présentent un contour assez flou, qui peut faire écho à certaines formations universitaires parfois un peu trop académiques.

Il est donc souhaitable de se pencher sur le statut de ces personnels, qui dans les établissements nationaux tout comme territoriaux, est en train de se précariser. Si le rôle du « passeur de culture » est maintenant accepté et reconnu, les employeurs sont de plus en plus souvent tentés d'en faire un collaborateur ponctuel, ou à externaliser l'activité. C'est le cas Isabelle Lazier, directrice du musée de l'Ancien Evêché de Grenoble, a témoigné d'expériences malheureuses lors de tentatives d'externalisation de la médiation qui ont conduit la municipalité à envisager une ré-internalisation de la médiation. On doit également mentionner, à l'inverse, que dans certaines inter-communalités, le service mutualisé des publics des musées repose entièrement sur les épaules d'une seule personne sans équipe, généralement titulaire d'un master, et qui a été engagée sur un poste en catégorie C. Ici, évidemment, cette personne est devenue indispensable.

La médiation recouvrant l'ensemble des leviers permettant une appropriation du musée par ses publics, il paraît peut-être envisageable, dans ce cas précis de suggérer la création d'un cadre d'emploi qui consolide un statut et dessine une carrière.

22. Les métiers de la médiation n'ont aucune cohérence statutaire et les médiateurs culturels sont précarisés. Pour ce cas particulier, il serait bienvenu de s'interroger sur la création d'un nouveau cadre d'emploi et une nouvelle définition des savoirs et compétences requis, scientifiques tout autant que pragmatiques, dans le domaine des techniques de médiation (textuelle, présentielle et digitale) et dans celui des enquêtes de publics.

Dans un domaine plus précis, celui de la médiation exercée à l'endroit des publics scolaires, une suggestion faite par l'Inspection générale de l'Education nationale tend à réaffirmer l'intérêt d'une

collaboration étroite entre professeurs titulaires de la certification complémentaire en histoire de l'art et les musées de Beaux-Arts. Un dispositif homologue pourrait être imaginé pour les musées scientifiques. Cette hypothèse ne doit masquer en rien la nécessité de médiateurs statutaires.

23. Les musées sont des interlocuteurs privilégiés de l'Education nationale, la collaboration étroite entre musée et EN pourrait peut-être gagner en facilité par une officialisation plus affirmée.

C. Guillou, directrice des publics au Centre G. Pompidou, estime que la légitimité d'une direction des publics à concevoir et mettre en oeuvre une politique de médiation vis-à-vis des œuvres n'est toujours pas acquise. Autrement dit, leur légitimité à intervenir dans un champ de compétences donné et affirmer ce que les sociologues du travail dénomment leur juridiction n'est toujours pas assurée. Ainsi, pour insister sur le lien indissoluble entre les responsabilités scientifiques et pédagogiques du musée, certains chefs d'établissements souhaitent que le service culturel soit dirigé par un conservateur. Dans d'autres établissements, la légitimité de la politique des publics peut parfaitement s'incarner dans des professionnels qui ont une longue expérience du pilotage de l'action culturelle auprès des publics les plus divers, sont parfaitement au fait des ressources en matière de médiation, possèdent une parfaite connaissance des partenaires potentiels à même de co-construire et valoriser des programmes d'action et sont également en mesure d'en assurer l'évaluation grâce à une maîtrise des études de publics. A travers cette concurrence des compétences, c'est la reconnaissance du professionnalisme d'équipes dédiées et de leur direction qui sont en jeu.

Ces services possèdent une connaissance fine et outillée des publics. Cette connaissance stratégique, qui ne relève pas simplement du marketing, doit toujours être réaffirmée car elle permet l'ajustement des propositions de médiation aux projets et circonstances des visites, une variété d'approches des œuvres et des collections et des clés de lecture pour toutes les catégories de visiteurs. C'est pourquoi, la possibilité de mener des études régulièrement, même avec des budgets modestes, devrait être préservée, de telle sorte qu'une culture du bilan et de l'évaluation soit intégrée à l'action culturelle.

24. La direction du service des publics doit être consolidée et sa légitimité confortée. Au sein de ce service la pratique des études de publics doit demeurer un axe fort.

