

RAPPORT OFFICIEL

Inventer des musées pour demain

RAPPORT DE LA MISSION MUSÉES XXI^E SIÈCLE

Sous la direction de Jacqueline EIDELMAN

La **documentation** Française

« En application du Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992, une reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre. »

© Direction de l'information légale et administrative, Paris, 2017
ISBN : 978-2-11-145414-9

Remerciements

La Mission Musées du ^{xxi}^e siècle a été installée le 17 mai 2016 par Mme Audrey Azoulay, ministre de la Culture et de la Communication.

Ce rapport rend compte de l'activité déployée par la Mission et de ses résultats. Il est le fruit d'une très large concertation qui a été menée pendant un peu plus de six mois auprès des professionnels du réseau élargi des musées de France¹, de leurs partenaires et de leurs publics.

Ses vingt et un auteurs (les membres du comité de pilotage et la responsable de la Mission) ont œuvré de concert à travers quatre groupes de travail thématiques, au cours d'une tournée territoriale qui les a conduits dans la plupart des régions françaises, à la faveur de différentes tables rondes et de débats (avec des responsables d'établissements, des organisations professionnelles et syndicales, des partenaires associatifs, des élus), à l'occasion d'une campagne d'entretiens auprès d'experts nationaux et internationaux.

Ils sont partis d'une vision actualisée du réseau des musées de France pour dégager les lignes de forces de son évolution sur quatre plans : le système des valeurs que le musée incarne désormais (le musée éthique et citoyen), la stratégie d'une offre en harmonie avec le développement des territoires (le musée protéiforme), la diversification des publics et leur implication dans la vie des établissements (le musée collaboratif et inclusif), l'agencement des métiers et des compétences pour une meilleure organisation et une plus grande efficacité du réseau (le musée comme écosystème professionnel créatif).

Au total, plus de 700 professionnels et élus ont été impliqués dans la réflexion et l'analyse conduites par la Mission. Et près de 3 000 de nos concitoyens ont pu exprimer leurs attentes lors d'une consultation en ligne et d'une enquête nationale.

De ces assises nationales informelles, il émerge une série de modèles structurants assortis d'une liste de chantiers à ouvrir rapidement, et différentes évolutions organisationnelles et fonctionnelles à entreprendre pour projeter définitivement le réseau des Musées de France dans le ^{xxi}^e siècle.

La Mission Musées du ^{xxi}^e siècle a bénéficié de l'appui sans faille de la Direction générale des patrimoines, de ses services et départements. En particulier le Service des Musées de France et sa sous-direction de la politique des musées, la sous-direction des affaires financières et générales, l'Inspection des patrimoines, le département de la communication et le département de la politique des publics.

¹ De fait, le réseau légal des musées nationaux et musées territoriaux a été considéré comme le cœur d'un réseau élargi aux établissements sous contrôle scientifique et technique de l'État, incluant les mémoriaux, les centres de culture scientifique technique et industrielle, et Fracs.

Le Secrétariat général du ministère (dont le Service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation, avec en particulier le département de l'innovation numérique et le département de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la technologie) et l'Inspection générale des affaires culturelles l'ont aidée autant que de besoin – ils ont même parfois devancé ses attentes.

Les directeurs régionaux des affaires culturelles et le réseau des conseillers musées en Drac ont permis le véritable succès des huit étapes territoriales.

Pour les entretiens et la consultation citoyenne, la Mission remercie le Centre de recherche sur les liens sociaux (Séverine Dessajan, Cerlis, Paris Descartes-CNRS), le Crédoc (Sandra Hoibian, Jorg Müller et Charlotte Millot, département aspirations et modes de vie) et Cap-Collectif (Thibaut Dernoncourt, plateforme numérique).

Pomme Cramer et Mimouna Zacklad, assistantes temporaires, ont assuré le secrétariat et la gestion avec vaillance et efficacité. Au bureau des missions, Michaël Rakotondrainibe a permis que les réunions des groupes et les étapes territoriales s'organisent sans encombre.

Que tous les interlocuteurs, que tous les contributeurs soient ici chaleureusement remerciés. Le succès de la Mission Musées du XXI^e siècle est le leur.

Les auteurs

La responsable de la Mission

Jacqueline Eidelman, conservatrice générale du patrimoine, Direction générale des patrimoines

Les membres du comité de pilotage

Sylvain Amic, directeur de la Réunion des musées de la métropole Rouen-Normandie

Claire Barbillon, professeur d'université, université de Poitiers et École du Louvre

Nathalie Bondil, directrice du musée des Beaux-Arts, Montréal, Québec, Canada

James Bradburne, directeur de la Pinacoteca di Brera, Milan, Italie

Serge Chaumier, professeur d'université, université d'Artois

Blandine Chavanne, sous-directrice de la politique des musées, Service des musées de France-MCC

Alexia Fabre, directrice du musée d'Art contemporain du Val-de-Marne (Mac Val), Vitry-sur-Seine

Bruno Gaudichon, directeur du musée La Piscine, Roubaix

Bruno Girveau, directeur du palais des Beaux-Arts et du musée de l'Hospice Comtesse, Lille

Catherine Guillou, directrice des publics, CNAC-Centre Georges-Pompidou

François Hubert, directeur du musée d'Aquitaine, Bordeaux

Gunnar Kvaran, directeur de l'Astrup Fearnley Museet, Oslo, Norvège

François Mairesse, professeur d'université, Sorbonne nouvelle et École du Louvre

Céline Peyre, responsable du service des publics, musée Fabre, Montpellier

Sylvie Pflieger, maître de conférences, Sorbonne Paris-Descartes

Joëlle Pijaudier-Cabot, directrice des musées de Strasbourg

Vincent Poussou, directeur des publics et du numérique, Réunion des musées nationaux-Grand Palais

Sylvie Ramond, directrice du musée des Beaux-Arts, Lyon

Xavier Roland, directeur du Pôle muséal de Mons, Belgique

Anne-Solène Rolland, directrice de la recherche et des collections au musée du Louvre

L'équipe du Crédoc

Sandra Hoibian, directrice du pôle Évaluation et Société

Charlotte Millot, directrice d'étude et de recherche

Jorg Müller, chargé d'étude et de recherche

Radmilla Datsenko, chargée d'étude et de recherche

Les équipes du ministère de la Culture

Emmanuelle Lallement, cheffe du département de la politique des publics, Direction générale des patrimoines

Nicolas Orsini, chef adjoint du département de l'innovation numérique, secrétariat général (SCPCI)

Joséphine Dezellus, chargée d'étude, département de la politique des publics, Direction générale des patrimoines

Valérie Martinez, chargée du multimédia, département de la Communication, Direction générale des patrimoines

Roselyne Aliacar, cheffe du projet « Open data », département de l'innovation numérique, Secrétariat général (SCPCI)

SOMMAIRE

PRÉFACE	7	
INTRODUCTION	9	
CONTEXTE	13	
SYNTHÈSE		
L'inscription des musées de France dans le XXI^e siècle : modèles émergents, évolutions fonctionnelles et chantiers à ouvrir	21	
LE MUSÉE ÉTHIQUE ET CITOYEN	25	
Modèles émergents	25	
Les chantiers à ouvrir	26	
Expériences de référence	28	
LE MUSÉE PROTÉIFORME	35	
Modèles émergents	35	
Chantiers à ouvrir	36	
Expériences de référence	38	
LE MUSÉE INCLUSIF ET COLLABORATIF	47	
Modèles émergents	47	
Chantiers à ouvrir	48	
Expériences de référence	50	
LE MUSÉE COMME ÉCOSYSTÈME PROFESSIONNEL	59	
Évolutions fonctionnelles	63	
Chantiers à ouvrir	64	
Expériences de référence	66	
LES RAPPORTS DES QUATRE GROUPES DE TRAVAIL		73
UN MUSÉE ÉTHIQUE ET CITOYEN	75	
Un socle territorial en perpétuelle reconstruction	76	
Des valeurs inclusives	80	
Débats et création	86	
De nouveaux chantiers à ouvrir ou à poursuivre	88	
LE MUSÉE PROTÉIFORME, <i>IN SITU</i> , HORS LES MURS, DÉMATÉRIALISÉ	91	
Musée <i>in situ</i> : le musée comme un lieu vivant	91	
Le musée hors les murs : le musée dans son territoire et vers ses publics	97	
Le musée numérique/virtuel : un champ d'expérimentation	103	
Préconisations	109	
Expériences de référence	111	

LE MUSÉE INCLUSIF ET COLLABORATIF	113
Construire une nouvelle relation aux publics, dans une ère de post-médiation.....	114
Repenser les institutions comme des plateaux de potentialités	120
Reconsidérer les structurations fonctionnelles et les modes de gouvernance	130
Expériences de référence	142
LE MUSÉE COMME ÉCOSYSTÈME PROFESSIONNEL CRÉATIF	143
Introduction	143
Les axes de réflexion	146
Réflexions prospectives, chantiers à ouvrir et préconisations	152
Modèles et chantiers émergents	163
Expériences de référence	167
CONSULTATION CITOYENNE	169
CE QUE L'ON SAIT DES PUBLICS DES MUSÉES AUJOURD'HUI	171
Musées et publics	171
Visiteurs et visites.....	172
LA CONSULTATION NATIONALE	
« IMAGINONS ENSEMBLE LE MUSÉE DE DEMAIN »	177
Méthodologie	177
Analyse lexicale des contributions et des votes lors de la consultation citoyenne	
« Imaginons ensemble les musées de demain »	178
Analyse lexicale des contributions.....	178
Analyse de contenu et synthèse des votes.....	187
L'enquête auprès de la population nationale : un musée plus ouvert,	
plus convivial et tourné vers les jeunes générations	193
Ouvrir davantage le musée pour donner à chacun envie de visiter	
plus souvent des expositions	193
L'humain et la convivialité au cœur d'une expérience nouvelle,	
plus participative, plus interactive	196
S'impliquer davantage dans la vie du musée	199
Synthèse et conclusion	203
ANNEXES	207
Annexe 1 Lettre de mission	209
Annexe 2 Liste des personnes rencontrées	211
Annexe 3 La Mission Musées du XXI^e siècle à l'œuvre	227
Annexe 4 Bibliographie	237

Préface

Quels musées souhaitons-nous pour demain ? C'est à cette question que la Mission Musées du ^{xxi} siècle, installée le 17 mai 2016, devait apporter des réponses novatrices et engagées.

Le rapport remis le 2 mars au musée des Beaux-Arts de Lyon permet d'identifier des enjeux et de tracer des lignes d'action pour les prochaines décennies.

Une page de l'histoire des musées se tourne. L'évolution des politiques muséales à l'heure de la réforme territoriale, les stratégies diversifiées de développement des établissements, la transition numérique qui transforme non seulement les métiers mais également la relation aux publics, la fréquentation accrue des musées par nos concitoyens qui manifeste non seulement leur appétence de savoirs et leur plaisir à partager une expérience culturelle mais également leur résilience face aux attentats terroristes, en sont des témoignages évidents.

Il y a là tout un ensemble de signes d'une nouvelle mutation de l'institution muséale, mais qui doit trouver sa cohérence.

C'est dans ce cadre que la Mission Musées du ^{xxi} siècle, menée par Mme Jacqueline Eidelman et un comité de pilotage constitué de responsables de musées français, d'enseignants-chercheurs et d'experts étrangers, a procédé à une consultation nationale auprès des professionnels du secteur, de leurs partenaires et des publics.

Les quatre thématiques qui ont structuré la réflexion commune – « le musée éthique et citoyen », « le musée protéiforme : *in situ*, hors les murs, virtuel », « le musée inclusif et collaboratif » et « le musée comme écosystème professionnel créatif » – sont visiblement entrées en résonance forte avec un désir de parole.

L'organisation d'étapes territoriales, en coopération avec les directions régionales des affaires culturelles, a permis de couvrir la quasi-totalité du territoire métropolitain et tous ont pu exprimer leurs attentes, leurs projets, leurs craintes parfois, autour des missions du réseau des Musées de France et sur leur capacité à les mener à bien.

Je me réjouis que cette réflexion ait dépassé les frontières traditionnelles entre musées nationaux et musées territoriaux, entre les différentes catégories de collections (beaux-arts, art moderne et contemporain, histoire, archéologie, sciences, technique, industrie, anthropologie, arts décoratifs, design, architecture...), entre petits et grands musées, entre culture matérielle et culture immatérielle, pour montrer la transversalité des questionnements, la multiplicité des réponses qui y sont apportées et le foisonnement des expérimentations.

Ces expérimentations portent aussi bien sur les styles de présentation et la mobilité des collections, les conditions d'accueil des publics, la communication qui leur est destinée ou la diversification de la médiation sous l'influence du numérique, que sur de nouveaux modèles d'organisation des musées intégrant l'harmonisation des missions, l'évolution et la complémentarité des métiers et la mutualisation des compétences.

Il est indispensable de faire connaître cette inventivité, d'en partager les succès et d'en analyser l'impact, car je crois qu'il n'y a pas meilleur terreau pour nourrir les évolutions que nous souhaitons tous favoriser pour faire de nos musées des lieux toujours plus ouverts, notamment aux jeunes générations, plus accessibles et toujours mieux adaptés aux publics les plus divers.

Le musée qui se dessine pour demain sera ainsi un musée plus collaboratif et plus accueillant, un musée créatif et innovant grâce à ses professionnels, bref un musée en phase avec la société du XXI^e siècle.

Françoise NYSSSEN, ministre de la Culture

Introduction

→ « La culture n'est ni simplement juxtaposée, ni simplement superposée à la vie. En un sens, elle se substitue à la vie, en un autre, elle l'utilise et la transforme pour réaliser une synthèse d'un ordre nouveau. »

Claude Lévi-Strauss, 1967

→ « La mission qui est la nôtre, qui est la vôtre tous ici, devient encore plus brûlante, encore plus cruciale : non pas pour réparer la société mais pour la soutenir dans son projet républicain, faire vivre ses défenses les plus profondes, celles qui sont les seules susceptibles de nous protéger à long terme et de rendre possible la résilience de notre société. »

Audrey Azoulay, Discours des vœux, 2017

Le basculement définitif des musées français dans le *xxi*^e siècle s'est réalisé en 2015 comme une réaction viscérale aux attentats, comme la résurgence d'un programme fondateur qui condense souveraineté nationale sur les œuvres de culture et lutte contre le vandalisme des barbares.

Le musée démocratique entretient avec l'État-nation un lien obligé. Cette idée d'un art émancipateur et de la nécessité d'une éducation esthétique des citoyens² perdue jusqu'à nos jours sous différentes formes. Au *xx*^e siècle, elle prend successivement pour bannière *la culture pour tous* dans l'entre-deux-guerres, *la démocratisation de la culture* au tournant des années 60-70, *la démocratie culturelle* dans les années 80-90. Ces vingt dernières années procèdent de ce même projet de mettre la culture à la portée de chacun (physiquement comme intellectuellement) faisant des musées un équipement culturel territorialisé ou, pour certains, un équipement à vocation internationale. C'est la vocation « nationale » que le temps des attentats réintroduit, c'est ce continuum entre le local, le national et le global qui est réaffirmé³.

Le musée d'art n'est plus le paradigme du musée depuis longtemps déjà. En réalité, il ne l'a jamais véritablement été puisque, d'emblée, le Muséum d'histoire naturelle et le Conservatoire des arts et métiers étaient son équivalent du côté des sciences et des techniques, et le musée des Monuments

² Voir en particulier : sous la direction de D. Poulot, « Le musée et le politique », *Culture et Musées*, n° 28, décembre 2016.

³ Cf. bibliographie.

français du côté de l'histoire. Le dernier quart du xx^e siècle a concrètement mis fin à cette illusion d'optique. Les années 70-90 voient apparaître une nouvelle architecture des musées et se multiplier les réhabilitations, mais aussi un enrichissement des collections et une diversification des artefacts, un accroissement du nombre des expositions temporaires et une variété de thématiques, des propositions novatrices en matière de scénographie et d'expographie, une mutation des dispositifs d'accueil et de médiation de la visite, de nouveaux services et activités commerciales... Ces transformations, considérables dans tous les champs – muséographique, économique, cadre institutionnel et impact médiatique –, se sont traduites par une forte adhésion des publics. Tous ces éléments ont contribué à une métamorphose matérielle et organisationnelle du paysage muséal français, qui est aujourd'hui consolidée.

Métamorphose tangible donc, mais également métamorphose symbolique : cette diversité du paysage muséal concourt à une conception de la culture qui n'est plus restreinte aux arts et à l'esprit : les musées des beaux-arts et d'art moderne et contemporain, d'arts décoratifs, de design et d'architecture, d'archéologie, de préhistoire et d'histoire, de sciences, de techniques et d'industrie, d'ethnographie et d'anthropologie transcrivent, ensemble, une conception anthropologique de la culture. Ouvert et pluriel, le musée est devenu un « musée-monde » et une « zone de contacts », qui délivrent au plus grand nombre les clés d'interprétation des évolutions des modes de vie et de pensée à travers la mise en exposition d'un patrimoine de toute nature et de toute origine.

Pourtant, cette double métamorphose n'est pas encore parvenue à renverser le système des représentations sociales les plus courantes du musée, qui demeurent marquées par le tropisme initial, notamment chez ceux qui n'en pratiquent guère la visite.

Or la proportion de Français visitant les musées et les expositions au moins une fois dans l'année s'élève désormais à 44 %, c'est dire qu'elle a augmenté de plus de 10 % en dix ans, notamment au sein des couches moyennes et populaires⁴. Cette très importante progression est la conséquence d'une professionnalisation de tous les secteurs de l'institution muséale. Le renouveau de l'offre a suscité un doublement de la fréquentation sur les vingt dernières années. L'arrivée en nombre des familles, des groupes scolaires et des publics du champ social a recomposé les publics traditionnels des musées, grâce au développement de l'éducation artistique et culturelle. L'attractivité est devenue un enjeu structurant des établissements qui s'ouvrent aussi bien au public de proximité qu'aux touristes français ou à ceux venus de l'étranger. Les publics individuels se sont fidélisés grâce à de nouvelles grilles tarifaires et des formules de cartes-pass incitatives, au rôle fondamental des sociétés d'amis de musée, à l'impact d'une programmation culturelle en constant renouvellement, une présence sur internet

⁴ Ces chiffres sont issus des dernières enquêtes du Crédoc réalisées en juin 2016. On reviendra plus loin dans le rapport sur cette augmentation inédite et sa signification.

et un usage stratégique des réseaux sociaux. Les expositions temporaires font événement et la muséographie modifie le rapport aux œuvres. Les publics ont pris l'habitude de se voir proposer un dispositif de médiation multifacettes (textes affichés, visites guidées et ateliers, nouveaux médias sous toutes leurs formes) et correspondant aux circonstances et aux modalités de leur visite. Pour 84% de nos concitoyens, la visite d'un musée ou d'une exposition est devenue le standard d'une sortie culturelle.

Les responsabilités qui incombent au monde des musées excèdent ainsi largement le champ de la mission traditionnelle de conservation et de recherche. Aujourd'hui, le musée est un passeur de mémoire, un producteur d'émotion esthétique et un médiateur interculturel. Et demain, davantage encore, sa vocation plurielle sera déterminante pour contribuer au dialogue entre les cultures, à l'éducation citoyenne et au vivre-ensemble. Avec les droits culturels, la compréhension des identités individuelles et collectives, de leur multipolarité et de leur pluri-socialisation, deviendra l'oméga de son quotidien. Ce constat, de nombreux pays le font déjà – pas seulement des pays occidentaux – et une recommandation de l'Unesco vient récemment d'énoncer les obligations des musées, notamment en ce qui concerne l'accès universel à la culture.

Le réseau des musées de France est déjà aimanté par cet esprit. Il symbolise encore et toujours la mémoire des sociétés humaines, la liberté de création, le dialogue avec les œuvres et l'éducation du regard et, dans le même temps, il entend répondre aux interrogations de ses visiteurs sur le monde contemporain. Il se rêve en emblème de l'accès de tous à la culture, incarnant les valeurs d'hospitalité, de bienveillance et de convivialité, et la mixité sociale. Confronté au problème de l'enfermement identitaire, il croit à l'universalisme par le brassage des cultures.

Tous ces éléments qui façonnent son imaginaire déterminent également son quotidien. Et ce alors même que les évolutions organisationnelles, structurelles, économiques et communicationnelles des deux dernières décennies ont fait surgir d'autres ordres de priorité. Aussi bien, toutes les catégories de professionnels qui concourent à la vie des établissements ont dû s'emparer des problématiques liées à la mutation de leur activité et à leur responsabilité sociale.

C'est avec eux que la Mission Musées du ^{xxi}e siècle a réfléchi aux tendances émergentes et aux potentialités des expériences innovantes.

Les trois premiers domaines de réflexion ont porté sur la philosophie d'action du musée de demain (le musée éthique et citoyen), sa capacité à se renouveler dans ses murs, hors ses murs, et sur la toile (le musée protéiforme), sa relation aux publics (le musée inclusif et collaboratif). Le quatrième domaine a été considéré comme la conséquence des trois premiers, car il examine la transformation des métiers et les nouvelles formes d'organisation à même de consolider la mission de service public dans un contexte économique sous tension (le musée comme écosystème professionnel).

Contexte

Quelles sont les ambitions du musée de demain ? Quels seront les défis à relever ? Quelles seront les lignes de force de la politique des musées ? Quels en seront les enjeux ?

Quelques repères de cadrage vont permettre au lecteur d'évaluer la nature et la portée des réponses apportées.

Une impulsion ministérielle

Le 17 mai 2016, Audrey Azoulay, ministre de la Culture et de la Communication, a donné le coup d'envoi d'une réflexion commune à l'ensemble du réseau des Musées de France.

Quels musées voulons-nous ? Quelle est la place et quel est le rôle des musées dans une société sous tension ? Quels seront les principaux axes d'orientation d'une politique des musées ?

Pour répondre à ces questions, il était demandé à la Mission Musées du XXI^e siècle de s'appuyer sur les compétences des personnels et les établissements pour réaliser un état des lieux, proposer des lignes d'action innovantes et formuler des recommandations concrètes.

Quatre axes de prospective ont été retenus : *le musée éthique et citoyen, le musée protéiforme, le musée inclusif et collaboratif, le musée comme écosystème professionnel créatif.*

Un dispositif de concertation nationale auprès des professionnels : environ 700 personnes rencontrées

La démarche de la Mission s'est voulue ouverte, itérative et agrégative. Elle a permis l'enclenchement d'une dynamique d'adhésion du réseau des musées de France à une problématique de prospective territoriale et nationale

Le comité de pilotage s'est réparti entre les quatre groupes de travail thématiques. De multiples rencontres avec les professionnels et leurs partenaires ont été organisées sous différentes formes : entretiens, auditions et tables rondes sectorielles, rencontres avec les organisations syndicales et professionnelles, présentation et débats lors colloques, journées d'études et séminaires, huit étapes territoriales organisées avec les Drac. Différentes rencontres se sont tenues avec des élus : à l'Assemblée nationale, au Sénat, au MCC et lors des étapes territoriales.

Quatre éléments de cadrage

La Mission Musées du ^{xxi}^e siècle s'inscrit dans un contexte très particulier qu'il est possible de paramétrer sous différents angles. Les deux premiers sont d'ordre exogène : la suite des attentats de 2015 et la préparation, puis le vote de la loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine en 2016 d'une part ; une réforme territoriale où la compétence culture des collectivités est repensée, d'autre part. Les deux suivants sont clairement de nature endogène : d'un côté, les conséquences non entièrement tirées de trois rapports parus en 2011, où l'institution muséale apparaît comme un marqueur des dynamiques à l'œuvre dans le champ des institutions culturelles depuis le début des années 80 ; d'un autre côté, une très forte hausse de la fréquentation des musées et expositions depuis cinq ans. À différents égards, on n'oubliera pas de signaler le rôle attentif, voire incitatif, des organisations représentatives des professionnels de la culture ¹.

La loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine : les valeurs du ministère de la Culture réaffirmées

La loi Musées de France de 2002 est la ratification de la mutation des musées dans les trente dernières années du ^{xx}^e siècle. Et c'est l'année 2015 et ses terribles attentats qui marque l'entrée des musées dans le ^{xxi}^e siècle.

L'exposé des motifs de la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine en est la parfaite illustration : elle traduit l'urgence à repenser la culture et ses institutions, non pas simplement dans un siècle qui serait celui du numérique et de l'économie, mais où devrait d'abord être réaffirmé un système de valeurs renouant avec la tradition des Lumières, l'esprit de la Résistance contre la barbarie et les principes fondateurs du ministère de la Culture.

En voici quelques extraits significatifs :

« La culture fait la richesse de la France et constitue le creuset de l'identité républicaine. Elle rend possible l'émancipation individuelle et la citoyenneté. Facteur de cohésion sociale, de transmission, de partage et d'innovation, la culture contribue au projet de notre République en rendant les Français plus libres, plus égaux, plus fraternels. Alors que notre pays et notre continent traversent une crise de sens, nous avons plus que jamais besoin de réaffirmer notre attachement à la préservation du patrimoine comme au soutien aux artistes. [...] »

Le développement des politiques publiques de soutien à la création et de protection du patrimoine a puisé sa force dans l'idéal d'un droit à la culture pour tous issu du Conseil national de la Résistance et affirmé dans

¹ Voir notamment le texte de la CGT– Culture, « Pour des assises des musées », décembre 2015, 3 pages en annexe du rapport.

le préambule de la Constitution du 27 octobre 1946. Ces politiques ont pu trouver un soutien dans le développement du droit de l'Union européenne [...] [où elles contribuent] à l'épanouissement des cultures des États membres.

En approuvant la Déclaration universelle sur la diversité culturelle de 2001, en ratifiant la convention de l'Unesco sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de 2005, la France s'est également inscrite dans le mouvement de reconnaissance de la diversité culturelle et des formes de la création artistique. [...]

L'ambition du Gouvernement est donc de conforter le service public de la culture, sans craindre de repenser et de refonder l'intervention publique dans un secteur qui connaît un essor et des bouleversements permanents. »

C'est donc d'abord la défense des valeurs de la République qui est en jeu. Celles que le terrorisme a tenté de jeter à bas le 7 janvier 2015 puis le 13 novembre 2015, mettant à l'épreuve la politique de la culture – ses principes, ses finalités depuis plus d'un demi-siècle. La mobilisation générale du 11 janvier a paru démontrer, partout sur le territoire de la République, la force du lien social de culture chez nos concitoyens, c'est-à-dire cette mémoire culturelle commune² qui fait l'unité de la nation. Les controverses qui se sont développées en même temps sur les raisons et les causes des premiers attentats ont pu faire douter de cette cohésion. Mais, dix mois plus tard, avec la seconde salve d'attentats, c'est bien l'ensemble de la population française qui est ébranlée.³

De cette sidération collective, les services du Ministère ont déjà tiré des leçons pour renforcer plusieurs domaines d'action en matière de politique des publics visant en particulier la lutte contre l'exclusion, la promotion des valeurs de la laïcité et la fabrication de la citoyenneté culturelle.

Les travaux de la Mission Musées du XXI^e siècle visent à leur donner une portée structurante. L'institution muséale doit encore mieux incarner un rapport transformé à la culture, qui est en même temps une modalité renouvelée du social. Dans une société tiraillée entre l'individualisme et le communautarisme, le lieu du musée est un excellent observatoire de ces identités fluides et multidimensionnelles qui caractérisent nos concitoyens. L'éventail de leurs pratiques de visite atteste qu'ils sont en quête de leurs diverses appartenances et s'interrogent constamment sur la nature de leur relation à l'autre.

Dans le même temps, si le musée doit devenir réellement un dispositif de médiation, au sens d'une transaction réflexive entre la société des individus et les œuvres de la culture universelle, il lui faut « ouvrir des fenêtres et construire des ponts » en direction de toutes les composantes de la société

² « La mémoire culturelle est mémoire de questions, de problèmes, de thèmes, de schèmes, de sens cherchés, ou de sens trouvés » (Namer, 1989).

³ Comme en témoignent les enquêtes du Crédoc (2015 et 2016, sous la conduite de S. Hoibian) dans le cadre du programme de recherche transdisciplinaire « 13-11 » du CNRS et de l'Inserm sous la direction de D. Peschanski et F. Eustache.

française. Il n'est plus possible d'é luder le fait que certains de nos compatriotes ne se reconnaissent ni dans les collections ni dans les discours qu'on leur fait exprimer, que sourd l'idée qu'il faudrait « décoloniser » les musées et les expositions, que se développent des concurrences d'interprétation. Le musée du XXI^e siècle doit trouver des points de dialogue, d'expression à plusieurs voix.

La réforme territoriale

Promulguée le 7 août 2015, la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit clairement les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale. Avec ce troisième volet de la réforme des territoires, après la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles et la loi relative à la délimitation des régions, la culture fait désormais l'objet d'une compétence partagée entre l'État et les collectivités et d'une responsabilité partagée qui implique en particulier l'association de plusieurs contributeurs publics aux projets culturels.

La Loi NOTRe laisse aux collectivités la décision de s'engager dans une politique culturelle et reconnaît les droits culturels. Cependant, elle ne fait pas de l'accès de tous à la culture une obligation légale. Ainsi *« la responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'État dans le respect des droits culturels énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005 »*.

Dans ce nouveau cadre, les élus rencontrés par la Mission lors des différentes tables rondes et étapes territoriales se sont montrés soucieux de la pression croissante sur les finances locales et ont insisté sur une évolution des attentes de la part des collectivités qu'il s'agisse du rôle sociétal du musée, de l'évolution de ses métiers, du développement touristique, de l'accueil des publics de proximité ou de l'éducation artistique et culturelle⁴. Selon eux, le musée doit terminer sa mutation et devenir un véritable pilier de la vie culturelle.

Dans cette perspective, la Mission Musées du XXI^e siècle apparaît comme le point de départ d'un nouveau chantier, voire un champ d'expérimentation sociale.

⁴ Voir en fin de volume la liste des élus rencontrés. Le contenu des échanges a été intégré dans le travail des groupes thématiques.

Les trois rapports parus en 2011

Une petite dizaine d'années après la loi Musées⁵, trois rapports paraissent, en 2011 : *Le Livre blanc des Musées de France : état des lieux et propositions*, publié par l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France ; *Les Musées nationaux après une décennie de transformations*, rédigé par la Cour des comptes ; *Culture et Médias 2030*, rapport de prospective réalisé sous la direction du Secrétariat général du ministère de la Culture et de la Communication.

Chacun de ces rapports dévide à sa manière les conséquences de la loi de 2002 et dispose des éléments de réorientation pour la ou les décennies suivantes.

Le rapport produit par l'Association générale des conservateurs inscrit le musée « à l'intersection de plusieurs univers : sociétal, éducatif, scientifique mais aussi économique », et s'inquiète de l'avenir du service public et du sort des conservateurs ; celui de la Cour des comptes évalue l'impact de la réforme structurelle des Musées nationaux, qui aurait eu pour conséquence un « pilotage national affaibli » ; celui commandé par le Secrétariat général du MCC se livre à une analyse prospective de politique culturelle à l'horizon 2030, qu'il décline à travers quatre scénarios où le musée est plus ou moins présent et emblématique⁶.

Dans chaque opus, le musée apparaît comme un marqueur des dynamiques à l'œuvre dans le champ des institutions culturelles depuis le début des années 80 – que ce soit en matière de co-partenariat entre l'État et les collectivités territoriales⁷, d'économie des équipements et du développement de leurs ressources propres, de gestion scientifique et administrative des collections, de transformations des métiers et des concurrences de compétences, d'irruption du numérique dans les pratiques culturelles et dans le fonctionnement des institutions, des réussites ou des échecs de la démocratisation culturelle et de la montée des problématiques identitaires.

Les préconisations qui s'ensuivent proposent tout autant un toilettage de la loi de 2002 qu'une révision du principe d'autonomie des établissements

5 La loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France institue l'appellation « Musées de France » et répond à quatre grands objectifs : elle redéfinit le rôle et la position du musée face aux attentes de la société, en tant qu'acteur au service du développement et de la démocratisation culturels (...); elle harmonise le statut des musées reconnus par l'État et fédère, dans le respect de leurs spécificités, les différents musées de France (...); elle améliore la protection des collections. Le texte affirme l'inaliénabilité des collections dans le respect du principe de la domanialité publique (...); il intègre et approfondit la logique de décentralisation (...). La présence, au sein du Haut Conseil des Musées de France, de représentants des collectivités territoriales est la garantie d'un débat démocratique entre l'État et ses partenaires en matière de musées.

6 *Culture & Médias 2030, prospective de politiques culturelles* a été prolongé d'un travail « plus stratégique » à l'horizon 2020, paru en 2012 sous l'intitulé : *Culture & Médias 2020, stratégie de politique culturelle*.

7 L'AGCCPF suggère que la loi Musées soit revisitée et que l'État poursuive son soutien financier en faveur des collectivités en assurant un rôle de péréquation pour éviter que ne se produise une fracture au sein des Musées de France.

publics⁸, ou qu'une consolidation de la fonction paradigmatique des musées même s'il est entendu que les responsabilités qui leur incombent excèdent le champ de la mission traditionnelle de conservation et de recherche.

On verra que les travaux de la Mission Musées du XXI^e siècle recourent certains volets de ces rapports⁹, parfois les complètent, parfois les discutent. C'est qu'ils s'inscrivent dans un autre contexte, ont une autre vocation et procèdent d'une autre méthodologie.

Ainsi, les travaux de la Mission n'évident pas le discours sur l'autofinancement et le mécénat, la recomposition des organigrammes des musées et l'économie des compétences, la prégnance de la transition numérique dans la reconfiguration de l'espace culturel, mais partent d'abord du constat d'un décalage de l'institution muséale avec des enjeux contemporains d'une tout autre nature.

Les Français et les musées

Ces dix dernières années, le suivi de la fréquentation réalisé par les services de la Direction générale des patrimoines du ministère de la Culture et de la Communication montre qu'expositions, collections et musées nationaux et territoriaux relevant du réseau des Musées de France et des établissements qui lui sont connexes, ont reçu entre 65 et 70 millions de visites par an. Par rapport à 2014, le niveau de cette fréquentation en 2016 est en chute d'un peu moins de 10%. Différents facteurs l'expliquent : retombées des attentats de 2015 (Paris) et 2016 (Nice) sur la fréquentation touristique, fermetures temporaires dues à la crue de la Seine, diminution des sorties scolaires en relation avec la réforme des rythmes scolaires aussi bien que des mesures de sécurité post-attentats¹⁰.

Habituellement, en moyenne à l'échelle du territoire, le tiers des visites dans les musées et expositions est dû aux touristes étrangers et les deux autres tiers aux Français. Ces deux dernières années, en regard de la baisse de la fréquentation internationale, les Français ne se sont pas détournés des grands établissements et se sont même rendus en plus grand nombre dans les musées à proximité de chez eux.

8 Les 23 recommandations opérationnelles formulées par la Cour visent à traduire les trois grandes orientations stratégiques suggérées par le rapport pour la prochaine décennie : 1) améliorer l'efficacité des musées pour anticiper et préparer la modération du soutien direct de l'État ; 2) rééquilibrer la politique nationale en faveur des régions et inciter les musées à développer leurs actions territoriales ; 3) redéployer les moyens consacrés à la « *politique de l'offre* » pour développer ceux de la « *politique des publics* » pour favoriser la diversification et la démocratisation de l'accès aux musées.

9 Depuis lors, plusieurs rapports de l'Inspection générale des affaires culturelles ou de l'Inspection des patrimoines apportent des éclairages particuliers à certains des constats ou propositions issus de ces trois rapports.

10 On doit rappeler à cet égard que 6 millions de visites scolaires par an étaient à mettre au compte des musées jusqu'en 2015, faisant du réseau des Musées de France l'acteur principal de l'éducation artistique et culturelle et du partenariat avec l'Éducation nationale. Le dispositif « La Classe l'œuvre ! » conçu par le département de la politique des publics de la Direction générale des patrimoines valorise cet apport, chaque année, lors de la Nuit des musées.

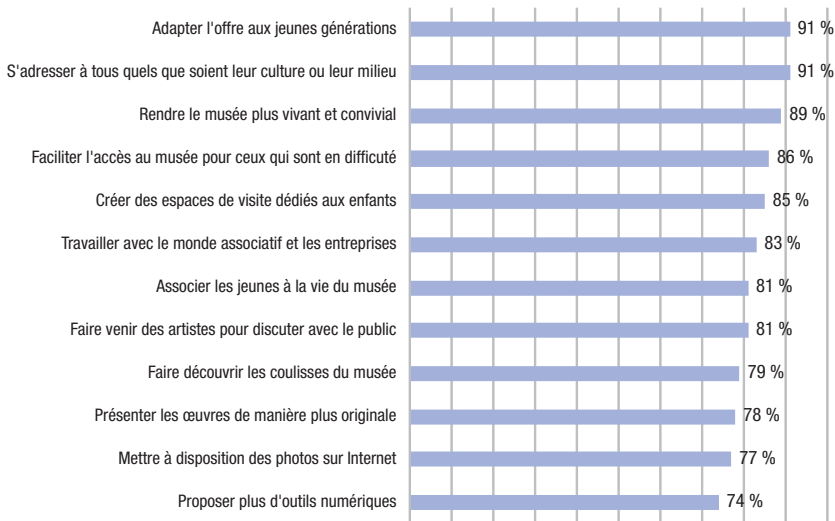
De telle sorte qu'en 2016, près de 23 millions de Français adultes ont visité un musée ou une exposition, au moins une fois dans l'année.

Dans ce contexte, comment nos compatriotes, dans leur ensemble, imaginent-ils le musée de demain ? Une consultation numérique citoyenne a donc été lancée pour étayer le travail de la Mission Musées du XXI^e siècle.

Il en ressort qu'ils imaginent les musées de France encore plus accessibles, avec des horaires et une politique tarifaire repensés, hospitaliers et conviviaux, diversifiant davantage leurs publics, développant le « hors-les-murs » pour aller à la rencontre des plus éloignés, renouvelant et démultipliant leur offre, proposant des visites participatives et des projets en co-création, développant la médiation numérique *in situ* et sur les réseaux sociaux, pratiquant l'*open data* et la reproduction des œuvres en 3D, ouvrant leurs portes aux bénévoles et permettant une représentation des publics dans leur gouvernance.

Ainsi, les Français jugent prioritaires douze mesures qui conduiraient à un musée plus ouvert, plus convivial et davantage tourné vers les jeunes générations.

Les 12 mesures prioritaires pour les 3/4 des Français



Source : Enquête Crédoc pour la Mission Musée du XXI^e siècle, novembre 2016.

Ces éléments¹¹ ont été intégrés dans les propositions de la Mission.

¹¹ Voir le détail les analyses des résultats de l'enquête *infra*.

SYNTHÈSE

**L'inscription
des musées de France
dans le ^{xxi}^e siècle :
modèles émergents,
évolutions fonctionnelles
et chantiers à ouvrir**

D'entrée de jeu, la Mission Musées du XXI^e siècle s'est engagée dans cette prospective sous quatre angles qu'il est possible de résumer en une série de questionnements :

- Le musée éthique et citoyen : de quelle philosophie d'action doit procéder le réseau des Musées de France pour entrer en résonance avec une société de la diversité où les liens sociaux sont à renforcer, voire à repenser ?
- Le musée protéiforme : jusqu'à quel point l'offre muséale est-elle proactive et s'adapte-t-elle à la diversité des collections, des publics et des territoires et à l'évolution des usages sociaux ?
- Le musée inclusif et collaboratif : comment parvenir à une plus grande diversification des publics, au renouvellement du dispositif des médiations, à l'engagement de nos concitoyens dans la vie des établissements ? Comment développer une culture participative ?
- Le musée comme écosystème professionnel créatif : quelles sont les logiques fonctionnelles des musées ? Font-elles écho aux stratégies d'établissements ? Quelles innovations structurelles ? Comment travaillent les équipes ? Quels métiers, quelles compétences sont devenus indispensables ? Quelles sont les évolutions statutaires souhaitables ? Comment préserver la mission de service public dans un contexte économique sous tension ?

Neuf mois de travail, de nombreuses rencontres, dans tous les formats possibles, à Paris et en régions, avec une gamme extrêmement large d'interlocuteurs, délivrent une vision renouvelée du réseau des Musées de France structurée par quelques constats : la lucidité des musées quant à leur mission culturelle, citoyenne et socio-économique ; la créativité des équipes des musées de France, celle des musées territoriaux comme celle des musées nationaux ; l'enthousiasme des personnels et leur professionnalisme. Et ce en dépit d'un contexte économique et financier extrêmement contraignant et des implications de la réforme territoriale encore imparfaitement maîtrisées.

Sur cette base, et s'adossant à une multitude de pratiques innovantes qui sont repérables d'un bout à l'autre du territoire national et chez quelques-uns de nos voisins, la Mission Musées du XXI^e siècle a identifié :

- 9 modèles émergents et 4 évolutions fonctionnelles de son écosystème professionnel ;
- 15 chantiers à entreprendre pour impulser de nouvelles dynamiques au sein des établissements et ancrer définitivement le réseau des Musées de France dans le XXI^e siècle.

Le musée éthique et citoyen

La démocratisation de la pratique de visite est en marche mais, dans bien des cas, persistent une image surannée du musée, un sentiment d'intimidation et l'idée d'une institution à l'écart des questions de société. Sa capacité à être davantage hospitalier et bienveillant à l'égard d'un public varié et aux projets composites fait partie d'une interrogation courante sur la réelle volonté du musée de s'ouvrir sur son environnement. De fait, l'institution muséale est constamment travaillée par une réflexion sur les valeurs qui lient ou divisent la société, la volonté de promouvoir une pensée commune inclusive plutôt qu'exclusive. Mais cet engagement éthique et citoyen ne parvient pas à se matérialiser entièrement dans des propositions (expositions, programmation culturelle, actions éducatives et de médiations, formation) qui ménageraient d'autres points de vue sur les collections. Certes, de plus en plus souvent, l'intervention d'un artiste contemporain, d'un acteur ou d'un musicien vient bousculer la lecture des œuvres et les interprétations. Mais d'autres ressources, encore sous-utilisées, sont à mobiliser du côté de l'anthropologie des idées et des sociétés. Aussi pertinentes que demeurent l'histoire de l'art ou l'histoire des sciences, elles ne suffisent plus pour toucher un public contemporain caractérisé par la diversité et le métissage des pratiques culturelles.

L'expérience du musée, de ses collections, de ses expositions, doit demeurer une aventure des émotions et de la pensée, mais elle doit l'être pour tous. Le réseau des Musées de France, et plus largement le paysage muséal français, est parfaitement en mesure d'incarner une conception anthropologique de la culture, reflétant la pluralité culturelle, à même de ressouder les liens sociaux et de projeter notre société dans un avenir moins conflictuel.

Modèles émergents

Le musée comme une maison commune

Synonyme d'hospitalité, d'inclusion, d'ouverture à la diversité, de transmission, de partage, de coopération, le musée apparaît ici comme emblématique du vivre-ensemble. Le musée fait du bien, il est un vecteur de mieux-être social et individuel. Il est le lieu de l'aventure de la construction de soi et des rapports sociaux à travers l'expérience d'une culture plurielle. Il est un lieu commun au patrimoine, à la création plastique et au spectacle vivant.

Le musée comme espace public

En tant que lieu de recherche, ouvert à la création et questionnant des visions du monde, le musée est aux yeux de nos concitoyens une institution intègre en laquelle ils peuvent placer leur confiance.

Il peut donc légitimement assumer une mission de ferment de la démocratie culturelle, c'est-à-dire d'éducation au jugement critique, à la réflexivité, à l'ouverture aux autres et aux valeurs démocratiques. Plus largement, le musée est à même de jouer un rôle de *forum culturel permanent*.

Le musée comme service culturel de proximité

L'accessibilité universelle fait définitivement faire partie de l'ADN du musée. Cela signifie l'adaptation des horaires d'ouverture au rythme de vie contemporain, des tarifs aménagés qui réservent une place à la gratuité, un accueil et des services ajustés aux motifs et circonstances de la visite, un choix de médiations pour toutes les catégories de visiteurs, quels que soient leurs compétences ou leur projet.

Les chantiers à ouvrir

Manifeste pour un musée humaniste

Pilotée par le ministère de la Culture et la Communication, la rédaction de ce manifeste concrétisera pour le monde des musées l'ensemble des implications des notions d'inclusion, d'intégration et de participation.

Ce manifeste coproduit avec les acteurs sociaux (représentants du monde culturel, des collectivités, du monde associatif, de l'éducation populaire, de la société civile...) réaffirmera que les collections constituent à la fois le bien commun et une formidable base de données dont l'exploitation est inépuisable.

Il ouvrira largement l'univers des musées à la société contemporaine, en donnera les clés d'interprétation et permettra des ponts entre les cultures. Il engagera le musée dans la promotion des droits culturels et de leur diversité. Il formalisera que chacune des actions du musée, chacun de ses services s'inscrit dans un cadre plus vaste reposant sur des valeurs (liberté, tolérance, humanisme, ouverture au débat...) qui dépassent les critères strictement matériels et représentent les idéaux de la République et du vivre-ensemble.

Forum culturel permanent et web-TV des Musées de France

Le musée comme forum s'adressant à tous ses publics, c'est une autre manière d'accéder aux pluralités interprétatives des faits culturels et des faits de société. Cette fonction du musée, jusqu'à présent inaboutie, appelle des activateurs.

Aux résidences d'artistes (plasticiens, musiciens, comédiens, graphistes, architectes) pourront désormais s'ajouter les résidences de journalistes, mais aussi celles d'historiens ou d'anthropologues et plus largement de jeunes chercheurs qui participeront au décodage des sujets sensibles (y compris la problématique post-coloniale), concevront de nouvelles formes de débats et réinventeront l'idée de forum. Une web-TV du réseau des Musées de France en élargira l'audience et fera la promotion de cette nouvelle fonction muséale.

Faire du réseau des Musée de France un service public culturel de proximité

Ce chantier compte parmi ceux qui sont prioritaires aux yeux de nos compatriotes. Ils souhaitent un principe tarifaire qui encourage la découverte et la fidélisation ; des grilles horaires en harmonie avec les temps sociaux (domestique, travail-études, loisirs) ; une mise à niveau des conditions matérielles de l'accueil, des services au visiteur et du confort de visite ; un musée ouvert aussi bien aux plus âgés qu'aux plus jeunes, au public traditionnel et au public novice, aux familles et aux groupes, aux publics en situation de handicap et du champ social, au public local et aux touristes...

La réflexion sur ces questions, déjà largement engagée ces dernières années, doit être poursuivie et être envisagée de manière plus cohérente sur l'ensemble du territoire.

Expériences de référence

- Le musée Antoine-Lécuyer, Saint-Quentin :

Se retrouver autour de deux cultures

Animations et atelier photographique réalisés autour des pastels de Maurice Quentin de La Tour avec les populations d'origine africaine dans le cadre d'un partenariat avec les travailleurs sociaux de l'Aisne (2011 et 2012).

- Le musée des Augustins, Toulouse : *L'Art de l'inclusion*

(programme du réseau franco-américain des musées, Frame)

Ce musée s'est engagé contre toutes les formes d'exclusion. En lien avec la politique de la Ville et des structures associatives, il s'implique dans la lutte contre la radicalisation. Le programme *L'Art de l'inclusion* l'a conduit à coopérer avec le slameur Sebseb, et un clip musical rend compte de ce travail. Le musée œuvre en partenariat avec des structures associatives (maison des jeunes et de la culture La Brique rouge du quartier Toulouse Empalot), et implique des jeunes placés sous main de justice (soutien de la Protection judiciaire de la jeunesse). L'organisation d'un forum sur la laïcité et le fait religieux est envisagée.

- La grande collecte de l'Euro 2016 (musées du Louvre-Lens, d'Art et d'Histoire de Saint-Denis, de Bastia, de Toulouse...):

La culture populaire entre au musée

Dans le cadre des manifestations accompagnant l'UEFA Euro 2016, le musée du Louvre-Lens a, par exemple, rendu hommage aux supporters du RC Lens, à travers une exposition où ont été rassemblés des objets et des témoignages de passionnés, grâce à une collecte organisée au cours de l'été 2015, en association avec le musée national du Sport de Nice.

- Le musée Picasso d'Antibes : *Vers l'accessibilité généralisée des musées en Paca*

Ce musée a reçu le prix Patrimoines pour tous pour l'édition 2015. À ce titre, il pilote le réseau des musées régionaux de Paca pour l'accessibilité généralisée et la diffusion des bonnes pratiques pour l'accueil des personnes en situation de handicap.

- Partenariat du Mac Val, Vitry-sur-Seine, avec Laura Henno, artiste photographe : *Autour de l'accueil des réfugiés*

À propos du partenariat avec le Mac Val : <http://www.macval.fr/francais/musee/videos/article/paroles-d-artistes-et-de>

- Programmes du musée des Beaux-Arts de Montréal :

Musée en partage et Atelier international d'éducation et d'art thérapie

Le Musée en partage est une expérience éducative gratuite, offerte aux organismes communautaires agissant auprès de ceux et celles qui n'auraient pas la chance de venir visiter le musée autrement.

À propos de *L'art fait du bien!* voir : <https://www.mbam.qc.ca/education/>

- **Le musée national de l'Histoire de l'immigration, palais de la Porte Dorée : *La galerie des Dons***

Alors que le parcours permanent, *Repères*, présente une histoire collective de l'immigration ponctuée d'histoires singulières, la *Galerie des dons* met au centre du propos l'histoire familiale. Elle fait « entrer au musée » des photos, des objets, des archives privées liés à des parcours de vie. Chaque objet exposé est accompagné d'un témoignage. À travers la galerie des Dons, le musée propose aux visiteurs de découvrir 250 objets et 40 parcours de vie de migrants qui s'inscrivent dans l'histoire de l'immigration.

Voir également : Imaginez!, atelier d'images contre les préjugés pour les collégiens et lycéens

- **Un parcours urbain à Nantes : *Du parcours permanent La Traite négrière atlantique au château des ducs de Bretagne au mémorial de l'Abolition de l'esclavage***

Le musée d'Histoire de Nantes-château des ducs de Bretagne consacre l'une de ses galeries permanentes au passé négrier de la ville. Un parcours urbain, d'environ 1,5 km et jalonné par onze panneaux informatifs, le relie au mémorial de l'Abolition de l'esclavage.

- **Les musées de Berlin : *Culture et accueil des migrants***

« *L'intégration par la culture* » est le maître mot du programme Multaka auquel participent le musée d'Histoire allemande, le Bode-Museum et le musée de Pergame. Chaque semaine, des visites gratuites sont offertes aux réfugiés qui sont guidés par d'autres réfugiés, en langue arabe ou en farsi.

- **Mémorial de Rivesaltes : *Au croisement des mémoires***

Exposition photographique du travail mené par Mathieu Pernot auprès de migrants afghans arrivés en France après un périple aussi long que dangereux.

- **Centre Georges-Pompidou, Paris : *Les jeunes bénévoles d'Art Session***

Âgés de 17 à 25 ans, de toute origine sociale et culturelle, ils sont recrutés chaque année, par une annonce sur la page Facebook « Les sessions ». Leur projet consiste à s'engager sur leur temps libre pour découvrir le Centre Pompidou et ses ressources, rencontrer des professionnels et des artistes, acquérir des compétences et les partager à travers des programmes culturels en direction des jeunes.

- **Musée d'Aquitaine, Bordeaux : *Les actions menées avec les associations de la diversité***

Les « Bons Baisers de... » sont une invitation à la rencontre de différentes cultures sur un mode festif. C'est l'occasion de découvrir des formes d'expressions artistiques et culturelles et d'échanger avec les artistes de différents pays. La programmation autour de l'exposition est organisée avec les associations culturelles.

Dernières en date : Maroc (14-16 octobre 2016) et Arménie (5-7 juin 2015)

- **Mac Val, Vitry-sur-Seine : *Le Forum des aidants***

Ce forum, est organisé par le département du Val-de-Marne. Il a pour objet l'information sur les aides et les dispositifs existants à destination des proches aidants, c'est-à-dire des proches des personnes en perte d'autonomie, qu'il s'agisse d'une personne âgée ou d'une personne handicapée.

- **Louvre, Paris : *Journée du bénévole du secteur social en partenariat avec la Fondation RATP***

Le musée du Louvre, avec le soutien de la Fondation groupe RATP, organise chaque année une journée de formation « Osez le Louvre » destinée aux formateurs(trices) en alphabétisation, ASL ou FLE auprès de visiteurs peu familiers des musées

Prochaines dates des formations 2017 : mercredi 25 janvier, vendredi 24 février, vendredi 24 mars, jeudi 20 avril, lundi 15 mai, vendredi 16 juin.

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

Le cénotaphe de Montaigne est exposé dans les collections permanentes du musée d'Aquitaine. Sculpté à la fin du XVI^e siècle, il s'agit d'une œuvre emblématique du patrimoine bordelais. La campagne de financement participatif a dépassé son objectif : les 258 mécènes ont permis de récolter 22283 €. Ce montant viendra compléter le financement de la Ville de Bordeaux et le soutien de l'État, ainsi que le mécénat de la Fondation BNP Paribas.

- **Familistère de Guise : *Les bancs de l'utopie***

L'artiste britannique Francis Cape a réuni 21 bancs d'Amérique et d'Europe, répliques exactes de ceux construits et utilisés par des communautés utopiques. Les visiteurs du Familistère ont pu, en 2016, prendre place sur ces sièges participatifs le temps d'une rencontre, d'une conversation publique où les thèmes des utopies concrètes ont été abordés.

- **Musée d'Histoire, Marseille :**

- ***Exposition Front d'Orient 14-19 : les soldats oubliés***

Les Actes du colloque européen qui s'est tenu les 12 et 13 décembre 2014 à Marseille avec le soutien de la Commission européenne viennent de paraître. Ce colloque avait été organisé dans le cadre de l'exposition présentée du 14 novembre 2014 au 17 mai 2015 pour la manifestation *La Grande Guerre sur tous les fronts*.

- **Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée, Marseille :**

- ***Exposition Made in Algérie, généalogie d'un territoire***

Fruit d'une collaboration avec l'Institut national d'histoire de l'art (INHA) et la Bibliothèque nationale de France, il s'agit de la première exposition d'envergure consacrée à la représentation de l'Algérie. Elle montre comment l'invention cartographique a accompagné la conquête du territoire à travers un ensemble de cartes, dessins, peintures, photographies, films et documents historiques

et œuvres d'artistes contemporains. Du 20 janvier au 2 mai 2016, elle a suscité une fréquentation très importante : 211 465 visiteurs (soit 1 958 par jour).

- Musée du Quai Branly, Paris : *Exposition Color Line*

Quel rôle a joué l'art dans la quête d'égalité et d'affirmation de l'identité noire dans l'Amérique de la ségrégation ? L'exposition rend hommage aux artistes et penseurs africains-américains qui ont contribué, durant près d'un siècle et demi de luttes, à estomper cette « ligne de couleur » discriminatoire. Pendant tout un week-end, il a été possible aux visiteurs de découvrir également musiciens, danseurs, artistes plasticiens, conteurs et conférenciers. Différents ateliers gratuits ont été proposés (performance de street art, jeu *Ubuntionary*, atelier ciné-graphique, visites-performances...), du 4/10/2016 au 15/1/2017.

- Musée des Beaux-Arts, Cambrai : *Exposition Des traces et des hommes. Imaginaires au château de Selles, en partenariat avec le centre de détention de Bapaume (15/10/2016-12/2/2017)*

L'exposition se veut une approche sensible et subjective de ce monument. Elle est conçue autour de deux parcours (l'un imaginé par des étudiants en architecture, l'autre par un comité de détenus du centre de détention de Bapaume). L'activation de l'imaginaire ou la réactivation de souvenirs sont au cœur de cette exposition-expérience.

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

Dans le cadre du projet stratégique Musées 2020, une réflexion a été engagée pour réinventer les relations des musées départementaux de Champlitte et Château-Lambert avec leurs territoires. Ce « laboratoire » est basé sur une méthode de contribution citoyenne. Parmi les réalisations, *Musée habité* n'est « pas qu'une expo », mais le résultat d'une nouvelle approche de la relation entre musée et population, professionnels et amateurs, à même de faire du musée un lieu de création collective.

- Le Museon Arlaten, Arles : *Projet Gitans*

Pendant la fermeture prolongée de ce musée de société, l'activité se poursuit sous la forme d'un musée hors les murs construit selon trois axes : nouvelles thématiques, nouveaux publics, nouvelles formes de médiation. L'exposition *Partage de mémoires gitanes* a été conçue selon les méthodologies de travail du champ social c'est-à-dire selon une approche concertée et participative (ici avec la communauté gitane). Cette expérimentation traduit une nouvelle conception du musée de société autour des usages contemporains de la mémoire et du territoire.

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

La communauté d'agglomération de Lens-Liévin a obtenu le label Pays d'art et d'histoire en janvier 2008. Ses missions s'articulent notamment autour de la sensibilisation des habitants et des professionnels à la qualité architecturale, urbaine et paysagère, l'initiation du jeune public à l'architecture, à l'urbanisme,

au paysage et au patrimoine, l'accueil qualitatif du public touristique. Avec l'opération *Invitation au patrimoine*, plusieurs dizaines de familles ont pu bénéficier de visites guidées et d'ateliers pédagogiques concernant différents sites et thématiques qui reflètent la richesse et la diversité du territoire. L'édition 2013 était consacrée au Louvre-Lens. Un carnet de voyage en est issu, qui permet de découvrir les photographies et les créations de ces familles inspirées par leurs découvertes.

- **Le site-mémorial du Camp des Milles à Aix : *Éducation à la citoyenneté***

« Complice ou résistant ? » : cet atelier destiné aux classes de troisième et de lycées analyse quelques fonctionnements individuels qui peuvent conduire au pire. L'objectif est d'aider les élèves à devenir des citoyens éclairés et responsables, faisant preuve d'esprit critique, en éveillant leur vigilance sur quelques facteurs familiaux de déresponsabilisation et de passivité à partir d'expériences psychosociales : soumission aveugle à l'autorité, conformisme de groupe, passivité, conditionnement à la violence. Problématique : comment expliquer qu'un individu, tout en conservant ses principes moraux, puisse, dès lors qu'il est placé dans certaines conditions, exécuter des actes contraires à la morale ?

- **La fondation Éducation contre le racisme (Lilian Thuram)**

L'exposition itinérante produite avec l'association Les Petits Débrouillards traite des questions « Être humain » et « Vivre ensemble » en interrogeant les notions de diversité, d'égalité, de stéréotypes, de préjugés, de racisme, d'interculturalité... Elle a pour objectifs de faire réfléchir et de se questionner sur un ensemble de concepts et de mécanismes susceptibles d'aider à se connaître soi-même, à se comprendre ; à connaître et à comprendre notre unité et notre diversité culturelle et physique ; de permettre aux jeunes de mieux construire leur avenir et de lutter contre le fatalisme et le déterminisme social.

- **La Fondation Culture et Diversité : *Le programme Égalité des chances***

Afin d'assurer au mieux la réussite académique et la future intégration professionnelle des élèves des programmes Égalité des chances à l'École du Louvre et à l'Institut national du patrimoine, la Fondation a développé un système d'accompagnement en quatre volets : logistique et financement, pédagogie, ouverture culturelle et insertion professionnelle.

- **Le Secours populaire Nord : *Une journée bien remplie***

La fédération a organisé, en 2015, 32 000 journées de loisirs, dont des sorties culturelles. Les actions ont pour principe : « *vider la tête* », « *s'échapper du quotidien* », « *rassurer* », « *c'est pour nous aussi* ». On citera par exemple *Solid'art* où 300 artistes se mobilisent pendant le week-end de la Fête de la musique pour une expo-vente et un concert. Autre exemple : une table d'hôtes solidaire au palais des Beaux-Arts de Lille. Enfin, l'organisation d'un programme de découverte des musées assorti de visite guidée ou d'ateliers d'arts plastiques avec comme destinations les plus courantes : le Louvre-Lens, le palais des Beaux-Arts à Lille, centre minier de Lewarde, le musée de

Cassel, la Piscine à Roubaix. Reste à faire venir des œuvres dans les foyers du Secours populaire.

- **L'association Culture du cœur et le partenariat avec les musées**

Un exemple : le musée de la Grande Guerre à Meaux a intégré le réseau Cultures du cœur en 2012. En partenariat avec l'association Cultures du cœur Seine-et-Marne, il participe à la lutte contre l'exclusion et à la promotion de l'accès à la culture de toutes les personnes en situation de précarité. Ce partenariat leur offre la possibilité de visites gratuites tout au long de l'année, de manière individuelle ou à l'occasion de visites guidées en groupe, et de participer aux différents événements de la programmation culturelle du musée. Cette action répond à la volonté des élus du pays de Meaux de faciliter l'accès à la culture pour tous, en tant que droit pour chacun et facteur d'insertion.

- **Forum des enfants citoyens à Lyon**

En partenariat avec les Francas, l'association Wesh et Le Moutard, les musées Gadagne, Gallo-Romain de Fourvière, d'Art contemporain (MAC) et des Beaux-Arts de Lyon participent à l'organisation annuelle des *Forums Enfants Citoyens*. Cette manifestation, unique en France, permet à des jeunes de 8 à 13 ans de se retrouver dans différents lieux de l'agglomération lyonnaise pour s'exprimer, échanger et débattre autour de sujets en lien avec leur quotidien. En référence à la charte Éducation populaire-Culture, le forum s'invite dans les lieux culturels pour inciter les jeunes à découvrir ces espaces dans lesquels ils n'ont pas forcément l'habitude de se rendre.

- **Universcience.tv**

C'est la webTV scientifique hebdomadaire de la Cité des sciences et de l'industrie et du palais de la Découverte, qui est pensée comme un nouveau média au croisement d'internet, de la télévision et de la presse magazine.

- **L'ajustement des horaires aux rythmes de vie contemporains**

- *Les musées des beaux-arts en régions : Libre entre midi et deux ?*

Les musées des beaux-arts de Dijon, Angers, Lyon, Angoulême, Rouen ou Rennes proposent pendant la pause déjeuner des activités variées et conviviales, autour de la Découverte des collections permanentes, ou à l'occasion d'une exposition temporaire.

- *Nocturnes et publics jeunes*

Ouverture du palais de Tokyo de midi à minuit, nocturne hebdomadaire dans la plupart des musées de la capitale, *Nuit européenne des musées* à laquelle participent la plupart des musées de France : le musée se visite également en soirée pour des millions de visiteurs. Les jeunes constituent le public cible et une offre spécifique est conçue à leur intention : *Nuit étudiante* des musées de Nancy, du musée Granet à Aix-en-Provence ou du Lam à Villeneuve-d'Ascq, *Nuits vernies* au Mucem, *Nocturnes médiévales* à Quimper, *Murder Party* au musée des Augustins à Toulouse.

– *Le Musée-Aquarium de Nancy : Les soirées du vendredi*

Le public adulte dispose désormais de moments privilégiés lors de soirées organisées certains vendredis soir tout au long de l'année. Le Muséum change de décor : un bar à jus de fruits s'installe, des spécimens sortent des réserves alors que des médiateurs scientifiques, des comédiens, des cuisiniers, des photographes ou des danseurs envahissent les espaces.

- **Le code du respect des usagers culturels en fédération Wallonie-Bruxelles**

«*Dans un souci de considération et de confort des usagers*», ce code est affiché à l'entrée et à la sortie des musées avec comme ambition de préserver des conflits d'usages et de promouvoir de bonnes relations entre les visiteurs et les institutions culturelles. Y figurent les engagements du musée, les recours lors de plaintes, ainsi qu'un principe d'évaluation d'application du code par les tutelles.

- **La charte du Môm'Art et les visites familiales**

L'association Môm'Art s'est donnée pour but d'aider les musées à améliorer l'accueil et les services dédiés aux familles. Elle a rédigé cette charte et les musées signataires s'engagent à respecter les «*10 droits des petits visiteurs*». Elle attribue trophée et prix chaque année.

Le musée protéiforme

Le paysage muséal français excède largement le périmètre des 1 220 Musées de France. La portée de ce réseau est accrue à travers des coopérations avec les Frac, les centres de culture scientifique technique et industrielle ou les mémoriaux. Ce réseau élargi, voire à recomposer, offre une grande diversité de structures et de moyens où l'innovation est une denrée fréquente. Nombre d'équipes, même extrêmement réduites, font preuve de virtuosité. Les actions qu'elles mènent, les partenariats qu'elles nouent, illustrent la plasticité de la forme muséale, sa capacité à s'accommoder de la plupart des situations. *In situ*, hors les murs, dématérialisée, l'hybridation des propositions, programmes et médiations transforme la relation des publics à l'offre.

Désormais, le musée peut se vivre à 360° et la visite être sans fin. La communication devient un levier de diversification des publics, en même temps qu'un lien avec eux. Elle doit donner l'image d'un musée vivant, contemporain et accessible à tous, en prenant appui notamment sur les réseaux socio-numériques et en usant d'un ton décalé.

Modèles émergents

Le musée vivant

Du plus petit au plus grand, le musée se réinvente constamment. Il génère de nouveaux parcours de visite, invite artistes, musiciens, acteurs à relire les collections. Il prend parfois la forme d'un conteneur et voyage sur un camion. Il s'installe dans un café, chez les commerçants, dans une entreprise. Il se dématérialise et se télécharge. Il se met à la portée de la population.

Le musée (im)pertinent

Des programmes variés mettent en jeu la co-construction, l'interdisciplinarité, le dialogue des œuvres les plus diverses, les formules du temporaire long ou de l'événementiel dans le permanent, la mobilité des collections... Ces réponses innovantes que les musées apportent à la demande sociale, tout en demeurant fidèles à leur vocation, sont à la fois audacieuses, déconcertantes, divertissantes et riches de sens. Une communication non conventionnelle en est la traduction.

Le musée qui construit ses voisinages

L'irréductibilité de l'expérience de l'œuvre et du lieu demeure une donnée de base des pratiques professionnelles et de l'offre muséale : le musée sort de ses murs pour mieux faire venir les publics. Mais les territoires du musée sont abondants et ses voisinages multiples : public de proximité, public des touristes, communautés d'amis sur les réseaux sociaux... Chaque proposition a sa logique, mais doit s'inscrire dans la durée pour que se construise une relation solide et durable, autrement dit que le public se fidélise.

Chantiers à ouvrir

Création d'un bureau de la créativité muséale au Service des Musées de France

Il aura la charge d'impulser le renouvellement de l'offre et de structurer un savoir-faire commun partout sur le territoire, en métropole comme dans les outre-mer. Il apportera son soutien à la concrétisation de projets innovants et veillera à leur dissémination. Il consolidera le développement des outils numériques au musée, leur mutualisation et leur adaptation régulière aux nouveaux usages. Il accompagnera la promotion de l'expertise française et développera les partenariats à l'international sur le modèle du réseau franco-américain des musées (Frame).

Ce nouveau bureau trouvera une forme d'organisation en accord avec son propos. Différentes compétences y seront représentées illustrant l'idée de transversalité et de décloisonnement des grands secteurs du Ministère, des disciplines et des métiers du musée et de la culture. Le rattachement de personnels titulaires (du Ministère ou de ses établissements) à ce bureau se fera sur la base du volontariat et pour une durée déterminée. Sur le même principe, les équipes des conseillers Musées en Drac seront renforcées par un référent des musées territoriaux ayant une mission d'activateur et de disséminateur des innovations. Un pool de personnes ressources extérieures au Ministère, dans le secteur des services numériques culturels notamment, sera associé au dispositif. Une conférence régionale du nouveau réseau sera organisée deux fois l'an par le SMF. La nouvelle forme d'organisation fera l'objet d'une évaluation au bout de trois ans.

Un premier appel à projets peut être lancé rapidement. Il sera consacré au renouvellement de la présentation des œuvres dans les galeries permanentes des musées : nouveaux accrochages, mix des collections, muséographie et parcours de visite, événements et interventions éphémères mobilisant d'autres disciplines artistiques et culturelles, dispositifs d'interprétation des œuvres..., susceptibles de réenchanter l'expérience de visite et de toucher de nouveaux visiteurs.

Changement de style de la communication et promotion de l'image d'un musée vivant

L'appellation Musées de France doit faire l'objet d'une communication mettant en exergue l'image d'un musée vivant, imaginatif, contemporain et accessible à tous, en prenant appui sur l'ensemble des médias, notamment les médias numériques, en adoptant un nouveau ton et en variant les styles. Il s'agit d'instaurer une communauté autour du musée et d'agréger ses différents mondes.

Implication des Musées nationaux dans le réseau des musées territoriaux : le rôle des grands départements patrimoniaux

Au nombre de quinze, les grands départements patrimoniaux animent le réseau des musées territoriaux conservant des collections dont ils sont référents. Ce rôle doit être dynamisé. À l'instar du Club XIX animé par le musée d'Orsay ou du groupe 25 Lux animé par le cabinet des dessins du musée du Louvre, l'animation de groupes de travail peut être développée pour chaque type de collections par l'entremise des dépôts ou des prêts d'œuvres, par des expositions temporaires mises en circulation sur le territoire et par l'échange d'informations.

Le Service des Musées de France et les Directions régionales des affaires culturelles comme animateurs des partenariats et opérateurs du « hors les murs »

Les politiques culturelles nationales et territoriales sont d'autant plus réussies que les institutions culturelles (musées, Frac, centres d'art, théâtres, bibliothèques, archives...) travaillent ensemble, échangent leurs expériences et ne se vivent pas comme concurrentielles.

C'est pourquoi, la Mission Musées du XXI^e siècle préconise une approche décloisonnée et interdisciplinaire de la part des services de l'Administration centrale et des Drac pour l'animation et le développement de partenariats entre les musées, les autres équipements culturels (Frac, médiathèques, théâtres, opéras, cinémas...) et les écoles du Ministère, qu'ils donnent lieu à des opérations dans les murs ou hors les murs des établissements.

Concrètement, les coopérations entre toutes les catégories de musées (beaux-arts, art contemporain, ethnographie, histoire, sciences et techniques) doivent être mieux encouragées. Les collaborations avec les Frac, initiées depuis trente ans, doivent être généralisées via des dépôts, des expositions, des coproductions. Les partenariats avec les archives et les médiathèques seront étendus. Ceux avec le spectacle vivant (théâtre, musique et danse) permettront des opérations communes. Tandis que d'autres avec les écoles d'art et de design devraient pouvoir générer davantage de résidences de jeunes créateurs.

Le hors-les-murs sera impulsé par un cahier des charges commun et la mutualisation de structures mobiles à l'échelle de chaque région. La circulation des œuvres entre musées et autres équipements sera facilitée en mettant en place de façon plus large la garantie de l'État, afin d'éviter des coûts d'assurance prohibitifs.

Expériences de référence

- Musée des Beaux-Arts de Chambéry : *Passeport culturel pour les nouveaux et leurs parents*

Fruit d'un partenariat avec le Centre hospitalier métropole Savoie, ce « livret de famille » propose une entrée gratuite à toute la famille pendant la première année de l'enfant.

- À Rodez, *les Enfants de Soulages*

La *fabrication du public* s'est faite en même temps que l'édification du musée : l'ensemble de la population a suivi le chantier à travers un travail de reportage réalisé pendant deux ans par les élèves de plusieurs écoles et collèges.

- Les Accrochages participatifs

- Au musée d'Art et d'Histoire de La Rochelle, *Voir et ne pas voir*

Depuis dix ans, le commissariat d'une d'exposition est confié au public. Après les rugbymen du Stade rochelais, des agents du centre technique municipal, ou encore un groupe de détenus de la centrale de Saint-Martin-de-Ré, la dernière exposition, *Voir et ne pas voir*, a été conçue 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, médiation olfactive, catalogue adapté).

- Au musée Sainte-Croix de Poitiers, la Saison participative

La *Saison participative* décline une formule pour les adolescents qui s'intitule *Les Jeunes traînent aussi au musée*.

- Au musée des Beaux-Arts de Rouen, La Chambre des visiteurs

Depuis 2012, *Le Temps des collections* constitue une nouvelle façon de présenter les collections permanentes en les ouvrant aux regards les plus divers. Pour la 5^e édition, c'est au public qu'ont été confiées les clefs des réserves : la *Chambre des visiteurs* est une nouvelle 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.

- Au Muséum de Toulouse, la vitrine Imaginez le musée de demain

Après l'exposition collaborative *Eau l'expo* (2012), où il était demandé de contribuer par une photographie, le Muséum de Toulouse a proposé en 2016 à ses visiteurs d'apporter un objet et son commentaire rédigé sous la forme d'un cartel développé en vue d'une vitrine de l'exposition *Les Savanturiers*.

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

Ce musée national entretient une relation étroite avec l'École d'art en exposant tous les ans les créations de chaque promotion d'étudiants. Ainsi s'instaure un continuum entre création et patrimoine, disséminant des œuvres contemporaines dans le parcours permanent de la collection.

- Exposition *Hétérotopies* au musée d'Art moderne et contemporain de Strasbourg

Mêlant art et architecture, l'exposition est présentée dans le cadre de la saison *Passions Partagées. Au cœur des collections*, un programme d'événements consacré à la valorisation des collections des musées strasbourgeois.

- *Open Muséum* au palais des Beaux-Arts de Lille

Le principe a été lancé en 2014 : le palais laisse investir ses galeries permanentes par des créateurs en tout genre : le groupe musical Air (2014), Donald et le collectif InterDuck (2015), Zep (2016), le chef Alain Passard (2016-2017).

- Création, médiation et numérique :

Le générateur de collections de Pierre Giner

Le programme développé en 2011 pour le Centre national des arts plastiques permet à chacun de faire sa propre exposition virtuelle à partir d'un corpus qu'il aurait choisi. *CnapN* est ainsi un « *générateur de collections* » qui s'appuie sur les réserves numérisées. Le visiteur conçoit son parcours à partir d'un mot clé à partir duquel un programme explore les bases de données du Cnap. Ensuite une vraie-fausse architecture offre au visiteur une exposition ultra-personnalisée.

- Exposition *Carambolage* au Grand Palais

Dans cette exposition conçue par Jean-Hubert Martin, le principe est de solliciter l'imagination du visiteur et sa capacité à découvrir par lui-même la clé d'interprétation d'un parcours ludique où chaque œuvre annonce la suivante. Le télescopage d'époques, de pays et de styles gagne du terrain dans de nombreux musées.

www.grandpalais.fr/fr/evenement/carambolages

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

Un parcours olfactif a été imaginé : au fil des salles et cabinets, quatre parfums dialoguent avec les collections permanentes. Décalés ou racés, les parfums composent un paysage olfactif qui s'inscrit en surimpression des œuvres présentées.

- Le musée Calbet, Grisolles : *le dialogue des collections*

Dans ce musée d'art et tradition populaire, un partenariat avec des écoles d'architecture, d'arts appliqués et de beaux-arts métamorphose régulièrement la scénographie de la collection et l'extérieur du bâtiment.

- Exposition *Golem! Avatars d'une légende d'argile* au musée d'Art et d'Histoire du judaïsme à Paris

Le parcours de l'exposition mêle peinture, dessin, photographie, théâtre, cinéma, littérature, BD et jeu vidéo.

- Réouverture du musée Unterlinden, Colmar

- *Les Petits Ambassadeurs d'Unterlinden*

Les enfants âgés de 5 à 12 ans sont invités à un vernissage des expositions en compagnie d'artistes et à un atelier d'arts plastiques. À l'issue de la matinée, ils se voient remettre un badge avec lequel ils pourront à leur tour inviter leur famille à découvrir l'exposition.

- *Dance Floor Shimmy*

Soirées dansantes des Années folles qui prolongent la visite de l'exposition de manière festive. Très populaire dans les années 1920, cette danse proche du charleston a été pratiquée et très appréciée par Otto Dix et son épouse Martha à Berlin. Des chorégraphes et un orchestre animent le programme. Il est possible de venir costumé et les bulles alsaciennes sont offertes!

- Dessiner dans les salles des musées

Au MBA de Rennes, ouverture du musée aux amateurs pour une copie d'œuvres (le musée fournit le matériel). Au musée des Arts et Métiers, dans l'exposition *Machines à dessiner*, 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 Sketchers en est une forme encore plus contemporaine. <http://paris.urbansketchers.org/p/qui-sommes-nous.html>

- Danse au musée

Corps en mouvement à la Petite Galerie du musée du Louvre, *Radioguide ludique* au musée des Beaux-Arts de Lyon, *Parcours danse* au musée Toulouse-Lautrec d'Albi, ateliers *On danse* au musée d'Orsay ou exposition *Corps rebelles* au musée des Confluences illustrent un nouveau mode de visite participative.

- Performances dansées au musée national Marc-Chagall à Nice

Le musée et les Ballets de Monte-Carlo, en collaboration avec l'Association culturelle de Cimiez, proposent des soirées où se croisent la danse et les arts plastiques suivant un format léger qui fait la part belle à l'improvisation et au dialogue.

- MuPop à Montluçon : la musique en immersion

Trois parcours : parcours musical immersif, parcours instrumental enrichi, parcours numériques interactifs. 200 points d'écoute mobile via un système d'écoute spécifique (SEM).

- « *Un opéra en kit* » d'après *Le Destin d'un nouveau siècle* d'André Campra, Archives nationales, Nuit des musées 2016.

L'idée de ce projet a été d'associer différentes ressources (fonds, interprètes, publics). Les étudiants du conservatoire à rayonnement régional d'Aubervilliers-La Courneuve (CRR 93) ont monté des extraits significatifs de la pièce au cours d'un travail de reconstitution et d'interprétation sous la direction de leurs enseignants. Puis les écoliers de Roger Sémat de Saint-Denis ont

réécrit un scénario et établi une scénographie lors d'un parcours spécifique aux Archives nationales.

- **Visites en duo au musée des Beaux-Arts de Reims**

Dans le cadre d'un partenariat avec le Manège de Reims, cette visite autour du thème du *Nu en peinture*, associe une chorégraphe et une guide-conférencière. La visite permet également de découvrir, en avant-première, le spectacle qui sera donné au Manège à partir de mars, spectacle qui s'inspire de l'œuvre du musée de Cluny, *La Dame à la licorne*.

- **Grüselnacht, Musée alsacien de Strasbourg**

Une diversification des publics et une médiation innovante autour de *La Nuit de l'horreur* et du festival du film fantastique de Strasbourg ont été conçues pour cette théâtralisation des collections à partir des archives. La visite-spectacle est conduite par des comédiens ainsi que le personnel d'accueil et de surveillance costumés et fardés (partenariat avec une école de maquillage).

- **Partenariat de la Réunion des musées nationaux-Grand Palais avec le Centre pénitentiaire sud-francilien (2013)**

Pendant une année, une équipe de neuf détenus accompagnée par les équipes de la RMN-GP a eu en charge la conception, la mise en œuvre et la médiation d'une exposition d'œuvres originales dans le Centre pénitentiaire sud francilien. L'exposition était visitable par les autres détenus, le personnel pénitentiaire et les familles. Une illustratrice a suivi le groupe tout au long de son travail.

- **Le prix Patrimoine pour tous**

Ces cinq dernières années, ont été primés au titre des musées territoriaux : le musée de la Lutherie et de l'archèterie 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 Sonaille 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.

Et 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.

- **Les partenariats avec l'Assistance publique**

Des partenariats dans différentes villes ont permis de concevoir des actions à destination des patients hospitalisés. À Marseille, une exposition de reproduction a été organisée à La Timone. Le musée des Beaux-Arts de Lyon s'est engagé auprès des deux hôpitaux psychiatriques (centres hospitaliers Saint-Jean-de-Dieu et de Saint-Cyr-au-Mont-d'Or). Le muséum Henri-Lecoq de Clermont-Ferrand conçoit des ateliers de culture scientifique pour des enfants hospitalisés au sein de CHU Estaing. La Philharmonie à Paris développe des mallettes pédagogiques à l'hôpital.

- **Le Frac-Artothèque du Limousin et le musée de Rochechouart : l'exposition *L'Art en lieux***

À proximité du centre d'art contemporain de Vassivière, un village se transforme en lieu d'exposition : les œuvres sont visibles à la poste, chez le coiffeur ou le boucher...

- **MuMo et Archéa : la coopération d'un musée territorialisé et d'un musée mobile**

En Île-de-France, un partenariat initié en 2015 lie Archéa, musée archéologique, et MuMo qui fait circuler des œuvres d'artistes contemporains dans un conteneur se transformant en micro-musée. Il s'agit de co-construire une proposition culturelle et pédagogique innovante et accessible à partir de collections extrêmement dissemblables.

- **La seconde vie de collections ethnographiques à la Cité du vin à Bordeaux**

Des musées de société ont mis en dépôt dans ce nouveau centre d'interprétation thématique des collections jusqu'à présent visibles uniquement par un public restreint.

- **Le programme *L'Entreprise à l'œuvre***

Initié par le ministère de la Culture et de la Communication en 2014 et mené avec le concours des musées nationaux de la Renaissance-Écouen, des Arts asiatiques-Guimet, Marc-Chagall (Nice) et Fernand-Léger (Biot), et du Centre national d'art plastique, ce programme a permis que soit déployée une sélection d'œuvres dans cinq entreprises : Renault à Flins, Sothys à Brive, ERDF à Mérignac, Mériex à Marcy-l'Étoile, et Haropa à Rouen. La médiation a été co-construite avec les salariés.

- **3^e édition des *Ateliers nomades* du musée du Quai Branly avec navettes gratuites partant de six villes du Grand Paris Sud**

Développé grâce à des partenariats avec des communes de la banlieue parisienne (Montreuil, Cergy ou Clichy-Montfermeil), ce musée mobile favorise le contact direct entre les œuvres et une population non familière des musées en trouvant l'angle qui lui convient le mieux. Le principe est celui d'une co-construction avec les acteurs du territoire, le musée agissant comme ressource et les acteurs locaux restant maîtres du projet. La réussite provient de la richesse de l'offre et d'un positionnement modeste de la part du musée.

- ***Atelier de restauration en vitrine,***

musée Hyacinthe-Rigaud à Perpignan

Pendant les travaux du musée, une boutique désaffectée du centre-ville a été investie, où le musée a organisé la mise en scène d'un atelier de restauration des œuvres dans lequel les passants pouvaient pénétrer, des ateliers de pratiques artistiques ou, lors de la Nuit des musées, une animation sonore pour une visite « *par les oreilles du musée invisible aux yeux* ».

- **Sentiers de randonnée et Refuges d'art** du musée Gassendi de Digne

Le musée Gassendi de Digne a 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 km 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.

- **Soirées papotage chez des commerçants,**
par les musées de Concarneau Cornouailles Agglomération

Pendant la durée de ses travaux (2012-2015), le musée de Pont-Aven a imaginé les *Soirées papotage* chez les commerçants et fait venir des spécialistes pour parler des œuvres avec les habitants. La démarche rappelle celle de Laurent Busine qui, pendant le chantier du Grand Hornu (Belgique), organisait des soirées à domicile ou au café autour d'œuvres qu'il sortait des réserves. Selon lui, il faut « *être capable de parler de tout avec les gens pour être capable de leur parler de culture* ».

- **Mission Scanpyramides** au palais des Beaux-Arts de Lille

À la croisée de la science et de la technologie, l'exposition présente les travaux et les résultats des dernières investigations au travers de vidéos, de photos et de dessins. Elle pose aussi un nouveau regard sur la collection d'antiquités égyptiennes du musée, complétée pour l'occasion de quelques prêts d'œuvres antiques du musée du Cinquantenaire de Bruxelles, du musée d'Avranches et du musée de Caen.

- **Muséomix et ses communautés : la médiation numérique à l'œuvre**

Le principe : une équipe de bénévoles développe un projet en accord avec un musée, puis investit le lieu pendant trois jours en travaillant avec le personnel, et enfin soumet le projet au public. Comme son slogan l'indique, *Muséomix*, depuis cinq ans, transforme les musées en diffusant des méthodes de travail agiles. L'édition 2016 de *Muséomix* a eu lieu en novembre dans 5 pays, 15 villes et 17 lieux.

- **Sites internet**

Les nouvelles générations de sites internet sont *responsive web design*. Au musée du Quai Branly, l'objectif est triple : 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.

- **Explosion des applications téléchargeables sur tablettes ou smartphones**

Révolution des années récentes (454 applications auraient été lancées depuis 2009), la multiplication des applications transforme la notion même de parcours de visite et annonce la fin des audioguides classiques.

- **Réalité virtuelle, écrans interactifs, mapping, hologrammes et interface innovante**

On en trouve des illustrations au musée Bonnard au Cannet, dans les 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, *Ludomuse*, est un projet conçu en partenariat avec Paris-Musées et Érasme (laboratoire de création numérique à Lyon), qui développe le principe de tablettes interconnectées entre les membres d'un même groupe de visiteurs et permet le partage des tâches.

- **Interfaces tactiles et cartels numériques**

Les textes affichés numériques (cartels simples ou développés) commencent à se multiplier (pavillon de l'horloge au Louvre, musée des Arts décoratifs).

- **Production d'applications numériques mutualisées**

Le *Projet numérique fédérateur des musées* de Poitou-Charentes ou *Musambule* en Paca et Occitanie relèvent d'une logique de mutualisation des coûts et de visibilité de l'offre à l'échelle d'un réseau d'établissements.

- **Web-visites du musée de la Grande-Guerre à Meaux**

Souvent destinées aux scolaires, il s'agit de visites à distances avec médiateurs. La formule avait été inaugurée par le château de Versailles.