MOBILITE INTERNE ET EXTERNE, DIVERSITE PROFESSIONNELLE

Peut-on conduire la totalité d'une carrière dans un même établissement ? La réponse est non. La mobilité est à présent une nécessité absolue, l'expérience contraire est l'enfermement dans un métier

comme dans un lieu. Il est impératif de favoriser les conditions de la mobilité à tous les échelons, pour toutes les fonctions.

MOBILITE INTERNE ET EXTERNE

Des modules de formation peuvent rendre certaines compétences compatibles avec d'autres métiers. Benjamin Béchaux (responsable des publics au musée national de l'histoire de l'Immigration) trouverait du plus grand intérêt que chaque agent, quelle que soit sa fonction et à toute les échelles de la hiérarchie, ait la possibilité de partir quelques mois (3 mois/6 mois) dans un autre établissement pour en découvrir le fonctionnement et parfaire ses compétences. Selon Cécilia de Varine (Membre fondateur de l'association nationale Médiation culturelle, chargée du développement culturel au Centre Hospitalier Saint-Jean de Dieu à Lyon), à travers des instances comme l'ICOM, des jumelages et des échanges entre musées du monde pourraient être amplifiés.

Le travail des autres groupes de la Mission a laissé apparaître une multitude de projets innovants développés par tous les métiers du musée. Il apparaît clairement que la mobilité serait un excellent support de diffusion des bonnes pratiques.

Un passage de l'encadrement de la surveillance à l'encadrement d'un service culturel peut encore s'effectuer dans certains établissements mais réclame des compétences attestées sur le plan de la conception et la mise en œuvre d'une politique de médiation culturelle¹⁰³.

Certains des professionnels du musée peuvent exercer dans des secteurs auxquels on ne les attendrait pas forcément. Mais le plus grand obstacle à la mobilité reste les difficultés de passage entre les fonctions publiques (voir ci-dessus). Il est en effet plus logique et il devrait être plus simple de passer d'un musée territorial à un musée national, que de Monument historique à Musée.

Enfin on doit noter que nombre de poste de conservateurs en région ont été transformés en poste d'attachés, ce qui a réduit fortement le bassin d'emploi et donc le nombre de postes offert à la vacance.

25. Les leviers essentiels pour accroître la mobilité sont la formation, la vigilance vis-à-vis du maintien du niveau des postes dans les musées territoriaux et le rapprochement entre les deux fonctions publiques.

¹⁰³ Il y existe en effet différentes spécialités au sein de ce corps et les recrutements se font désormais en distinguant clairement les compétences requises en matière de batimentaire, de surveillance et de sécurité et des services culturels publics. (Cf. Concours 2017, MCC)

PERMEABILITE SOCIALE

Un chantier demeure encore largement en friche : celui de l'écosystème professionnel du musée sous l'angle de la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle.

De ce point de vue, l'enjeu doit pouvoir s'analyser au niveau de la structure et de la composition des équipes des musées à tous les échelons et filières de métiers : conservation et restauration, administration et gestion, régie des œuvres et techniciens, médiation et communication, surveillance et sécurité.

Qui sont les agents de la vie du musée ? D'où sont-ils-elles issu.e.s ? Comment ont-ils-elles été préparé.es à aborder la diversité dans le choix d'un métier relevant du service public de la culture ? Comment réajuster la promotion des formations initiales et des métiers auprès des jeunes issus de la diversité ? Quel type d'accompagnement faut-il privilégier ?

Quelle place tient la gestion de la diversité au sein de la culture organisationnelle des établissements publics relevant de la sphère muséale ? La question de l'accès aux postes d'encadrement doit participer de cette réflexion sur l'attractivité des métiers du musée, leur contribution au bien commun et le principe d'une accessibilité à tous, uniquement paramétré par des compétences certifiées. Elle doit également être au cœur de l'évolution des carrières des professionnels et des dispositifs de formation continue à même de les soutenir.

Enfin, la prise en compte de la diversité, au même titre que la parité, n'est pas avérée dans les conseils d'administration des établissements publics qui en sont dotés.

26. Le chantier de la promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle souffre en l'état actuel d'une connaissance insuffisante des origines et des parcours des personnels. Il devrait ensuite être intégré à la culture organisationnelle des établissements.

RECHERCHE DANS LES MUSEES

Une recherche conduite au plus haut niveau au sein des musées est une donnée incontestable. Mais par qui est-elle conduite ? Comment ?