- **Réalité virtuelle**

Elle a commencé à essaimer pour des visites de sites et de monuments. Elle gagne du terrain dans les musées et expositions (quelques exemples : l'exposition *Sites éternels* au Grand Palais, *L'Atelier de Courbet* au musée d'Orsay, la visite du musée des Monuments français à la Capa, le *Guide de visite* du musée de l'Armée). À Fontainebleau, *HistoPad* est une tablette tactile qui utilise la réalité augmentée, la 3D et la géolocalisation et propose une exploration interactive du musée Chinois et de ses collections, ainsi qu'une re-contextualisation des pièces majeures dans leur décor originel du palais d'Été de Pékin. Il est disponible en 12 langues.

- **Des sites et des équipements numériques en accessibilité universelle**

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 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.

- **Versailles, *Le Roi est mort* et live-tweet**

L'exposition du château de Versailles, qui s'est tenue du 27 octobre 2015 au 21 février 2016, retraçait la mort de Louis XIV. Le musée s'est demandé comment cet événement aurait été suivi par les médias aujourd'hui. Twitter s'est imposé assez logiquement.

- **#jourdefermeture**

Ce hashtag (ou mot-dièse) permet de pénétrer les coulisses d'un nombre de musées toujours plus important.

- ***Le musée est ce qu'il ose* : image et communication disruptive au musée Saint-Raymond, Toulouse**

« *Soirée Mythic, soirée spéciale célibataires. [...] Que vous soyez en solo ou en duo, au MSR, les statues en ont plutôt ras-le-buste de passer cette soirée seules! Elles ont donc décidé d'organiser un speed-dating avec des humains. Venez donc élire la statue de votre cœur! Bien sûr, les prétendants et prétendantes feront tout pour vous plaire et se montreront sous leur meilleur jour. À vous de vous laisser charmer... Partages d'opinions entre les visiteurs, coups de cœur, tout sera prétexte à la rencontre, à l'échange. Et, qui sait, peut-être que ce ne sera pas une statue qui vous séduira... À l'issue de la visite, les participants se retrouveront autour d'un verre pour l'annonce de l'œuvre plébiscitée.* »

- **Les musées d'Orsay et de l'Orangerie s'adressent directement aux familles**

Sur un mode récréatif, la campagne d'affiches de l'automne 2015 dans le métro parisien détourne neuf œuvres des collections pour populariser l'idée d'un musée qui se visite sans problème en famille.

- **Sèvres-Céramique, jeu sur les réseaux sociaux et Saint Valentin**

L'exposition *Poliphile et Polia* est issue de la résidence de Nicolas Buffe à la Cité de la céramique. L'univers de cet artiste se nourrit de la culture manga et des jeux vidéo. Pour la Saint Valentin, le musée invite les internautes à poster leur selfie sur les réseaux sociaux en taguant « Sèvres » ou l'adressant à : jeuconcours@sevresciteceramique.fr

- **Les vidéos virales des youtubers**

Elles visent 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 Norman pour les dix ans de la Fondation Culture et Diversité. (<http://www.fondationcultureetdiversite.org/actualites/cyprien-et-norman-font-une-video-pour-les-10-ans-de-la-fondation>). La collection de vidéos pour YouTube réalisée par le Louvre poursuit la même stratégie.

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

Au même titre que *Gaulois, l'expo renversante*, présentée en 2006, *Quoi de neuf au Moyen Âge ?* s'appuie sur les découvertes scientifiques les plus récentes et a été conçue et coproduite par la Cité des sciences et de l'industrie avec l'Institut national d'archéologie préventive. Au-delà de l'approche archéologique et historique, son originalité repose sur la variété de dispositifs muséographiques innovants : vidéo-mapping sur maquette, vitrines interactives, décors et maquettes animés, jeux-expériences surdimensionnés... À l'exposition viennent s'ajouter la médiation culturelle, les conférences thématiques, les éditions, et une Saison médiévale conçue en partenariat avec les musées d'histoire du Grand Paris.

Le musée inclusif et collaboratif

La place des publics s'est renforcée depuis que la loi de 2002 a fait de l'existence d'un *service des publics* l'un des critères d'attribution de l'appellation « Musées de France ». Ces services sont la cheville ouvrière du succès des musées. Les études sur l'expérience de visite ont montré un visiteur acteur de sa visite, interagissant avec ses co-visiteurs (réels ou virtuels) et le dispositif des médiations formelles et informelles, matérielles ou immatérielles. Il faut en tirer plus nettement les conséquences dans une époque caractérisée par la globalisation des échanges et la prise de parole décomplexée, plus égalitaire, plus critique aussi. La voix de l'expert ne va plus de soi et devient un élément, parmi d'autres, d'une conversation généralisée. La médiation évolue et reflète cette tendance, laissant davantage de places aux interactions avec et entre les visiteurs. L'approche par la participation coïncide avec d'autres dynamiques sociétales (démocratie participative, développement durable, économie collaborative, reconnaissance des droits culturels...). À l'heure des *creatives commons* et des bases de données alimentées collectivement par des communautés d'intérêt, il importe que les musées soient partie prenante. Le musée devient un lieu d'hybride : les *Studios*, *Fab'Lab*, *Living Lab* se multiplient ; l'idée de « tiers lieu » fait son chemin. De plus, les droits culturels plaident pour une mutualisation des usages de l'espace muséal. Enfin, les musées entrent progressivement dans le cycle des actions éco-responsables. Les démarches participatives imprègnent ainsi l'ensemble de l'institution, y compris dans sa gestion et ses partenariats.

Au total, le musée se met à l'ère de la culture participative et parie sur l'intelligence collective. Un nouveau paradigme de la relation aux publics façonne la médiation. Une porosité des fonctions du musée s'amorce. Un changement dans la gouvernance est de mise.

Modèles émergents

Le musée conversationnel

Lieu d'expression pour tous, inclusif par nature, il orchestre le métissage des cultures et de leurs formes d'expression. Le discours muséal est ouvert et compréhensible par tous. Il procède de l'ensemble des registres de la réception et ne se restreint pas à l'histoire de l'art ou des sciences. Il rejoint des communautés d'intérêt et trouve des modes d'énonciation qui conviennent à chacun. Il concourt à l'éducation du regard, à la formation de l'esprit critique, à l'agencement des points de vue. La médiation humaine réoccupe une place centrale, mais ses modalités se transforment à la faveur de la pluralité des intervenants, du développement du numérique et de l'interaction avec les réseaux sociaux. Le musée conversationnel, c'est celui où le débat démultiplie des paroles qui s'enrichissent réciproquement.

Le musée comme plateau de potentialités

Centre de ressources, maison commune, lieu de création, le musée s'ouvre aux pratiques novatrices. Non seulement au travers d'ateliers destinés à des scolaires, mais plus généralement par l'accueil des pratiques amateurs ou l'hébergement de start-up culturelles. Les espaces de co-création (Fab Lab, Living Lab) inaugurent de nouvelles approches où les publics s'impliquent différemment. Ils sont autant d'occasions de mêler professionnels et amateurs, spécialistes et novices curieux. La transformation du musée en un lieu de production créative est un des enjeux des décennies à venir pour construire une culture vivante et mieux partagée.

Le musée comme coopérative

Différents niveaux de participation à la vie du musée sont possibles : test ponctuel d'une programmation, accrochages participatifs, contribution aux contenus d'une exposition (modèle Wiki), participation à un comité de visiteurs, bénévolat régulier, mécénat occasionnel, adhésion à une société d'amis ou à la communauté numérique du musée... Plus largement, des conventions avec les associations de l'éducation populaire inscrivent des partenariats sur le long terme. Mais suffit-il simplement d'offrir un cadre pour susciter des formes d'engagement et de coopérations ? Pourquoi ne pas passer au management en mode collaboratif ?

Chantiers à ouvrir

Création d'une plate-forme numérique multimédia des bonnes pratiques de médiation à l'intention des services des publics

Insuffler aux services des publics le nouvel esprit de la médiation doit conduire à poursuivre le rajeunissement, l'élargissement et la diversification des publics. Il apparaît nécessaire de favoriser les approches co-créatives et coopératives en matière de dispositifs de médiation ; de consolider les démarches de type *Muséomix* ou *Museum-Week* ; d'utiliser davantage les réseaux sociaux et les supports numériques pour démultiplier les points d'implication des publics et véritablement accéder à l'ère du musée collaboratif ; de mettre en œuvre plus systématiquement un principe d'étude de réception des actions.

Pour rester dans l'esprit des médiations collaboratives, la création d'une plate-forme numérique, contributive et multimédia, permettra de documenter, d'archiver et de valoriser des pratiques, de diffuser des analyses et des recherches et, par un bouquet de liens, de centraliser informations et données émanant des professionnels.

Le département de la politique des publics de la Direction générale des patrimoines pilotera cette plateforme en partenariat avec la Réunion des musées nationaux-Grand Palais. Elle sera dotée d'un comité éditorial

composé de professionnels de la médiation muséale, de formateurs, de chercheurs. Le colloque *Vie des musées, temps des publics. Réinterroger les pratiques de médiation dans les musées du XXI^e siècle*, organisé à Paris du 21 au 23 juin 2017, sera l'occasion idéale d'annoncer la création de ce nouvel outil au service des musées et d'installer son comité éditorial.

Soutien à la diversification des usages des auditoriums et à la création de tiers lieux, au développement des Fab Lab et autres laboratoires d'innovation

On cherchera à encourager l'ouverture la plus large aux pratiques culturelles amateurs, notamment celles des jeunes publics, en favorisant l'accueil d'ateliers et de cours dans les musées. Les musées qui hébergeront des résidences de projets, voire des start-up, seront soutenus. À travers la rédaction d'une charte d'accueil des associations culturelles (y compris les comités d'entreprise) et de programmation d'événements à co-construire, on impulsera une dynamique nouvelle à l'utilisation des auditoriums et autres espaces communs des établissements.

Concertation sur les nouvelles formes de gouvernance intégrant les publics

Il faut réaffirmer l'importance des sociétés et des communautés d'amis de musées et leur rôle d'ambassadeurs sur les territoires et le numérique. Il faut souligner la part prépondérante que jouent les associations culturelles et d'éducation populaire dans le relais des musées auprès des publics les plus éloignés. Il importe, également, de repenser le rôle du bénévolat tant les formes d'implication des publics sont devenues variées, jusqu'au financement participatif. Ces coopérations représentent une composante essentielle de la vie des établissements. Il convient donc de réserver une place aux représentants des publics et des associations au sein des instances de gouvernance des établissements pour se mettre en phase avec les logiques participatives et contributives.

Volet « social et environnemental » dans le « projet scientifique et culturel » : vers un PSCSE

Il semble opportun de compléter le concept de PSC par un volet sur les dimensions sociales et environnementales, trop souvent absentes. Les actions éco-responsables, respectueuses de 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 seraient ainsi encouragés et démultipliés.

Expériences de référence

- **Projet *Tiers Lieux* du palais des Beaux-Arts de Lille, du musée du Louvre-Lens et de l'Artothèque de Mons**

Le Pôle muséal de Mons et le palais des Beaux-Arts de Lille, pour son atrium, se sont associés pour mener 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.

- **Le palais de la Porte Dorée et les *Visites déguidées***

L'établissement propose depuis le printemps 2016 ce concept original qui invite les publics à vivre une expérience de visite renversante. Le principe est simple : la *Visite déguidée* est le parfait contre-exemple d'une visite guidée conventionnelle. Ici, l'interdit devient la norme, la visite se mue en une performance théâtrale, le visiteur en acteur. Les espaces habituellement fermés au public se dévoilent pour mieux laisser voir les coulisses du palais. Le tout s'articule dans un récit mêlant le rire, l'absurde, mais aussi des contenus scientifiques, historiques, patrimoniaux ou sociétaux.

- ***L'Art et la Matière* : une galerie de sculptures à toucher au musée Fabre, Montpellier**

Conçue comme un parcours initiatique de l'éveil des sens à une perception multisensorielle de l'art, cette exposition propose 10 moulages de sculptures à toucher. Partant de l'expérience que font les personnes aveugles de l'art et de la beauté grâce au toucher, cette galerie est accessible à tous, particulièrement aux structures de la petite enfance, en autonomie.

- ***Des maux, des musées, des mots* : un programme du réseau FRAME**

Depuis 2014, un programme de sensibilisation et prévention des violences à l'école à travers l'art a été mis en place de part et d'autre de l'Atlantique dans le cadre du réseau Frame. En France, il est porté par les musées de Strasbourg. Il prend appui sur des œuvres d'art évoquant des situations conflictuelles autour desquelles les élèves sont amenés à dialoguer entre eux, avec leurs enseignants et d'autres catégories de professionnels (pédopsychiatre, responsables associatifs, artistes...). Un blog entre les établissements scolaires participants sert de centre de ressources et de partage des expériences. Le programme est parrainé par Tomi Ungerer.

- **Développer l'expérience sensible au musée La Piscine à Roubaix**

Le parcours des sens, intégré au parcours de visites présente plusieurs termes forts : un espace de découverte tactile, une mise en son de l'ancien bassin, des mouillettes parfumées comme autant de lectures olfactives des œuvres. Pour le goût, le restaurant-salon de thé du musée élabore des menus en relation avec les collections ou les expositions temporaires.

- Palais des ducs de Lorraine-Musée lorrain de Nancy, *Muséolabo ou ensemble rénovons le musée et mixons nos idées*

Depuis novembre 2015, des ateliers sont organisés dans le cadre de la rénovation du musée. Les propositions du public enrichissent le programme de rénovation dans l'optique de le rendre plus accessible, mieux adapté à la visite en famille, davantage attractif pour les étudiants et en phase avec les usages numériques. Durant l'été 2016, une consultation des citoyens a également été organisée autour des deux variantes du projet architectural.

- *Wiki* au palais des Beaux-Arts de Lille

L'économie numérique permet notamment de faire appel à des contributeurs pour documenter ou s'impliquer dans la collecte de données. Ce musée a conduit des ateliers de partage des ressources avec *WikiMuseum* en invitant à une grande collecte de photos du bâtiment et de ses visiteurs.

- L'exposition *J'aimerais tant voir Syracuse* au musée départemental de l'Arles antique

Le musée a invité le public à ouvrir ses albums de famille pour une collecte nommée *L'Antique e(s)t nous*. Plus de 200 contributeurs lui ont adressé 1 200 clichés les mettant en scène au côté d'un monument antique ou le vestige d'un site archéologique de la Narbonnaise et du pourtour méditerranéen. Est née de cette collecte l'exposition *J'aimerais tant voir Syracuse* (25 mars au 7 juin 2015).

- La Halle aux sucres à Dunkerque, inaugurée en février 2016

Consacré à la ville durable et aux mutations urbaines dans le monde, ce lieu se présente à la fois comme un centre d'expositions, de ressources documentaires, d'archives... 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'hybridation de projet à inventer ensemble.

- Inventaires participatifs dans les muséums

Selon le Muséum national d'histoire naturelle, l'apport des citoyens à la connaissance scientifique est devenu indispensable. La participation de volontaires permet de récolter une grande quantité de données sur l'ensemble du territoire et de manière répétée dans le temps, données que les chercheurs n'auraient pu obtenir seuls. Tous les passionnés de nature sont invités à participer à la collecte d'informations sur la faune et la flore : naturalistes débutants ou expérimentés, scolaires... C'est ainsi que des observatoires participatifs de la biodiversité ont été mis en place par le réseau des muséums.

- *La Grande Collecte 2016 : Afrique-France XIX^e-XX^e siècles*

Les Archives nationales sont partenaires de la nouvelle édition de *La Grande Collecte* organisée par les ministères de la Culture et de la Communication, de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le secrétariat d'État chargé des Anciens combattants et de la Mémoire, qui est consacrée aux relations entre l'Afrique et la France aux XIX^e et XX^e siècles.

Les personnels des sites de Paris et de Pierrefitte-sur-Seine ont accueilli en novembre 2016 toutes les personnes ou familles qui conservent des documents et souhaitent contribuer.

- **Le projet du musée *Gadagne* - musée d'histoire de Lyon**

Le musée entend explorer de nouvelles relations sociales avec le territoire, et permettre une meilleure prise en compte de la diversité culturelle. Il se met au service des acteurs locaux en leur apportant des outils d'aides au développement.

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

- **L'exposition *Confidences d'outre-tombe* et le projet [K]RÂNES 42-Catacombe artistique au Musée dauphinois**

La Casemate-CCSTI de Grenoble, le musée Archéologique, le Musée dauphinois, l'Inrap et les pompes funèbres inter-communales de la région grenobloise ont produit cette exposition en faisant largement place aux partenariats et aux démarches de co-création. Les publics ont été associés à la conception de dispositifs interactifs. Le projet [K] RÂNES 42-Catacombe artistique est venu s'inscrire dans cette approche polyphonique : quarante-deux plasticiens ont travaillé à partir d'une même pièce – un moulage de crâne en plâtre blanc – sur le thème de la vanité.

- **Picasso vu par l'École de Paris des métiers de la table, du tourisme et de l'hôtellerie**

Le projet mené avec 3 classes de pâtissiers-boulangers a pour objectif la conception et la réalisation d'un produit pâtissier-boulangier original, lié au musée et/ou à l'œuvre de Picasso. Les apprentis imaginent leur projet par petits groupes pendant les cours d'arts appliqués et de culture artistique, et lors de visites au musée ou d'interventions en classe. Un jury est chargé d'élire le meilleur produit.

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

Dans le prolongement de la *Charte tous visiteurs* du MCC, le Sitem récompense des productions conçues par des jeunes selon un règlement précis : des films de fiction de moins de trois minutes réalisés avec un téléphone portable ou une petite caméra dans un lieu d'exposition. En donnant à voir le musée comme lieu de création et d'imaginaires, c'est une centaine de films qui chaque année témoignent de cette appropriation concrète. L'icom s'est associé à cette opération et décerne un prix de l'accessibilité.

- **La *Fabrique*, Fab Lab artistique du Centre Pompidou**

Ouverte en septembre 2016, La Fabrique est le nouvel espace des 9-12 ans. Il s'apparente à un Fab Lab par les machines et les matériaux qui s'y trouvent. Chaque trimestre, un artiste imagine pour les participants un projet connecté avec les ressources du Centre Pompidou. Au fil des semaines, enfants et animateurs contribuent ensemble à la réalisation d'une œuvre collective.

Les participants peuvent suivre une ou plusieurs séances, en s'inscrivant à la journée et sans obligation de suivre les différents rendez-vous. La 1^{re} édition s'intitule *Archi Bizarre*.

- **PG au musée des Arts décoratifs à Paris**

En 2013, *PG*, l'avatar de l'artiste Pierre Giner, est en résidence dans les espaces du musée des Arts décoratifs. Cette créature animée en réalité virtuelle active les objets, habite dans les collections, investit les expositions et *period rooms*, accueille les visiteurs. *PG*, personnage mi-artiste, mi-visiteur, occupe, s'approprie, scénarise et réfléchit au musée et à ses usages numériques par une série d'expériences et d'apparitions, à des échelles diverses, aux détours du lieu, de ses espaces, de ses présentations et dans les temps de sa programmation.

- **La MuseumWeek sur Twitter**

Avec sa quatrième édition en 2017, l'opération est en passe de devenir le premier événement culturel mondial sur les réseaux sociaux. Le principe est simple : sept jours d'échanges en ligne autour de sept thématiques. Les participants, dans le monde entier, postent images, vidéos et commentaires de leurs visites. Soutenue par le ministère de la Culture et de la Communication depuis son lancement, la MuseumWeek bénéficie désormais de l'appui de l'Unesco.

- **Les Escalettes du Mucem**

Si le numérique offre des potentialités, ce 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 plages de la ville (*Les Escalettes*) ou proposent des médiations partagées le temps d'une soirée.

- **Le programme *Les Nouveaux Collectionneurs* au collège**

Dans ce programme mis en place par le département des Bouches-du-Rhône, des classes sont placées en situation de commissaires pour définir la sélection et les modes d'exposition.

- **Le château-musée de Boulogne et ses collections d'Alaska**

Support de créations pour des ateliers conduits localement et ressources de création pour des artistes d'Alaska redécouvrant leur patrimoine, les échanges interculturels organisés par ce musée sont d'une grande richesse.

- **Le Préhistomuséum de Ramioul**

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 le visiteur paie en sortant, que des activités qui y sont conduites. Une nouvelle forme d'organisation managériale est visée, plus en phase avec l'économie

sociale et collaborative, et qui transformera le statut du musée en coopérative muséale, pour que les décisions soient partagées entre coopérateurs.
<http://www.prehisto.museum>

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

Au service du territoire régional, de ses habitants et de leurs institutions, la Fabrique de patrimoines en Normandie est organisée autour de trois pôles : le centre de conservation-restauration-numérisation, l'Ethnôpole, le réseau des musées de Normandie (70 établissements). Maîtres mots : connaître, conserver, transmettre et partager. En collaboration avec le CNFPT, 5 formations sont proposées en 2017.
www.lafabriquedepatrimoines.fr

- **La mutation du musée des Maisons comtoises à Nancray**

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

- **L'écomusée de Rennes**

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 judicieux.

- **Les chantiers d'insertion à l'écomusée du Creusot-Montceau-les-Mines**

Que ce soit pour des logements gérés par l'association ou à La Briquetterie de Ciry-le-Noble, l'écomusée a conduit par le passé plusieurs chantiers d'insertion à vocation culturelle. Comme il est courant dans les chantiers de réhabilitation du patrimoine, les missions sociales et culturelles sont conjuguées.
www.ecomusee-creusot-montceau.fr

- **Le Ruban, c'est la mode, musée d'Art et d'Histoire de Saint-Étienne**

Cette exposition propose la découverte de la création rubanière stéphanoise et ses savoir-faire. Dans ce cadre, le musée du Chapeau de Chazelles-sur-Lyon s'associe au musée d'Art et d'Industrie de Saint-Étienne pour proposer un concours international de créations de chapeaux auprès des modistes sur le thème du ruban.

- **Le Gang des tricoteuses à La Manufacture,**

musée de la mémoire et de la création textile

C'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.

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

- **Inventer de nouvelles économies**

Des musées comme celui de l'Impression sur étoffes à Mulhouse ou celui du Chapeau à Chazelles-sur-Lyon ont développé des formes économiques originales et utiles à un territoire. Le musée des Nourrices et des Enfants de l'Assistance publique à Alligny-en-Morvan héberge quant à lui un lieu d'exposition, un centre de ressources, un café de village et trois chambres d'hôtes.

- **L'Outil en main**

Cette fédération regroupe 147 associations et 2800 gens de métiers. Elle vise à transmettre à des jeunes une approche de l'artisanat en accompagnant des réalisations sur le long terme. Des actions communes sont imaginées et menées avec le réseau des musées de Proscitec.

<http://www.loutilmain.fr> et www.proscitec.asso.fr

- **L'association Action culturelle Alzheimer**

Cette association recense et accompagne les actions dans les musées visant à créer une 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.

- **L'atelier Juxtapoz et l'exposition *Aux tableaux à Marseille***

C'est dans une école, fermée depuis 2012, que *Juxtapoz* a choisi de coordonner une résidence artistique inédite. Une quarantaine d'artistes ont été sélectionnés pour concevoir des œuvres éphémères à même les murs (salles de classe, cours extérieures, préau, etc.). Une scénographie a été imaginée sur 2 500 m². L'exposition, ponctuée de diverses manifestations pluridisciplinaires, était ouverte au public du 10 juin au 10 octobre 2015.

- **Le Musée savoisien, Chambéry et son projet collaboratif de scénographie**

Le dispositif du Fab Lab sert ici l'idée de musée-laboratoire. Le lieu d'exposition devient une bibliothèque d'idées et d'information, et le musée un lieu de convergence pour l'ensemble des acteurs du territoire.

- **Prieuré de Salagon, Mane : vers un changement de nature du musée**

Le Prieuré est un musée de France, un monument historique, un « Jardin remarquable » et une ethnopôle. L'établissement se conçoit comme un outil de réflexion sur le devenir du territoire. Conjuguant les dimensions de l'histoire, du local et du sociétal, il entend renouveler l'idée du collaboratif autant avec les habitants que les visiteurs. Une idée-force : la ruralité a quelque chose à apprendre à la ville.

- **Jury citoyen et inventaire du patrimoine culturel immatériel dans le parc naturel régional des Ballons des Vosges**

Ce parc régional est engagé dans un programme délibératif sur le patrimoine culturel immatériel avec une communauté de communes. Les enjeux : impliquer les habitants, promouvoir la diversité culturelle, favoriser la transmission des patrimoines, contribuer au développement local et au renforcement du lien social. Le dispositif repose sur le recrutement d'un jury-citoyen pour sélectionner les éléments patrimoniaux à valoriser.

- **L'Imaginarium à Tourcoing**

Situé au cœur de la Plaine Images, à proximité de Lille, dans un quartier entièrement consacré à l'image et aux industries créatives, véritable lieu de convergence, cet espace de 8 000 m² rassemble artistes, chercheurs et entreprises autour des industries créatives et propose également des expositions temporaires. <http://www.plaine-images.fr/presentation/>

- **Fab Lab, livinglab à la Cité des sciences et de l'industrie**

Les ateliers *tinkering* désignent un type d'atelier où un facilitateur propose à plusieurs groupes d'expérimentateurs de résoudre un problème technique, à partir de matériaux simples. La formule du « Laboratoire en résidence » est testée depuis deux ans ; en 2017, le thème retenu est celui la *Ville numérique*. <http://www.universcience.fr>

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

Ce lieu fortement imprégné des valeurs du service public est un endroit de retrouvailles et d'imagination de projets pour inventer des destinées partagées. Le lieu n'accueille pas que des programmations culturelles et des pratiques amateurs, mais aussi des activités de loisirs et même marchandes. <http://www.104.fr/>

- **Carnavals créoles au musée du Quai Branly**

Durant deux jours, les visiteurs découvrent ce qui relie et ce qui différencie les carnavals des Caraïbes de ceux des Antilles, de La Nouvelle-Orléans ou de Salvador de Bahía, à travers une série d'activités et de performances.

- **L'exposition-débat du musée de l'Homme :**

Nous et les autres. Des préjugés au racisme

Elle se donne pour objectif de montrer que le processus d'exclusion et de haine de l'autre est le résultat d'une construction sociale et culturelle et passe par la catégorisation, la hiérarchisation et l'essentialisation. Le concept muséographique se décline en trois temps : l'expérience du sens qui repose sur l'émotion ressentie ; l'expérience de la connaissance véhiculée par l'interprétation du sujet ; l'expérience de la conscience issue de la réflexion personnelle.

- **Les Murs-post-it ou Quand les visiteurs interpellent les commissaires d'exposition**

Cité des sciences et de l'industrie, Mucem et Villa méditerranée à Marseille, maison des Arts de Rouen, musée d'Art contemporain à Lyon, Grand Palais, Cité de l'architecture et du patrimoine : des murs d'expression sont investis par les visiteurs.

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

L'atelier *Play it* a pris place dans l'exposition temporaire Europunk. Il s'agissait de créer un espace libre d'expression musicale. Horaires : mercredis et week-ends, tous les jours des vacances et nocturnes. Tarif : inclus dans le billet d'entrée de l'exposition. Organisation pratique : réutilisation d'une scénographie existante, séances de 20 à 25 minutes avec présence d'un médiateur-musicien. Mécénat : achat d'instruments. Résultats : un public élargi, une motivation de (re) visite pour les adolescents, une expérience de visite positive et décomplexante.

- **Little Villette : 1 000 m² dédiés aux familles et aux enfants, aux groupes et individuels**

Le parc de la Villette n'est pas un musée, mais en partie un lieu d'exposition. L'ouverture de 1 000 m² dédiés aux familles et aux enfants marque un tournant. Pendant la semaine, il est réservé aux groupes, payant sur réservation pour des ateliers. Les mercredis, samedis, dimanches, il est ouvert au public sans réservation et gratuit pour une partie des activités, avec une programmation propre : ateliers-spectacles, ateliers de pratique autour de la programmation artistique et ateliers autour des jardins.

- **Le Frac Centre-Val de Loire et l'Université populaire des turbulences**

L'Université populaire des turbulences propose un programme de cours ouvert à tous et gratuit. Ces conférences ont pour objet la découverte et l'étude de la création contemporaine, portée par des personnalités reconnues dans les champs de l'art et de l'architecture. Accessibles et conviviaux, les cours du vendredi matin sont aussi l'occasion d'échanger autour d'un café. Les cours sont intégralement diffusés sur Radio Campus Orléans et réécoutables en ligne. Université populaire 03/02/2017, à 11 heures : *Les qualités et les espoirs des lieux de voisinage*

- **Le projet *Micro-Folie* à Sevran**

Y participent : le château de Versailles, le Centre Pompidou, le Louvre, le musée national Picasso, le musée du Quai Branly – Jacques-Chirac, la Philharmonie de Paris, la RMN-Grand Palais, et Universcience. Il propose un musée numérique (*La Scène*), un café (*Little Folie*), un Fab Lab (*L'Atelier*). Une convention de jumelage entre la ville de Sevran (Les Beaudottes) et La Villette a été signée le 12 juillet 2016 par la ministre de la Culture et de la Communication, le ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, le préfet de la région Île-de-France et la secrétaire d'État chargée de la Ville. Cette convention définit le cadre d'une coopération qui permettra d'expérimenter le concept *Micro-Folie* à travers la réalisation d'un prototype sur le territoire sevranais pour début 2017.

Le musée comme écosystème professionnel

Le musée est devenu un système complexe de compétences. Expertises scientifiques, de gestion et de leadership sont désormais requises pour diriger un établissement dont les missions se sont largement transformées. Quant aux équipes, elles se sont professionnalisées dans tous les secteurs, et les contenus des métiers, les cadres d'emploi, 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 réajustés, un développement des partenariats pour la recherche. Par ailleurs, les musées font appel en cas de besoin à la collaboration de différents corps de métiers.

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 moyenne et petite tailles se caractérisent d'abord par des budgets extrêmement contraints et la taille réduite des équipes. Avec une majorité de musées fonctionnant avec moins de dix agents, la polyvalence est la règle.

Des problématiques de différents ordres sont communes à la plupart des établissements et 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 et, plus rarement, l'internalisation de certaines autres plus récentes, la transition numérique des métiers, la diversité et l'égalité professionnelles, le statut des établissements et leur mode de gestion et de gouvernance. Détaillons.

La formation et l'insertion dans le milieu professionnel

Depuis le début des années 90, l'offre de formation initiale aux métiers du musée s'est considérablement modifiée : réforme complète pour les conservateurs et les restaurateurs avec l'Institut national du patrimoine (INP) ; adaptation aux profils de postes d'attachés et d'assistants de conservation, de chefs de projet culturel et de médiateurs culturels, d'agents du patrimoine, de régisseurs et de cadres administratifs avec le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) ; démultiplication 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 continues. À l'échelle des deux fonctions publiques, la formation continue *stricto sensu* est principalement assurée par l'INP et le CNFPT. D'autres établissements publics y contribuent : l'Office de coopération et d'information des musées (Ocim-ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche), les services *ad hoc* du ministère de la Culture et de la Communication, voire le Louvre qui s'est engagé sur cette voie depuis quelques années. Ensuite, un rôle considérable est joué par les associations et les réseaux professionnels.

L'Association générale des conservateurs des collections publiques de France, et ses sections régionales, est ainsi extrêmement présente et toujours à l'initiative, tout comme celles des restaurateurs d'œuvres d'art ou 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 chargés 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 apportent leur soutien à la professionnalisation sous tous ses aspects. À des degrés divers, ces réseaux confortent le dynamisme du secteur muséal français et le valorisent au plan international.

Les deux fonctions publiques

La dissymétrie entre la fonction publique d'État et la fonction publique territoriale est perçue comme un handicap à une évolution harmonieuse et concertée des politiques muséales sur l'ensemble des territoires, à la gestion des carrières, à la mobilité et à la cohérence des dispositifs de formation.

Certains cadres d'emploi n'ont pas d'équivalent. Il en va ainsi des chargés d'études documentaires ou des ingénieurs des services culturels de l'administration publique d'État, ou des attachés et assistants de conservation de la fonction publique territoriale. Par ailleurs, l'accès au généralat n'est prévu que pour les conservateurs du corps d'État, alors que l'essentiel des conservateurs exerçant dans les musées territoriaux assure des missions de direction d'établissement, voire, pour certains, d'établissements de grande importance. Les effets pervers de cette dissymétrie concernent clairement le déroulement des carrières et la mobilité.

On notera 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.

Internalisation/externalisation/ré-internalisation

De manière globale, 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 traditionnels de la fonction publique d'État ou de la fonction publique territoriale. Il s'en est régulièrement suivi l'appel à des contractuels, des délégations de service public ou le recours à des prestataires extérieurs.

Les métiers de la réalité des musées ne se retrouvent pas totalement dans ceux qui figurent au Répertoire national des certifications professionnelles. L'institution fonctionne avec la collaboration d'architectes, d'ingénieurs, de muséographes, de graphistes, d'iconographes, de réalisateurs multimédias, 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, ou encore de spécialistes de l'édition et de chercheurs... 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 moment, certains métiers apparaissent comme indispensables et leur « internalisation » nécessaire.

Du côté des métiers traditionnels 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 tâches, voire réorientation de la carrière.

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

La transition numérique

La plupart des métiers impliquent désormais le numérique. 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...

On peut regretter que les aides publiques à la numérisation des collections n'aient pas permis de consolider les fonctions et ont plutôt été orientées

vers des prestataires extérieurs, contrairement à ce que l'on a pu voir dans les bibliothèques.

Ainsi, de nouveaux métiers issus du numérique n'ont pas encore de cadre d'emploi dans la fonction publique : 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, assez aléatoire...

Égalité et diversité professionnelles

Un chantier demeure encore largement en friche : celui de l'écosystème professionnel du musée sous l'angle de la lutte contre les discriminations et celui de 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 dans toutes les 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 issus. e. s ? Comment ont-ils. elles été préparé. e. s 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 paramétrée 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 diversité devrait bénéficier des mêmes attentions que la parité au sein des conseils d'administration des établissements publics qui en sont dotés.

Statuts des établissements, autonomie de gestion, questions de gouvernance

Qu'ils soient dans la situation particulière de gérer eux-mêmes leurs agents ou d'être 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 ou des prestataires. Réussir à agréger financements publics et

ressources propres paraît ainsi 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 le socle. Il est avéré que les ressources propres ne contribuent que de manière marginale à son fonctionnement courant et à ses investissements. La plus-value du musée réside avant tout 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.

Pour autant, les nouvelles conditions économiques dans lesquelles se situe l'écosystème du musée engendrent aussi de nouvelles logiques partenariales. En créant un club de mécènes, un fonds 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.

En compensation des concessions à l'injonction d'équilibre budgétaire, les établissements territoriaux aspirent à une autonomie statutaire. Certains sont tentés par la forme EPCC à laquelle un rapport de l'Igac a été consacré. Il s'avère que ce modèle possède sans doute des atouts, mais aussi des contreparties (haut niveau de ressources propres) et des limites (impossibilité de titulariser les jeunes conservateurs issus de l'INP et inéligibilité à la compensation de la TVA, d'où la difficulté de porter des projets en tant que maître d'ouvrage).

Évolutions fonctionnelles

L'ensemble des questionnements pointés par les professionnels du secteur et leurs partenaires appelle un regard transversal sur un écosystème professionnel qui n'a pas achevé sa mue pour se projeter totalement dans le XXI^e siècle.

Si, compte tenu d'une grande hétérogénéité des établissements, il n'est pas possible d'identifier de prototypes, il n'en demeure pas moins que quatre véritables évolutions fonctionnelles sont à l'œuvre, qui tirent les conséquences des modèles émergents présentés plus haut.

Nouveaux ancrages des pratiques professionnelles

Le schéma même des organigrammes est réinterrogé par rapport à un réagencement des compétences, une transition numérique intégrée et une réciprocité des fonctions. Il apporte une lisibilité à la transversalité des missions au sein de l'établissement. Le travail en mode projet est

développé : cassant les codes hiérarchiques traditionnels, il fédère les équipes. La coproduction est la norme plutôt que l'exception.

Nouveaux réseaux, nouvelles logiques partenariales

Chaque professionnel relève d'un réseau, chaque musée peut être une tête de réseau. C'est à travers de nouveaux métiers et compétences que la mise en réseau peut porter ses fruits. Il n'est pas nécessaire que les interactions se fassent uniquement à l'intérieur du monde du musée. L'implication des territoires, des opérateurs de l'éducation artistique et culturelle, de l'université, des entreprises ou des sociétés d'amis fournit l'occasion d'envisager des formes de gouvernance originales ainsi que des modèles économiques inédits.

Nouvelles stratégies de recrutement, nouveaux viviers de compétences

Malgré la diversité des formations et des approches, les métiers et les fonctions évoluent encore trop peu et les recrutements restent cantonnés aux métiers traditionnels et à ceux qui ont émergé il y a déjà plus de vingt ans. Pourtant certains établissements hébergent déjà des start-up valorisant les métiers innovants et formant des pépinières de compétences. Ce mouvement peut être amplifié. Enfin, les nouvelles procédures de recrutement et le développement de parcours professionnels intégrant la parité hommes-femmes et la diversité contribuent à ce changement d'esprit radical.

Nouveau regard sur la mutualisation

Mieux vaut être acteur des nouvelles logiques partenariales et de la mutualisation que les subir. Chaque musée ne fait pas tout, ne fonctionne pas en vase clos. Petit ou grand, il lui est possible de repenser son activité dans les termes d'une culture du partenariat, qui impulsera de nouveaux objectifs. Non seulement la mutualisation des moyens se renforce sous la pression des logiques budgétaires, mais elle devient inévitable avec les modifications substantielles de l'organisation des collectivités territoriales. Le pilotage des établissements est pensé en fonction de la coordination entre sites sur un territoire donné et à travers la co-construction de projets (mutualisation des réserves, conservations départementales, médiations numériques, expositions et événements). C'est l'occasion de réexaminer la transversalité et de soulever à nouveau la question des modes de gestion et du statut d'établissement. Dans le même temps, cela permet de préserver l'identité propre de chaque musée.

Chantiers à ouvrir

Assises nationales des métiers et de la formation pour les Musées du XXI^e siècle

Tous les établissements de formation (École du Louvre, INP, CNFPT, Formations internes du MCC, universités) en conviennent : les formations

initiales et continues doivent davantage s'accorder aux conditions réelles d'exercice des métiers et aux nécessités des établissements. Les opérateurs travaillent déjà à de nouveaux programmes. Sur un plan connexe, l'expérimentation de pépinières de talents (à l'instar de start-up dans quelques musées) mérite une évaluation pour en déceler les potentialités et identifier des métiers émergents. Ainsi, face au renouveau, des Assises nationales des métiers et de la formation devraient être convoquées rapidement pour opérer une mise en cohérence des grandes tendances à l'œuvre au sein de l'écosystème professionnel et des principes et programmes des formations initiales et continues.

Concertation sur l'harmonisation des deux fonctions publiques pour des carrières revalorisées et une mobilité des personnels

La dissymétrie entre la fonction publique d'État et la fonction publique territoriale est perçue comme un handicap à une évolution harmonieuse et concertée des politiques muséales sur l'ensemble des territoires, à la gestion des carrières, à la mobilité des personnels et à la cohérence des dispositifs de formation. Cette question a notamment été soulevée dans le *Livre blanc des conservateurs* (2011) et n'a toujours pas reçu de réponse satisfaisante. Elle concerne l'ensemble des métiers du musée et des cadres d'emploi.

Diagnostic actualisé des modes de gestion et changement de statuts des établissements dans le cadre de la création des métropoles et des inter-communalités

À l'heure de la réforme territoriale, la priorité revient à un examen attentif des conditions de passage des musées aux logiques de la mutualisation, à leur modélisation et à l'accompagnement dont ils peuvent bénéficier dans le cadre de la nouvelle cartographie des collectivités territoriales (métropoles, communauté d'agglomérations, communautés de communes, départements...).

La Mission Musées du XXI^e siècle préconise que les associations de collectivités territoriales s'emparent de ce sujet et organisent des ateliers de réflexion sur ces problématiques.

«Égalité et diversité professionnelle» : accompagnement à l'obtention du label et choix d'établissements pilotes

La gestion de la diversité au sein des établissements publics relevant de la sphère muséale est un chantier décisif. L'accès aux postes d'encadrement en est emblématique. Il est évident que l'attractivité des métiers du musée et le principe de leur accessibilité à tous sont intimement liés à la reconnaissance de l'enrichissement de notre société par la diversité. Plusieurs musées nationaux ont manifesté un intérêt pour ce label et souhaitent être accompagnés pour l'obtenir.

Expériences de référence

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

Fin 2015, un annuaire professionnel était mis en ligne par l'INP. Dans le prolongement, l'Association des élèves et anciens élèves a été réactivée, avec l'élection d'un nouveau bureau. Les objectifs : enrichir les échanges et relations entre les élèves et anciens élèves conservateurs, les représenter auprès des institutions partenaires et prendre part à la transmission du patrimoine à l'ensemble des publics. L'association a également pour ambition de prendre une part active aux réflexions sur l'évolution du métier de conservateur et l'actualité des métiers du patrimoine. L'association met en place un Forum d'échanges professionnels à destination de ses adhérents, est présente sur les réseaux sociaux grâce à un groupe Facebook et travaille à la mise en place d'une page internet publique.

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

Quatre formations diplômantes sont reconnues par l'État (loi du 4 janvier 2002, décret n° 2002-628 du 25 avril 2002) : l'université Paris I Panthéon-Sorbonne, l'Institut national du patrimoine, l'École supérieure des beaux-arts de Tours et l'École d'art d'Avignon. Les conservateurs-restaurateurs effectuent un diagnostic, conçoivent et mettent en œuvre des interventions curatives ou préventives sur les biens culturels. Leurs propositions sont argumentées et les différentes étapes d'intervention documentées. Les évolutions du métier et de la demande vont dans le sens d'un élargissement des tâches : bilan sanitaire, formation sur le terrain des régisseurs, travail avec les architectes, conseil, mise en place d'équipe d'agents techniques de conservation, management d'équipe... L'outil informatique est devenu indispensable tout comme le travail en réseau.

- **La mise en ligne des collections**

Le renouvellement des pratiques professionnelles intégrant le numérique a été complet et opère sur la transversalité des disciplines. Les outils numériques ont été rodés au moment du chantier du MQB avec la mise en ligne de la collection. Ils sont utilisés aujourd'hui pour une facilitation du récolement et de la traçabilité des objets. Un nouvel écosystème d'outils numériques est déjà en gestation, pour une plus grande interopérabilité, pour le web sémantique, pour la pérennisation des données numériques.

- **Musée d'Art et d'Industrie de Saint-Étienne : rôle des régisseurs dans la conception des expositions**

Les régisseurs ont gagné une place centrale dans le dispositif de la vie des collections. Au musée d'Art et d'Industrie de Saint-Étienne, le travail en équipe montre que le régisseur peut être une force de propositions sur les expositions, les acquisitions. Du point de vue de la formation, une lacune en matière de gestion de projet est pointée. La montée en puissance de cette profession répond à un principe de réalité : de plus en plus, les œuvres

circulent de par le monde, cette mobilité impose des compétences fortes du côté de la préservation du patrimoine.