Les conservateurs, en France, sont recrutés par concours à bac + 3 sur le plan théorique, et à bac + 5 en moyenne dans la réalité ; ils sont formés à l'INP. Ce mode de recrutement, unique en Europe, a pour conséquence une certaine hétérogénéité du point de vue des grades universitaires, ce qui les sépare de l'autre famille des chercheurs (universitaires) et de leurs collègues sur le plan international (c'est

un frein à la mobilité, dans les deux sens). Le doctorat (ou PhD) serait un dénominateur commun souhaitable, du point de vue des échanges et de la reconnaissance académique internationale. Par ailleurs, dans certains cas, le caractère généraliste de la formation reçue à l'INP par un très petit nombre annuel de conservateurs-stagiaires de musées ne permet pas à certains musées de trouver les spécialistes qui conviennent à leurs collections. Par exemple, au musée d'art et d'histoire du judaïsme, P. Salmona exprime le souhait de continuer à recruter les conservateurs dans leurs corps, mais souligne les cas où il n'y a pas de candidats compétents sur des domaines spécifiques (par exemple, hébreu ancien, médiéval ou moderne).

Cela soulève, plus généralement, la question du rapport entre le métier de conservateur et la recherche. Il y a très peu d'agents des corps de recherche dans les musées, et il est souvent indispensable, à des fins de spécialisation scientifique, de faire appel à un universitaire.

H. Multon (directeur du MAN) met l'accent sur les logiques partenariales, notamment avec l'Université. Il rappelle l'existence d'une enquête sur la politique de recherche des musées, et souligne que l'éducation des personnels au numérique est en lien avec l'éducation artistique et culturelle. Certains musées assument un partenariat régulier avec des universitaires et plus largement des chercheurs de haut niveau. Le musée Rodin a fait le choix d'inviter régulièrement, sous la forme d'un rendez-vous annuel, (journée d'études dédiée) les jeunes chercheurs francophones du domaine de la sculpture des XIXe et XXe siècles à se rencontrer, sous la responsabilité de trois universitaires de Paris et de région spécialistes du domaine. Le musée des Beaux-Arts de Lyon confie régulièrement à des universitaires et chercheurs français ou étrangers des commissariats d'exposition et des missions scientifiques (codirection des catalogues raisonnés des collections). Mais cette pratique est encore rare.

27. La spécificité française en matière de recrutement et de formation des conservateurs présente le danger de les séparer de leurs collègues sur le plan international. Pour pallier ce sérieux handicap, il est nécessaire que les conservateurs aient comme dénominateur commun le doctorat.

28. La collaboration entre musées et université est une clé des politiques de recherche et les liens doivent être encouragés et accrus.

RESTAURATION ET REGIE DES ŒUVRES

Les restaurateurs du patrimoine constituent une profession elle aussi en crise. Les restaurateurs sont pris entre deux feux. Ils ont une position assez revendicative : les institutions ne leur donnent pas la

place qu'ils pensent qu'ils devraient avoir. Il est parfois demandé par des commanditaires publics des prestations estimées relativement simples : ces commanditaires ne pensent pas nécessaire que les personnes recherchées aient été diplômées au plus haut niveau (INP, Ecole de Tours...). Le modèle de formation développé par l'INP peut être considéré comme trop intellectuel ou trop théorique, pas assez dans le geste, dans l'habileté manuelle.

Ph. Barbat ne croit pas à une fonctionnarisation des restaurateurs. Ils ne sont pas des chefs de travaux d'art. Mais, sans aller jusqu'à la fonctionnarisation, les grands musées gagneraient à créer des services de restauration internes. Certains conservateurs pensent toutefois que cette solution n'est pas sans danger (cf. système anglo-saxon).

Les régisseurs ont gagné, pour leur part, une place centrale dans le dispositif de la vie des collections. Anne Henry, régisseur au musée d'art et d'industrie de Saint-Etienne, a donné un témoignage de travail en équipe qui montrait la place du régisseur comme force de propositions sur les expositions, les acquisitions. Du point de vue de la formation, elle a souligné une lacune du point de vue de la gestion de projet. On ne peut nier de la part des restaurateurs une certaine amertume, parfois, par rapport aux régisseurs, mais la montée en puissance de cette profession répond à un principe de réalité : les œuvres circulent de par le monde de plus en plus, cette mobilité impose des compétences fortes du point de vue de la préservation du patrimoine.

29. L'élévation du niveau des restaurateurs est globalement très satisfaisant, leur reconnaissance comme partenaire scientifique plus que comme prestataire laisse encore à désirer.