- **La spécialisation des métiers de l'exposition**

Désormais, l'organisation du travail de mise en discours et en exposition des œuvres se définit finement et opère la distinction entre un éventail de compétences attachées à des fonctions. Ainsi seront distinguées d'une part la « muséographie » qui a trait aux contenus, au scénario du parcours et aux modalités de la médiation, et d'autre part la « scénographie » qui concerne le traitement des espaces et des volumes, les matières, le climat sensible de l'exposition, le design des mobiliers et les supports physiques des collections, la mise en lumière, les décors. La création des éléments visuels et textuels revient au « graphisme ». Afin de lever les ambiguïtés lors d'appel à projet, l'Association professionnelle des muséographes a été créée en 2012.
<http://les-museographes.org/>

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

Issue du groupe de travail conduit par le MCC sur la profession de guide-conférencier en 2015, l'idée d'une plateforme numérique coopérative a pour objectif de 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 ce milieu.

- **La communauté *Muzeonum* et sa plateforme de ressources**

Animé par des membres de la communauté museogeek francophone, *#Muzeonum* est la plateforme de ressources sur le numérique au musée et dans la culture. Actuellement, elle s'articule autour d'un wiki et ses contenus textuels sont sous licence *Creatives Commons*. En quelques chiffres, *Muzeonum* c'est plus de 125 pages dans le wiki, plus de 2 500 membres dans le groupe Facebook, plus de 900 membres dans le groupe LinkedIn (réseautage professionnel), plus de 9 000 abonnés suivent le compte Twitter @MuzeoNum (veille), plus de 1 250 fans sur la page publique Facebook, plus de 220 personnes sur la carte mondiale des #museogeeks.

- **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**

Depuis 2015, ces associations se sont engagées dans un plan de formation spécifique pour les musées d'Alsace avec des places réservées particulièrement pour les bénévoles et contractuels des musées associatifs. Cette formation a reçu le soutien des partenaires CNFPT, Drac, région, conseils départementaux 67 et 68.

- **La Fems et l'assistance à maîtrise d'ouvrage dans le redéploiement des écomusées et musées de Guyane : une mission d'expertise confiée à un réseau professionnel**

La commune de Régina a sollicité la réalisation d'une étude de positionnement de l'écomusée. Objectif principal : le développement d'activités économiques et touristiques autour de la valorisation des patrimoines et permettant de diversifier l'offre de l'établissement et de consolider son fonctionnement. La Fems a assuré une mission de conseil et d'appui technique auprès de la municipalité et de l'écomusée. Elle a mis en relation des personnes ressources (physiques ou morales) susceptibles d'accompagner, de financer ou de prendre en charge les activités. Elle a permis la rédaction de cahiers des charges, de conventions ou la facilitation de prise de décisions. Dans le cadre d'une délégation de maîtrise d'ouvrage, la Maison de la réserve nationale naturelle de KawRoura l'a sollicitée à son tour pour la rénovation de son exposition permanente.

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

Ce nouveau plan de formation dédié aux corps de catégorie C (agents d'accueil et de surveillance en particulier) propose un itinéraire expérimental. Son objectif : adapter la pratique des agents aux évolutions des musées, tant sur le plan technique que sociologique, de développer et de renforcer les différentes compétences techniques nécessaires au métier. La formation est organisée autour de trois blocs thématiques : rôle et missions (fondamentaux), compétences relationnelles, compétences techniques. Au musée des Beaux-Arts de Lyon, les sessions de formation à l'histoire de l'art et des collections du musée sont assurées par les conservateurs. Insérées dans l'emploi du temps des agents, elles visent à renforcer leur implication dans la vie du musée.

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

En travaillant avec les missions locales pour l'emploi, ces deux musées ont souhaité recruter et former des jeunes du voisinage qui n'avaient pas fait d'études longues et n'étaient pas familiers des institutions culturelles.

- **Réunion des musées métropolitains Rouen-Normandie : *La Ronde-Cap sur l'art contemporain comme dispositif fédérateur***

Durant un mois, du 19 janvier au 19 février 2017, les musées de la Réunion des musées métropolitains (RMM) se réunissent, à l'occasion de *La Ronde*. Cet événement de cultures contemporaines alliant arts visuels et musique actuelle a été initié en janvier 2016 pour sceller le lancement de la RMM. Il fédère les musées du réseau de la métropole normande et incite à la découverte en mobilisant des acteurs culturels tels que Le 106, scène de musiques actuelles, le Frac, le Pôle Image (centre photographique), la galerie MAM et le Centre dramatique national (CDN). Artistes et créateurs reconnus et émergents liés au territoire conçoivent spécialement pour les lieux qui les abritent des œuvres inédites et originales.

- **Regroupements de musées européens de tailles similaires autour de projets d'exposition**

L'exposition *Autoportraits, de Rembrandt au selfie* a été présentée à la Staatliche Kunsthalle de Karlsruhe jusqu'au 31 janvier 2016, puis au musée des Beaux-Arts de Lyon du 25 mars au 26 juin 2016, et enfin à la Scottish National Portrait Gallery à Édimbourg du 16 juillet au 16 octobre 2016. Elle a bénéficié d'un soutien exceptionnel de l'Union européenne, dans le cadre du programme *Creative Europe* coordonné par l'Agence exécutive pour l'éducation, l'audiovisuel et la culture de la Commission européenne.

- **Festival Normandie-Impressionniste (tous les trois ans)**

Pour cette opération récurrente, un GIP est financé par les collectivités locales offrant un cadre événementiel propice à l'émergence d'un bouquet d'expositions et d'événements.

<http://www.normandie-impressionniste.fr/bilan-de-la-3%C3%A8me-%C3%A9dition-du-festival-0>

- **Le Club XIX créé et animé par le musée d'Orsay**

Avec le réseau des musées territoriaux qui possèdent des collections d'art du XIX^e siècle, des projets d'expositions itinérantes sont conduits et une mutualisation d'expertise est opérée.

- **Le palais de Tokyo : un modèle économique unique en France et un laboratoire de création**

Avec plus de 60% d'autofinancement, 42 partenaires et 132 événements privés en 2015, le palais de Tokyo est devenu une marque culturelle innovante (*European Cultural Brands Awards, 2014*). Les deux formules de partenariat (mécénat et parrainage) servent au soutien d'expositions, à des projets d'accessibilité, à des opérations hors les murs, ... Créé en 2009, le pavillon Neuflyze OBC est le laboratoire de création du palais de Tokyo : chaque année, six jeunes artistes de la scène émergente internationale de l'art contemporain y sont accueillis en résidence.

- **La Gaîté lyrique comme pépinières de talents et de partenariats**

La Gaîté lyrique est le lieu des cultures à l'ère du numérique. Ouverte à tous pour visiter une exposition, voir un concert, boire un verre ou jouer aux jeux vidéo, la Gaîté lyrique pense le quotidien et dessine l'avenir. Au croisement de la création, de l'innovation et des cultures numériques, elle transcende les genres, explore les musiques actuelles, les arts visuels, le cinéma, le jeu, le design, le web... et défriche les nouvelles formes d'art qui témoignent de l'effervescence de demain.

- **Politique de développement des ressources propres au musée des Beaux-Arts de Lyon**

Rayonnement culturel et développement économique sont étroitement liés. À Lyon, les relations entre industriels mécènes, artistes et musées ont toujours été particulièrement intenses. Les dispositions fiscales permettent au

musée de développer des liens étroits avec les individus et les entreprises. Le Club du musée Saint-Pierre, le Cercle Poussin et les Amis du musée sont les partenaires majeurs d'une politique d'acquisition dynamique. Par leur engagement, leur soutien et leurs dons, entreprises et mécènes individuels participent activement à la vie du musée.

- **Le Souffle de Sèvres : série de films sur la cuisson au four à bois à la Cité de la céramique**

Depuis quelques années, l'établissement s'est ouvert au secteur privé par le biais de différents partenariats. Ceux-ci apportent de nouvelles dynamiques à la réalisation des missions de l'établissement, notamment dans le domaine de l'accessibilité aux publics et la mise en valeur des collections. Un exemple récent est celui d'une série de films réalisée grâce au soutien d'un fonds de dotation.

- **Cité internationale de la tapisserie à Aubusson**

La nouvelle institution conçoit ses fonctions comme un système d'interactions : s'appuyer sur une collection de référence, redonner une place centrale à la transmission, retrouver des techniques et des savoirs-faire oubliés, poursuivre la confrontation savoir-faire/création contemporaine, restituer auprès de la communauté et du grand public, promouvoir l'innovation, accompagner la mutation économique de la filière, inscrire le projet dans une logique de développement durable.

- **Le musée Rodin et l'autofinancement**

Le modèle économique spécifique du musée Rodin le conduit à vouloir réduire sa dépendance à la vente des bronzes et à rechercher de nouvelles sources d'autofinancement via un service du musée dédié (cinq personnes). Un programme a été conçu pour l'atelier de Meudon en partenariat avec Gérard Garouste et sa fondation La Source.

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

Inauguré en 1989, le musée international de la Parfumerie, à la fois mémoire passée et à venir de l'industrie phare de Grasse, est largement soutenu par l'ensemble de la profession, qu'il s'agisse des industriels grasseois ou des grandes maisons de parfumerie françaises et étrangères, qui ont largement concouru à l'enrichissement de ses collections. La forte implication de ces professionnels a induit la création de l'Association pour le rayonnement du MIP, qui sert notamment de structure d'accueil au mécénat d'entreprise et d'affaires.

- **Centre national du costume de scène à Moulins : l'autonomie statutaire, ses atouts et ses limites**

La présentation de cette expérience a permis de débattre des atouts et des limites d'un statut d'EPCC. Parmi les atouts, une coopération État + collectivités + trois institutions nationales déposantes. Parmi les limites, l'impossibilité de titulariser les jeunes conservateurs issus de l'INP et une TVA non éligible à

la compensation, d'où la difficulté de porter des projets en tant que maître d'ouvrage.

- **La Fédération française des sociétés d'amis de musées (FFSAM) et la gouvernance des musées**

Elle souhaite que soit mieux reconnu son rôle dans la cité, celui d'une citoyenneté active bénévole, d'une défense de la médiation culturelle et des pratiques amateurs, de l'éducation pour tous et à tous les âges, du lien social et de la philanthropie. Cette reconnaissance passe par une place dans la gouvernance des établissements.

- **Musée de la Révolution à Vizille : le mécénat populaire**

Le financement participatif est apparu pour cet établissement comme complément de ressources pour l'acquisition d'une œuvre. L'historienne Mona Ozouf a accepté d'être la marraine de l'opération. Le prix de l'acquisition était de 90 k€. La collecte a duré deux mois. Résultats : 281 donateurs pour plus de 25 k€, dont 60% d'Isérois et de Rhônalpins. L'hybridation des financements et un équilibre des sources apparaissent pour le musée comme la concrétisation du « faire ensemble ». Le don a une double valeur : apporter des fonds et plébisciter. Il témoigne d'un attachement au musée et d'une socialisation par le bouche à oreille. On relève la simplicité de l'opération via le numérique et le portage par une agence spécialisée.

LES RAPPORTS
DES QUATRE GROUPES
DE TRAVAIL

Un musée éthique et citoyen

Président : Bruno Gaudichon, La Piscine, Roubaix

Animateurs : Alexia Fabre, Macval, Vitry et François Hubert, musée d'Aquitaine, Bordeaux

Observateur : Nathalie Bondil, musée des Beaux-Arts, Montréal, Québec, Canada

Rapporteur : François Mairesse, Sorbonne nouvelle et École du Louvre

À l'évocation du mot « musée », la plupart des gens songent 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 leurs portes 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 perpétuelle 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 à 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 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 permanence. 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 les liens 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 qu'ils réservent aux initiatives

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, parag. 1.

² Voir à ce sujet le document rédigé par Jean-Claude Duclos, en annexe (volume 5 en ligne).

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 et d'informations aussi bien que porteur 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 faciliter l'appropriation. Des actions hors les murs sont également conduites³.

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 élargie de la communauté

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 un ensemble 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). 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 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.

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

⁴ Voir l'entretien avec Stéphanie Airaud, synthétisé en annexe (volume 5 en ligne).

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 proximité au service des publics : accueil et accessibilité

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 résolution 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 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

⁵ Voir les entretiens à la Fondation Éducation contre le racisme, résumés en annexe (volume 5 en ligne).

⁶ Voir à ce sujet l'entretien avec Bernard Hasquenoph, résumé en annexe (volume 5 en ligne).

⁷ Voir à ce sujet l'entretien avec Cécilia de Varine, résumé en annexe (volume 5 en ligne).

sensoriels ou psychiques –, en développant une démarche visant à intégrer au maximum ces publics aux autres. Cela signifie des infrastructures adaptées pour l'accueil de fauteuils roulants, 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 sur 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 médiateurs, 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.

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 envisagée

⁸ Voir à ce sujet l'entretien avec Marie-Christine Bordeaux, résumé en annexe (volume 5 en ligne).

comme indispensable (mais pas exclusive) et parfois défendue, au même titre que d'autres valeurs liées aux musées en France.

Les valeurs de la République

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, égalité et fraternité. La formule peut paraître grandiloquente ou potentiellement vide à force d'avoir été rebattue, elle n'en forme 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 pays. C'est bien le rôle du musée – au même titre que d'autres institutions, comme les autres lieux de patrimoine, l'école 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 expositions⁹.

Sous cet angle, une enquête menée auprès d'élèves en visite dans différentes expositions consacrées à la Grande Guerre appelle notre attention 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 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 composent notre société.

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 interministérielle 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).

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 (volume 5 en ligne).

On sait combien le cadre commun a peu évolué au fil du temps, comme 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. Par contraste, de nombreux musées, dans le monde anglo-saxon, ont consacré une attention grandissante à la question du genre (et notamment à la préservation d'un patrimoine LGBT) et à l'interprétation du patrimoine dans une vision post-coloniale¹¹.

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'État ne doit pas être restreint aux seules questions de normes ou de financement, mais que, avant toute chose, 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'État, 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 puisse se dérouler et la liberté d'expression être maintenue. Il est nécessaire que l'État dispose des 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'activité 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

¹¹ Lilián Thuram s'étonne que, aux expositions consacrés au racisme, ne réponde pas, par exemple, une exposition sur « La fabrication du Blanc ». Voir, annexe, le résumé des entretiens à la Fondation Éducation contre le racisme (volume 5 en ligne).

¹² Voir à ce sujet l'entretien avec Bernard Hasquenoph, disponible en annexe (volume 5 en ligne).

un contexte professionnel à très généraux dans un cadre de loisirs. 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 rencontres et d'échanges 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 une logique d'exclusion de plus en plus affirmée au sein de 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 (physiques 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'identification 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 qui nécessite une réelle expertise (il existe des référents pour ces questions spécifiques dans la plupart des grands établissements) réunis au sein du réseau « Vivre ensemble » du MCC. 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.

Collaboration et participation

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, puisqu'il touche à la fois les frontières séparant (opposant) professionnels et publics (qui sont souvent aussi des professionnels, mais dans d'autres secteurs) et 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.

¹³ Voir l'entretien avec Élisabeth Caillet, résumé en annexe (volume 5 en ligne).

¹⁴ Voir à ce sujet l'entretien avec Serge Saada et Alice Pauly, en annexe (volume 5 en ligne).

Tout le monde ne souhaite pas collaborer et à l'instar des espaces participatifs sur internet, seule une minorité d'utilisateurs ou d'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, et semble 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 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 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.

Débats et création

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.

Un lieu de questionnements et de débats sur la société

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 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.

À 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

¹⁵ Voir à ce sujet le document présenté par la Fédération des écomusées et des musées de société (FEMS), en annexe (volume 5 en ligne).

jours comme un enjeu crucial. La nature de l'engagement du musée est tout 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'État devrait chercher à prévenir le compartimentage institutionnel et les corporatismes en insistant sur la nécessité de tels 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 création

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.

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. Parmi 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.

¹⁶ Voir par exemple le travail de Marie Preston au Mac Val, en annexe (volume 5 en ligne).

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.

De nouveaux chantiers à ouvrir ou à 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 musée 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 dans 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.

¹⁷ Nous renvoyons notamment au chapitre de N. Bondil, « Manifeste pour un musée des beaux-arts humaniste », in musée des Beaux-Arts de Montréal, *Pavillon pour la paix*, Montréal, MBA, 2016, p. 20-28.

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 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'intégration

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.

Élaborer 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 semblent 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'État 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.

Expériences de référence

- Le musée Antoine-Lécuyer, Saint-Quentin : *Se retrouver autour de deux cultures*
- Le musée des Augustins, Toulouse : *L'Art de l'inclusion* (programme du réseau franco-américain des musées, Frame)
- La grande collecte de l'Euro 2016 (musées du Louvre-Lens, d'Art et d'Histoire de Saint-Denis, de Bastia, de Toulouse...) : *La culture populaire entre au musée*
- Le musée Picasso d'Antibes : *Vers l'accessibilité généralisée des musées en Paca*
- Partenariat du Mac Val, Vitry-sur-Seine, avec Laura Henno, artiste photographe : *Autour de l'accueil des réfugiés*
- Programmes du musée des Beaux-Arts de Montréal : *Musée en partage et Atelier international d'éducation et d'art thérapie*
- Le musée national de l'Histoire de l'immigration, palais de la Porte Dorée : *La galerie des Dons*
- Un parcours urbain à Nantes : *Du parcours permanent La Traite négrière atlantique au château des ducs de Bretagne au mémorial de l'Abolition de l'esclavage*
- Les musées de Berlin : *Culture et accueil des migrants*
- Mémorial de Rivesaltes : *Au croisement des mémoires*
- Centre Georges-Pompidou, Paris : *Les jeunes bénévoles d'Art Session*
- Musée d'Aquitaine, Bordeaux : *Les actions menées avec les associations de la diversité*
- Mac Val, Vitry-sur-Seine : *Le Forum des aidants*
- Louvre, Paris : *Journée du bénévole du secteur social au en partenariat avec la Fondation RATP*
- Musée d'Aquitaine, Bordeaux : *« Cultivons l'humanisme », campagne de financement participatif du musée d'Aquitaine pour restaurer et mettre en valeur le monument de Michel de Montaigne*
- Familistère de Guise : *Les bancs de l'utopie*
- Musée d'Histoire, Marseille : *Exposition Front d'Orient 14-19 : les soldats oubliés*
- Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée, Marseille : *Exposition Made in Algérie, généalogie d'un territoire*
- Musée du Quai Branly, Paris : *Exposition Color Line*
- Musée des Beaux-Arts, Cambrai : *Exposition Des traces et des hommes. Imaginaires au château de Selles, en partenariat avec le centre de détention de Bapaume (15/10/2016-12/2/2017)*
- Ethnopôle/musées départementaux de Haute-Saône : *Réinventer les musées populaires*
- Le Museon Arlaten, Arles : *Projet Gitans*
- Pays d'art et d'histoire de Lens-Liévin : *Programme d'animation et de développement*
- Le site-mémorial du Camp des Milles à Aix : *Éducation à la citoyenneté*
- La fondation Éducation contre le racisme (Lilian Thuram)
- La Fondation Culture et Diversité : *Le programme Égalité des chances*
- Le Secours populaire Nord : *Une journée bien remplie*
- L'association Culture du cœur et le partenariat avec les musées
- Forum des enfants citoyens à Lyon
- Universcience.tv
- L'ajustement des horaires aux rythmes de vie contemporains
- Les musées des beaux-arts en régions : *Libre entre midi et deux ?*
- Nocturnes et publics jeunes
- Le Musée-Aquarium de Nancy : *Les soirées du vendredi*
- Le code du respect des usagers culturels en fédération Wallonie-Bruxelles
- La charte du Môm'Art et les visites familiales

Le musée protéiforme, *in situ*, hors les murs, dématérialisé

Présidente : Blandine Chavanne,
sous-direction de la politique des musées, SMF

Animateurs : Anne-Solène Rolland, musée du Louvre
et Bruno Girveau, palais des Beaux-Arts, Lille

Observateur : Gunnar Kvaran, Astrup Fearnley Museet,
Oslo, Norvège

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-elle 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.

Musée *in situ* : le musée 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'illustre 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^e 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-côtés et, selon la directrice d'un établissement, « tout se

passé 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 et collections d'histoire naturelle ou d'objets techniques. Le regard pluridisciplinaire et interdisciplinaire est 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 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

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.

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 écoles d'architecture, d'arts appliqués et de beaux-arts qui métamorphosent régulièrement intérieur et extérieur du musée. À 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 tout genre : 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 mixe quant à elle arts plastiques, cinéma, théâtre, BD et jeux vidéo.

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 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.

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

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>

Enfin, dessiner dans les salles du musée de façon libre, c'est-à-dire renouer avec la vocation la plus classique du musée du XIX^e 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 dix 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 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 entraînent aussi au musée*.

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

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

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 en adressant quelque 1 200 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 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 Médiateurs d'un soir

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

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 Âge Cluny (en général le 1^{er} dimanche du mois). En région, *Les Nuits vernies* au Mucem²⁹, *Grüselnacht* au Musée alsacien de

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.

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

Strasbourg, la soirée *Cité de la peur* des six musées de Nancy³⁰ ou les *Nocturnes* du musée des Augustins à Toulouse³¹ sont des variantes moins traditionnelles. 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, d'accroître 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. Dans le même ordre d'idées, les stages pour adolescents (élèves de 4^e, 3^e et 2^{de}), 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*.

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 ».

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>

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 à la rencontre de tous les publics, s'insérer 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 Île-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. En Limousin, 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* dans 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 exemple, elles sont accueillies dans un nouvel équipement atypique tel 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 (Écouen), 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 soit déployée une sélection d'œuvres dans cinq entreprises (Renault à Flins, Sothys à Brive, Haropa à Rouen, ERDF à Mérignac, Mérieux à Marcy-l'Étoile). Pendant une semaine, une exposition conçue par la RMN-GP dans les locaux de l'entreprise était présentée aux salariés, assortie d'un dispositif

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

³⁶ <http://www.laciteduvin.com/fr>

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 km 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 et, lors de la *Nuit des musées*, une animation sonore pour une visite «*par les oreilles du musée invisible aux yeux*³⁸ ». À 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 différents 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.

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

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

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 distinguons 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 lequel 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 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, la 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*

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.

visiteur dans une histoire qui lui appartient, il faut réussir à inclure tout le monde, et rendre le musée plus accueillant⁴¹. »

Les partenariats entre 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'Établissement pénitentiaire pour mineurs du quartier de la Valentine) et le musée Fabre à Montpellier (avec le Service territorial éducation et d'insertion) ont mis en place des actions relevant d'un programme éducatif intitulé *Talking Art/ Parler d'art* destiné à des jeunes en milieu carcéral, et qui sont menées parallèlement en France et en Amérique du Nord.

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 puis devenu le 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, et 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.

41 Cf. Compte rendu de l'entretien avec Isabelle de Miranda à propos du projet « *Ma ville, mon histoire* » en annexe (volume 5 en ligne) et <http://www.arkeoedia.fr/>

42 Cf. Convention Culture & Justice du 30 mars 2009 et ses déclinaisons régionales.

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

Pour ces cinq dernières années, on mentionnera les musées primés pour leur innovation en la matière⁴⁴ : au titre des musées territoriaux, le musée de la Lutherie et de l'Archèterie 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 Sonnaile 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 met en application l'idée d'une accessibilité universelle à travers une approche non enfermante dans un handicap.

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 d'une 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

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.

d'atelier, un bus gratuit propose aux participants de se rendre au musée du 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'appropriation 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 Fédérations d'éducation populaire en cadrent 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 personnalisé⁴⁵.

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 cela 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...), permet une communication institutionnelle, 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 trois quarts 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 %

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

⁴⁶ Enquêtes Crédoc, « Conditions de vie et aspirations », enquêtes réalisées chaque année en juin.

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 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.

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

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

Le numérique comme écosystème de médiation

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, quelles que soient 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, 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, dans les 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 Érasme (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 tout au long de la visite.

⁴⁹ Cf. le *Programme des rencontres Culture Numérique-Médiation numérique* dans les équipements culturels, 6^e édition, 13-14 juin 2016.

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 audioguides classiques (voir la stratégie du Centre Pompidou dans ce domaine⁵¹).

Plus généralement les interfaces tactiles impliquent une nouvelle économie du dispositif des médiations écrites et présentes. Les cartels numériques (cartels simples ou développés) commencent à se multiplier (pavillon de l'Horloge au 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, ainsi que des tablettes, 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 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). À Fontainebleau, les visiteurs découvrent le Musée chinois de l'Impératrice via des écrans reconstituant l'univers du palais d'Été de Pékin.

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.

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>

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.

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 *youtubers*⁵⁶, 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.

Un outil de création

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* ». Son « *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.

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 www.fondationcultureetdiversite.org/actualites/cyprien-et-norman-font-une-video-pour-les-dix-ans-de-la-fondation

Le développement des partenariats et des réseaux

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 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. À ce jour, ce sont les seniors qui sont les plus réceptifs et les plus connectés à *Musambule*.

À une échelle nationale, le réseau de *Videomuseum*, créé il y a trente 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 ; 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.

Préconisations

À 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...

À partir de ce constat, le groupe est à même de proposer quelques pistes de réflexion, voire préconisations, quant au devenir du musée du XXI^e siècle.

Tout d'abord il s'agit de défendre l'existence même du musée et de 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 a 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 XXI^e 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

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>

de cette expérience. Cela implique une véritable réflexion sur les pratiques de muséologie, sur le décroisement 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 la disposition du plus grand nombre la richesse de leurs ressources, tout en étant lieu de rencontre, d'échanges... À 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'école. Cette transmission de savoirs doit passer par l'émotion, la curiosité, l'émerveillement, il faut réenchanter l'expérience muséale et susciter le désir de la renouveler et d'y entraîner les autres.

À 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, 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 quinze, doivent animer avec dynamisme le réseau des musées territoriaux conservant des collections dont ils sont référents. À 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.

Expériences de référence

Musée des Beaux-Arts de Chambéry : *Pasport culturel pour les nouveau-nés et leurs parents*

À Rodez, *les Enfants de Soulages*

Les Accrochages participatifs

Au musée d'Art et d'Histoire de La Rochelle, *Voir et ne pas voir*

Au musée Sainte-Croix de Poitiers, *la Saison participative*

Au musée des Beaux-Arts de Rouen, *La Chambre des visiteurs*

Au muséum de Toulouse, la vitrine *Imaginer le musée de demain*

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

Exposition *Hétérotopies* au musée d'Art moderne et contemporain de Strasbourg

Open Muséum au palais des Beaux-Arts de Lille

Création, médiation et numérique : *Le générateur de collections de Pierre Giner*

Exposition *Carambolage* au Grand Palais

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

Le musée Calbet, Grisolles : *le dialogue des collections*

Exposition *Golem! Avatars d'une légende d'argile* au musée d'Art et d'Histoire du judaïsme à Paris

Réouverture du musée Unterlinden, Colmar

Dessiner dans les salles des musées

Danse au musée

Performances dansées au musée national Marc-Chagall à Nice

MuPop à Montluçon : la musique en immersion

« *Un opéra en kit* » d'après *Le Destin d'un nouveau siècle* d'André Campra, Archives nationales, Nuit des musées 2016.

Visites en duo au musée des Beaux-Arts de Reims

Grüselnacht, Musée alsacien de Strasbourg

Partenariat de la Réunion des musées nationaux-Grand Palais avec le Centre pénitentiaire sud-francilien (2013)

Le prix Patrimoine pour tous

Les partenariats avec l'Assistance publique

Le Frac-Artothèque du Limousin et le musée de Rochechouart : l'exposition *L'Art en lieux*

MuMo et Archéa : *la coopération d'un musée territorialisé et d'un musée mobile*

La seconde vie de collections ethnographiques à la Cité du vin à Bordeaux

Le programme *L'Entreprise à l'œuvre*

3^e 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 à Perpignan

Sentiers de randonnée et Refuges d'art du musée Gassendi de Digne

Soirées papotage chez des commerçants, par les musées de Concarneau Cornouailles Agglomération

Mission Scanpyramides au palais des Beaux-Arts de Lille

Muséomix et ses communautés : la médiation numérique à l'œuvre

Sites internet

Explosion des applications téléchargeables sur tablettes ou smartphones

Réalité virtuelle, écrans interactifs, mapping, hologrammes et interface innovante

Interfaces tactiles et cartels numériques

Production d'applications numériques mutualisées

Web-visites du musée de la Grande-Guerre à Meaux

Réalité virtuelle

Des sites et des équipements numériques en accessibilité universelle

Versailles, *Le Roi est mort* et live-tweet

#jourdefermeture

Le musée est ce qu'il ose : image et communication disruptive au musée Saint-Raymond, Toulouse

Les musées d'Orsay et de l'Orangerie s'adressent directement aux familles

Sèvres-Céramique, jeu sur les réseaux sociaux et Saint Valentin

Les vidéos virales des *youtubers*

Le musée sans fin : *Quoi de neuf au Moyen Âge ?*

Le musée inclusif et collaboratif

Présidente : Joëlle Pijaudier-Cabot, musées de Strasbourg

Animateurs : Vincent Poussou, RMN-GP,
et Céline Peyre, musée Fabre, Montpellier

Observateur : Xavier Roland, musées de Mons, Belgique

Rapporteur : Serge Chaumier, université 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 aussi 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 du 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 d'action culturelle, 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 inférer les effets collatéraux sur les autres composantes de l'institution.

Ainsi, nous examinerons tour à tour comment :

- construire une nouvelle relation aux publics, dans une ère de post-médiation;
- repenser les institutions comme des plateaux de potentialités;
- reconsidérer les structurations fonctionnelles et les modes de gouvernance.

Construire une nouvelle relation aux publics, dans une ère de post-médiation

Depuis maintenant cinquante ans, les institutions muséales ont redécouvert leur fonction initiale, à savoir œuvrer d'abord pour les publics auxquels elles sont destinées. Pour ce faire, les musées ont développé, et souvent inventé de nouvelles formes de médiations, toujours plus nombreuses et innovantes¹, 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 Musées 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 relevant 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 comme 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 dialogues en lieu et place des 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.

¹ À l'instar 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 et qui développent l'expérience sensible des œuvres et du lieu ne manquent pas pour apprendre à voir, mais aussi à ressentir autrement. <http://www.roubaix-lapiscine.com>

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 en 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 parole 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, 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'invente². 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 de rencontres, de débats, d'ateliers, d'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 d'or électroniques, des supports numériques où l'on peut voter et s'exprimer, des forums, des réseaux 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.

À l'occasion de l'opération *L'Entreprise à l'œuvre*, des actions de médiations participatives ont ainsi été conduites, notamment un concours d'œuvres à l'usine Renault de Flins, une politique de communication avec les salariés au port autonome de Rouen, des médiations par les salariés des entreprises

² Cf. <http://www.familistere.com>

Sothys à Brive et ERDF à Mérignac... À chaque fois, cela a donné lieu à des occasions d'appropriation par l'échange et le partage³.

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.

Développer 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 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, un lieu où l'on contribue, s'élabore un lieu que l'on co-construit

3 <http://lentreprisealoeuvre.fr>

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 singulier⁴.

Si la sociologie de la réception a pu suffisamment explorer la diversité des expériences du musée, 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.

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 une exposition en données, 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.

⁴ <https://www.centrepompidou.fr/cpv/resource/co46R8B/r5exkzR>

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 musée⁵. 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 participatifs⁶. 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 archéologique⁷. 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 conçues avec des représentants des communautés⁸.

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 Muséum national d'histoire naturelle et l'ensemble des muséums ont repris des actions similaires, mettant en place des observatoires de la biodiversité, etc.⁹ Le Muséum de Toulouse a développé quant à lui des actions de documentation participative sur ses collections avec des amateurs volontaires¹⁰. 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 Wikipédia¹¹.

Si le recours au public dans les démarches d'évaluation muséale est mieux connu, il est possible d'aller plus avant, et d'inclure et de solliciter le public lors des phases de conception, dans la construction des offres, avec les comités de visiteurs, les commandes et la 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.

Évidemment, 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

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

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

7 <http://www.arles-antique.cg13.fr>

8 <http://www.musee-dauphinois.fr>

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

10 <http://www.museum.toulouse.fr>

11 <http://www.pba-lille.fr>

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 multiplier les expériences sensibles¹².

Autant de fonctions de l'action culturelle qui sont bien éloignées 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, à la connaissance. L'ouverture par-delà les disciplines pour décloisonner les approches et faire éclore les interprétations contradictoires, est la bienvenue.

En ce sens, la créativité sous toutes ces formes devrait s'avérer centrale dans les ressorts de la médiation au musée. Il s'agit d'apprendre à faire pour apprendre à être. La transformation des institutions, d'un modèle vertical où 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 modes de gouvernance, les budgets et même les statuts des établissements.

¹² <http://www.chassenature.org>

Repenser les institutions comme des plateaux de potentialités

En prenant place plus largement dans la vie culturelle et sociale, avec la création d'auditoriums à l'occasion de la rénovation des établissements et la mise en place de programmations culturelles, 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 demeurer 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 apportée aux fonctions d'accueil.

C'est sans doute dans trois directions que le musée du ^{xxi}^e 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.

Déployer 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 au tropisme des collections, à son origine de cabinet de curiosité¹³. 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'expertise par la collectivité pour conduire une réflexion ou une action sur un point donné (observatoire de la biodiversité en ville, etc.) – mais il est aussi un lieu de ressources pour chaque citoyen. Il peut se transformer pour accueillir des individus ou être support à des collectifs, par exemple des associations, dans leur recherche spécifique.

Les tendances transmedias conduisent à mêler les objets, les supports écrits, les données audiovisuelles, les multimédias dans un même espace, et en 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 (par exemple, au *Louvre-Lens*).

¹³ Voir le résumé de l'entretien avec X. de La Selle en annexe (volume 5 en ligne).

Plus globalement les logiques des clusters et des Livings 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.).

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 ensemble¹⁴.

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 des services de l'État, en terme de 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 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 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 de 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*¹⁵.

C'est aussi pourquoi une réflexion sur les droits culturels et le droit à la propriété intellectuelle est à conduire pour adapter les législations. À l'heure des *creatives 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.

¹⁴ <https://www.halleauxsucres.fr>

¹⁵ <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 plages de la ville : *Les Escalettes*, ou des médiations partagées le temps d'une soirée.

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 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 irrigueront ainsi la ville créative de demain, et le musée pourra en être le lieu des rencontres et des partages, la plateforme énergétique, matrice de fécondation de toutes les hybridations.

Être 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, 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 développement¹⁶.

¹⁶ <http://www.gadagne.musees.lyon.fr>. Voir également volume 5 en ligne.

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. *Le 104* à Paris, 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'imagination de projets pour inventer des destinées partagées. Il est notable 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 des endroits où les logiques collaboratives et inclusives sont les plus poussées dans la mesure où elles sont inscrites dans leur ADN. Les musées sont 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 accueillants 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 lieux¹⁷.

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 est 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 celle 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.

¹⁷ <https://codesignresearch.com/2015/02/04/democratic-design-experiments-citizenship-and-new-venues-for-co-production-in-4-copenhagen-neighborhoods/>

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 musées 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 de l'exposition par les visiteurs qui expriment leur ressenti... Une autre incidence est que le musée devient l'écho des visiteurs, 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.

À la création des maisons de la culture se posa la question de la mixité des fonctions, et si ces lieux furent d'emblée pluridisciplinaires et qu'ils peuvent encore largement inspirer 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, cette 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 en 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 éducatives et 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 menées 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 Saint-Jean-de-Dieu¹⁸. Si les musées vont vers les associations, la démarche inverse existe également. De nombreuses associations agissent avec les musées (comme *Culture du cœur*¹⁹) et l'une d'entre elles recense et accompagne les actions visant à régénérer 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 partenaires²⁰.

Il faut souligner combien ces démarches 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, 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.

¹⁸ http://sjd.arhm.fr/qui_sommes_nous/action_culturelle

¹⁹ <https://www.culturesducoeur.org>

²⁰ <http://www.actionculturellealzheimer.org/rendre-les-musees-accessibles/>

S'affirmer comme un lieu de création

Si l'expérimentation par les sens, celles 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 société, 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.

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 constitue 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 devrait constituer le cœur même des raisons d'être des établissements muséaux.

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. 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 puissance²¹.

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*, *Ébullisciences...*), 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.

²¹ <http://www.museepicassoparis.fr/projets-educatifs-2015-2016-epmth/>

Trop souvent ces démarches sont confinées aux ateliers et aux actions périphériques du musée plutôt qu'elles en occupent le centre et la raison d'être. Ces approches sont particulièrement 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-création, 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 s'apparente à un lieu de production qui peut impliquer autrement les usagers.

La Casemate, CCSTI de Grenoble, le musée Archéologique et le Musée dauphinois, associés à l'Inrap, ont produit une exposition, Confidences d'outre-tombe, dans le cadre du programme Inmédiats/Innovation-Médiation-Territoires, financé par les Investissements d'avenir faisant largement place aux partenariats et aux démarches de co-création²².

La Fabrique, le Fab Lab 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 proposé²³. 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 numérique²⁴.

Les démarches ponctuelles du type *Muséomix*, *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 trois 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 3^e jour. Il s'agit entre autres choses d'imaginer, d'inventer, de collaborer, de partager librement... Depuis sa création il y a cinq ans, Muséomix est un mouvement auto-organisé qui investit chaque année plus d'une dizaine de sites de par le monde²⁵. VidéoMuz propose, à Mons, de co-construire des jeux vidéo dans les musées de la ville en participant à des ateliers mensuels²⁶.

²² <http://www.musee-dauphinois.fr/2905-confidences-d-outre-tombe.htm>

²³ <https://www.centrepompidou.fr/cpv/resource/ce5Ekdo/rq5MM4G>

²⁴ http://www.universcience.fr/fr/professionnels/emploi-formation/laboratoire-en-residence-workshop-numerique-et-villes-a-venir/?_ga=1.53938600.1044055009.1465157501

²⁵ <http://www.Museomix.org>

²⁶ <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'accessibilité²⁷.

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 d'évolution vers des fonctions méconnues, il faut accepter de lâcher prise sur la 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 les investir au gré des partenariats constitués, on peut les considérer comme des plateaux 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 de San Francisco, 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 simples²⁸. 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 un prototype innovant testé dans la salle du musée. Le Museum Lab offre la possibilité d'un lieu d'échange et de découverte qui défriche de nouvelles formes d'expérimentations sociales.

²⁷ http://www.museumexperts.com/sitem/musees_em_portables/presentation

²⁸ <http://www.universcience.fr>

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 la fonction des espaces. 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.

Cela vaut également 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 par les 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, fût-il collectif et issu de multiples expertises).

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 permettent par exemple désormais les communautés numériques.

Reconsidérer 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 savoir-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 porté la cause des publics en inscrivant la nécessité de leur dédier des services *ad hoc* dans la loi Musées, portera sur l'adéquation entre les missions des musées et les moyens dévolus, mais aussi adaptera 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 des 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*^e 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. 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 devaient ressentir les élèves investis dans ce rôle ? Ou bien démarche sacrilège pour les tenants de la conservation préventive et des normes professionnelles actuelles ? Alors que les tessons de poterie 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 réenterrer... Il est désormais de mise de réaliser des copies pédagogiques à grands 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 appliquer à tous les mêmes normes ? Ne faut-il pas privilégier, pour certains, les actions de sensibilisation, en les encadrant et en dispensant une formation *ad hoc* ?

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

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'autre 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 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.

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 démarche²⁹.

²⁹ http://www.cahiers-pedagogiques.com/IMG/pdf/dp_nouveaux_collectionneurs_-_galerie_d_aix.pdf

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 Musées 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'offres 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. À 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 paie 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 coopérateurs³⁰.

30 <http://www.prehisto.museum>

Il y a de nombreuses raisons 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 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 (à l'instar de certains services de restauration de musée confiés à des entreprises locales de réinsertion travaillant dans la logique des circuits courts, au 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'entretien du site respectueux de l'environnement, etc. autant de dimensions mises en place progressivement pour changer le fonctionnement et les objectifs de l'établissement³¹.

À 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 externalisée 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 parfait équilibre. Ainsi, le directeur de l'établissement

³¹ <http://www.maisons-comtoises.org>

devrait être formé à la gestion et à l'administration de projet, au travail de partenarial et à la gestion des ressources humaines, être concerné par les missions scientifiques, de recherche et de conservation, comme par le développement culturel. Cet équilibre est la 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 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 étudier³².

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 aussi 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.

³² <http://www.polemuseal.mons.be/fr>

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 musée, et de créer des synergies³³.

L'importance de la constitution des réseaux, celle des réserves mutualisées comme 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 pertinente selon le thème et l'enjeu en question.

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 diffusion³⁴...

À 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 compétences nécessaires à la conservation préventive peuvent être partagées et bénéfiques à tous. Elles constituent par la même occasion 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 cloisonnements 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 mutualisation et de regroupement 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.

³³ 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>

³⁴ <http://musee.ville-boulogne-sur-mer.fr>

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 des microcosmes à la sensibilisation culturelle que 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 collaborations, par des reconnaissances même symboliques, constitue un levier de partage et a 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 judicieuses³⁵.

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 savoirs 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 Saint-Étienne). Une plus grande porosité entre le musée et les porteurs de projet issus de la société donne à voir un musée 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.

³⁵ Voir par exemple : <http://www.ecomusee-rennes-metropole.fr>

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 expositions³⁶.

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

Forger de nouvelles mentalités 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 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 à développer la totalité du processus ensemble, dès l'origine de l'action décidée. En France, le Musée dauphinois, comme beaucoup d'écomusées, a montré la voie de ce qui peut être réalisé. Les actions inclusives y impliquent des personnes défavorisées. Toutes ces formes sont autant de variantes par lesquelles le musée se réinvente et prend place dans 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 résonance 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 ni d'engager des résultats réels avec la population.

³⁶ <http://lamanufacture-roubaix.com/fr>

Les chantiers d'insertion à l'Écomusée du Creusot-Montceau-les-Mines existent depuis de longues années notamment pour les logements gérés par l'association que pour la Briquetterie de Ciry-le-Noble. Comme il est courant dans les chantiers de réhabilitation du patrimoine, les missions sociales et culturelles sont conjuguées³⁷. La démarche de L'Outil en main, fédération regroupant 147 associations et 2800 gens de métiers, vise, quant à elle, à transmettre une approche de l'artisanat à des jeunes, par 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 Proscitec³⁸.

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 ou 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 aux volontés locales est devenu indispensable.

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 des 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 ?

³⁷ www.ecomusee-creusot-montceau.fr

³⁸ Voir : <http://www.loutilenmain.fr> et www.proscitec.asso.fr

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. Le musée des Nourrices et des Enfants 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'hôtes³⁹.

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 la nostalgie et les visions idéologiques qu'elle inspire. 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 société. Ce sont les problématiques contemporaines qui doivent s'incarner dans des filiations et nourrir des visions d'avenir, en 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 non seulement 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 singulière⁴⁰.

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'expérimenter⁴¹.

³⁹ Voir : www.museeduchapeau.com et <https://www.museedesnourrices.fr>

⁴⁰ Voir : <http://www.refugedart.fr> et <http://www.musee-gassendi.org/fr/accueil/>

⁴¹ 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.

Les résultats ne sont donc pas acquis *a priori*, ni mesurables à l'avance, et 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 prédéterminé. 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.

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 s'attendre à la concertation, au dialogue, au compromis, très certainement à des situations de crise et même de gestion de conflit.

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. 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 ou le CNFPT. 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 financement, 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-ils à explorer, qui, au-delà de l'écrit, rendent compte des démarches au travers de formes multimédias (audiovisuels, sonores, numériques...). 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, 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 aux publics et la conduite des opérations avec les usagers. La question des partenariats aussi bien avec la société civile qu'avec les mondes 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 de la politique menée.

Expériences de référence

Projet *Tiers Lieux* du palais des Beaux-Arts de Lille, du musée du Louvre-Lens et de l'Artothèque de Mons

Le palais de la Porte Dorée et les *Visites déguidées*

L'Art et la Matière : une galerie de sculptures à toucher au musée Fabre, Montpellier

Des maux, des musées, des mots : un programme du réseau FRAME

Développer l'expérience sensible au musée La Piscine à Roubaix

Palais des ducs de Lorraine-Musée lorrain de Nancy, *Muséolabo ou ensemble rénovons le musée et mixons nos idées*

Wiki au palais des Beaux-Arts de Lille

L'exposition *J'aimerais tant voir Syracuse* au musée départemental de l'Arles antique

La Halle aux sucres à Dunkerque, inaugurée en février 2016

Inventaires participatifs dans les muséums

La Grande Collecte 2016 : Afrique-France XIX^e-XX^e siècles

Le projet du musée *Gadagne* - musée d'histoire de Lyon

L'exposition *Confidences d'outre-tombe* et le projet *[K]RANES 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, Fab Lab artistique du Centre Pompidou

PG au musée des Arts décoratifs à Paris

La MuseumWeek sur Twitter

Les Escalettes du Mucem

Le programme *Les Nouveaux Collectionneurs* au collège

Le château-musée de Boulogne et ses collections d'Alaska

Le Préhistomuséum de Ramioul

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

La mutation du musée des Maisons comtoises à Nancray

L'écomusée de Rennes

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

Le Ruban, c'est la mode, musée d'Art et d'Histoire de Saint-Étienne

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

Inventer de nouvelles économies

L'Outil en main

L'association Action culturelle Alzheimer

L'atelier Juxtapoz et l'exposition *Aux tableaux* à Marseille

Le Musée savoisien, Chambéry et son projet collaboratif de scénographie

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

Jury citoyen et inventaire du patrimoine culturel immatériel dans le parc naturel régional des Ballons des Vosges

L'Imaginarium à Tourcoing

Fab Lab, livinglab à la Cité des sciences et de l'industrie

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

Carnavals créoles au musée du Quai Branly

L'exposition-débat du musée de l'Homme : *Nous et les autres. Des préjugés au racisme*

Les Murs-post-it ou Quand les visiteurs interpellent les commissaires d'exposition

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

Little Villette : 1 000 m² dédiés aux familles et aux enfants, aux groupes et individuels

Le Centre-Val de Loire Centre-Val de Loire et l'Université populaire des turbulences

Le projet *Micro-Folie* à Sevrans

Le musée comme écosystème professionnel créatif

Présidente : Sylvie Ramond, musée des Beaux-Arts, Lyon

Animateurs : Sylvain Amic, musées de Rouen,
et Catherine Guillou, Centre Georges-Pompidou

Observateur : James Bradburne, Pinacoteca di Brera,
Milan, Italie

Rapporteur : Claire Barbillon, université de Poitiers
et École 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 défi 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 du musée 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.

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

Évolutions économiques

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'auto-financer 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 abord¹.

Point 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.

Point 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'actualité

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...

Point 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.

¹ 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'État (...). Le concept de gestion en EPCC ne pourrait-il pas donner naissance à des structures plus vivantes ? Par exemple, mettre ensemble des compétences des hôpitaux, des prisons ou des établissements culturels, des universités, des scènes nationales (...). On 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* ».

Point 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.

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

Les axes de réflexion

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 modèle de musée adapté 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.

Point 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.

... et aux engagements durables

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. Thierry Lévêque, chef d'entreprise, 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, Thierry Lévêque affirme qu'un catalogue c'est pour lui une partie du musée que l'on emporte 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* ». Thierry 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 fonds 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.

Point 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 numérique

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 assez 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...).

Point 9. Des compétences professionnelles nouvelles et très variées sont liées à la transition numérique, mais 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 actuelles du web (maintenances d'une base nationale/orientation d'internet vers l'interopérabilité, le web de données moissonnant les bases locales).

Point 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 coproduction. Par exemple, le musée des Confluences a pu tester avec Érasme, le centre d'innovations 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 classiques¹. 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.

Point 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.

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 l'enrichissement de la programmation.

¹ N. Couillard, *Politiques culturelles numériques et stratégies professionnelles des community managers dans les musées français*, thèse au doctorat International de muséologie (université d'Avignon, École du Louvre, UQAM), en cours d'achèvement.

Point 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 suscitées, dans la profession, la multiplication de plateformes de réservations en ligne (OVS, entreprises, agences d'événementiel, agences en lignes, plateformes 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, de l'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.

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

Formation (initiale et continue)

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 continues. À 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'adosent 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. À des degrés divers, ces réseaux confortent le dynamisme du secteur muséal français et le valorisent au plan international.

La formation et les défis actuels

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.

Point 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 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 dix-huit 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.

Point 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 États-Unis, notamment au Getty, pour préparer au *Curatorial Leadership*.

Philippe Durey, directeur de l'École 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, afin 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.

Réflexions prospectives, chantiers à ouvrir et préconisations

Le métier de conservateur, une polyvalence assumée

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 école 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, reconnue 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'École 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.

Point 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.

Point 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 dissymétriques

Les deux fonctions publiques (d'État et 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'État 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'État, 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.

Point 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.

Adéquation ou inadéquation des cadres d'emploi aux nouveaux métiers

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 classés 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, du 9 septembre 2015, un magistrat de la Cour des comptes, F. Écalle, 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 maîtres 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 du 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 réajustés, 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 moyenne et petite 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.

Point 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.

Point 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.

Mixité 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 confondent pas accueil et médiation, qu'elles entendent comme une compétence spécifique.

Point 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.

Métiers de la médiation

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 patrimoines². Elle pourra intégrer ensuite les résultats d'une enquête sectorielle sur le périmètre du

2 Les résultats de l'enquête renouvelleront sans doute beaucoup la vision délivrée par la précédente de 2001 (cf. A. Peyrin, *Être médiateur au musée. Sociologie d'un métier en trompe-l'œil*, La 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.

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 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. Isabelle Lazier, directrice du musée de l'Ancien-Évêché de Grenoble, a témoigné d'expériences malheureuses lors de tentatives d'externalisation de la médiation qui ont conduit la municipalité à envisager une réinternalisation. 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.

Point 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 d'une nouvelle définition des savoirs et des compétences requis, scientifiques tout autant que pragmatiques, dans le domaine des techniques de médiation (textuelle, présente 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'Éducation 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.

Point 23. Les musées sont des interlocuteurs privilégiés de l'Éducation 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 Georges-Pompidou, estime que la légitimité d'une direction des publics à concevoir et mettre en œuvre 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'établissement 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. À travers cette concurrence des compétences, c'est la reconnaissance du professionnalisme d'équipes dédiées et de leur direction qui est 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.

Point 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.

Mobilité interne et externe, diversité 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.

Mobilité 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 toutes les échelles de la hiérarchie, ait la possibilité de partir quelques mois (trois mois/six 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 de la mise en œuvre d'une politique de médiation culturelle³.

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 d'un monument historique à un musée.

Enfin on doit noter que nombre de postes 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.

Point 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.

Perméabilité 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

³ Il 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).

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 issus.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.

Point 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 musées

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 ^{xix}^e et ^{xx}^e 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.

Point 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.

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

Restauration et régie 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, École 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.

P. 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. le 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-Étienne, 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 concernant 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.

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

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

Modèles et chantiers émergents

Nouveaux ancrages des pratiques professionnelles (notion de pôle orientant, mode projet, co-construction), gouvernance, polyvalence et transversalité, 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, quelles 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 d'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 coproduction s'impose.

- **D'un modèle rigide à un modèle souple.** L'immense hétérogénéité des 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 assuré (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 Musées de 2002. Quant à la mutualisation, voire au 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 (points 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 satisfaisante, 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 (points 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 prises en compte dans l'équipement numérique du musée (points 3, 13). Toutes ces interactions doivent s'inscrire dans des cadres clairs (guides sur des choix DSP ou marchés, vade-mecum sur les partenariats, etc.).

Nouveaux réseaux, nouvelles logiques fonctionnelles (réseaux, partenariats, porosité intérieur/extérieur, 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 relèvent pas que de questions financières. Elles sont aussi fortement vectrices de diffusion culturelle (la *soft diplomacy*), on ne doit pas craindre de les affirmer comme telle (points 27 et 5).
- **Le musée, un lien avec l'enseignement et la recherche.** Les musées sont des interlocuteurs et leur de l'Éducation nationale pour les niveaux du primaire et du secondaire, et leur collaboration étroite pourrait 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 recherche, les bases de données de musées et les publications électroniques sont des outils capitaux (points 24 et 28).

Nouvelles stratégies professionnelles, nouveaux viviers de compétences

- **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* (États-Unis) s'avère souhaitable pour permettre à des conservateurs en ayant le désir 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).

Expériences de référence

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

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

La mise en ligne des collections

Musée d'Art et d'Industrie de Saint-Étienne : rôle des régisseurs dans la conception des expositions

La spécialisation des métiers de l'exposition

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

La communauté *Muzéonum* et sa plateforme de ressources

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 : une mission d'expertise confiée à un réseau professionnel

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

Réunion des musées métropolitains Rouen-Normandie : *La Ronde-Cap sur l'art contemporain comme dispositif fédérateur*

Regroupements de musées européens de tailles similaires autour de projets d'exposition

Festival Normandie-Impressionniste (tous les trois ans)

Le Club XIX créé et animé par le musée d'Orsay

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

La Gaîté lyrique comme pépinières de talents et de partenariats

Politique de développement des ressources propres au musée des Beaux-Arts de Lyon

Le Souffle de Sèvres : série de films sur la cuisson au four à bois à la Cité de la céramique

Cité internationale de la tapisserie à Aubusson

Le musée Rodin et l'autofinancement

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

Centre national du costume de scène à Moulins : l'autonomie statutaire, ses atouts et ses limites

La Fédération française des sociétés d'amis de musées (FFSAM) et la gouvernance des musées

Musée de la Révolution à Vizille : le mécénat populaire

CONSULTATION
CITOYENNE



Participez 7

**Imaginons ensemble
le musée de demain !**

#Musees21e

Ce que l'on sait des publics des musées aujourd'hui

En 2016, le musée est la première institution qui vient à l'esprit de nos concitoyens et qu'ils associent à la culture (Deps). Comment l'explique-t-on ?

Musées et publics

La transformation radicale du paysage muséal français dans les années 1970-1980 – on fêtera dans les prochains mois tout à la fois les quarante ans du Centre Pompidou, les trente ans de la Cité des sciences et du musée d'Orsay, et peu après de l'inauguration de la pyramide du Louvre – a suscité d'abord une curiosité, puis un goût, voire une passion pour les musées et a transformé le mode d'approche, voire d'appropriation, des collections.

Au fil du temps, ce qui est devenu un désir de musées pour une part de plus en plus importante de nos concitoyens, s'est nourri d'une programmation culturelle innovante – dans sa forme comme dans son contenu – et d'une politique des publics à l'écoute des visiteurs et s'efforçant d'être en phase avec leurs attentes et leurs usages. Avec cette transformation radicale de l'offre, c'est l'idée même de culture qui s'est dépoussiérée et son expérience sociale qui s'est dédramatisée.

Il y a un *objet musée* aussi manifestement pluriel que son public. Des publics, donc. Et au sein de ces publics, des visiteurs dont la « carrière » ne présente pas la même histoire, les mêmes scansion. Certaines de ces carrières de visiteurs sont plus réussies que d'autres. Mais finalement, il n'y a pas de fatalité – en tout cas beaucoup moins que certaines thèses sociologiques le laissent encore supposer. De fait, on ne naît pas visiteur, on le devient, plus ou moins précocement et avec plus ou moins d'assiduité, de persévérance. On peut être un visiteur extrêmement fidèle ou être un visiteur à éclipse.

Prenons la toute première fois du musée. Elle ne compte pas tant que ça : qu'il s'agisse de la famille ou de l'école, on ne peut leur imputer un goût ou un dégoût déterminant de la chose muséale. Il y a donc une seconde chance, voire d'autres chances encore qui peuvent se présenter à tout moment, au gré des rencontres et des circonstances. Aller seul au musée ou y aller en compagnie. S'y rendre à l'improviste ou en l'ayant planifié de longue date. Se laisser entraîner par la jeune fille que l'on veut séduire, profiter de l'invitation d'un copain étudiant en arts plastiques pour découvrir un nouveau lieu d'exposition, trouver une distraction pour les enfants un dimanche pluvieux, être parent-accompagnateur d'une classe à la demande pressante de l'enseignant, passer un après-midi de détente avec une amie, bénéficier d'une visite-conférence préparée par le comité d'entreprise, faire visiter à des amis de passage les richesses patrimoniales de sa commune,

tirer parti d'un voyage organisé entre retraités pour réaliser un programme de visites qu'on n'a jamais eu le temps de faire pendant sa vie active... Les occasions sont toujours nombreuses et souvent fortuites.

Pour autant, cela ne suffit pas. Il faut encore que l'on se sente en confiance, qu'on se sente à sa place. Et tel n'est pas le cas dans tous les musées ni pour tout le monde.

Il y a les visiteurs qui sont volontaires pour tenter toutes les expériences, ceux qui se forcent, ceux que rien ne peut obliger. Plus que d'autres, ceux qui s'estiment tenus en lisière de la « culture légitime » feront des choix : ils préféreront plus souvent se rendre dans tel genre de musée plutôt que dans tel autre, dans celui où ils peuvent s'assurer (voire se réassurer) de (sur) leurs compétences sans trop mettre en péril leur estime de soi. Publics pluriels, musées pluriels : art, sciences, histoire, société, design et architecture... Les motifs et circonstances de la visite au musée échappent à une sociologie pour laquelle les logiques d'action ne relèvent que du champ et de l'habitus, du légitime et de l'illégitime. Le musée est le symbole d'une culture plurielle, il est zone de contact et d'échanges. Le regard pur n'existe pas et l'œuvre de culture, si polymorphe soit-elle, ne parle pas d'elle-même. Un système complexe d'interactions humaines et matérielles configure la réception des œuvres.

Visiteurs et visites

Ces dix dernières années, le suivi de la fréquentation réalisé par les services de la DGP montre qu'expositions, collections et musées nationaux et territoriaux relevant du réseau des Musées de France et des établissements qui lui sont connexes ont reçu entre 65 et 70 millions de visites par an⁴. Par rapport à 2014, le niveau de cette fréquentation en 2016 est en chute d'un peu moins de 10%. Différents facteurs l'expliquent : retombées des attentats de 2015 (Paris) et 2016 (Nice) sur la fréquentation touristique, fermetures temporaires dues à la crue de la Seine, diminution des sorties scolaires en relation avec la réforme des rythmes scolaires aussi bien que des mesures de sécurité post-attentats.

Habituellement, en moyenne à l'échelle du territoire, le tiers des visites dans les musées et expositions est dû aux touristes étrangers et les deux autres tiers aux Français. Ces deux dernières années, en regard de la baisse de la fréquentation internationale, les Français ne se sont pas détournés des grands établissements et, de plus, ils se sont rendus dans les musées à proximité de chez eux.

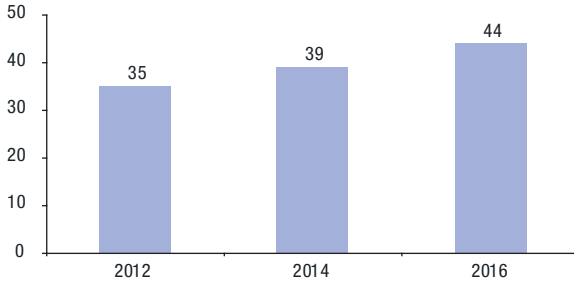
De telle sorte qu'en 2016, 44% des Français ont visité un musée ou une exposition, au moins une fois dans l'année. C'est 9% de plus qu'il y a cinq

⁴ Données Patrimostat, 2011 à 2015. La fréquentation post-attentat se caractérise par une forte baisse du tourisme international qui rejaillit sur les grands établissements parisiens, une diminution des sorties scolaires et à l'inverse une hausse de la présence des visiteurs nationaux pour des visites de proximité ou lors de déplacement. Cf. Patrimostat, observatoire des publics du département de la politique des publics de la DGP.

ans. C'est ainsi que la visite d'un musée apparaît comme la sortie culturelle par excellence pour 84 % des Français.

Au cours des douze derniers mois, avez-vous visité une exposition temporaire ou un musée ? (en %)

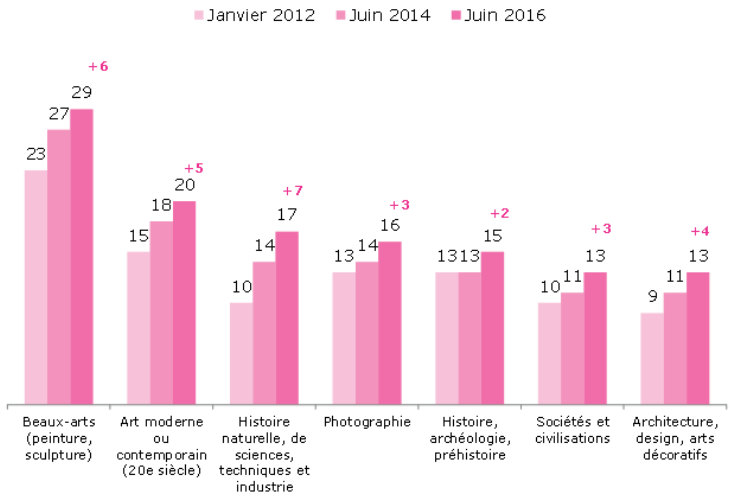
Proportion de personnes ayant visité un musée ou une exposition temporaire depuis 1 an (en %)



Source : Crédoc, Enquêtes « Conditions de vie et aspirations ».

Les différentes catégories de musées et d'expositions sont impactées, les musées de beaux-arts et d'histoire connaissant la progression la plus importante.

Et toujours au cours des douze derniers mois, avez-vous visité une exposition temporaire ou un musée de... ? (évolutions janvier 2012-juin 2016, en %)

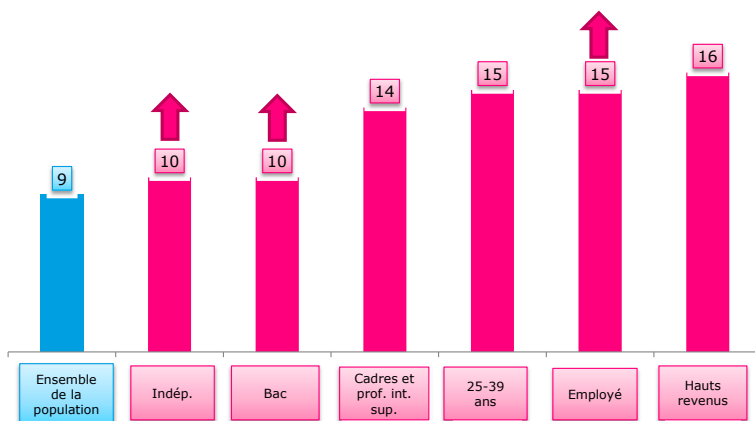


Source : Crédoc, Enquêtes « Conditions de vie et aspirations ».

Lecture : En juin 2016, 29% des Français ont visité une exposition temporaire ou un musée des Beaux-Arts au cours des douze derniers mois, contre 27% en juin 2014.

Ce faisant, la démocratisation de la pratique de visite s'est faite plus prononcée dans tous les milieux, y compris au sein des classes populaires, où la catégorie des employés progresse de 15%.

Évolution depuis 2012 de la proportion de personnes ayant visité un musée ou une exposition temporaire au cours des douze derniers mois (évolutions janvier 2012-juin 2016, en %)



Source : Crédoc, Enquêtes « Conditions de vie et aspirations ».

Du côté des classes d'âge, on relève un rajeunissement important du public, puisque les 25-39 ans augmentent de 15% leur taux de pratique de visite entre 2012 et 2016.

Évolution depuis 2012 de la proportion de personnes ayant visité un musée ou une exposition temporaire au cours des douze derniers mois selon la classe d'âge (évolutions janvier 2012-juin 2016, en %)

	Janvier 12	Juin 14	Juin 16	Évolutions 2012-2016
Moins de 25 ans	37	44	41	4
25 à 39 ans	34	42	49	15
40 à 59 ans	36	38	46	10
60 à 69 ans	46	44	43	- 3
70 ans et plus	25	30	37	12

Source : Crédoc, Enquêtes « Conditions de vie et aspirations ».

Faut-il y voir une relation de cause à effet avec un usage extensif du numérique et des réseaux sociaux ? Désormais 73 % des visiteurs de musées et expositions ont utilisé internet, que ce soit pour consulter les sites internet et trouver des informations pratiques ou télécharger des contenus, mais également pour contribuer aux réseaux sociaux pour échanger sur leur expérience de visite par exemple en postant les photographies réalisées *in situ*.

Faut-il y voir aussi les nouvelles façons de concevoir et gérer les temps sociaux (travail, loisir, éducation et socialisation) par nos concitoyens et de régler différemment leur rapport aux institutions culturelles ?

La transformation de la pratique de visite, son contexte, ses modalités, se cristallise de différentes façons : effets d'aubaine de la gratuité dans tous les milieux et pour toutes les classes d'âge et en particulier les jeunes adultes⁵, généralisation de la visite familiale dans tous les milieux, développement d'un tourisme populaire, notamment parmi les aînés. Leur impact se cumule avec une assiduité renforcée des habitués qui multiplient leurs types de visite en les ajustant à leurs disponibilités (visites courtes et ciblées) et en diversifiant les compagnons de visite (visites en couple, entre amis, en groupes restreints et auto-organisés).

Ces résultats pour le moins encourageants sont le fruit d'un patient travail mené par les musées et les équipes des services des publics. Pour qu'il se prolonge et continue à donner tous ses fruits, on verra dans les chapitres suivants comment il doit se renouveler constamment et évoluer en même temps que les publics qu'il va chercher et fait venir sont encore plus nombreux et encore plus divers.

La consultation citoyenne qui a été menée dans le cadre de la Mission Musées du XXI^e siècle établira clairement les priorités de nos concitoyens pour rendre les musées plus attractifs, pour renouveler et enrichir l'expérience de visite, pour participer activement à la vie des établissements.

5 On aperçoit dans cette augmentation l'impact de la mesure de 2009 non seulement sur les 18-25 ans qui en profitent encore, mais parmi ceux qui en ont profité en leur temps, qui ont pris le pli des visites et se sont intéressés aux formules d'abonnement et autres cartes-pass dédiés aux 25-30 ans mises en place par les établissements nationaux pour fidéliser ces nouveaux publics.

La consultation nationale « Imaginons ensemble le musée de demain »

Méthodologie

Une plate-forme collaborative « Imaginons ensemble les musées du XXI^e siècle » a été commandée à l'agence Cap Collectif

Elle a été ouverte à nos concitoyens pendant six semaines (26 septembre-15 novembre).

Elle a été médiatisée par les réseaux de la Dicom-MCC et le réseau des *community managers* des établissements muséaux, la presse (nationale, régionale) et les magazines culturels et spécialisés, les réseaux partenaires (Éducation nationale, éducation populaire...).

Elle a été visitée par 10 000 personnes, a reçu 1 057 contributions et 4 541 votes.

Trois questions étaient posées, qui ont fait l'objet d'un nombre important, voire très important, de propositions et qui à leur tour ont été discutées en ligne :

- Comment donner à chacune et chacun davantage envie de venir au musée ? 227 propositions.
- Comment proposer au visiteur, une expérience nouvelle, plus participative, plus interactive ? 73 propositions.
- Comment davantage s'impliquer dans la vie du musée ? 44 propositions.

Les contributions ont fait l'objet d'une analyse de contenu (DIN-SG et DPP-DGP) et d'une analyse lexicale (Crédoc).

Une enquête sociologique a ensuite et réalisée auprès d'un échantillon représentatif des Français (Crédoc)

Sur la base des contributions et des votes issus de la consultation sur la plate-forme, un questionnaire a été soumis par internet, entre le 4 et le 15 novembre 2016, à un échantillon de 2 020 personnes représentatives de la population âgée de 15 ans et plus, sélectionnées selon la méthode des quotas. Ces quotas (région, taille d'agglomération, âge, sexe, PCS) ont été calculés d'après le dernier recensement général de population de l'Insee. Afin d'assurer la représentativité par rapport à la population nationale, un redressement final a été effectué.

Analyse lexicale des contributions et des votes lors de la consultation citoyenne « Imaginons ensemble les musées de demain »

Crédoc : Radmila Datsenko, Sandra Hoibian, Charlotte Millot,
avec la participation de Pauline Jauneau-Cottet

MCC : Nicolas Orsini et Roseline Aliacar (SG-SCPI-DIN),
Joséphine Dezellus (DGP-DPP), Valérie Martinez (DGP-DC)
avec la participation des stagiaires Rym Saheb et Charlotte Mathéos

La consultation s'est donc appuyée sur une plateforme en ligne conçue par la start-up Cap Collectif, spécialisée dans le développement d'applications participatives. Entre le 5 octobre et le 15 novembre 2016, les citoyens ont été invités à s'exprimer sur le site internet dédié à la consultation autour des trois grandes thématiques identifiées dans le cadre de la mission.

Il était possible :

- de rédiger une proposition en lien avec l'un des trois thèmes proposés ;
- de réagir aux propositions déjà postées en rédigeant un commentaire « Pour » ou « Contre » ;
- de voter « D'accord », « Pas d'accord » ou « Mitigé » à propos d'une proposition, sans la commenter.

En un peu plus d'un mois, 739 participants ont créé un compte pour contribuer à la consultation. La plateforme a permis de recueillir 1 049 contributions (340 propositions et 709 commentaires) et 4 547 votes. Les commentaires sont des réactions aux propositions qui peuvent prendre une forme libre : une expression, une phrase pour argumenter, développer, appuyer ou remettre en question une proposition.

Analyse lexicale des contributions

L'ensemble des contributions, propositions ou commentaires, a été traité par le Crédoc qui a réalisé à partir du corpus ainsi constitué une analyse lexicale.

L'analyse lexicale permet l'étude d'un texte ou d'un ensemble de textes à l'aide d'outils statistiques, dans le but d'en faire ressortir les principales informations. Elle revient à étudier la fréquence d'utilisation de la racine d'un mot et à associer celle-ci à d'autres racines.

Le Crédoc utilise le logiciel de statistiques textuelles Alceste, pour mettre en évidence des classes de sens, caractérisées par les mots, les phrases ou extraits de phrases les plus significatifs. Les différentes classes obtenues représentent les registres dominants du corpus.

Afin d'étudier une question ouverte, le logiciel Alceste relève les répétitions d'un mot et associe ces mots à leurs catégories grammaticales et à leurs racines.

Alceste procède ensuite à une classification descendante hiérarchique. Contrairement à la classification ascendante hiérarchique qui analyse les éléments 2 à 2 et regroupe 2 éléments proches dans une même classe, la classification descendante hiérarchique crée, à partir de l'ensemble des réponses, 2 classes pour les racines les plus éloignées. Alceste réitère ses calculs avec la classe la plus importante et améliore la partition jusqu'à ce qu'il atteigne le nombre de classes prédéfini ou jusqu'à ce qu'il ne puisse plus déplacer d'éléments. Une des limites d'Alceste est qu'il ne classe pas toutes les réponses : les réponses trop courtes pour qu'il puisse y repérer une cohérence ou trop confuses ne sont pas classées. Un rapport des résultats contenant les mots le plus souvent répétés et les caractéristiques de chaque classe est ensuite fourni.

La typologie des réponses

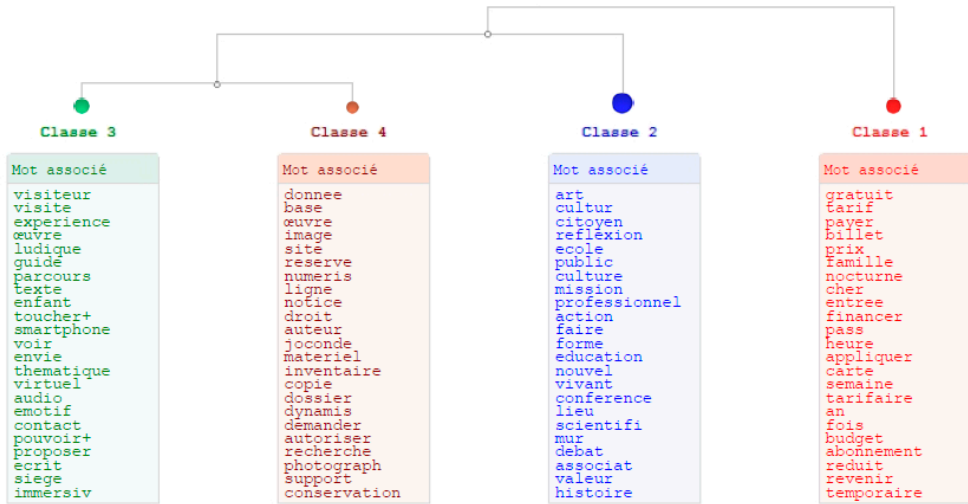
L'analyse lexicale a permis de classer 78 % des idées exprimées par les contributeurs. Rappelons que chaque participant pouvait exprimer plusieurs idées dans un seul verbatim ; dans ce cas, le logiciel Alceste est en mesure d'identifier les idées distinctes, si bien que ce ne sont pas les individus ou les contributions qui constituent les classes, mais les idées. Cette méthode permet d'aboutir au classement le plus fin.

Quatre classes ont donc été identifiées :

- La classe 1 réunit des idées en lien avec des aspects pratiques (tarifs, horaires) (25 % des idées).
- La classe 2 concentre des idées du registre du contenu des expositions et du musée (47 %).
- La classe 3 rassemble des idées autour de l'expérience de visite (19 %).
- La classe 4 regroupe les idées se rapportant à l'accès virtuel au musée (9 %).

L'analyse est fondée sur les caractéristiques statistiquement significatives et non celles qui sont les plus présentes. Les classes sont numérotées de la plus significative à la moins significative en termes d'homogénéité du vocabulaire qu'elles regroupent.

Termes ou racines les plus significatifs par classe d'analyse



Source : Enquête Crédoc pour la Mission Musées du XXI^e siècle, novembre 2016.

La classe 1 regroupe moins d'idées que la classe 2 mais elle est la plus homogène sur le plan du vocabulaire. Les liens entre les mots qui la composent sont les plus significatifs et elle donc la première à se détacher dans l'analyse. La classe 2 arrive ensuite sur le plan de la significativité, mais elle est la plus importante en nombre d'idées (47 % des idées identifiées y sont regroupées). Enfin, les classes 3 et 4 se rapportent à des thématiques proches – liées à la visite et aux œuvres – mais avec des approches différentes : l'une virtuelle (classe 4) et l'autre sensible (classe 3).

Classe 1 : un musée accessible par ses tarifs et ses horaires

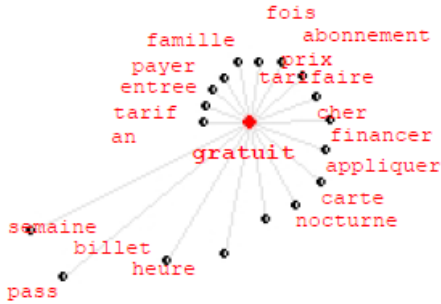
Cette classe est formée par 410 unités, c'est-à-dire idées.

Vocabulaire spécifique à la classe 1 (par ordre de significativité) : gratuit (117), tarif (56), payer (30), billet (33), prix (29), famille (25), nocturne (19), cher (14), entrée (31), financer (24), pass (13), heure (15), appliquer (14), carte (15), semaine (12), tarifaire (12), an (20), fois (18), budget (12), abonnement (13), réduit (14), revenir (22), temporaire (24). Les nombres entre parenthèses font référence au nombre d'occurrences dans la classe 1.

La thématique centrale de cette classe d'idées concerne l'accessibilité des musées. D'après les réactions des participants, pour devenir plus accessible le musée gagnerait à faire évoluer deux principaux aspects :

- les tarifs, qui reviennent dans le plus grand nombre d'idées ;
- les horaires.

Réseau de termes de la classe 1



Le terme central est le plus significatif de la classe.

Une significativité forte est représentée par une courte distance au mot central (ici « gratuit »).

Source : Enquête Crédoc pour la Mission Musées du ^{xx}e siècle, novembre 2016.

Sur le premier aspect, les participants de la consultation considèrent que le musée serait davantage visité si les tarifs pratiqués étaient plus abordables. Les propositions vont de la gratuité totale pour tous (« [...] Prenons l'exemple de la Grande-Bretagne où l'accès aux musées nationaux est gratuit. [...] Le musée anglo-saxon est devenu un lieu de vie à part entière »), à des idées plus nuancées, prônant plutôt des tarifs plus accessibles et ciblés. Par exemple, « [...] des études ont montré que la gratuité ne joue pas sur la hausse de la fréquentation. Je suis pour les tarifs bas par contre [...] » ; « il est important d'avoir des tarifs abordables ainsi qu'un tarif réduit pour les publics ayant un faible revenu [...] » ; « [...] mise en place d'un système de prix variables en fonction de la fréquentation et des plages horaires ».

La gratuité est un sujet qui interpelle et qui divise : la proposition « Gratuité des musées publics », appelant à une évolution sur le modèle britannique, fait partie des idées sur lesquelles les participants à la consultation se sont le plus exprimés. Leurs votes se répartissent comme suit : sur 51 avis, on compte 31 votes pour, 11 contre et 10 mitigés. 15 arguments ont été rédigés en réaction à cette proposition : 8 « Contre » et 7 « Pour ».

Une idée fréquemment évoquée concerne également des tarifs groupés et dégressifs. À ce titre, les participants évoquent :

- des billets, pass, abonnements valables pour plusieurs musées et non pour un seul (exemple : « prévoir une carte pass dont une entrée est déduite en bipant aux bornes du musée pour entrer [...] ») ;
- des tickets à durée de validité étendue pour permettre aux visiteurs de revenir à moindre coût (exemple : « garder l'aspect payant de l'entrée mais rendre le billet nominatif et étendre sa validité à plusieurs jours ») ;
- des forfaits destinés aux familles (exemple : « Ex. : une visite en famille, même en grande banlieue, pour une exposition temporaire, prix des transports [...] + droits d'entrée avec tarif unique pour une dizaine d'euros/personne ») ;

- un système de parrainage (exemple : « *Peut-être un système de parrainage pourrait créer des prescripteurs de visites ?* »).

La problématique du trajet est également évoquée, et ce à double titre. D'abord parce que le coût du trajet vient augmenter le coût de la visite (ce à quoi il serait possible de remédier par des billets combinés, selon les contributeurs), mais aussi parce que les habitants de certains territoires n'ont pas accès aux transports en commun pour pouvoir se rendre au musée. Exemples : « *Je n'ai pas d'abonnement de transport. Pour venir au musée, je dépense un ticket de bus, de métro, de RER ou bien je me ruine au parking* » ; « *L'éloignement est un problème, en milieu urbain comme en milieu rural car les coûts peuvent être importants, pour la plupart des publics.* » Notons à ce titre que la proposition « *Faire des pass culture avec les transports* », émise dans les premiers jours de la consultation, a recueilli 100% de votes « D'accord » (sur 39 votes).

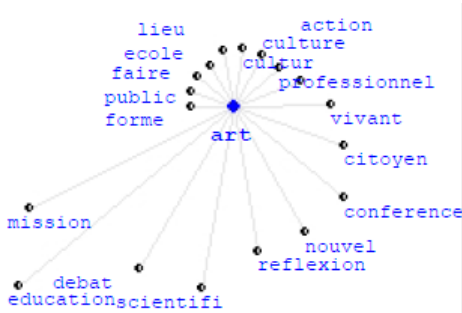
Sur le deuxième aspect – les horaires – les participants expriment de manière récurrente une frustration par rapport aux horaires d'ouverture des musées. D'après les réactions récoltées, les horaires d'ouverture ne permettent pas aux personnes actives de se rendre au musée comme elles le souhaitent. La solution serait donc de proposer des ouvertures en nocturne. Exemples : « *En élargissant leurs horaires et en proposant notamment des nocturnes [...], de nombreux musées ont déjà commencé à travailler sur les temporalités de vie d'aujourd'hui* » ou « *Prendre exemple sur le Palais de Tokyo à Paris, ouvrir les musées de 12 h 00 à 00 h 00 afin de permettre à chacun de pouvoir visiter des musées après le travail* », qui fait d'ailleurs partie des propositions qui recueillent le plus de votes, essentiellement « D'accord ».

Classe 2 : un musée ouvert – transmission de valeurs et vocation sociale

Cette classe est formée par 768 unités, c'est-à-dire idées.

Vocabulaire spécifique à la classe 2 (par ordre de significativité) : art (119), culturel (101), citoyen (53), réflexion (32), école (50), public (189), culture (93), mission (30), professionnel (41), action (80), faire (150), forme (44), éducation (27), nouvel (32), vivant (28), conférence (22), lieu (97), scientifique (29), mur (18), débat (24), associatif (29), valeur (24), histoire (44). Les nombres entre parenthèses font référence au nombre d'occurrences dans la classe 2.

Réseau de termes de la classe 2



Le terme central est le plus significatif de la classe.

Une significativité forte est représentée par une courte distance au mot central (ici « art »).

Source : Enquête Crédoc pour la Mission Musées du ^{xx}^e siècle, novembre 2016.

Les propositions et réactions rassemblées dans cette classe, dessinent l'idée d'une vocation sociale du musée. Il devrait ainsi « incarner des valeurs » ou permettre de démocratiser la culture. Exemple : « Bien sûr, le patrimoine que renferment les musées est primordial. Mais on ne pourra banaliser cette pratique culturelle, encore aujourd'hui réservée à certaines classes sociales qu'en admettant que la culture peut-être autre chose. »

La réflexion sur l'évolution du musée est ainsi liée à une réflexion sur la transformation de la société et la lutte contre les inégalités. Exemples : « [...] ils doivent apprendre à parler à tous les publics, mais aussi savoir s'ouvrir et aller vers eux, non pas dans une optique paternaliste, mais citoyenne et généreuse » ; « En s'ouvrant largement sur la ville, les quartiers, les territoires, en affirmant que la culture sert d'abord à réfléchir sur soi et les autres, à construire sa relation au monde, le musée peut devenir un espace de débat public d'un nouveau genre » ; « Le rôle des musées est un rôle social ».

Cette vocation citoyenne des musées peut prendre deux formes :

- l'ouverture, le hors-les-murs : l'art qui sortirait des murs des musées, en s'exposant dans l'espace public (gares, mairies, etc.), permettant ainsi à un public très large d'y avoir accès (exemple : « Je ne crois pas à l'art en lieu clos ! »). La proposition « Multiplier les expositions et des activités hors les murs pour aller à la rencontre de tous les publics » est par ailleurs la proposition ayant recueilli le plus de votes sur le site de la consultation, majoritairement positifs (83 % « D'accord », 14 % « Mitigés » et 3 % « Pas d'accord ») ;
- l'éducation : le lien entre le système éducatif (écoles, collèges, lycées) mérite d'être exploité davantage pour initier les jeunes à l'art et à la culture, éduquer chez eux une habitude, leur permettre de dépasser les clivages (notamment pour ceux qui voient le musée comme un établissement élitiste) (exemple : « Le musée devrait aller dans les écoles [...] »).

Les réactions contenues dans cette classe s'organisent également autour de l'idée selon laquelle le musée devrait être une institution fédératrice et ouverte, de construction de la citoyenneté et d'éducation des jeunes générations. Concrètement, les participants suggèrent que le musée ne devrait pas se limiter à l'exposition et la conservation des œuvres d'art mais aussi :

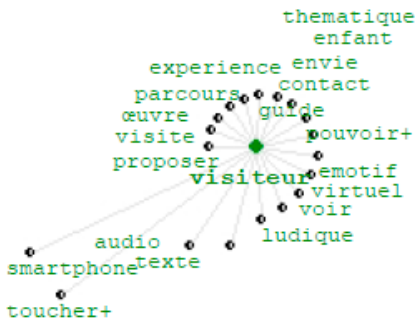
- s'ouvrir à des formes d'art nouvelles, autres que celles exposées traditionnellement dans les musées (exemple : « *Maison de la culture, le musée doit s'ouvrir à toutes les formes d'expression, le théâtre, la musique, la danse, le cinéma [...]* » ; « *Le musée du XXI^e siècle doit se concevoir comme un établissement au carrefour des arts du passé et des arts d'aujourd'hui, mais aussi des arts et de l'histoire, en s'ouvrant à toutes formes de métisages artistiques et culturels* ») ;
- accueillir des événements en lien avec les expositions : débats, événements associatifs (exemple : « *faire de l'art un outil de dialogue, de débat et de réflexion, qui ouvre sur de nouveaux horizons* ») ;
- organiser des rencontres avec les artistes (exemple : « *Proposer à chaque artiste vivant de partager son savoir avec le public en organisant des ateliers interactifs* »).

Classe 3 : une expérience de visite renouvelée

Cette classe est formée par 312 unités, c'est-à-dire idées.

Vocabulaire spécifique à la classe 3 (par ordre de significativité) : visiteur (96), visite (94), expérience (41), œuvre (97), ludique (14), guide (17), parcours (27), texte (11), enfant (26), toucher (14), smartphone (8), voir (36), envie (19), thématique (16), virtuel (16), audio (8), émotif (9), contact (17), pouvoir (20), proposer (48), écrit (6), siège (8), immersif (6). Les nombres entre parenthèses font référence au nombre d'occurrences dans la classe 3.

Réseau de termes de la classe 3



Le terme central est le plus significatif de la classe.

Une significativité forte est représentée par une courte distance au mot central (ici « visiteur »).

Source : Enquête Crédoc pour la Mission Musées du XXI^e siècle, novembre 2016.