30. Les régisseurs sont à présent installés dans le paysage des métiers et la formation est reconnue.

MODELES ET CHANTIERS EMERGENTS

NOUVEAUX ANCRAGES DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES (NOTION DE POLE ORIENTANT, MODE PROJET, CO-CONSTRUCTION), GOUVERNANCE, POLYVALENCE ET TRANSVERSALITE, MUTUALISATION

- La dualité fondatrice du musée, point nodal de toute réorganisation des métiers. Cette dualité, conserver et diffuser, centripète et centrifuge, doit rester l'ancrage fructueux de toute réflexion. C'est en fonction d'elle que se situent les nouveaux métiers, quelle que soient les

mutations – nombreuses - de l'un ou l'autre de ces deux piliers (point 1). C'est ce fondement qui doit « aimer » l'agencement des compétences, les réexamens des organigrammes, et ordonner la transversalité de toutes les missions et l'exercice des métiers.

- **Une interdépendance des métiers appelant un mode de travail plus intégré.** Les interdépendances des différents métiers du musée se sont accrues notamment du fait de la révolution numérique : par exemple, les usages du numérique dans le domaine de la médiation ou de la documentation sont d'une extrême richesse mais supposent des compétences techniques que les services ne possèdent pas nécessairement. La politique culturelle commande nécessairement la politique de marketing (cf. nouveaux systèmes de billetterie avec réservation intégrée, etc.). En ce qui concerne les missions d'accueil et de surveillance, la recommandation du groupe de travail va clairement dans le sens d'un renforcement des missions d'accueil confiées aux agents de surveillance, mais d'une claire spécificité accordée à l'exercice de la médiation (points 11, 12, 21). Cette interdépendance accrue conduit vers une généralisation du travail en mode-projet, à côté des schémas hiérarchiques traditionnels. Fédérer les équipes, organiser la co-production s'impose.
- **D'un modèle rigide à un modèle souple.** L'immense hétérogénéité de situations (territoriale, statutaire, économique, etc.) rend impossible un système unique et rigide d'organisation, de structuration. En fonction de son identité, sa nature, son ancrage, ses tutelles et ses réseaux, le musée doit garder une certaine souplesse de fonctionnement et d'adaptation. Le nouveau modèle est, comme dans de nombreux secteurs, appelé à être adaptable (point 20).

NOUVELLE SITUATION DU MUSÉE, ENTRE TUTELLE PUBLIQUE ET PARTENARIATS PRIVÉS

- **Réaffirmer le musée, comme instrument essentiel des politiques culturelles publiques.** Le musée, quelles que soient ses évolutions économiques, est un instrument des politiques culturelles publiques, et la subvention publique reste fondamentale dans son fonctionnement. La conservation, la médiation, font partie de l'activité de service public pour laquelle le financement doit être garanti (légitimité en termes de contenus scientifiques, évaluations qualitatives des publics, sont des outils indispensables qui doivent être garantis). En ce qui concerne l'information et la mise en ligne des collections, le passage de la numérisation traditionnelle à l'ère de l'interopérabilité appelle une révision des politiques de bases de données (centrales / locales) et une rationalisation financière (points 2, 22, 10).
- **Conforter le musée dans la maîtrise de ses missions statutaires.** Quel que soit son intérêt, le périmètre de l'externalisation ou de toute forme de partenariat ne doit pas empiéter sur la

mission d'opérateur culturel du musée, clairement défini dans la Loi Musée de 2002. Quant à la mutualisation – voire le regroupement –, elle est bien sûr une clé : chaque musée ne fait pas tout, ne fonctionne pas comme un monde clos, isolé. Petit ou grand, il est possible de repenser son activité, en termes de délégation ou de partenariat. Mais cela ne doit pas s'effectuer au prix d'une superstructure exogène portant atteinte à la survie de ses composantes : Le pilotage des établissements peut se penser au travers la coordination entre sites sur le territoire et à travers la co-construction de projets. C'est l'occasion de repenser la transversalité (point 2, 4, 6). Ces repères doivent rester clairs.