Les idées qui forment cette classe concernent l'expérience de la visite du musée et ce qu'elle devrait être. À ce titre, les participants suggèrent plusieurs pistes :

- personnaliser l'expérience en proposant des parcours thématiques, en donnant des clés de lecture adaptées (exemples : « *Le visiteur choisit les objets, les installations qui lui ont plu ainsi que les cartels, il conçoit alors sa propre scénographie virtuelle.* » ; « [...] *mise en place de parcours ludiques différents selon l'envie du visiteur* ») ;
- développer la médiation multimédia des visites : audio guides, applications (exemples : « [...] *insister davantage sur les outils du numérique, casques, appli, tablettes, écrans tactiles [...]* » ; « [...] *les parcours thématiques par smartphone peuvent proposer une autre lecture* ») ;
- permettre aux visiteurs de découvrir les œuvres en utilisant d'autres sens que la traditionnelle vue : le toucher, l'ouïe, l'odorat (exemple : « [...] *avoir des espaces ludiques, pour toucher, sentir [...]* ») ;
- améliorer le confort des visiteurs, par exemple en proposant des sièges (exemple : « *poufs, coussins, des textes et cartels écrits assez gros et placés à hauteur stratégique, hauteur enfant, fauteuil handicapé et hauteur adulte, un éclairage optimal des œuvres* » ; « *C'est aussi une façon de s'appropriier l'espace et les œuvres, en améliorant le confort du spectateur et l'ergonomie de la visite* ») ;
- adapter le contenu et l'expérience aux enfants, notamment en aménageant des espaces adaptés et en proposant des outils de médiation accessibles au jeune public (exemple : « *Créer, à l'intérieur des musées, des espaces conçus pour les enfants, avec des reproductions d'œuvres/d'objets que l'enfant pourra toucher, manipuler* »).

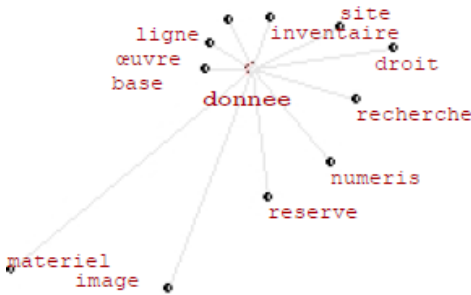
Dans l'ensemble, les réactions convergent vers l'idée que l'expérience gagnerait à devenir plus ludique et plus interactive. D'après les contributions récoltées, le visiteur d'un musée ne devrait pas se limiter à la consommation passive des expositions, mais être davantage en réaction, voire en immersion. Exemples : « *Proposer aussi, pour certaines œuvres, un descriptif qui permette de les imaginer, de les concevoir, sans même les voir* » ; « *Pouvoir manipuler pour reproduire des expériences* » ; « *Actifs, enfants comme adultes s'amuse beaucoup plus !* » ; « *Oui au jeu, et oui à l'émotion !* ».

Classe 4 : un musée virtuel – un accès dématérialisé aux œuvres

Cette classe est formée par 142 unités, c'est-à-dire idées.

Vocabulaire spécifique à la classe 4 (par ordre de significativité) : donnée (19), base (19), œuvre (81), image (21), site (21), réserve (19), numéris (10), ligne (11), notice (7), droit (13), auteur (8), Joconde (7), matériel (8), inventaire (7), copie (5), dossier (4), dynamis (5), demander (14), autoriser (6), recherche (12), photographie (6), support (7), conservation (10). Les nombres entre parenthèses font référence au nombre d'occurrences dans la classe 4.

Réseau de termes de la classe 4



Le terme central est le plus significatif de la classe.

Une significativité forte est représentée par une courte distance au mot central (ici « donnée »).

Nota : un travail préalable sur les mots a été effectué sur la base des verbatims.

Ainsi Numériser/numérisation sont rassemblés ici sous la racine « numéris ».

Source : Enquête Crédoc pour la Mission Musées du ^{XXI} siècle, novembre 2016.

Cette classe regroupe les idées en faveur d'un accès virtuel aux œuvres. Les participants dont les contributions composent la classe 4 se sont exprimés en faveur de la numérisation des œuvres et d'un accès à distance aux photos et aux notices. Exemples : « *Publier en ligne les catalogues des œuvres des musées et développer [...] l'illustration des notices par la mise à disposition d'images en couleur de bonne qualité pour dynamiser la diffusion et faciliter leur réutilisation* » ; « *Encourager la mise en ligne des collections* ».

Selon les individus, la mise à disposition virtuelle des collections permettrait :

- d'avoir accès aux œuvres sans se déplacer : la distance peut être un obstacle à l'appréciation des œuvres, et la mise à disposition des données peut être une solution (exemple : « *Je suis pour [ouvrir les données culturelles], car la recherche ou l'appréciation d'œuvres sont parfois difficiles vis-à-vis des distances ou des collections placées en réserve* ») ;
- d'avoir accès aux collections placées en réserve, notamment pour un public fortement averti (exemple : « *[...] il est assez difficile pour un chercheur d'avoir accès à certaines informations, ne serait-ce que l'inventaire, pour réaliser ses recherches* »).

C'est plutôt d'un accès réservé aux spécialistes, encadré et géré par l'institution, dont il s'agit ici. Certains souhaitent d'ailleurs que les visiteurs ne puissent pas prendre en photo les œuvres et la diffusion de photos amateurs auprès du grand public via les réseaux sociaux est déplorée par certains contributeurs. Cette diffusion priverait selon eux les visiteurs potentiels de l'effet de surprise : ayant vu les images d'une exposition, ils savent à quoi s'attendre et la visite ne permet plus une découverte aussi intéressante. Exemple : « *Interdire les photos sur les expositions temporaires, c'est donner*

envie au public de venir voir l'expo, de recréer la surprise, de se concentrer sur l'instant, de donner vie aux œuvres à travers les yeux du spectateur et pas au travers l'œil de son smartphone !»

Par ailleurs, certains participants de la consultation ont démontré une connaissance approfondie des formalités liées aux droits à l'image et aux droits de diffusion, ce qui a alimenté le débat sur la plateforme. La proposition « *Des données ouvertes pour faciliter réappropriations et diffusion* » a recueilli 40 votes : 33 « D'accord », 4 « Mitigés » et 3 « Pas d'accord », et dix arguments rédigés dont deux contre. La proposition « *Reproduire en 3D les œuvres des musées pour dynamiser leur diffusion et faciliter leur réutilisation* » recueille de son côté 74 % de votes « D'accord » et a été largement argumentée et commentée : 9 arguments « Pour » et 6 arguments « Contre ».

Certains participants ont poussé leur argumentaire autour des questions d'accès virtuel aux collections des musées jusqu'à proposer des projets précis. Des plateformes et des logiciels permettant la création de « *musée simulé* » ont été cités.

Les verbatim non classés (22%)

Les expressions et les idées qui n'ont pas pu être classées par l'analyse lexicale correspondent à des verbatim particuliers, parfois trop courts, parfois trop éloignés de la thématique centrale, parfois marginaux.

Certains contributeurs ont donné des exemples en parlant de pratiques de leur association ou leur entreprise, ou encore d'une expérience qu'ils ont vécue dans un endroit précis. Ces exemples s'appuient sur des noms propres ou des termes techniques que l'analyse lexicale ne parvient pas à rattacher à des classes qu'elle crée.

Certains verbatims n'ont pas pu être classés car ils utilisaient un vocabulaire particulier, alors que l'idée qu'ils portaient était proche des verbatim classés. Exemple : « *Pub dans le métro : reproductions de certaines œuvres exposées. Une sorte de teasing pour donner envie d'aller au musée.* » La lecture de cette proposition permet parfaitement de comprendre l'idée sous-jacente, mais les outils statistiques ne permettent pas d'en capter le sens et donc de la classer.

Enfin, certains verbatims correspondaient à des commentaires trop généraux pour être rattachés à des propositions. Exemple : « *Il n'y a qu'à lever les yeux.* »

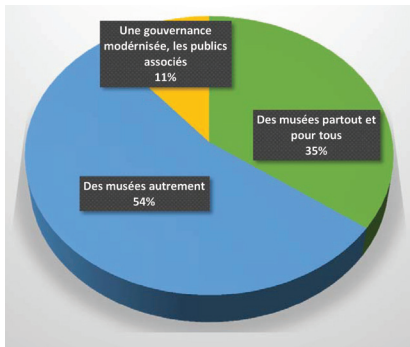
Analyse de contenu et synthèse des votes

L'analyse de contenu prend en considération les trois champs de questionnement initiaux et l'analyse lexicale réalisée par le Crédoc. Elle affine les sous-champs de réponses et met en lumière les modes de reformulation par les contributeurs à la plateforme de certaines des propositions de la

Mission. Elle permet une cartographie complète et une pondération des réponses par la prise en compte des votes.

Dans un premier temps on relèvera que les trois champs de questionnements n'ont pas suscité un même taux de mobilisation des contributeurs : c'est la transformation de l'offre muséale qui a amené le plus de contributions et de votes, ensuite les supports de la motivation des publics, enfin la gouvernance des établissements.

Imaginons ensemble le musée de demain : les 3 champs



Source : Mission Musées du XXI^e siècle, novembre 2016.

L'analyse des votes et contributions montre ensuite un désir de changement de la part de 8 participants sur 10 à la consultation.

Donner envie de se rendre au musée par une accessibilité accrue et donner envie d'y vivre une expérience culturelle riche de sens correspond à cette moyenne qui est moins élevée en ce qui concerne la question de la gouvernance puisque 7 sur 10 en souhaitent un toilettage.

	D'accord	Pas d'accord	Mitigé
Des musées partout et pour tous	83%	9%	8%
Des musées autrement	83%	8%	9%
Une gouvernance modernisée, les publics associés	71%	12%	17%
Ensemble	81%	9%	10%

Source : Mission Musées du XXI^e siècle, novembre 2016.

Dans les analyses qui suivent nous ne considérons que les votes et contributions qui vont dans le sens du changement.

Des musées partout et pour tous

Pour les votants et les contributeurs, rendre attractifs les musées pour le plus grand nombre entraîne des efforts des établissements dans quatre domaines : les conditions d'une accessibilité universelle c'est-à-dire la mise en phase avec la diversité des publics ; une politique tarifaire adaptée qui fait une place à la gratuité et aux formules de fidélisation ; la mobilité des musées pour aller à la rencontre des « non-publics » là où ils se trouvent ; l'hospitalité et la convivialité de telle sorte que chacun se sente à sa place au musée.

L'accessibilité universelle correspond ici non seulement à un accès facilité et de bonnes conditions d'accueil pour les personnes en situation de handicap mais aussi pour toutes les catégories de publics.

S'y conjugue la politique tarifaire. Pour un très important nombre de contributeurs, elle doit être beaucoup mieux adaptée – c'est même le sujet qui appelle le plus grand nombre de discussions et de votes. La question de la gratuité – permanente, générale, ponctuelle, catégorielle – est abordée sous tous ses aspects. Et un accord semble également se faire sur la réévaluation de certains tarifs qui paraissent trop élevés. Autres aménagements suggérés : des cartes pass qui combinent entrée et déplacement. À l'ère du pass Navigo et autres formules du même type, certains contributeurs ne comprennent pas pourquoi il ne serait pas possible d'y agréger un abonnement dans les musées.

La mobilité des musées est plébiscitée pour se rapprocher des publics éloignés. Elle est envisagée sur tout le territoire, avec les grands musées nationaux délocalisés, les collections et les expositions itinérantes, des personnels (notamment les conservateurs) directement au contact de populations éloignées des institutions culturelles et des médiateurs davantage à leur écoute.

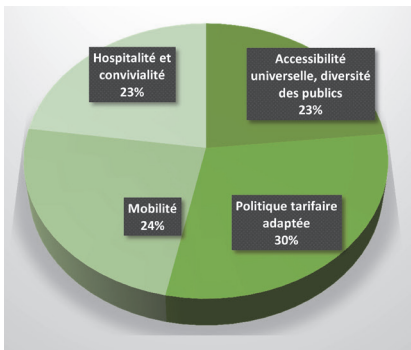
Les signes d'un musée hospitalier et convivial doivent être manifestes dès avant l'entrée dans les espaces du musée. L'information et la communication doivent être visibles et lisibles, et prendre un caractère non élitiste. Les contributeurs souhaitent ainsi une meilleure gestion des files d'attente, le cas échéant un temps d'attente « utile » (avec par exemple des informations sur les parcours de visite et leur durée) et une attention portée au confort des visiteurs en fonction des conditions climatiques (des boissons chaudes ou froides à la demande).

Des horaires d'ouverture plus cohérents avec le rythme du quotidien et les pratiques de loisirs des différentes catégories de publics sont réclamés avec insistance. Pour les jeunes adultes – ils semblent majoritaires parmi les contributeurs – les nocturnes doivent être plus régulières, et pour tout le monde l'ouverture à l'heure du déjeuner est obligatoire. Certains plaident aussi pour des petits déjeuners au musée.

Une fois entré, c'est l'accueil qui demande à être réformé et les services offerts plus qualitatifs et plus nombreux. De manière fréquente, l'espace d'accueil est entendu par les contributeurs comme un espace transitionnel qui prépare le public à la visite et à partir duquel la gestion des flux pourra se faire de manière à limiter les conflits d'usage. La qualité des espaces et le confort de visite sont une autre marque d'hospitalité. De même que l'autorisation de photographier. L'accueil des enfants, les services qui devraient être offerts aux familles, et les offres qui leur sont destinées apparaissent comme des critères déterminants à la réussite de la visite. Ce que les études marketing dénomment l'«*expérience-visiteur*» est ici mise en vedette.

Au total, la distribution des contributions et des votes montre une véritable polarisation sur la question tarifaire (non seulement la gratuité, mais des tarifs bas et des formules d'abonnement combinant visite et mobilité). Les trois autres sous-champs convoquent une proportion quasi identique de votes favorables et de contributions. Le tout illustre un souhait de rapprochement entre l'institution muséale et la population.

La thématique « Des musées partout et pour tous »



Source : Mission Musées du XXI^e siècle, novembre 2016.

Des musées autrement

Dès l'entrée donc, le musée doit apparaître comme la «*maison commune*». C'est aussi une autre manière de dire que la volonté affichée d'une possibilité d'appropriation, par tous, de la culture est la règle.

Cependant, qu'il soit individuel ou social, le rapport à la culture est pluriel. La composante «diversité des publics» trouve son équivalent dans l'idée d'une diversité de la culture, d'une culture plurielle. Diversité et pluralité culturelle qui s'expriment dans les collections appellent un traitement plus attentif, plus équilibré. Les collections s'interpellent, se répondent. Les visiteurs aussi. Sur tous les sujets, et notamment des sujets d'actualité. Ce qui, pour les contributeurs, se traduit par l'idée d'un musée-forum. C'est par ce biais que le musée accède au statut emblématique de lieu de la citoyenneté.

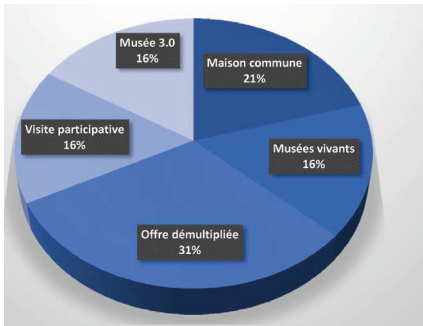
Musée citoyen, musée ancré dans la société, musée vivant. Les contributeurs veulent faire rentrer la vie, faire rentrer le xxi^e siècle au musée. Jusqu'à être festif pour qu'on y chasse définitivement l'ennui. Est-ce que le musée doit changer aussi d'identité ? Devenir un lieu hybride, un lieu passerelle, un « troisième lieu » ? En tout cas, le musée est appelé à se nourrir de l'ensemble des domaines et modes d'expression de la culture et à prendre en considération la multiplicité de ses acteurs. C'est aussi ainsi qu'il sera assuré de démultiplier son offre et croiser ses publics.

Transformer l'offre muséale passe nécessairement par le renouvellement de la scénographie et la programmation d'expositions. Mais c'est également générer un principe de visite participative, une expérience inédite de tous les sens. Autrement dit, c'est innover dans la médiation, qu'elle soit présente ou numérique. Pour toutes générations, et notamment les jeunes, les actions d'éducation artistique et culturelle doivent être renforcées et enrichies. Un musée participatif, c'est enfin un musée où les visiteurs participent aux choix de programmation.

Repenser l'institution et changer le musée, c'est aussi favoriser l'expérimentation. D'un côté, les données du musée sont un bien commun : elles doivent être ouvertes et pouvoir être réutilisées dans des approches renouvelées de la culture muséale et de sa médiation. Ensuite, dans la voie tracée par la communauté *Muséomix*, c'est dans une nouvelle ère d'expérimentation et d'innovation que le musée doit s'inscrire. Fab Lab et services dédiés à l'innovation doivent pouvoir y trouver leur place. L'ensemble façonne ce qui peut être dénommé le « Musée 3.0 ».

Au total, les contributions et suffrages s'expriment en premier lieu sur une transformation radicale de l'offre muséale qui peut être mise en relation avec la fonction de maison commune et illustre l'idée d'un musée vivant. Le renouveau de l'expérience de visite passe aussi souvent par les médiations traditionnelles que par les médiations numériques. Le concept de « Musée 3.0 » devient une composante, sans être dominante, de l'identité muséale.

La thématique « Des musées autrement »



Source : Mission Musées du xxi^e siècle, novembre 2016.

Pour une nouvelle gouvernance ?

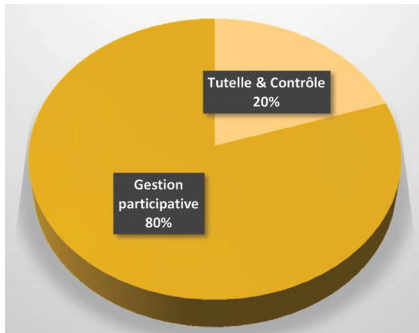
La question de la gouvernance a, de fait, suscité un moindre intérêt que celles de l'attractivité et de l'offre muséale (11 % des contributeurs ont voté ou se sont exprimés à son propos).

Un premier groupe de contributeurs s'exprime sur l'exercice de la tutelle du réseau des Musées de France et alerte sur la nécessité d'un suivi vigilant de leur administration. Ils s'inquiètent des fermetures déjà annoncées et s'interrogent sur l'avenir du réseau, ses moyens matériels et financiers et la part des ressources propres.

Les mêmes et d'autres contributeurs orientent leurs interrogations vers l'écosystème professionnel : quels sont les métiers d'avenir ? Quelle formation ? Quels recrutements ? Les équipes consacrées à la médiation sont appelées à évoluer et davantage se professionnaliser dans les domaines émergents, en particulier le numérique. Si l'inspiration manque, il faut la trouver à l'étranger.

Un autre pôle de contribution s'intéresse à des modes de gestion innovants. Une gestion collaborative ? En tout cas, une gestion où l'ensemble des personnels seraient consultés. Des instances de co-gestion sont à concevoir, qui intègrent également des représentants des publics. En particulier si se développe le financement participatif. Dans tous les cas de figure, il est nécessaire de susciter la participation active à la vie du musée et d'y intégrer les nouvelles générations.

La thématique « Une gouvernance modernisée, des publics associés »



Source : Mission Musées du XXI^e siècle, novembre 2016.

L'enquête auprès de la population nationale : un musée plus ouvert, plus convivial et tourné vers les jeunes générations

Crédoc : Sandra Hoibian, Charlotte Millot, Jörg Müller

Afin de mesurer l'adhésion de l'ensemble de la population aux différentes propositions issues de cette consultation, le Crédoc a ensuite été chargé d'une enquête auprès d'un échantillon représentatif des Français âgés de 15 ans et plus. Les trois grands axes de la mission ont été abordés, avec une dizaine de propositions concrètes pour chaque thème.

Ouvrir davantage le musée pour donner à chacun envie de visiter plus souvent des expositions

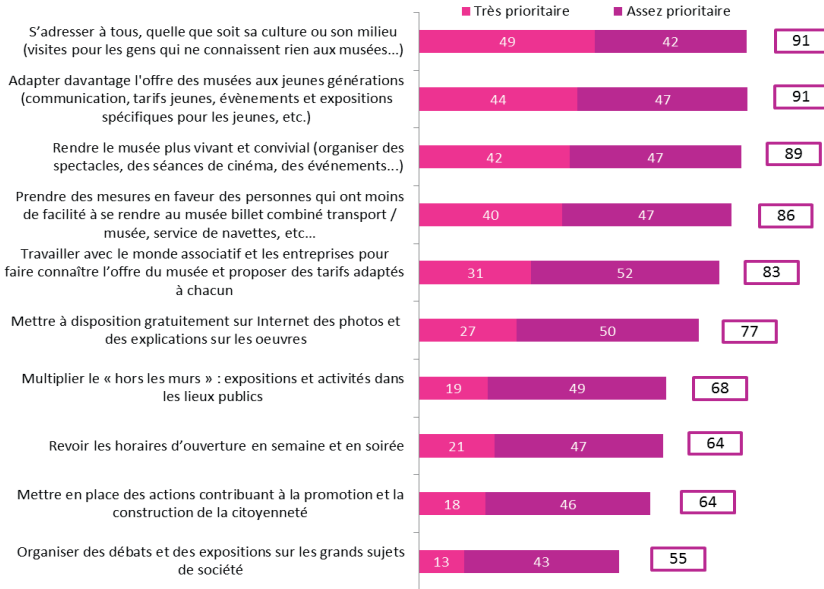
Interrogés sur les actions qu'ils mettraient en œuvre s'ils étaient eux-mêmes directeurs d'un musée pour donner envie à chacun de visiter des expositions, les Français estiment dans leur très large majorité qu'il faudrait donner la priorité à une forme de démocratisation et d'ouverture : s'adresser à chacun, quels que soient sa culture ou son milieu, s'adapter davantage aux jeunes et aider les personnes qui ont des difficultés à se rendre au musée, ou favoriser son accessibilité via des mesures concrètes facilitant le transport. S'accorder avec les associations et entreprises pour faire connaître les offres du musée et adapter les tarifs est aussi jugé prioritaire. L'ouverture attendue touche tout autant les publics et acteurs associés que les méthodes et moyens employés pour la favoriser : et en particulier une proposition arrivant dans le triptyque de tête serait de rendre le musée plus convivial et vivant, par exemple en y accueillant des spectacles, des séances de cinéma ou autres événements.

Les Français privilégient une certaine démocratisation et plus de convivialité

Toutes les propositions émanant de la consultation citoyenne recueillent un bon accueil auprès d'une majorité de la population.

Mais un changement d'état d'esprit suscite encore plus d'enthousiasme que les propositions visant à faire sortir le musée de son enceinte (sur internet ou hors les murs), notamment chez les jeunes. D'autres propositions sont jugées un peu moins prioritaires, comme la modification des horaires d'ouverture.

Vous-même, si vous étiez directeur d'un musée, quelles actions mettriez-vous en place en priorité pour donner à chacun envie de visiter plus souvent des expositions ?



Champ : ensemble des répondants, résidents de France métropolitaine âgés de 15 ans et plus.

Source : Enquête Crédoc pour la Mission Musées du XXI^e siècle, novembre 2016.

Lecture : 91 % des répondants jugent que « s'adresser à tous, quels que soient sa culture ou son milieu » est assez prioritaire ou très prioritaire pour donner envie à chacun de visiter plus souvent des expositions.

Parmi les propositions les moins soutenues, on trouve celles qui se rapportent au rôle civique du musée : 64 % pensent que le musée de demain doit mettre en place des actions pour construire la citoyenneté et une courte majorité de Français pense qu'il est prioritaire d'y organiser des débats ou des expositions sur les grands sujets de société.

Toutes les générations convergent vers les cinq propositions les plus populaires

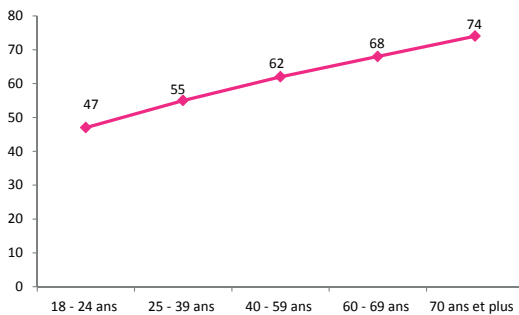
Fait notable, les cinq premières propositions sont plébiscitées de manière équivalente par toutes les tranches d'âge.

Autre phénomène remarquable : la mise à disposition de données gratuites sur internet séduit toutes les générations y compris les plus âgées : huit personnes sur dix au-delà de 70 ans y sont favorables, soit un taux proche de, voire légèrement supérieur à celui constaté dans l'ensemble de la population. Rappelons que le fossé numérique dans l'accès à internet a tendance à se

combler¹ et que les seniors, notamment les 60-69 ans, sont très avides de sorties, loisirs et pratiques culturelles. La visite virtuelle peut en outre, pour certains publics âgés éloignés géographiquement des centres culturels ou moins mobiles, constituer un bon complément aux visites « physiques ».

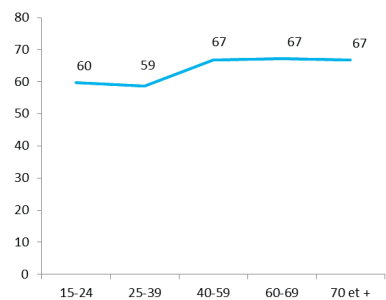
Le musée comme acteur de la construction de la citoyenneté ou lieu de débat sur la société est davantage promu par les personnes d'âge mûr : 67 % des 40 ans et plus sont favorables à la mise en place d'actions pour la promotion de la citoyenneté au musée (59 % des moins de 40 ans). Corrélativement, 62 % des personnes de plus de 70 ans estiment que faire entrer les sujets de société au musée stimulerait leur fréquentation (50 % des moins de 40 ans).

Avez-vous le sentiment d'être intégré dans la société française ? Se sent très bien intégré dans la société (en %)



Source : Crédoc, Enquête « Conditions de vie et aspirations », début 2013 pour la DGCS.

Le musée acteur de la construction de la citoyenneté (très prioritaire ou assez prioritaire, en %)



Source : Enquête Crédoc pour la Mission Musées du ^{xx} siècle, novembre 2016

Cette opinion interpelle d'autant plus que les jeunes générations sont plus nombreuses à se sentir moins bien intégrées dans la société. Les travaux du Crédoc pour la Direction générale de la cohésion sociale montrent en effet que les principaux leviers à l'intégration résident à la fois dans un réseau relationnel fort et une insertion professionnelle. On comprend que, compte tenu des fortes difficultés des jeunes à s'insérer dans un emploi durable², le vecteur culturel leur semble probablement un peu moins prioritaire qu'aux autres générations.

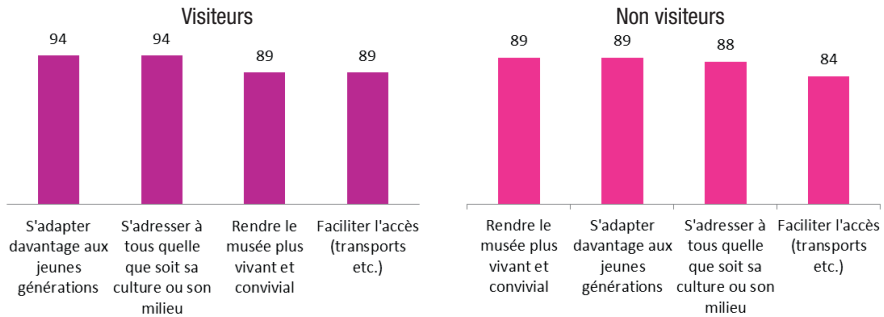
¹ Patricia Crouette, Sandra Hoibian et Sophie Lautié, *Baromètre du numérique, édition 2016*, collection des rapports, Paris, Crédoc, novembre 2016. <http://www.credoc.fr/publications/abstract.php?ref=R333>.
² Au premier trimestre 2016, le taux de chômage au sens du BIT chez les 15-24 ans s'élevait à 24 %, contre 10 % pour l'ensemble de la population active. Source : Insee, 2016, « Le taux de chômage est stable au premier trimestre 2016 », *Information rapides*, n° 130, mai. Et parmi les 15-29 ans en emploi, plus du tiers est en emploi court, CDD ou intérim (36 % en 2014 contre 11 % en moyenne). Source : Insee, enquête « Emploi », http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATnon03241

La convivialité prime pour les personnes qui n'ont pas visité de musée dans l'année

Parmi les personnes interrogées, 41 % déclarent avoir visité un musée dans les douze derniers mois. La convivialité arrive en tête chez les personnes n'ayant pas visité de musée dans l'année écoulée (89 % estiment qu'elle est prioritaire), alors qu'elle est en troisième position chez ceux qui ont fréquenté un musée.

Une hiérarchie des propositions légèrement différente chez les non-visitants

Vous-même, si vous étiez directeur d'un musée, quelles actions mettriez-vous en place en priorité pour donner à chacun envie de visiter plus souvent des expositions ?
Pour chacune des actions, dire si elle est « Très prioritaire », « Assez prioritaire », « Peu prioritaire » ou « Pas du tout prioritaire »/Au cours des douze derniers mois, avez-vous visité une exposition ou la collection permanente d'un musée ?



Champ : Ensemble des répondants, résidents de France métropolitaine âgés de 15 ans et plus,

Source : Enquête Crédoc pour la Mission Musées du XXI^e siècle, novembre 2016.

Lecture : 94 % des répondants ayant visité un musée au cours des douze derniers mois jugent que « s'adresser à tous, quels que soient sa culture ou son milieu » est assez prioritaire ou très prioritaire pour donner envie à chacun de visiter plus souvent des expositions.

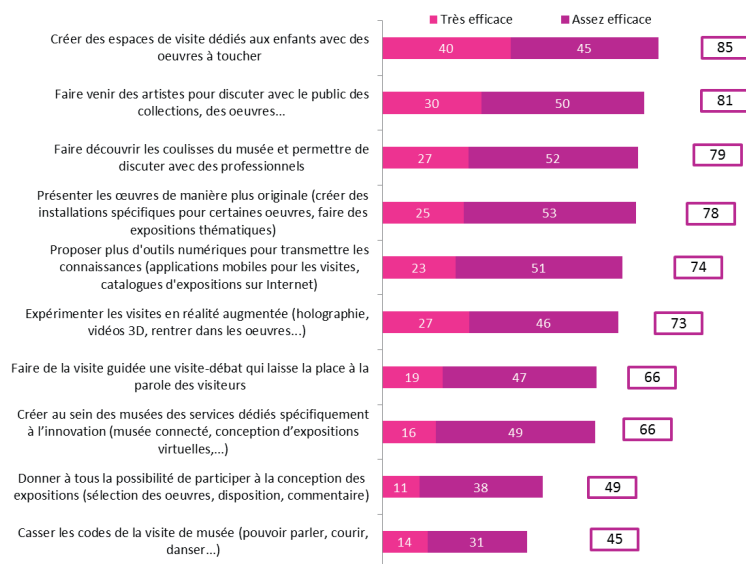
L'humain et la convivialité au cœur d'une expérience nouvelle, plus participative, plus interactive

Les deux propositions arrivant en tête des moyens de rendre la visite plus participative privilégient des modalités de médiation incarnée. Une proposition fait presque l'unanimité : 85 % des Français jugent que la création d'espaces consacrés aux enfants, avec des œuvres à toucher, serait efficace pour rendre les visites plus interactives et participatives. Les plus directement concernés sont les plus enthousiastes vis-à-vis de cette proposition : 48 % des parents d'enfants de moins de 13 ans la jugent « très efficace », soit 8 points de plus que dans l'ensemble de la population. Les Français plébiscitent aussi l'idée d'un musée qui ouvrirait ses coulisses et donnerait l'occasion de discuter avec des artistes (81 %) ou des professionnels (8 Français sur 10).

En tête des propositions favorisant une visite plus vivante, on trouve également une plus grande originalité dans la présentation des œuvres, choisie par 78% des Français.

Les Français plébiscitent la création d'espaces dédiés aux enfants et la découverte des coulisses du musée et de la création, mais tiennent aux codes traditionnels de la visite

Voici plusieurs initiatives qui pourraient transformer la visite du musée et en faire une expérience plus interactive et plus participative. Vous, personnellement, pensez-vous que ces propositions seraient efficaces pour rendre la visite des musées plus vivante ?



Champ : ensemble des répondants (résidents de France métropolitaine âgés de 15 ans et plus).

Source : Enquête Crédoc pour la Mission Musées du XXI^e siècle, novembre 2016.

Lecture : 85% des répondants jugent que « créer des espaces de visite dédiés aux enfants » serait une initiative assez efficace ou très efficace pour rendre la visite des musées plus vivante.

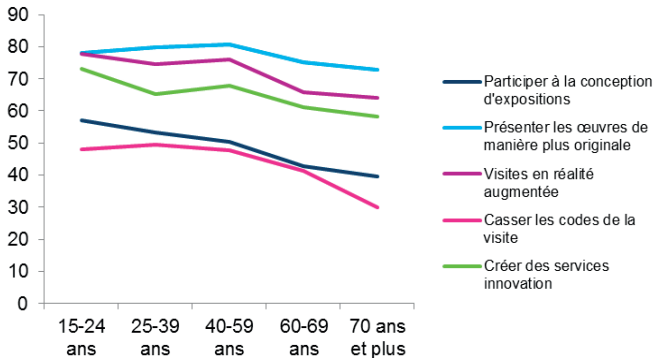
Si une très large majorité d'enquêtés appellent les musées à transformer profondément leur offre, ils semblent néanmoins tenir aux codes traditionnels de la visite : moins de la moitié souhaite voir des musées dans lesquels les gens parlent, courent, dansent... Et seulement la moitié pense qu'il serait efficace de donner à tous la possibilité de contribuer à la conception des expositions.

Les 15-24 ans voient d'un bon œil la participation à la conception d'expositions

Les 15-24 ans sont les plus friands d'innovation et notamment numérique : plus des trois quarts mettent en avant les visites en réalité augmentée (78%, + 5 points par rapport à la moyenne); et 73% (+ 7 points par rapport à la moyenne) adhèrent à l'idée de créer des services dédiés à l'innovation (musées connectés, la conception d'expositions virtuelles). Comme le reste de la population, ils soutiennent majoritairement le développement des outils numériques pour transmettre les connaissances (applications mobiles pour les visites, catalogue d'expositions sur internet...). Ils ont aussi plus souvent une vision moins sacralisée du musée : ils sont particulièrement nombreux à adhérer à l'idée de pouvoir participer à la conception des expositions : 57% contre 49% de la population dans son ensemble. Ils sont plus ouverts à renouveler les codes de la visite.

Suscitant encore une adhésion modérée, l'idée d'une contribution de tous à la conception des expositions est fortement liée à l'âge, et plus populaire chez les jeunes.

Voici plusieurs initiatives qui pourraient transformer la visite du musée et en faire une expérience plus interactive et plus participative. Vous, personnellement, pensez-vous que ces propositions seraient efficaces pour rendre la visite des musées plus vivante ?



Champ : Ensemble des répondants (résidents de France métropolitaine âgés de 15 ans et plus).

Source : Enquête Crédoc pour la Mission Musées du XXI^e siècle, novembre 2016.

Lecture : 57% des répondants de 15 à 24 ans jugent que « donner à tous la possibilité de participer à la conception des expositions » serait une initiative assez efficace ou très efficace pour rendre la visite des musées plus vivante.

Notons que la vision d'un musée participatif (conception d'expositions) est également partagée par les personnes qui ne sont pas diplômées de l'enseignement supérieur : 52% d'entre elles pensent que cela renouvelerait efficacement l'expérience de la visite.

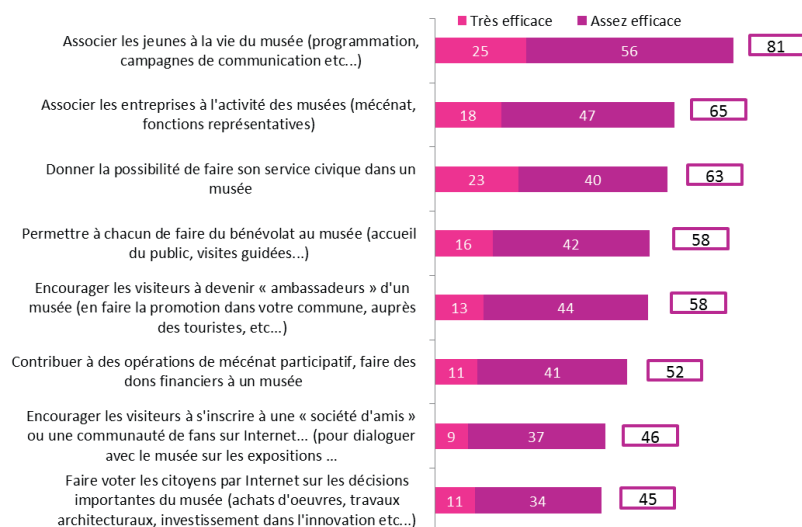
S'impliquer davantage dans la vie du musée

Une large majorité de nos concitoyens (81 %) semble considérer que l'implication de chacun dans la vie du musée serait surtout l'affaire des jeunes générations. Cette implication pourrait même se faire sous la forme d'un service civique pour 63 % des Français. Les entreprises ne sont pas oubliées : 65 % estiment qu'une intervention des entreprises dans l'activité des musées pourrait favoriser cette implication.

Les jeunes et les entreprises sont vus comme les médiateurs les plus efficaces pour une plus grande implication des citoyens

La contribution de tous les individus, au-delà des considérations d'âge, est un peu moins valorisée.

Voici plusieurs propositions qui pourraient favoriser une plus grande implication des citoyens dans la vie des musées : leur gestion, la conception des expositions, etc. Pour chacune de ces propositions indiquez si vous pensez qu'elle serait efficace ou non pour faire participer l'ensemble de la population à la vie des musées



Champ : Ensemble des répondants (résidents de France métropolitaine âgés de 15 ans et plus).

Source : Enquête Crédoc pour la Mission Musées du xx^e siècle, novembre 2016.

Lecture : 81 % des répondants jugent qu'associer les jeunes à la vie du musée serait assez efficace ou très efficace pour favoriser l'implication de chacun dans la vie des musées.

Moins de six Français sur dix estiment que la possibilité donnée à tous de faire du bénévolat au musée ou de devenir ambassadeur auprès de sa commune pourrait favoriser l'implication de chacun. Et une minorité (45 %) est favorable à un vote citoyen par internet sur les grandes décisions du musée.

Les jeunes prêts à s'associer à la vie du musée

Les jeunes eux-mêmes sont nombreux à souscrire l'idée qu'ils doivent être associés à la vie du musée : 83 % des 15-24 ans estiment que cela serait efficace pour donner à chacun l'envie de s'impliquer. Le service civique au musée est un peu moins valorisé par les jeunes (62 %) que par les 60-69 ans (68 %) comme un moyen de favoriser l'implication de tous au musée. De fait, d'autres travaux menés par la DJPEVA pour le Crédoc montrent que les jeunes, de manière générale très ouverts au service civique (dispositif qui leur est aujourd'hui destiné), évoquent davantage d'autres thématiques que celles liées au champ culturel ou patrimonial comme moteurs de leur engagement dans un service civique³ (sport, santé et environnement, éducation, paix dans le monde, solidarité).

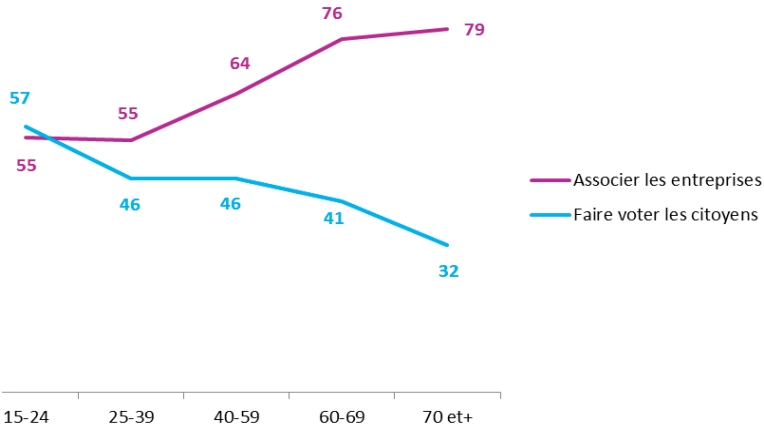
Ce sont les plus âgés qui sont les plus favorables à l'implication des entreprises dans l'activité du musée : 79 % des 70 ans et plus (+ 14 points par rapport à la moyenne) et 76 % des 60-69 ans. Les diplômés de l'enseignement supérieur sont aussi légèrement plus nombreux à souscrire à cette idée : 67 % d'entre eux, contre 63 % des personnes ayant un niveau bac ou inférieur.

Les jeunes retraités se verraient peut-être endosser le rôle d'ambassadeur du musée : les 60-69 ans sont en tout cas 64 % à juger que cela favoriserait une plus grande implication des citoyens, soit 6 points de plus que l'ensemble de la population.

Les 15-24 ans choisissent plus souvent que l'ensemble de la population les idées se rapportant à une participation horizontale, qu'il s'agisse d'un engagement concret sous forme de bénévolat (64 %, + 6 points par rapport à la moyenne) ou d'un vote citoyen sur les grandes décisions du musée (57 %).

3 Source : Injep-Crédoc, Baromètre DJEPVA sur la jeunesse 2016. Interrogés sur les deux principales causes qui leur donneraient envie de s'engager, la quasi-totalité des jeunes parvient à identifier un ou deux domaines qui les mobiliseraient : seuls 9 % n'en identifient aucune. Les jeunes citent majoritairement le sport (22 %), la santé et l'environnement (20 %), et l'éducation (19 %). Viennent ensuite, la paix dans le monde (15 %), la solidarité (15 %), la culture et les loisirs (15 %), la lutte contre les discriminations (13 %), l'action humanitaire (13 %), et l'intervention d'urgence en cas de crise (13 %). Quant au patrimoine, il ne semble pas beaucoup mobiliser les jeunes (6 % l'ont évoqué parmi les deux premières causes qui motivent leur engagement).

Voici plusieurs propositions qui pourraient favoriser une plus grande implication des citoyens dans la vie des musées : leur gestion, la conception des expositions, etc. Pour chacune de ces propositions, indiquez si vous pensez qu'elle serait efficace ou non pour faire participer l'ensemble de la population à la vie des musées.



Champ : ensemble des répondants (résidents de France métropolitaine âgés de 15 ans et plus).

Source : Enquête Crédoc pour la Mission Musées du *xxi^e* siècle, novembre 2016.

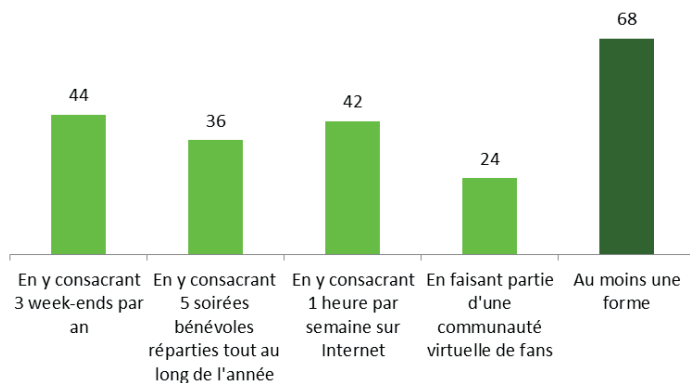
Lecture : 57% des répondants de 15 à 24 ans jugent que faire voter les citoyens sur les grandes décisions du musée serait assez efficace ou très efficace pour favoriser l'implication de chacun dans la vie des musées.

Deux Français sur trois se disent prêts à donner de leur temps pour participer à la vie des musées.

68% de nos concitoyens se disent prêts à participer à la vie des musées, sous au moins une des quatre formes proposées. Des propositions qui rencontrent du succès chez les visiteurs de musée, mais aussi chez ceux qui n'ont pas visité de musée ou d'exposition dans les douze derniers mois. D'autres travaux sur la participation citoyenne incitent à penser que ce thème est mobilisateur par rapport à d'autres⁴.

⁴ À titre de comparaison, une enquête pour la création d'une agence pour la biodiversité montre qu'en moyenne 50% de la population seraient prêts à participer activement à des projets liés à la biodiversité. Source : Patricia Croutte, *L'Opinion des Français sur la participation des citoyens à une agence pour la biodiversité*, Crédoc, mai 2015.

Vous, personnellement, seriez-vous prêt à participer à la vie des musées ?
Réponses possibles : oui, non, ne sais pas



Champ : ensemble des répondants (résidents de France métropolitaine âgés de 15 ans et plus).

Source : Enquête Crédoc pour la mission Musée du xx^e siècle, novembre 2016.

Lecture : 44% des répondants déclarent qu'ils seraient prêts à participer à la vie des musées en y consacrant 3 week-ends par an.

Plus favorables à l'introduction du participatif dans la vie des musées, les jeunes (15-24 ans) sont logiquement les plus disposés à y consacrer de leur temps personnel : 54% se disent prêts à y dédier 3 week-ends par an (+ 10 points d'écart à la moyenne de la population) et 46% seraient d'accord pour y consacrer une heure par semaine sur internet (+ 4 points).

Les diplômés du supérieur sont globalement plus enclins à participer (49% pour les week-ends, 40% pour les soirées) mais l'écart avec les non-diplômés disparaît si la participation se fait par le biais d'internet : 1 point d'écart seulement pour 1 heure hebdomadaire sur internet. Une communauté de fans serait plus élitiste : 27% des diplômés du supérieur contre 22% de non-diplômés se disent prêts à y participer.

Au total, les non-visiteurs, bien que moins enthousiastes que les visiteurs, se montrent relativement intéressés par les différentes propositions émergeant de la consultation citoyenne : ils sont 57% à se dire prêts à s'impliquer sous au moins une des formes proposées. En particulier un non-visiteur sur deux se dit prêt à s'impliquer personnellement en consacrant une heure par semaine sur internet.

	Visiteurs	Non-visiteurs
Prêts à s'impliquer personnellement dans la vie du musée		
Au moins une forme d'implication	83%	57%
3 week-ends par an	60%	33%
5 soirées bénévoles par an	50%	27%
1 heure par semaine sur internet	49%	49%
Communauté virtuelle de fans	33%	18%

Source : Enquête Crédoc pour la Mission Musée du xx^e siècle, novembre 2016.

Synthèse et conclusion

Tout d'abord, une consultation à partir d'une plateforme numérique collaborative a été organisée. Ce processus a mobilisé la participation active de 745 personnes qui ont présenté et discuté 1 057 contributions (dont 318 propositions et 686 arguments réagissant ainsi aux 23 propositions postées par la Mission pour amorcer le débat). L'ensemble a occasionné 4 541 votes. Les analyses – lexicale, de contenus et des votes – ont permis d'identifier un lexique (avec des termes-pivots) et un répertoire d'idées ayant été soumises aux votes. Une sociologie sommaire des contributeurs montre qu'ils sont en nette majorité franciliens (58 %), âgés de moins de 40 ans, très familiers des musées, *museogeeks* et jeunes professionnels.

Les propositions émanant de cette première phase qualitative de la consultation ont ensuite été testées auprès d'un échantillon de 2 020 personnes, représentatif de la population française, dans le cadre d'une enquête conduite par le Crédoc.

Plus précisément, et plus souvent que la moyenne des répondants, ces catégories seraient disposées à se rendre davantage dans les musées non seulement si les horaires d'ouverture étaient élargis, mais si également les codes de la visite étaient effectivement modifiés, faisant une place au débat et au participatif. On voit également que le hors-les-murs est un véritable facteur attractif pour les ruraux. Quant à la jeune génération, elle se montre la plus ouverte à une vision collaborative de la vie du musée par le biais du bénévolat ou de votes par internet sur les grandes décisions, d'une participation à la conception des expositions, et se sent particulièrement concernée par les actions citoyennes et les services innovants.

Le décalage entre les propositions qui ont émergé de la consultation via la plateforme numérique (avec des contributeurs très mobilisés par la question de l'avenir des musées et au fait des termes du débat) et celles jugées prioritaires par l'échantillon représentatif de la population nationale (public tout venant, non seulement moins informé mais inégalement pratiquant des musées) n'est pas considérable et porte sur certains aspects bien circonscrits.

Dans les deux cas, la primauté est donnée à une diversification de l'offre (y compris par l'utilisation du numérique) et une accessibilité au plus grand nombre (y compris en incorporant la question tarifaire). De façon identique, l'attention est portée sur la qualité de l'accueil (hospitalité et convivialité) et l'« expérience-visiteur ».

Ainsi, pour donner envie à chacun et à chacune de visiter davantage d'expositions, l'ensemble des contributeurs à la plateforme et des répondants à l'enquête nationale estime que le musée doit se démocratiser, tout d'abord en s'ouvrant à tous – neuf Français sur dix pensent qu'il doit s'adresser à toutes les cultures et tous les milieux – et en évoluant vers un musée toujours plus vivant et convivial (89 %).

En particulier pour eux, l'accent sur les jeunes générations est prioritaire, qu'il s'agisse de donner envie à chacun de visiter des expositions en communiquant spécifiquement auprès de ce public (91%), de proposer une expérience plus interactive en créant des espaces avec des œuvres à toucher pour les enfants (85%) ou de confier aux jeunes un rôle de lien entre les citoyens et le musée. Pour rendre les visites plus interactives, l'humain et la convivialité sont valorisés, notamment par l'ouverture des coulisses du musée et de la création via des rencontres avec des professionnels, ou des occasions d'échanges entre le public et les artistes autour des expositions.

Si, de manière générale, la priorité est accordée à la mise en place des conditions idéales pour une accessibilité universelle du musée, les répondants à l'enquête nationale semblent penser que ce mouvement doit s'engager sans rupture forte avec les codes actuels de l'institution.

En fait, les approches innovantes, qui émanent notamment de la consultation en ligne, sont d'abord reprises par les plus jeunes de nos concitoyens (15-24 ans), au sein des couches populaires (les employés), par les personnes qui résident en milieu rural, et celles qui n'ont visité ni un musée ni une exposition dans l'année.

	Moyenne nationale	Non-Visiteurs dans l'année	Employés	15-24 ans	Lieu de résidence: Rural
Multiplier le hors les murs	68%	66%	66%	62%	71%
Faire de la visite guidée une visite-débat	66%	63%	69%	63%	67%
Créer des services innovation	66%	63%	70%	73%	64%
Mettre en place des actions pour la citoyenneté	64%	60%	64%	60%	66%
Revoir les horaires d'ouverture	64%	66%	67%	60%	69%
Permettre à chacun de faire du bénévolat	58%	53%	58%	64%	61%
Encourager les visiteurs à devenir ambassadeurs	58%	51%	58%	58%	57%
Donner à tous la possibilité de participer à la conception des expositions	49%	52%	56%	57%	49%
Casser les codes de la visite	45%	45%	49%	48%	46%
Faire voter les citoyens sur les décisions importantes	45%	40%	49%	57%	46%

Annexes

Annexe 1

Lettre de mission

*Liberté Égalité Fraternité
République Française*

Ministère de la Culture et de la Communication

La Ministre

Madame Jacqueline EIDELMAN
Conservatrice générale du patrimoine

Paris, le 26 AVR. 2016

Nos réf. : TR/125/BBR

Madame la Conservatrice générale,

La vocation plurielle des musées n'a jamais été plus importante qu'aujourd'hui pour contribuer au dialogue entre les cultures, à l'éducation citoyenne et au vivre ensemble, au-delà même de leurs missions traditionnelles de conservation, de connaissance et de transmission du patrimoine culturel de l'humanité, de rencontre avec les œuvres à travers l'émotion esthétique et l'éducation artistique.

Elle s'est traduite très récemment par une recommandation de l'Unesco où sont énoncées les nouvelles responsabilités qui incombent au musée contemporain.

Je souhaite que soit menée une réflexion collective associant l'ensemble des musées de France, afin de dessiner ce que pourrait être le musée du XXI^e siècle, confronté à toutes formes de nouveaux enjeux, qu'il s'agisse par exemple de l'éducation artistique et la diversification des publics, de la mondialisation, de la transition numérique ou encore de l'insertion dans l'univers économique.

La mission « musées du XXI^e siècle » que je vous confie aura pour objet de définir ces enjeux et de tracer une feuille de route susceptible de mobiliser l'ensemble des acteurs du réseau des musées de France, qu'il s'agisse des musées nationaux ou des musées territoriaux.

Elle s'appuiera sur les compétences des établissements et des métiers. Elle associera les organisations professionnelles et les partenaires des institutions, qu'ils relèvent du monde de l'enseignement et de la recherche, du monde du travail ou de l'art, du champ social ou de l'économie et du tourisme. Elle intégrera le point de vue d'experts étrangers. Elle sera ouverte à tous les acteurs qui constituent le monde des musées, y compris bien évidemment les publics.

Quatre thématiques stratégiques me semblent devoir être étudiées :

- les missions et les valeurs fondatrices de l'institution muséale gardent toute leur actualité. Vous envisagerez la manière dont ces missions et valeurs peuvent faire du musée le creuset du renforcement des liens sociaux, de la dynamique des territoires, de la valorisation de la citoyenneté et de l'ouverture aux autres et permettre de rendre le plus concret possible le principe d'un accès universel à la culture ;

.../...

3 rue de Valois, 75033 Paris Cedex 01 France - Téléphone : 01 40 15 80 00

- le musée est devenu protéiforme, en pouvant être à la fois « *in situ* » et « hors les murs », en juxtaposant collections permanentes, expositions temporaires et événements culturels, voire en se dématérialisant. Vous analyserez les fondements et les logiques de cette mutation et réfléchirez à ses conséquences sur les rapports aux publics et aux territoires et caractériserez les nouveaux modes de partenariats que ces évolutions permettent d'imaginer ;

- la connaissance des publics et la professionnalisation de la médiation sont devenues un élément clé de la vie des musées face à une augmentation et une diversification des publics, de leurs centres d'intérêt, de leurs attentes et de leur expertise. Vous réfléchirez à la manière de mieux intégrer ces attentes et à la place à leur accorder dans la conception de l'offre et la programmation et vous proposerez les voies et moyens de donner corps à l'idée de muséologie collaborative et inclusive, intégrant de nouvelles pistes pour l'éducation artistique et culturelle et permettant d'incarner une des formes de la démocratie culturelle ;

- les différentes évolutions évoquées ont des conséquences sur les organisations professionnelles des musées, la définition et l'exercice des métiers qui s'y exercent et la manière d'y accomplir les missions de service public. Votre réflexion devra contribuer à faire émerger des réponses aux interrogations qui se posent et illustrer la manière dont ces évolutions peuvent être le vecteur d'un rapport renouvelé à l'institution.

Vous veillerez à prévoir des étapes territoriales pour les groupes de travail que vous aurez à animer et pour les tables-rondes et auditions que vous jugerez nécessaires. Je souhaite que ces groupes de travail soient pilotés par des animateurs et rapporteurs qui reflètent la diversité des métiers et des institutions concernés.

Vous pourrez vous appuyer sur les services du ministère, notamment la direction générale des patrimoines (service des musées de France et département de la politique des publics) et le secrétariat général, qui fourniront les moyens matériels utiles à la conduite de votre mission.

Je vous remercie de rendre compte régulièrement de l'avancement de votre mission au directeur général des patrimoines afin de me remettre votre rapport au début de l'automne prochain.

Il comprendra un état des lieux, proposera des lignes d'action innovantes et formulera des recommandations concrètes autour des quatre thématiques que je vous ai indiquées : le musée éthique et citoyen, le musée protéiforme, le musée inclusif et collaboratif, le musée comme écosystème professionnel.

Je vous prie d'agréer, Madame la Conservatrice générale, l'expression de ma considération distinguée.



Audrey AZOULAY

Annexe 2

Liste des personnes rencontrées

Audrey AZOULAY, ministre de la Culture et de la Communication, et les membres de son cabinet

Irène BASILIS, directrice adjointe

David ZIVIE, conseiller

L'administration centrale du ministère

Vincent BERJOT, directeur général des patrimoines, et ses services

Marie-Christine LABOURDETTE, directrice, chargée des Musées de France, et ses équipes

Blandine CHAVANNE, sous-directrice de la politique des musées (membre du comité de pilotage)

Christophe CLÉMENT

Katel GUIZOU

Pierre MACHU

Florence PIZZORNI

Isabelle BALSAMO, cheffe de l'Inspection des patrimoines, et son équipe

Marie-Hélène JOLY

Bruno SAUNIER

Kevin RIFFAULT, sous-directeur des affaires financières et générales, et son équipe

Alexis MANOUVRIER

Philippe PARIZOT

Carole ÉTIENNE-BOISSEAU

Corine BOLUEN

Emmanuelle LALLEMENT, cheffe du département de la politique des publics et son équipe

Joséphine DEZELLUS

Didier GORCE

Colette MARTIN

Lucile ZIZI

François MULLER, chef du département de l'information et son équipe

Françoise BRÉZET

Valérie MARTINEZ

Christopher MILES, secrétaire général du ministère, et ses services

Maryline LAPLACE et les équipes du SCPCI

Département de l'innovation numérique

Naomi PERES

Nicolas ORSINI

Roselyne ALIACAR

Département des études et de la prospective

Jean-Michel GUY

Anne JONCHERY

Département de la recherche scientifique et technique

Astrid BRANDT-GRAU

Sonia ZYLLHARDT

Sylvie MAX-COLINARD

Chargés de mission

Luc GRUSON

Agnès SAAL

Pierre OUDART, directeur adjoint chargé des arts plastiques, DGCA, et ses services

Jacques BAYLE

Jean-Yves BOBE

Ann-José ARLLOT, cheffe de l'Inspection générale des affaires culturelles et ses équipes

Monique BARBAROUX

Marie-Liesse BAUDREZ

Jérôme BOUET

Philippe CHANTEPIE

Karine GLOANEC-MAURIN (collège de la Diversité)

Serge KANCEL

Claire LAMBOLEY

Anne-Marie LEGUEVEL

Isabelle NEUSCHWANDER

Directions régionales des affaires culturelles

Les directeurs régionaux des affaires culturelles

Marc CECCALDI – Directeur régional des affaires culturelles Paca
 Marc DROUET – Directeur régional des affaires culturelles des Hauts-de-France
 Patrice DUCHER – Directeur régional adjoint des affaires culturelles des Pays de la Loire
 Jean-Pascal LANUIT – Directeur régional adjoint des affaires culturelles d’Île-de-France
 Arnaud LITTARDI – Directeur régional des affaires culturelles de Nouvelle Aquitaine
 Christian NEGRE – Directeur régional adjoint des affaires culturelles du Grand-Est
 Michel PROSIC – Directeur régional des affaires culturelles Auvergne-Rhône-Alpes
 Laurent ROTURIER – Directeur régional des affaires culturelles Occitanie

Les conseillers Musées et leurs adjoints

Nicolas BEL – Nouvelle Aquitaine
 Lionel BERGATTO – Auvergne – Rhône-Alpes
 Bertrand BERGBAUER – Grand-Est
 Cécile BINET – Normandie
 Myriam BOYER – Hauts-de-France
 Annie CORDELIER – Bourgogne – Franche-Comté
 Xavier FEHRNBACH – Occitanie
 Émilie GANDON – Normandie
 Marie-Françoise GÉRARD – Nouvelle-Aquitaine
 Laurence ISNARD – Île-de-France
 Patrick LE CHANU – Grand Est
 Brigitte LIABEU – Auvergne – Rhône-Alpes
 Sylvie MULLER – Île-de-France
 Sandra PASCALIS – Grand-Est
 Arielle PELENC – Hauts-de-France
 Roland PINTAT – Nouvelle Aquitaine
 Jean-Louis RICCIOLI – Paca
 Pascale SAMUEL – Occitanie
 Évelyne SCHMITT – Bretagne
 Véronique SEYFRIED – Paca
 Manon SIX – Pays de la Loire
 Pauline TIBERGHEN-LUCET – Île-de-France

Personnalités rencontrées et auditionnées

Préfet

Pascal MAILHOS – Préfet de la région Occitanie

Députées et députés

Isabelle ATTARD – Europe Écologie Les Verts

Patrick BLOCHE – Parti socialiste, président de la commission des Affaires culturelles et de l'Éducation de l'Assemblée nationale

Pascal DEMARTHE – Parti socialiste

Yves DURAND – Parti socialiste

Dominique NACHURY – Les Républicains

Michel PIRON – Union des radicaux centristes, indépendants et démocrates

Frédéric REISS – Les Républicains

Sénatrices et sénateurs

Marie-Christine BLANDIN – Groupe écologiste

Maryvonne BLONDIN – Groupe socialiste et républicain

Gilbert BOUCHET – Les Républicains

Corinne BOUCHOUX – Groupe écologiste

Françoise CARTRON – Groupe socialiste et républicain

Alain DUFAUT – Les Républicains

Loïc HERVÉ – Union des démocrates et indépendants

Françoise LABORDE – Rassemblement Démocratique et Social Européen

Jean-Pierre LELEUX – Les Républicains

Vivette LOPEZ – Les Républicains

Christian MANABLE – Groupe socialiste et républicain

Marie-Pierre MONIER – Groupe socialiste et républicain

Catherine MORIN-DESAILLY – Union des démocrates et indépendants, présidente de la commission Culture, Éducation et Communication du Sénat

Sylvie ROBERT – Groupe socialiste et républicain

Élues et élus régionaux, départementaux, municipaux

Michel BERTHIER – Adjoint délégué à la culture Ville de Poitiers

Patrick CURTAUD – Vice-président du conseil départemental de l'Isère ; adjoint au maire de Vienne

Pierre ESPLUGAS-LABATUT – Adjoint au maire de Toulouse

Alain FONTANEL – Premier adjoint au maire de Strasbourg, chargé de la culture et du patrimoine

Georges KEPENEKIAN – Premier adjoint au maire de Lyon

Patrick MARTY – Maire de Grisolles

Frédéric MINARD – Adjoint à la culture au patrimoine architectural et à l'enseignement supérieur de la ville de Roubaix

Daniel VALADE – Adjoint au maire de Nîmes, chargé de la culture

Florence VERNEY-CARRON – Vice-présidente de la région Auvergne – Rhône-Alpes

Représentantes et représentants d'associations d'élus(es)

Michel DUBOIS – FENSR

Sébastien FERRIBY – Conseiller technique département action sociale, éducative, sportive et culturelle de l'Association des maires de France (AMF)

Annie GENNEVARD – Vice-présidente de l'Association des maires de France (AMF)

Nicole GIBOURDEL – Déléguée générale de l'association Villes de France

Aurélié MALLET – Secrétaire générale de la FNCC

Sylvie MAREUX – Chargée de la commission patrimoine de l'Association nationale des élus des territoires touristiques (ANETT)

Florian SALAZAR-MARTIN – Président de la Fédération nationale des collectivités territoriales (FNCC)

Patrick THIL – Conseiller régional du Grand-Est – Association des régions de France (ARF)

Isabelle VINCENT – Membre du bureau de la FNCC et maire adjointe à la culture de Chartres

Présidentes et présidents, directrices et directeurs des musées nationaux et des écoles du MCC

Guy AMSELLEM – Président de la Cité de l'architecture et du patrimoine

Christian BAPTISTE – Directeur du musée de l'Armée

Philippe BARBAT – Directeur de l'Institut national du patrimoine

David CAMEO – Directeur général du musée des Arts décoratifs

Vincent CAMPREDON – Directeur général du musée national de la Marine

Rémi CARIEL – Directeur du musée Magnin, Dijon

Catherine CHEVILLOT – Directrice du musée Rodin

Jean-François CHOUGNET – Président du Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée

Xavier REY – Directeur des collections du musée d'Orsay

Thierry CRÉPIN-LEBLOND – Directeur du musée de la Renaissance-Écouen

Dominique DE FONT-REAULX – Directrice du musée Eugène-Delacroix

Éric DE CHASSEY – Directeur général de l'Institut national d'histoire de l'art, Paris

Laurence DES CARS – Directrice du musée de l'Orangerie

Jean DE LOISY – Directeur du palais de Tokyo
 Pierre DUBREUIL – Directeur du Muséum national d’histoire naturelle
 Philippe DUREY – Directeur de l’École du Louvre
 Marie-Cécile FOREST – Directrice du musée Gustave-Moreau – Henner
 Martha GILLI – Directrice du musée du Jeu de Paume
 Marie GRASSE – Directrice du musée national du Sport
 Jean-François HÉBERT – Président du château de Fontainebleau
 Sylvie HUBAC – Présidente de la RMN – Grand Palais
 Serge LASVIGNES – Président du Centre national d’art et de culture Georges-Pompidou
 Marie LAVANDIER – Directrice du Louvre-Lens
 Sophie MAKARIOU – Présidente du musée national des Arts asiatiques-Guimet
 Bruno MAQUART – Président d’Universcience
 Stéphane MARTIN – Président du musée du Quai Branly
 Jean-Luc MARTINEZ – Président du Louvre
 Hilaire MULTON – Directeur du musée national d’Archéologie, Saint Germain-en-Laye
 Hélène ORAIN – Directrice générale du palais de la Porte Dorée
 Delphine PINASA – Directrice du Centre national du costume de scène, Moulins
 Max POLONOVSKI – Directeur du musée des Plans-Reliefs
 Yves ROBERT – Directeur du Centre national des arts plastiques
 Paul SALMONA – Directeur du musée d’Art et d’Histoire du judaïsme, Paris
 Romane SARFATI – Directrice générale du musée national de la Céramique de Sèvres
 Emmanuel STARCKY – Directeur du palais de Compiègne-Blérancourt
 Élisabeth TABURET – Directrice du musée national du Moyen Âge
 Yves WINKIN – Directeur du musée national des Arts et Métiers

Auditions et groupes de travail

Roei AMIT – Directeur adjoint des publics et du numérique, RMN-Grand Palais
 Stéphanie AIRAUD – Responsable des publics et de l’action culturelle au Mac Val
 Cécile AUFAURE – Directrice chargée des collections, Paris-Musées
 Jacques BATTESTI – Attaché de conservation, musée Basque de Bayonne,
 Preston BAUTISTA – Deputy Director for Public Programs and Audience Engagement, Indianapolis
 Claire BESSÈDE – Conservatrice du musée national Jean-Jacques-Henner
 Éric BLANCHEGORGE – Ancien président de l’AGCCPF, Conservateur des musées de Troyes

Marie-Christine BORDEAUX – Professeur, université Pierre-Mendès-France, Grenoble, Culture & Musées et Haut-Conseil EAC

Patrick BOUCHAIN – Architecte et scénographe

Laurent BUSINE – Ancien directeur du Grand Hornu, Belgique

Élisabeth CAILLET – Agrégée de philosophie et docteur en sciences de l'éducation

Jean-François CARON – Maire de Loos-en-Gohelle

Fernand COLIN – Directeur du Préhistoricum de Ramioul, Liège, Belgique

Michel COTÉ – Ancien directeur du musée des Confluences et du musée de la Civilisation, à Québec

Alexandre DELARGE – Président de la Fédération des écomusées et des musées de société

Fabrice DENISE – Responsable du service des publics du musée départemental de l'Arles antique

Danielle DEPAUX – Présidente de l'Unapei

Xavier DE LA SELLE – Directeur du musée Gadagne

Isabelle DE MIRANDA – Directrice d'Arkeomedia

Henri DE ROHAN-CZERMAK – Inspecteur général de l'Éducation nationale chargé de l'histoire des arts

Cécilia DE VARINE – Présidente de Médiation culturelle association

Noémie DROUGUET – Professeur à l'université de Liège, Belgique

Vincent DUCLERT – Professeur agrégé, EHESS

Jean-Claude DUCLOS – Ancien directeur du Musée dauphinois

Marc ÉTIENNE – Conservateur au département des Antiquités égyptiennes du musée du Louvre

André FERTIER – Président de CEMAFORRE

Éric FERRON – Président de l'association TOT ou T'ART

Jasmine FRANCO-FERRINI – Responsable du projet « Little Villette »

Hélène FULGENCE – Directrice du développement culturel, musée du Quai Branly

Olivier GABET – Directeur du musée des Arts décoratifs

Louis-Jean GACHET – Secrétaire général Icom-France

Laurent GAVEAU – Directeur du Lab, Google Cultural Institute

Lionel GAUTHIER – Secrétaire général de la Fondation Éducation contre le racisme

André GOB – Professeur à l'université de Liège

Marc-Olivier GONSETH – Musée d'Ethnographie de Neuchâtel

Isabelle GORGUET-BALLESTEROS – AGCCPF Île-de-France

Luc GRUSON – Chargé de mission « Dimension culturelle de la politique d'accueil des migrants »

Bernard HASQUENOPH – Directeur de Louvrepourtous
 Michel HILAIRE – Directeur du musée Fabre, Montpellier
 Simon HOURIEZ – Directeur SIGNE DE SENS
 Guillaume KIENTZ – Musée Debout, conservateur au Louvre
 Thiphaine LE FOLL – Directrice de l'Écomusée du Creusot
 Christophe LÉRIBAUT – Directeur du Petit Palais
 Thierry LÉVÊQUE – Chef d'entreprise et président de la Fondation de l'Olivier
 Delphine LEVY – Directrice de Paris-Musées
 Marion LIEWIG – Responsable de la communication, Institut Henri-Poincaré
 David LIOT – Directeur des musées et du patrimoine de Dijon
 Jean-Hubert MARTIN – Commissaire d'expositions, ancien directeur d'institution
 Claude MOLLARD – Expert culturel
 Joachim MONEGIER DU SORBIER – Directeur des publics, Fondation Louis-Vuitton
 Ronna OSTHEIMER-TULGAN – Director of Adult School and Community Programs, Clark Art
 Alice PAULY – Chargée de mission de l'association Culture du cœur
 Pierre-Yves LE POGAM – Conservateur en chef du patrimoine, département des Sculptures, musée du Louvre
 Marie PRESTON – Artiste et maître de conférences
 Jean-Michel RAINGEART – Président de la Fédération nationale des sociétés d'amis de musées
 Juliette RAOULT-DUVAL – Présidente Icom-France
 Brigitte RIBOREAU-VILLEMINOZ – Présidente AGCCPF Rhône-Alpes
 Jenny RIGAUD – Responsable du pôle de compétence culture du Centre national de la fonction publique territoriale
 Anne-Catherine ROBERT-HAUGLUSTAINE – Directrice générale de l'Icom
 Mélanie ROUSTAN – Maître de conférences au MNHN
 Serge SAADA – Président de l'association Culture du cœur
 Laurent SALOMÉ – Directeur scientifique de la RMN-GP
 Patrick SAVIDAN – Fondateur et directeur de l'Observatoire des inégalités
 Céline SICOT – Chargée de mission de l'Association des paralysés de France
 Dirk SNAUWAERT – Directeur de Wiels, Centre d'art contemporain, Bruxelles, Belgique
 Jean-Philippe UZAN – Chercheur, CNRS-IHP
 Émilie VANHAESEBROUCKE – Directrice adjointe de Frame-France
 Camille WOLF – Conseillère auprès du président du Muséum d'histoire naturelle

**Les huit étapes territoriales : liste des internantes
et des intervenants (hors personnes déjà citées)**

Bernard ALAUX – Directeur de Cap Sciences, Bordeaux
 Michèle ANTOINE – Directrice des expositions Universcience Paris
 Euphrasie ARNAUD – Agent du patrimoine, musée des Beaux-Arts de Lyon
 Christine ATHENOR – Directrice de l'association HS Projet
 Lucie AVRIL – Chargée de projet MuMo
 Noël BARBE – Ethnologue, Institut interdisciplinaire d'anthropologie du
 contemporain
 Benjamin BÉCHAUX – Directeur du développement des publics, palais
 de la porte Dorée
 Brigitte BENETTEU – Conservatrice en chef musée du Tarn
 Benjamin BENITA – Universcience (MuséumWeek)
 Isabelle BOICHE – Restauratrice et consultante en conservation préventive
 Christine BOUILLOC – Directrice du musée Bargoin, Clermont-Ferrand
 Éric BOURGOUGNON – Directeur du musée des Musiques populaires,
 Montluçon
 Véronique BRUMM – Directrice du musée Laliq
 Hervé CABEZAS – Directeur de musée Antoine-Lécuyer, Saint-Quentin
 Philippe CHAMEAUX – Directeur adjoint du CDN Normandie Rouen
 Céline CHANAS – Directrice du musée de Bretagne, Rennes
 Jean-Marie CHANON – Avocat, ancien bâtonnier
 Laurence CHESNEAU-DUPIN – Directrice de la culture Cité du vin, Bordeaux
 Alain CHEVALIER – Directeur du musée de la Révolution française, Vizille
 Agnès CIPRIANI – Directrice de développement du musée des Beaux-Arts
 de Lyon
 Alice CORNIER – Directrice du musée des Beaux-Arts de Cambrai
 Christophe COURTIN – Responsable du service des projets numériques
 château des Ducs de Bretagne, Nantes
 Yann CUSSEY – Chargé de l'animation et du développement du pays d'art
 et d'histoire de Lens-Liévin
 Françoise DALEX – Secrétaire générale adjointe d'Icom France
 Anne DARY – Directrice du musée des Beaux-Arts de Rennes
 Delphine DE BETHMANN – Responsable du service des activités culturelles,
 Cité de la musique
 Éléonore DE LA CHARRIERE – Fondation Culture et diversité
 Élisabeth DE PORTZAMPARC – Architecte du musée de la Romanité à Nîmes
 Rosène DECLEMENTI – Coordination du réseau d'art islamique en France
 Benoît DECROUN – Directeur du musée Soulages, Rodez

Marie DELANOË – Responsable du musée Calbet, Grisolles
 Patrice DEPARPE – Président de l'AGCCPF de la région Hauts-de-France
 Danièle DEVYNCK – Directrice du musée Toulouse-Lautrec, Albi
 Marlène DIXON – Consultante numérique, Londres
 Marc DONDEY – Directeur de la Gaîté lyrique, Paris
 Bruno DOSSEUR – Directeur de Relais d'Sciences-Le Dôme, Caen
 Marie DOURTHE – Directrice du musée de la Chalosse
 Élisabeth DRAVET – Responsable du musée du pays d'Ussel
 Aurélie DUMAIN – Ethnologue et chargée de mission Ethnopôle
 Cécile DUMOULIN – Directrice des publics du Mucem, Marseille
 Maximilien DURAND – Directeur des musées des Tissus et du musée des Arts décoratifs, Lyon
 Francis DURATHON – Directeur du Muséum de Toulouse
 Pascal FARRACI – Directeur des musées de Poitiers
 Cyril FAUCHER – Université de La Rochelle
 Michèle FERRI – Atelier d'architecture Castelnau-Ferri
 Pierre FICKINGER – Président des amis du musée d'Art moderne et contemporain de Strasbourg
 Célia FLEURY – Responsable du développement des Musées thématiques, département du Nord
 Cyprien FONTVIEILLE – Directeur du site-mémorial du Camp des Milles, Aix
 Céline FRANCON – Médiatrice musée départemental de la Céramique, Lezoux
 Catherine FUCHS – Conservatrice en chef du patrimoine, Electropolis, Mulhouse
 Laurence GATEAU – Directrice du Frac Pays de la Loire
 Barbara GATINEAU – Vice-présidente de l'Acma
 Emmanuel GÉRARD – Directeur de la cité de la Tapisserie, Aubusson
 Pierre-Antoine GÉRARD – Directeur du Musée-Aquarium de Nancy
 Pierre GINER – Artiste, commissaire d'exposition et scénographe
 Nadine GOMEZ – Conservatrice du musée Gassendi, Dignes
 Sébastien GOSSELIN – Directeur adjoint du musée Savoisien, Chambéry
 Zeev GOURARIER – Directeur scientifique des collections du Mucem
 Sylvie GRANGE – Directrice de l'Office de coopération et d'informations des musées (Ocim)
 Jean-François GROULT – Responsable des publics au Secours populaire Nord
 Carles GUERRA – Directeur de la fondation Antoni-Tapies, Barcelone
 Estelle GUILLE DES BUTTES-FRÉNEAU – Directrice des musées de l'agglomération Concarneau-Cornouaille

David GUILLET – Directeur adjoint du musée de l’Armée, Paris
 Philippe GUILLET – Directeur du Muséum, Nantes, président de l’AMCSTI
 Sophie GUYARD – Responsable du service des publics du musée de Saint-Jean-d’Angély
 Jean-Charles HAMEAU – Conservateur chargé des collections contemporaines, musée national Adrien-Dubouché, cité de la Céramique, Limoges
 Anne HENRY – Régisseur du musée d’Art et d’Industrie, Saint-Étienne
 Philippe HOCH – Directeur de la conservation départementale de Moselle
 Pierre HOUDELIN – Responsable du service des publics et du mécénat, musée national Adrien-Dubouché, cité de la Céramique, Limoges
 Antoinette HUBERT – Directrice d’Archea, Louvres
 Olivier HUZ – Enseignant à l’Institut supérieur d’art de Toulouse
 Nicole JULIEN – Éducatrice de rue, ADSEA de l’Aisne
 Katia KUKAWKA – Conservatrice, musée d’Aquitaine, Bordeaux
 Isabelle LABAN DEL CANTO – Conservatrice du prieuré de Salagon, Mane
 Maité LABAT – Chef de projet numérique, domaine et château de Versailles
 Laure LANTERI – Responsable des publics des musées d’Antibes
 Isabelle LAZIER – Directrice du musée de l’Ancien-Évêché, Grenoble
 Thérèse LEMARCHAND – Présidente et cofondatrice de Culture Time
 Suéva LENÔTRE – Attachée de conservation du patrimoine, musée Unterlinden, Colmar
 Frédérique LESEUR – Sous-directrice du développement des publics, musée du Louvre
 Aurélie LESOUS – Responsable des partenariats et des publics, Cnap
 Marie-Priscilla LETERME – Médiatrice, musée de la Grande-Guerre du pays de Meaux
 Sébastien MAGRO – Directeur adjoint, service du développement numérique, musée du Quai Branly
 Denis MANGADO – Président du musée du Protestantisme de Ferrières
 Yves-Armel MARTIN – Directeur d’Érasme et président de *Muséomix*
 Anne MAUMONT – Chargée de la programmation culturelle, museum de Toulouse
 Gilles MEYER – Directeur « Le Muséum-Pass-Musées »
 Sébastien MINCHIN – Directeur du muséum de Rouen
 Mélanie MOREAU – Directrice adjointe, musée d’Art et d’Histoire de La Rochelle
 Magalie MORET – Responsable du service programmation, musée des Confluences, Lyon
 Sophie MOUTON – Conservatrice du patrimoine, palais des Ducs de Lorraine, Nancy

Lydia MOUYSET – Responsable du service des publics, muséum de Toulouse

Claire MUCHIR – Directrice musée Hyacinthe-Rigaud, Perpignan

Élise N'GUYEN – Chargé de communication à l'AGCCPF Paca

Éric NECKER – Conservateur du musée de la Guerre de 1870 et de l'An-nexion, Gravelotte

Florian NEVEU – Attaché de direction Secours populaire Nord

Lucie ORBIC – Secrétaire général de 50° Nord-Réseau transfrontalier d'art contemporain

Frédéric PANNI – Directeur du Familistère de Guise

Caroline PAPIN – Responsable de la collection du MuReNa

Agnès PARENT – Responsable de l'exposition permanente, musée de l'Homme

Christophe PAYM – Conseiller formation au CNFPT Rhône-Alpes

Margaret PFENNINGER – Responsable du service éducatif des musées de Strasbourg

Benoît POITEVIN – Directeur de l'écomusée du Marais Salant-Loix

Marie-Sylvie POLI – Professeur, université d'Avignon et des pays du Vaucluse

Frédéric POULARD – Maître de conférences, université de Lille

Vincent PUIG – Directeur adjoint de l'IRI, CGP

Olivier QUIQUEMPOIS – Directeur des musées de Grasse

Élisabeth RENAULT – Conservatrice du musée d'Art et d'Histoire de Saint-Brieuc

Adeline RISPAL – Scénographe

Jérôme RIVE – Directeur général de l'Institut d'administration des entreprises, Lyon

Valentin RODRIGUEZ – Conservateur, Les Abattoirs, Toulouse

Marie-Claire RUET – Conservatrice du musée de la Résistance et de la Déportation, Besançon

Agnès SAJALOLI – Directrice du Mémorial du camp de Rivesaltes

Anne SALABERRY – Conservatrice du musée d'Angoulême

Céline SALVETAT – Responsable du service des publics du Museon Arlaten, Arles

Marie SANCHEZ – Directrice de La Fabrique de savoirs, Elbeuf

Cédric SCHERER – Médiateur culturel, musée national Marc-Chagall, Nice

Carine SCHUTZ – Attaché de conservation du parc naturel régional des Vosges du Nord

Elisabeth SHIMELLS – Directrice du Musée alsacien, Strasbourg

Sébastien SOUBIRAN – Directeur adjoint du Jardin des sciences, Strasbourg

Anne STEPHAN – Responsable des expositions temporaires, musée de l'Homme

Delphine TALEUX-GRISOT – Administratrice de la Fédération des écomusées et des musées de société

Annabelle TÉNÈZE – Directrice générale des Abattoirs, Toulouse

Catherine TEXIER – Codirectrice du développement du Frac-Artothèque du Limousin

Guillaume THEULIÈRE – Adjoint au directeur des musées de Marseille

Olivier THÉVENIN – Professeur, université Sorbonne Nouvelle, Paris III

Josy TORLET – Directrice des publics, Paris-Musées

Évelyne UGAGLIA – Directrice du musée Saint-Raymond, Toulouse

Aude VALAISON – Responsable du service des publics, du musée Hyacinthe-Rigaud, Perpignan

Laurent VEDRINE – Directeur du musée d’Histoire de Marseille

Virginia VERARDI – Directrice des musées de Chalons-en-Champagne

Denis VERDIER-MAGNEAU – Directeur du développement culturel du château de Versailles

Armelle VILLEPELET – Présidente de la Fédération nationale des guides-interprètes

Benoît WARZEE – Directeur d’Espace 36, Saint-Omer

Marie-Christine WEYL – Présidente de la Société des amis des arts et des musées de Strasbourg

NB : en outre, le public des professionnels présents lors des huit étapes territoriales est évalué à plus de 350 personnes.

Table ronde « Collections scientifiques »

(hors comité de pilotage de la Mission et personnes du ministère)

Frédérique ANDRY-CAZIN – Chargée de mission patrimoine scientifique, université Pierre-et-Marie-Curie

Andrée BERGERON – Maître de conférences Universcience et centre Alexandre-Koyré (EHESS, CNRS)

Roland BERTRAND – Direction de la recherche et de l’innovation, ministère de l’Enseignement supérieur et de la Recherche

Jean-Claude BOUILLARD – Directeur du musée de Minéralogie, Paris VII

Frédéric BRECHENMACHEN – Enseignant-chercheur, École polytechnique, Paris

Philippe CHARLIER – Professeur, université de Saint-Quentin-en-Yvelines

Marie-Laure ESTIGARD – Conservateur, musée de la Marine, Paris

Rémi GAILLARD – Directeur du pôle collections, université Pierre-et-Marie-Curie

Philippe GOERGEN – Conservateur, chef du service de la conservation préventive C2RMF

Renaud HUYN – Directeur du musée Curie

Delphine ISSENMANN – Chargée de collection et de l’inventaire, université de Strasbourg

Anne LAUNOIS – Chargée de mission, DRRT Île-de-France

Lizzie LAURENTI – Stagiaire

Sandrine LE FLOHIC – Chargée de mission, université Paris-Saclay

Marie-Aude LEFEUVRE – Vice-présidente de l’association Art + Université + Culture

Agnès MIRAMBET-PARIS – Conservatrice, musée de la Poste

Didier NECTOUX – Directeur du musée de Minéralogie de l’École des mines

Pierre PENICAUD – Conservateur, musée de l’Homme, MNHN

Aurélié PRÉVOST – Responsable des publics et de la communication, musée de l’Assistance publique-Hôpitaux de Paris

Juliette RAOUL-DUVAL – Directrice adjointe du musée des Arts et Métiers, présidente d’Icom-France

Alain ROUX – Conservateur Universciences

Michel VAN PRAET – Professeur émérite, MNHN

**Table ronde « Diversité et égalité professionnelle »,
et réunion à la Fondation Éducation contre le racisme**

(hors comité de pilotage de la Mission et personnes du ministère)

Philippe BACLE – Chef du Service de la gestion du personnel, musées du Louvre

Philippe BARBAT – Directeur de l’INP

Pascal BLANCHARD – Chercheur, codirecteur du groupe de recherche Achac

Monique BOURCASSE – Fondation Culture et Diversité

Emmanuelle CADET – Association AlterNatives

Élisabeth CAILLET – Fondation Éducation contre le racisme

Marie-Françoise COCHETEUX – Secrétaire générale du musée national du Moyen Âge

Thierry CRÉPIN-LEBLOND – Directeur du musée national de la Renaissance-Écouen

Alexandre DELARGE – Président de la FEMS

Noëlle DE LA LOGE – Directrice des ressources humaines, Réunion des musées nationaux-Grand Palais

Doudou DIENE – Rapporteur de la Route de l’esclave pour l’Unesco

Gora DIOP – Association AlterNatives

Lionel GAUTHIER – Directeur de la Fondation Éducation contre le racisme

Alain GODONOU – Unesco

Emmanuel KASARHEROU – Conservateur en chef, musée du Quai Branly

Frédéric LEGALLOU – Chef du Service ressources humaines, musée national des Arts asiatiques-Guimet

Carole MBAZOMO – Fondations Rothschild

Claire MERLEAU-PONTY – Enseignante de muséologie, École du Louvre

Hélène ORAIN – Directrice générale du palais de la Porte dorée

Zahia RAHMANI – Directrice du programme « Art et mondialisation », Institut national d’histoire de l’art

Laurella RINCON – Conservatrice du patrimoine, MCC-Unesco

Lilian THURAM – Président de la Fondation Éducation contre le racisme

Aude VILLECHAIZE – Secrétaire générale adjointe du musée national du Moyen Âge

Françoise VERGÈS – Politiste, chaire Global South(s), Fondation maison des Sciences de l’homme

Adel ZIANE – Responsable de la communication du musée du Louvre

Les organisations syndicales du ministère de la Culture et de la Communication

CGT – Culture

Christophe EVEN (musée du Quai Branly – Jacques-Chirac)

Franck GUILLAUMET

Catherine NOURY, château de Versailles

Maryline ORVILLE, musée d’Orsay

Gérald PARISSÉ, C2RMF

Françoise PINSON

Valérie RENAUD

CFDT

Élise FAU, château de Compiègne

Arnaud GIBON, BNF

Sabine LEMOINE, château de Compiègne

FSU

Céline ALCAZAR, musée du Louvre

Frédéric MAGUET

Marie-Hélène THIAULT

SUD

Warda BALAH-CHIKHA, musée national du Moyen Âge-Cluny

Annexe 3

La Mission Musées du XXI^e siècle à l'œuvre

D'emblée, la Mission Musées du XXI^e siècle a été placée sous le signe de la créativité et de la coopération pour parvenir à identifier collectivement les enjeux du musée dans une société en transition et de proposer les axes directeurs d'une métamorphose de son modèle.