- **Des mutations réussies dans la sphère des métiers.** Le milieu muséal a déjà connu des mutations réussies. Par exemple, l'élévation du niveau des restaurateurs est globalement très satisfaisant, même si, au sein des musées, leur reconnaissance comme partenaire scientifique plus que comme prestataire laisse encore à désirer. Les régisseurs sont à présent installés dans le paysage des métiers et la formation est reconnue (point 29, 30). Les métiers de la médiation et les services des publics élargissent et diversifient leurs compétences en intégrant les ressources du numérique. La nécessité et la qualité de la formation des conservateurs ne sont plus remises en cause. Leur compétence scientifique, indispensable et garante de la crédibilité du musée, doit impérativement se doubler d'une capacité managériale et gestionnaire et d'une aptitude au dialogue avec des partenaires extérieurs (points 15, 16).
- **Un besoin de clarification des cadres public / privé.** Le nouveau contexte économique est un des domaines d'évolution qui appelle fortement de nouvelles compétences et sollicite de nouveaux métiers. L'interaction avec les métiers privés est inévitablement accrue : par exemple, les interventions autonomes doivent être prise en compte dans l'équipement numérique du musée (point 3, 13). Toutes ces interactions doivent et s'inscrire dans des cadres clairs (guides sur des choix DSP ou marchés, vade-mecum sur les partenariats, etc.).

NOUVEAUX RESEAUX, NOUVELLES LOGIQUES FONCTIONNELLES (RESEAUX, PARTENARIATS, POROSITE INTERIEUR / EXTERIEUR, ETC.)

- **Importance croissante des réseaux pour le développement du musée.** Chaque musée est appelé à définir, en fonction de son identité propre, les « branchements » qu'il peut ménager vers des partenaires et des réseaux. Chaque professionnel relève d'un réseau. Chaque musée peut être membre de réseau. C'est à travers de nouveaux métiers et de nouvelles compétences que la mise en réseau peut être fructueuse. Il n'est pas nécessaire que les branchements se fassent uniquement à l'intérieur du musée. L'implication des acteurs du territoire, des opérateurs de l'éducation artistique et culturelle, de l'université, des entreprises, ou des

sociétés d'amis peut constituer l'occasion d'envisager de nouvelles formes de gouvernance, mais également de nouveaux modèles économiques (point 7). Les expériences durables de partenariat économique reposent sur la qualité d'accueil du musée, la capacité à entretenir des liens avec les acteurs de proximité plus que sur l'attractivité fiscale (point 8).

- **Une place et une action à conforter sur le plan international.** Sur le plan international, la spécificité française en matière de recrutement et de formation des conservateurs présente le danger de les séparer de leurs collègues étrangers. Pour pallier ce sérieux handicap, il est nécessaire que les conservateurs aient comme dénominateur commun le doctorat. Dans les collaborations internationales, les expositions hors-les-murs constituent une pratique maintenant assumée et ne relève pas que de questions financières. Elles sont aussi fortement vectrices de diffusion culturelle (la « soft diplomacy »), on en doit pas craindre de les affirmer comme telle (point 27 et 5).
- **Le musée, un lien avec l'enseignement et la recherche.** Les musées sont des interlocuteurs privilégiés de l'Education nationale pour les niveaux de primaire et secondaire, la collaboration étroite entre musée et EN pourrait peut-être gagner en facilité par une officialisation plus affirmée. En ce qui concerne l'enseignement supérieur, la collaboration entre musées et université est une clé des politiques de recherche et les liens doivent être encouragés et accrus. Pour ces politiques de recherches, les bases de données de musées et les publications électroniques sont des outils capitaux (points 24 et 28).

NOUVELLES STRATEGIES PROFESSIONNELLES, NOUVEAUX VIVIERES DE COMPETENCES

- **Un équilibre à trouver entre évolution des métiers et cadres d'emplois.** Des compétences professionnelles nouvelles et très variées sont liées notamment à la transition numérique, à la mutation des modèles économiques, et elles sont inexistantes dans les cadres d'emplois (points 9, 3). La question des nouveaux métiers des musées se pose en termes de développement de compétences internes ou de partenariat avec des instances externes. La question des recrutements hors des cadres d'emploi est parfois inévitable. Dans tous les cas la formation a un rôle clé (point 14). Tous les nouveaux métiers n'ont pas a priori vocation à être intégrés de manière pérenne dans les équipes des établissements. Il semble important de penser l'évolution en fonction de plusieurs critères : la durée des missions pour lesquelles ces nouvelles compétences sont nécessaires ; l'aménagement de la formation des corps existants ; la professionnalisation des personnels en place (point 19). Pour certains cas particuliers, comme celui des métiers de la médiation (qui ne se confondent pas avec celui de conférencier,

et n'ont aucune cohérence statutaire), il serait bienvenu de s'interroger sur la création d'un cadre d'emploi générique (point 23).

- **Réduire la fracture entre les deux fonctions publiques.** La dissymétrie entre fonction publique d'État et fonction publique territoriale est perçue comme un handicap à la cohérence d'une évolution harmonieuse et concertée des politiques muséales sur l'ensemble des territoires, au recrutement, à la gestion des carrières, à la mobilité et à la cohérence des dispositifs de formation. Ces questions doivent être considérées sans a priori (point 18).
- **Résoudre le passage de conservateur à directeur.** Tous les conservateurs n'ont pas vocation à diriger un grand établissement. Une formation de type « Curatorial Leadership » (Etats Unis) s'avère souhaitable pour permettre à des conservateurs en ayant le souhait et les capacités d'accéder à la direction d'établissement (point 17).
- **Promouvoir la mobilité pour tous les métiers.** Les leviers essentiels pour accroître la mobilité sont la formation, la vigilance vis-à-vis du maintien du niveau des postes dans les musées territoriaux et le rapprochement entre les deux fonctions publiques (point 25). Résultats attendus : compétences accrues, transferts d'expertise, mutualisation des bonnes pratiques.
- **Transition numérique et métiers innovants.** Quels sont les métiers qui s'annoncent ? Quels sont ceux dont les musées pourraient tirer parti ? Certains établissements hébergent déjà des Start'up valorisant les métiers innovants et constituant des pépinières de talents. Ces expérimentations doivent être suivies avec attention pour en déceler les potentialités pour le musée de demain.
- **Diversité et égalité : un chantier à ouvrir.** Pour ce qui est de l'ouverture du musée sur la société, et plus particulièrement de ses équipes à la diversité, le chantier de la promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle souffre en l'état actuel d'une connaissance insuffisante des origines et des parcours des personnels. Il devrait ensuite être intégré à la culture organisationnelle des établissements (point 26).

EXPERIENCES DE REFERENCE

Numérisation et nouvelle gestion des collections pour les documenter autrement au musée du quai Branly

Rôle des régisseurs dans la conception des expositions au musée d'art et d'industrie de Saint Etienne

Nouvelles relations entre restaurateurs et musées à travers des missions d'encadrement et de formation des équipes internes

L'association des élèves et anciens élèves de l'INP : la refondation

Projet d'un registre national numérique des guides-conférenciers professionnels

Association des conservateurs de musées d'Alsace (ACMA) et Association des musées d'Alsace et des régions limitrophes (MUSEAL) : milieu associatif et rôle des bénévoles

La Fems et l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage dans le redéploiement des écomusées et musées de Guyane

Réunion des musées métropolitains Rouen-Normandie : La Ronde – Cap sur l'art contemporain.

Des regroupements sur projet commun d'exposition de musées européens de tailles similaires

Festival Normandie-Impressionniste (chaque 3 ans)

Le Palais de Tokyo : un modèle économique unique en France et un laboratoire de création

Externalisation des fonctions surveillance et de médiation et retour à l'internalisation à Annecy

Festival Normandie-Impressionniste (chaque 3 ans) : GIP financé par les collectivités locales offrant un cadre événementiel propice à l'émergence d'un bouquet d'expositions et d'événements.

La Gaité lyrique comme pépinières de talents et de partenariats

Le Club XIX créé et animé par le Musée d'Orsay et le réseau des musées 19ème, pour des projets d'expos itinérantes et la mutualisation d'expertise.

Les programmes « cousus main » du CNFPT pour les agents du patrimoine en Rhône-Alpes.

Le Mac Val à Vitry et La Piscine à Roubaix : des recrutements de personnels innovants.

Fédération des Amis de Musées et gouvernance des musées

Musée de la Révolution à Vizille : le mécénat populaire

Le musée Rodin et l'autofinancement

Musée des Beaux-Arts de Lyon : Politique de développement des ressources propres

Le musée international de la Parfumerie à Grasse : la relation aux producteurs locaux

Centre national du costume de scène : L'autonomie statutaire, ses atouts, ses limites

La communauté Muzéonum et sa plateforme de ressources sur le numérique au musée et dans la culture.

La Fédération des Amis de Musées et la gouvernance des musées