Quatre domaines de questionnement ont été privilégiés :

Le musée éthique et citoyen : de quelle philosophie d'action doit procéder le réseau des Musées de France pour entrer en résonance avec une société de la diversité où les liens sociaux sont à renforcer, voire à repenser ?

Le musée protéiforme : jusqu'à quel point l'offre muséale est-elle proactive et s'adapte-t-elle à la diversité des collections, des publics et des territoires et à l'évolution des usages sociaux ?

Le musée inclusif & collaboratif : comment parvenir à une plus grande diversification des publics, au renouvellement du dispositif des médiations, à l'engagement de nos concitoyens dans la vie des établissements ? Comment développer une culture participative ?

Le musée comme écosystème professionnel créatif : quelles sont les logiques fonctionnelles des musées ? Font-elles écho aux stratégies d'établissements ? Quelles innovations structurelles ? Comment travaillent les équipes ? Quels métiers, quelles compétences sont devenus indispensables ? Quelles sont les évolutions statutaires souhaitables ? Comment préserver la mission de service public dans un contexte économique sous tension ?

Cette démarche prospective a pris la forme d'une consultation nationale associant, à travers différentes formes d'échanges et de contributions, l'ensemble du réseau des professionnels des Musées de France (musées nationaux et musées territoriaux) et des lieux d'exposition sous contrôle scientifique et technique du ministère de la Culture et de la Communication. C'est ce que nous dénommerons le réseau élargi, voire pourquoi pas la famille recomposée, des Musées de France.

Du comité de pilotage aux groupes de travail

Les vingt membres du comité de pilotage de la Mission Musées du XXI^e siècle se sont répartis entre les quatre groupes de travail thématiques.

Chaque groupe a été doté d'un président, de deux animateurs, d'un observateur étranger et d'un rapporteur. Chaque groupe a choisi son mode de travail, combinant entretiens individuels et table-rondes. Une

campagne d'entretiens, y compris auprès d'experts étrangers, a complété les consultations¹.

Groupe 1 : le musée éthique et citoyen

Président : B. Gaudichon, La Piscine, Roubaix.

Animateurs : A. Fabre, Mac Val, Vitry et F. Hubert, musée d'Aquitaine, Bordeaux. Observateur : N. Bondil, musée des Beaux-Arts, Montréal, Québec, Canada. Rapporteur : F. Mairesse, Sorbonne Nouvelle et École du Louvre.

Ce groupe a procédé par auditions et entretiens individuels (en France ou à l'étranger) avec des bilans réguliers dans les locaux de la sous-direction de la politique des musées au Service des Musées de France, rue des Pyramides. Son étape territoriale, organisée avec les services de la Drac Haut de France et en partenariat avec la mission sur la dimension culturelle de la politique d'accueil des migrants, s'est déroulée sur une journée et demie (7-8 novembre) à Lens (Louvre) et Roubaix (La Piscine).

Groupe 2 : le musée protéiforme

Présidente : B. Chavanne, sous-direction de la politique des musées – SMF.

Animateurs : A.-S. Rolland, musée du Louvre et B. Girveau, palais des Beaux-Arts, Lille. Observateur : G. Kvaran, Astrup Fearnley Museet, Oslo, Norvège. Rapporteur : S. Pflieger, Sorbonne Paris Descartes.

Ce groupe a choisi la formule des tables rondes (elles se sont généralement tenues rue des Pyramides, mais l'une s'est tenue au Petit Palais). L'étape territoriale s'est déroulée à Poitiers (le 7 octobre au musée Sainte-Croix) et a été organisée avec les services des Drac Nouvelle-Aquitaine, Bretagne et Pays-de-la-Loire.

Groupe 3 : le musée inclusif et collaboratif

Présidente : J. Pijaudier-Cabot, musées de Strasbourg.

Animateurs : V. Poussou, RMN-GP et C. Peyre, musée Fabre, Montpellier. Observateur : X. Roland, musées de Mons, Belgique. Rapporteur : S. Chaumier, université d'Artois.

Le groupe a opté pour trois étapes régionales : Toulouse, organisée avec la Drac Occitanie dans ses locaux (20 septembre) ; Paris, organisée à la Cité des sciences et de l'industrie, le 14 octobre, avec la Drac Ile-de-France ; Strasbourg, au musée d'Art moderne et contemporain, le 10 novembre, organisée avec les Drac Grand-Est et Bourgogne-Franche-Comté. Un déjeuner-débat, des entretiens individuels ont complété le panel des personnes rencontrées.

¹ Séverine Dessajan (ingénieure d'étude au Cerlis, Paris-Descartes) a coordonné cette campagne d'entretiens. La liste des participants aux tables-rondes et des personnes ayant fait l'objet d'un entretien individuel figurent en annexe 2.

Groupe 4 : le musée comme écosystème professionnel créatif

Présidente : S. Ramond, musée des Beaux-Arts, Lyon.

Animateurs : S. Amic, musées de Rouen-Métropole et C. Guillou, Centre Georges-Pompidou. Observateur : J. Bradburne, Pinacoteca di Brera, Milan, Italie. Rapporteur : C. Barbillon, université de Poitiers et École du Louvre.

Ce groupe a combiné tables rondes dans différents établissements (Centre G.-Pompidou, École du Louvre, MBA Lyon) et entretiens individuels. L'étape territoriale s'est déroulée à Lyon au musée des Beaux-Arts (28 octobre) et a été organisée avec les services de la Drac Auvergne-Rhône-Alpes.

Le comité de pilotage s'est en outre réuni en format restreint lors des étapes territoriales de Rouen (musée des Beaux-Arts, 11 octobre, organisée avec la Drac Normandie), et de Marseille (Mucem, 23 novembre, organisée avec la Drac PACA).

Les huit étapes territoriales

Huit étapes en région ont donc porté le débat sur tout le territoire, auprès du monde des musées et leurs partenaires dans les champs de la création et la diffusion, l'enseignement et la recherche, le travail et l'entreprise, le champ social et l'éducation populaire, l'économie et le tourisme² ...

Cette tournée a démontré une adhésion du réseau des musées de France territoriaux au principe d'une consultation nationale auprès de l'ensemble des professionnels et leurs partenaires. Les quatre thématiques structurant la réflexion de la Mission sont entrées en résonance forte avec leur positionnement, leurs questions, leurs projets.

Les étapes territoriales ont été organisées en coopération avec les Drac (et notamment les conseillers musées). Tout le territoire métropolitain a été couvert (Occitanie, Nouvelle-Aquitaine, Bretagne, Pays-de-la-Loire, Ile-de-France, Normandie, Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts-de-France, Grand-Est, Bourgogne, Franche-Comté et bientôt PACA) à l'exception de la Région Centre³. Il n'a pas été possible dans le temps imparti à la Mission de réaliser des étapes en Corse ou dans les Outre-mer. Un échange de vue avec les directeurs et directrices culturels de ces régions permet de

² Les programmes des étapes territoriales ainsi que la liste des participants figurent en annexe.

³ La seule Drac métropolitaine absente est la région Centre qui ne disposait pas de conseiller musées au moment de l'établissement du programme des étapes territoriales. Une note de synthèse sur la situation des musées de France dans cette région et des expériences innovantes vient de nous être adressée qui complète le panel. Ont ouvert les débats : Marc Ceccaldi, directeur régional des Affaires culturelles de PACA, Marc Drouet, directeur régional des affaires culturelles des Hauts-de-France, Patrice Ducher, directeur régional adjoint des affaires culturelles des Pays-de-la-Loire, Jean-Pascal La Nuit, directeur régional adjoint des affaires culturelles Ile-de-France, Arnaud Littardi, directeur régional des affaires culturelles de Nouvelle-Aquitaine, Christian Nègre, directeur adjoint de la DRAC Grand-Est, Michel Prosic, directeur régional des Affaires culturelles Auvergne-Rhône-Alpes, Laurent Roturier, directeur régional des Affaires culturelles Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées. Un préfet était présent : Pascal Maihos, préfet de région Occitanie.

prévoir une table ronde spécifique lors de la prochaine réunion des Drac et Dac, en mars prochain.

Dans leur ensemble, les rencontres témoignent d'un extrême dynamisme et d'une réelle créativité des équipes des établissements dans les domaines des partenariats et des conventions d'action, de l'offre muséale dans toutes ses modalités, de la relation aux publics, de la professionnalisation et de la montée en compétences... Cependant, la fragilité des structures et la complexité des conditions de fonctionnement affleurent dans la plupart des cas.

C'est cette inventivité qui frappe les esprits : elle est présente dans tous les champs d'exercice des établissements (les multiples formats de l'offre muséale, les différentes formes de coproduction d'expositions, le croisement des collections ou leur mobilité, la mutualisation des services numérique, le développement du mécénat participatif, le travail en mode projet avec mix des compétences, intégration des fonctions et polyvalence...) alors que les contextes sont généralement extrêmement tendus.

**Toulouse, 20 septembre ;
préparée avec la Drac Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées**

Le musée inclusif et collaboratif. Comment repenser la médiation culturelle et mieux associer les publics à la vie du musée ? Présentation du panorama des expériences les plus innovantes sur l'ensemble du territoire de l'Occitanie.

**Poitiers, 7 octobre ;
préparée avec les DRAC Bretagne, Pays-de-la-Loire et Nouvelle-Aquitaine**

Le musée protéiforme. Comment valoriser la capacité des musées à se réinventer ? Quelles innovations ? Quelles potentialités ? *Musée in situ* : L'expérience du musée demeure unique et le champ des propositions s'est considérablement élargi. *Musée hors-les-murs* : Formes, temporalité et partenaires dépendent d'objectifs très variés. *Musée numérique* : Sous ses différents aspects (site internet, positionnement sur les réseaux sociaux, banque d'image et de données), il est un activateur de l'intérêt pour les collections et un facilitateur de l'expérience de visite.

**Rouen, 11 octobre : préparée avec la Drac Normandie,
dans le cadre des assises de la diversité**

Patrimoine et diversité : la place des musées. La pratique de la Culture se doit d'être pour chacun l'endroit et le moment d'une célébration partagée, d'un lien social renoué entre les individus quelles que soient leurs classes, leurs origines, leurs religions ou leurs couleurs de peaux. Il s'agit ici d'affirmer une culture commune riche de sa belle diversité. Cette réalité invite à une réflexion en profondeur sur les pratiques et les imaginaires de toutes et de tous. [...] S'agissant plus particulièrement des musées, l'hétérogénéité historique des collections est-elle le miroir de la diversité contemporaine de la population française ? Comment exposer aujourd'hui ces objets et pour qui ? Autour de deux tables rondes, professionnels de

musées, universitaires, critiques, font état de leur expérience et confrontent leurs points de vue sur ces questions sensibles.

Paris, 14 octobre : préparée avec la Drac Île-de-France

Le musée conversationnel. On se représente de plus en plus souvent l'expérience de visite comme une conversation. Mais de quoi parlent, ensemble, publics et musées ? Quelles formes prennent leurs échanges ? Dans quels dispositifs innovants s'incarnent-ils ? Le musée du XXI^e siècle sera-t-il enfin un « espace public » ?

Lyon, 28 octobre : préparée avec la Drac Auvergne Rhône-Alpes

Le musée comme écosystème professionnel créatif. Quels sont les nouveaux contextes d'exercice des métiers et les conditions d'accomplissement de la mission de service public ? Comment faire émerger des réponses aux interrogations des professionnels ? Quels sont les vecteurs d'un rapport renouvelé à l'institution ?

Lens Roubaix, 7-8 novembre : préparée avec la Drac Hauts de France et en partenariat avec la mission sur la dimension culturelle de la politique d'accueil des migrants.

Le musée éthique et citoyen. Comment faire du musée un creuset des liens sociaux, de la dynamique des territoires, de la valorisation de la citoyenneté et de l'ouverture aux autres ? Comment rendre concret le principe d'accès universel à la culture ? Le musée est un espace de citoyenneté. Il est un espace d'hospitalité pour tous les publics. Les actions multipolaires et en réseau sont celles qu'il faudra développer demain.

Strasbourg, 10 novembre : préparée avec les Drac Grand-Est et Bourgogne-Franche-Comté

Le musée plateforme de potentialités. Dans cette nouvelle conception, le musée permet un rapport transformé au territoire et à la cité, il favorise les croisements disciplinaires et le mix des collections, il dédramatise le rapport aux œuvres et à la création, il fabrique du collaboratif et de l'inclusif, il promeut les valeurs de convivialité et d'autonomisation. Il est à proprement parler un dispositif de médiation de la culture.

Marseille, 23 novembre : préparée avec la Drac Paca

Demain les musées. Tout l'annonce, le musée du XXI^e siècle sera vivant et ouvert, créatif et agile, intelligible et sensible, solidaire et citoyen. Cette nouvelle manière d'être en interaction constante avec l'esprit du temps répond à une nécessité d'intelligibilité des tensions qui traversent les rapports sociaux. Elle joue le mix des disciplines et des médiations, elle instaure de nouvelles formes de relation aux œuvres et à la circulation des idées, elle conjugue transmission et création, elle agence singularité et commun, elle orchestre fraternité morale et esprit critique.

Les rencontres avec les élus

Trois demi-journées ont été consacrées aux partenariats collectivités territoriales/État en matière de politique publique des musées (à l'Assemblée nationale, au Sénat, au MCC avec les associations d'élus). A chaque étape territoriale, des élus⁴ ont assisté aux rencontres et ont fait part de leur analyse.

Assemblée nationale

Réunion présidée par Patrick Bloche, président de la commission des Affaires culturelles et de l'éducation, 20 octobre

Sénat

Réunion présidée par Catherine Morin-Dessailly, présidente de la commission de la Culture, de l'Éducation et de la Communication, 15 novembre

Ministère de la Culture et de la Communication

Réunion présidée par Marie-Christine Labourdette, directrice du service des Musées de France, avec les représentants des Associations d'élus, 22 novembre.

Tables rondes et rencontres avec les organisations syndicales du MCC

Différentes tables rondes avec les organisations syndicales ont éclairé les questions relatives à l'évolution des métiers. Elles ont été associées d'emblée à la démarche de la Mission par des échanges préparatoires. Une fois la Mission lancée, trois réunions formelles de suivi se sont tenues (13 juin, 9 novembre, 30 novembre). En outre, une quinzaine de représentants syndicaux ont participé à différentes séances des groupes de travail et à quelques étapes territoriales⁵.

Réseaux professionnels et tables rondes sectorielles

Différentes associations professionnelles ont également été associées à la réflexion : tantôt, elles ont été reçues par les groupes de travail (l'Icom, l'AMCSTI, la FEMS, par exemple), tantôt elles ont accueilli une délégation de la Mission (l'Icom de nouveau, mais également les associations régionales de conservateurs et de personnels scientifiques des musées). Elles ont également été parfois partenaires dans l'organisation d'une étape

⁴ On citera en particulier : Michel Berthier, adjoint délégué à la culture, Ville de Poitiers, Philippe Chamaux, directeur adjoint du CDN Normandie-Rouen, Patrick Curtaud, vice-président du Conseil départemental de l'Isère, adjoint au maire de Vienne, Pierre Esplugas-Labatut, adjoint au maire de Toulouse, Alain Fontanel, premier adjoint au Maire de Strasbourg, chargé de la culture et du patrimoine, Georges Kepenekian, premier adjoint au maire de Lyon, délégué à la culture, Frédéric Minard, adjoint à la culture, au patrimoine architectural et à l'enseignement supérieur de la Ville de Roubaix.

⁵ Liste en annexe.

territoriale (Association Rhône-Alpes des conservateurs, CMA en Alsace, Association des conservateurs de Languedoc-Roussillon, de la région Hauts-de-France, de Midi-Pyrénées). L'Association des conservateurs d'Île-de-France a consacré un après-midi à la présentation de la Mission à ses adhérents. L'Association des élèves et des anciens élèves de l'Institut national du patrimoine a accueilli une présentation de la Mission et a contribué à l'une des étapes territoriales.

À des degrés divers, tous les autres corps de métiers du musée ont pu apporter leur témoignage (les secrétaires généraux, les restaurateurs, les régisseurs, les responsables des publics, les chargés du développement, les chefs de projets numériques, les médiateurs et les guides-conférenciers, les personnels de surveillance et de sécurité...). Artistes, architectes, scénographes, muséographes ont été auditionnés. Bureaux d'études, agences, start-up également.

Des représentants d'associations d'éducation populaire et de solidarité, de comités d'entreprise, de fondations œuvrant pour le partage de la culture et l'égalité des chances, du travail social ont pu s'exprimer.

Les milieux de la formation, de l'enseignement supérieur et de la recherche ont été associés : aussi bien les responsables des écoles du MCC que des enseignants-chercheurs spécialistes du monde des musées et de la culture. Secteur de la formation initiale mais aussi de la formation continue avec des représentants du CNFPT ou de l'OCIM. Ces partenariats traditionnels se sont élargis à de nouveaux domaines d'intervention, notamment dans le domaine des études de publics ou du numérique.

Participation de représentants de la Mission à des journées d'études et débats

Journée d'étude sur les mémoriaux (Rivesaltes, 20-21 juin), Congrès Icom (Milan, 5/7), Section IdF des conservateurs (5/9), 10 ans du MQB (30/9), Séminaire culture de Paris VIII (6/10), Association des élèves et anciens élèves de l'INP (15/10); Frame (15/11); 80-30 : Double anniversaire du palais de la découverte et de la Cité des sciences et de l'industrie (24/11); Séminaire du collectif AlterNatives (3/12) ...

Tables rondes sectorielles

Icom (5-6/7 ; 4/10), Associations de personnes en situation de handicap (16/12).

Les collections universitaires ont fait l'objet d'une demi-journée spécifique organisée par la Drac Île-de-France au musée Curie, à Paris (14/11).

Le dîner-débat avec les Musées nationaux

Les établissements nationaux, en tant qu'acteurs centraux de la politique des musées, ont un rôle majeur à jouer dans la consolidation du réseau des musées de France, dont ils font du reste partie.

C'est donc dans la perspective de débattre de la contribution que ces établissements pourraient apporter à une approche stratégique et de développement du réseau des musées de France sur le plan économique, social et culturel, qu'un dîner présidé par Mme la Ministre a été organisé le 17 novembre. Il a réuni une soixantaine de responsables.

De plus, plusieurs présidents ou directeurs de musées nationaux ont eu l'occasion de s'exprimer lors des étapes territoriales⁶. Tous ont entendu, ont ressenti la demande d'un nouveau mode d'implication des musées nationaux dans le fonctionnement du réseau des Musées de France. Mais tous ont également ressenti cette montée en expertise de la plupart des établissements territoriaux, et ont songé aux potentialités que recèlerait le principe d'une mobilité croisée de personnels œuvrant dans les différentes catégories d'établissements et dans différents types de fonctions et de postes, d'une interopérabilité des missions et des fonctions.

Le croisement avec d'autres missions ministérielles

La responsable de la Mission Musées du XXI^e siècle a été auditionnée par l'Inspection générale des affaires culturelles (9/12 : Jérôme Bouët, Marie-Liesse Gaudrez, Isabelle Neuschwander, Anne-Marie LeGuevel, Serge Kancel) et l'Inspection des patrimoines (23/6 : Isabelle Balsamo, Marie-Hélène Joly, Bruno Saunier).

Elle a en outre rencontré et travaillé avec les différents inspecteurs et chargés de mission du MCC dont les dossiers étaient connexes : Monique Barbaroux (Igac) : « Culture et architecture durable » ; Philippe Chantepie (Igac) : « Économie de la culture » ; Karine Gloanec-Maurin (Igac) : « Collège de la diversité » ; Luc Gruson (SG) : « Dimension culturelle de la politique d'accueil des migrants » ; Claire Lambolley (Igac) et Agnès Saal (SG) : « Égalité professionnelle ».

⁶ Présents dans les étapes territoriales : Catherine CHEVILLOT, directrice du musée Rodin, Paris, David GUILLET, directeur adjoint, musée de l'Armée, Paris, Bruno MAQUART, président d'Universcience, Paris, Stéphane MARTIN, président, Musée du Quai Branly, Paris, Hélène ORAIN, directrice générale, Cité de l'immigration, Paris, Marie LAVANDIER, directrice du Louvre-Lens (message enregistré), Delphine PINASA, directrice du Centre national du costume de scène, Moulins, Paul SALMONA, directeur, musée d'Art et d'Histoire du Judaïsme, Paris

La consultation des publics

Les publics ont été associés à la démarche entreprise par la Mission Musées du XXI^e siècle de plusieurs manières.

La Fédération des sociétés d'amis de musées

Jean-Michel Raingeard, président de la Fédération des sociétés d'amis de musées, a été reçu par la responsable de la Mission et par la sous-directrice de la politique des musées. Il a été auditionné par le groupe n° 3 à l'occasion d'un déjeuner-débat (14/10, CSI). Pratiquement à toutes les étapes territoriales, des représentants des sociétés locales ont participé aux débats.

Une équipe projet pour une communication et une consultation numériques

Une équipe projet a été constituée pour assurer la communication et la consultation numériques.

Conception : (J. Eidelman) MMXXI, DPP-DGP (E. Lallement, A. Jonchery, J. Dezellus), DPN-SG (N. Peres, N. Orsini, R. Aliacar); Mini-site, page Facebook et mot-dièse : DCOM-DGP (M. Candré, V. Martinez; stagiaire : R. Saheb), Dicom-SG (M. Bougeard, J. Messina), Universcience (B. Benita); Plateforme d'hébergement et Enquête nationale : Cap Collectif (T. Dernoncourt) et Crédoc (S. Hoibian et C. Millot)

La communication numérique a emprunté trois canaux : un mini-site « Mission Musées du XXI^e siècle », une page Facebook, un mot-dièse. Elle a servi d'amplificateur à la consultation citoyenne.

Consultation citoyenne et plateforme collaborative

Une plate-forme collaborative « Imaginons ensemble les musées du XXI^e siècle » a été commandé à l'agence Cap Collectif. Elle a été ouverte à nos concitoyens pendant six semaines (26 septembre-15 novembre).

Elle a été médiatisée par les réseaux de la Dicom-MCC et le réseau des *community managers* des établissements muséaux, la presse (nationale, régionale) et les magazines culturels et spécialisés, les réseaux partenaires (Éducation nationale, éducation populaire, ...)

Elle a été visitée par 10000 personnes, elle a reçu 1 057 contributions et 4541 votes.

Trois questions étaient posées, qui ont fait l'objet d'un nombre important voire très importants de propositions et qui a leur tour ont été discutées en ligne :

– Comment donner à chacune et chacun davantage envie de venir au musée ?

227 propositions.

– Comment proposer au visiteur, une expérience nouvelle, plus participative, plus interactive ?

73 propositions.

– Comment davantage s’impliquer dans la vie du musée ?

44 propositions.

Les contributions ont fait l’objet d’une analyse de contenu (DIN-SG et DPP-DGP) et d’une analyse lexicale (Crédoc)

Une enquête sociologique auprès d’un échantillon représentatif des Français (Crédoc)

Un questionnaire fondé sur les propositions issues de la consultation citoyenne a été soumis par internet entre le 4 et le 15 novembre 2016, à un échantillon de 2020 personnes représentatives de la population âgée de 15 ans et plus, sélectionnées selon la méthode des quotas.

Ces quotas (région, taille d’agglomération, âge, sexe, PCS) ont été calculés d’après le dernier recensement général de population de l’Insee. Afin d’assurer la représentativité par rapport à la population nationale, un redressement final a été effectué.

En totalisant les actions initiées par la MMXXI (auditions, tables rondes, étapes territoriales), ce sont environ 700 personnes qui auront été rencontrées.

La consultation citoyenne en ligne se solde par 1 057 contributions et 4 541 votes pour 745 participants (10 000 personnes ont consulté le site). L’enquête du Crédoc concerne un peu plus de 2 000 Français âgés de 15 ans et plus.

Annexe 4

Bibliographie

I – Prospective

- **Ouvrages, articles et rapports**

AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS, *Museums for a new century : a Report of the Commission on Museums for a New Century*, Washington, American Association of Museums, 1984, 144 p.

AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS, *Museums for the New Millenium*, Washington, American Association of Museums, 1997, 175 p.

AMON CARTER MUSEUM, *Future Directions for Museums of American Art*. À symposium held, Fort Worth, Amon Carter Museum, 1977, 68 p.

BEAUJARD, C., « Technologie organisationnelle et musée du futur : à la recherche d'un cadre managérial », p. 99-114, in ROCCO Pierre-Michel et BONNET Daniel, *TIC et Innovation organisationnelle*, Journée d'étude MTO 2011

BENASSAYAG, D., *Le Futur antérieur des musées*, Association nationale pour la formation artistique et culturelle, 1991, 150 p.

BLACK, G., *Transforming Museums in the Twenty-first Century*, London, Routledge, 2012, 276 p.

BOTT, G., *Das Museum der Zukunft*, 43 Beiträge zur Diskussion über di Zukunft des Museums, Köln, DuMont Aktuell, 1970, 311 p.

BOYLAN, P., *Museums 2000, Politics, Peoples, Professionals and Profit*, London, Routledge, 1992, 203 p.

CONGRÈS ANNUEL DES MUSÉES SUISSES, *Quels musées voulons-nous demain ?* 25-26 août 2016, 16 p.

CENTER FOR THE FUTURE OF MUSEUMS, *Trendswatch 2015*, American Alliance of Museums 2015, 60 p.

CENTER FOR THE FUTURE OF MUSEUMS, *Trendswatch 2014*, American Alliance of Museums 2014, 59 p.

CENTER FOR THE FUTURE OF MUSEUMS, *Trendswatch 2013, Back to the future*, Washington, American Association of Museums, 2013, 44p. Disponible sur internet : <http://www.aam-us.org/docs/center-for-the-future-of-museums/trendswatch2013.pdf?sfvrsn=4>

CENTER FOR THE FUTURE OF MUSEUMS, *Trendswatch 2012, Museums and the pulse of the future*, Washington, American Association of Museums, 2012, 28 p. Disponible sur internet : http://www.aam-us.org/docs/center-for-the-future-of-museums/2012_trends_watch_final.pdf?sfvrsn=0

CENTER FOR THE FUTURE OF MUSEUMS, *Demographic transformation and the future of museums*, Washington, American Association of Museums, 2010, 42 p. Disponible sur internet : <http://www.aam-us.org/docs/center-for-the-future-of-museums/demotransaam2010.pdf?sfvrsn=0>

CENTER FOR THE FUTURE OF MUSEUMS, *Museums and society 2034 : trends and potential future*, Washington, American association of museums, 2008, 20p. Disponible sur internet : <http://aam-us.org/upload/museumssociety2034.pdf>

DERCON, C., *What is the museum of the future ?* 22 septembre 2015, Tate Disponible sur internet : <http://www.tate.org.uk/context-comment/articles/what-museum-future>

DAVIES, M., "Towards the millenium", *Museums Journal*, 89, 3, 1989, p. 17-20.

DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT, *Understanding the Future. Museums and 21st Century Life*, London, DCMS, 2005, 26 p.

Disponible sur internet : http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/images/publications/understanding_the_future_responses.pdf

DILEN, C., « Why talking about the future of museums may be holding museums back », 13 août 2014. Disponible sur internet : <http://colleendilen.com/2014/08/13/why-talking-about-the-future-of-museums-may-be-holding-museums-back/>

ECO, U. et PEZZINI, I., *Le musée, demain*, Madrid : Casimiro, 2015, p.76-77

FILIPETTI, A., « Le musée du futur sera plus collaboratif et interactif », 29 juillet 2014 in *La Tribune*. Disponible sur internet. <http://culture-communication.fr/fr/sinterroger-sur-le-futur-des-musees-est-il-a-la-mode/>

FINLEY, I., "The next ten years", *Museums Journal*, 70, 3, 1970, p.100-102

FINLAY, I., *Priceless Heritage : The Future Of Museums*, London, Faber 1 Faber, 1977, 183 p.

FUSION, *2011 Mobile Technology Survey*. Washington, American Association of Museums, 2011, 23 p. Disponible sur internet : http://www.aam-us.org/docs/center-for-the-future-of-museums/aam_mobile_technology_survey.pdf?sfvrsn=0

GALARD, J., *L'avenir des musées*, Actes du colloque organisé au musée du Louvre du 23 au 25 mars 2000, Paris, Réunion des musées nationaux, 2001, 541 p.

GRENIER, C., *La Fin des musées*, Paris, éditions du Regard, 2013, 138 p.

GREUB, S. et GREUB, T., *Museums in the 21st Century, Concepts, projects, Buildings*, Munich, Prestel, 2008. 225 p.

HUDSON, K., 1992, *Prayer or Promise ?* London, HMSO, 1990, 79 p.

HUDSON, K., *Museums for the 1980s – A Survey of World Trends*, London, Unesco-Mac Millan, 1977, 198 p.

ICOFOM, « La prospective – un outil muséologique ? *Muséologie et futurologie*. Den Haag », *Icofom Study Series*, 16, 1989, p. 1-384

INSTITUTE OF MUSEUM AND LIBRARY SERVICES, *Museums, Libraries and 21st Century skills*, Washington, Institute of Museum and Library Services, 2009. Disponible sur internet : www.ims.gov/pdf/21stCenturySkills.pdf, 40 p.

JACOB, G., *Museum design the future*, Booksurge publishing, 2009, 250 p.

Japanese American National Museum, *The cultural museum 2.0. Engaging Diverses Audiences in America*, Washington, American association of museums, 2009. Disponible sur internet : <http://media.janm.org/projects/innovation/janm-cultural-museum.pdf>, 55 p.

KALTENBACH, L. et LE GAY, O., « A quoi ressembleront nos musées en 2050 ? », 1^{er} août 2014, in *La Tribune*.

KEENE, S., « L'avenir du musée à l'âge numérique » in *Les Nouvelles*. Disponible sur internet : http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Icom_News/2004-3/FRE/p4_2004-3.pdf de l'Icom, n°3, 2004, 1 p.

KRATZ, S. et MERRITT, E., "Museums and the Future of Education", On the Horizon, Center for the future of museums, 2012 (?), 9 p. Disponible sur internet : <http://www.aam-us.org/docs/default-document-library/on-the-horizon-web-version.pdf?sfvrsn=0>

MAGNANO LAMPUGNANI, V., SACHS, A., *Museums for a New Millennium. Concepts Projects, Buildings*, Munich, Prestel, 1999, 224 p.

MAC DEVITT, A., NEWMAN, N. et GAUTHIER, G., « L'avenir des musées », *Les Nouvelles de l'Icom*, volume 65, n° 3, décembre 2012, p. 10-15.

MAC DONALD, G., *The Future of Museums in the Global Village, Museum International*, Volume 39, Issue 3, January/December 1987, p. 209-216

MAIRESSE F., « L'économique et/ou le social ? Quel rôle futur pour le musée ? », *Les Cahiers de la médiation culturelle* in Barrère, A., Mairesse, F. (sous la dir.), *L'Inclusion sociale*, Paris, L'Harmattan, 2015, p. 117-143.

VAN MENSCH, P. et MEIJER, L., *New Trends in Museology, Celsje*, Museum of Recent History, 2011, 119 p.

MERRIT, E., *Tomorrow in the Golden State. Museums and the future of California*, Los Angeles, California Association of Museums, 2010, 36p. Disponible sur http://www.aam-us.org/docs/center-for-the-future-of-museums/tomorrow_in_golden_state_finalweb.pdf?sfvrsn=0

MIDDLETON/ASSOCIATION OF INDEPENDANT MUSEUMS, *New Visions for Museums in the 21st Century*, London, Association of Independant Museums, 1998, 105 p.

MILES RET ZAVALA, L., *Towards the Museum of the Future*, London, Routledge, 1994, 203 p.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, *Culture & Médias 2030. Prospective de politiques culturelles*, Paris, La Documentation française, 2011. Disponible sur internet : <http://www.culturemedias2030.culture.gouv.fr/>

MONTANER, J., *Museums for a New Century*, Editorial Gustavo Gilli, Barcelona, Spain, 1995, 132 p.

MUNLEY, M. E., "Looking ahead", *Museums News*, 61, 6, 1983, p. 66-68.

MUSEUMS ASSOCIATION, *Museums 2020. Responses to Consultation*, March 2013. Disponible sur internet : <http://www.museumsassociation.org/museums2020/23072012museums2020-consultation>

MUSEUMS ASSOCIATION, *Museums 2020 Discussion Paper*, London, Museums Association, 2012, 26 p. Disponible sur internet : <http://www.museumsassociation.org/download?id=806530>

NATIONAL MUSEUM DIRECTOR'S COUNCIL, *A Manifesto for Museums. Building Outstanding Museums for the 21st Century*. London, NMDC, 2004, 16 p. Disponible sur internet : http://www.nationalmuseums.org.uk/media/documents/publications/manifesto_for_museums.pdf

NATIONAL GALLERY OF IRELAND, (dir.), *Museums on-site and on-line in the 21st Century and Future Forecasting : The Challenges Facing Museums and Cultural Institutions*, Proceedings of the roundtable and symposium, Dublin, National Gallery of Ireland, Series 9 & 10, 2011-2012, p. 116. Disponible sur internet : http://www.nationalgallery.ie/aboutus/ThisWeek/~media/Files/Education/roundtable_symposium.ashx

NEDERLANDSE MUSEUMVERENIGING, *Agenda 2026. Study on the Future of the Dutch Museum Sector*, Amsterdam, September 2010. Disponible sur internet : <http://www.museumvereniging.nl/LinkClick.aspx?fileticket=jEC-ghnfc3A%3D&tabid=244>, 22 p.

NEW MEDIA CONSORTIUM, *NMC Horizon Project Preview, 2012, Museum edition*, p. 8. Disponible sur internet : <http://www.nmc.org/pdf/2012-horizon-museum-preview.pdf>

NEW MEDIA CONSORTIUM, *NMC Horizon Project, 2011 Museum Edition*, 40 p. Disponible sur internet : <http://www.nmc.org/pdf/2011-horizon-report-museum.pdf>

« Quel avenir pour les musées et les lieux d'exposition à l'ère du numérique ? » in *Musée 3.0, Avenir des muséographies et médiations des œuvres d'art plastiques à l'ère du numérique*. Disponible sur internet : <https://musee30.wordpress.com/2015/05/13/conclusion/>

PAVIE, Y., « Vers le musée du futur. Entretiens avec Pontus Hulten », *Opus International*, 24/25, mai 1971, p. 56-65.

SCHOUTEN, F., "The Future of Museums" in *Museum Management and Curatorship*, 1993, vol. 12, n° 4, p. 381-386.

SCHOUTEN, F., "Trends and the Future", in VAN MENSCH, P., *Professionalizing the Muses*, Leiden, AHA, 1989, p. 107-116.

SOCIÉTÉ DES MUSÉES DU QUÉBEC, *États généraux des musées du Québec : bilan et prospective*, volume 30, 2012. Disponible sur internet : http://www.musees.qc.ca/pdf/revue_musees_vol-30_smq.pdf

SOCIÉTÉ DES MUSÉES DU QUÉBEC, *États généraux des musées du Québec*, 2011, Cahier du participant, Grand chantier des États généraux, Montréal, 51 p.

STANLEY, N., *The Future of Indigenous Museums : Perspectives From the Southwest Pacific*, Oxford, Berghahn Books, 2007, 272 p.

STRONG, R., "Museums : New Horizons for the Seventies", *Museums Journal*, 70, 3, 1970, p. 102-104.

THORNE, S., *What is the Future of the Museum ?* 25 novembre 2015. Disponible sur internet : <https://frieze.com/article/what-is-the-future-of-the-museum>

WILLIAMS, C., « Museums of the future », *21st Century*, Winter, 1992, p. 84-86.

- Blogs prospectifs

HASTAC (Humanity, Art, Science, and Technology Advanced Collaboratory), *The Future of Museums*. <http://hastac.org/forums/future-museums>

<http://www.aam-us.org/resources/center-for-the-future-of-museums>

Museumnext. <http://www.museumnext.org/>

VISSER, J., *The Museum of the Future*. <http://themuseumofthefuture.com/>

TALLON L. & POCKET PROOF, *Museums & Mobiles in 2012*, February 2012, 60 p. Power Point disponible sur internet : <http://www.museums-mobile.org/survey/>

- Textes plus anciens

BROWN GOODE, G., *The Museums of the Future*, Washington, Government Printing Office, 1891.

HEISE, C. G., *Das Museum in Gegenwart und Zukunft*, Köln. Wallraf-Richartz-Museums, 1961.

MERCIER, L.-S., *L'An 2440, rêve s'il en fut jamais*, Paris, 1771.

OUTHWAITE, L., *Museums and the Future : An Inquiry Into the Life and Welfare of American Museums and Other Cultural Institutions*, New York, Institute of public administration, 1967.

II – Musées et culture

Actes du colloque « Nouveaux territoires, nouveaux patrimoines et nouveaux financements », Musée du Quai Branly, janvier 2016, *Revue française de finances publiques*, n° 122-2013, 2016.

Colloque « Conserver, restaurer demain. Quelles formations pour quels métiers ? », Institut national du patrimoine, 23-24 novembre 2010, Disponible sur internet : <http://mediatheque-numerique.inp.fr/Colloques/Conserver-restaurer-demain.-Quelles-formations-pour-quels-metiers>

Gallery as Community : Art, Education, Politics, ed. Marijke Steedman, london, Whitechapel Gallery, 2012, 248 p.

Im Sog der Kunst : Museen Neu Denken, éd. pour les Staatlichen Kunstsammlungen Dresden par Volkmar BILLIG, Köln, Böhlau, 2012, 242 p.

Museen Neu Denken : Perspektiven der Kulturvermittlung und Zielgruppenarbeit, Hartmut JOHN, Anja DAUSCHEK eds., Bielefeld, Transcript Verlag, 2015, 282 p.

The Global Art World : Audiences, Markets, And Museums, Hans BELTING, Andrea BUDDENSIEG (eds.), Ostfildern, Hatje Cantz, 2009, 408 p.

BAKOULA, B. et GARIB, B., *Étude sur la démocratisation culturelle*, Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, 28 avril 2016, 40 p.

BARDIN, C., Dispositifs artistiques et culturels : création, institution, public, Lormont, 2ditions Les Bords de l'eau, 2011, 250 p.

BATTESTI, J., Que reste-t-il du présent ? Collecter le contemporain dans les musées de société, Bayonne, Musée basque, 2012, 400 p.

BERGERON, Y., *Musées et muséologie : nouvelles frontières – Essais sur les tendances*, Québec/Montréal, musée de la Civilisation/Société des musées québécois, 2005, 255 p.

BISHOP, C., *Radical Museology or What's Contemporary in Museums of Contemporary Art ?*, London, Koenig Books, 2013, 80 p.

BORDEAUX, M. C. et CAILLET, E., « La médiation culturelle : pratiques et enjeux théoriques », in *Culture et Musées*, hors-série, n° 20, « La muséologie ? 20 ans de recherche », 2013, p. 139-161.

BORDEAUX, M. C. ET DESCHAMPS, F., *Éducation artistique, l'éternel retour ? Une ambition nationale à l'épreuve des territoires*, Toulouse, éd. de l'Attribut, coll. La Culture en question, 2013, 174 p.

BURNHAM, R., *Teaching in the Art Museum : Interpretation as Experience*, J. Paul Getty Museum, 2011, 192 p.

CHANTEPIE, P., *Marque, tag de la mutation des musées*, 3 juin 2016, 8 p. (article à paraître).

- CHAUMIER, S., KREBS, A. et ROUSTAN, M., *Visiteurs photographes au musée*, Paris, La Documentation française, collection Musées-Mondes, 2013, 317 p.
- CHAUMIER, S. et MAIRESSE, F., *La Médiation culturelle*, Paris, Armand Colin, 2013, 275 p.
- CHAUMIER, S., *Traité d'expologie. Les écritures de l'exposition*, Paris, La Documentation française, collection Musées-Mondes, 2012, 112 p.
- CHAUMIER, S. et PORCEDDA, A., *Musées et Développement durable*, Paris, La Documentation française, collection Musées-Mondes, 2011, 335 p.
- CHAUMIER, S., *Expoland. Ce que le parc fait au musée. Ambivalence des formes de l'exposition*, Paris, éditions Complicités, 2011, 200 p.
- CHEVALLIER D., (dir.), *Métamorphoses des musées de société*, Paris, La Documentation française, collection Musées-Mondes 2013, 216 p.
- CHICOINEAU, L., « Le web est-il en train de réinventer la médiation culturelle ? », *in la Revue Nectart*, 13 juin 2016, p. 134-142.
- COUILLARD, N., *La Culture numérique au musée : participation des visiteurs, stratégies professionnelles et enjeux institutionnelle*, thèse en cours, École du Louvre, Université d'Avignon et des Pays du Vaucluse, et université de Québec à Montréal.
- CUNO, J., *Museums Matter : In Praise of the Encyclopedic Museum*, Chicago, Ill., Univ. of Chicago Press, 2011, xii, 148 p.
- DEBARIE, O. et ROUSTAN, M., *Voyage au musée du Quai Branly*, Paris, La Documentation française, collection Musées-Mondes, 2013, 72 p.
- DESVALLÉES, A., *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Paris, Armand Colin, 2011, 776 p.
- DESVALLÉES, A. et MAIRESSE, F., « L'organisation des musées : une évolution difficile », *in Hermès, La Revue* n° 61, 2011, p. 30-37.
- DEWDNEY, A., DIABOSA, D., WALSH, V., *Post-critical Museology. Theory and Practice in the Art Museum*, Londres, Routledge, 2013, 278 p.
- DIGITAL CULTURAL HERITAGE ROADMAP FOR PRESERVATION, *Feuille de route pour la conservation du patrimoine numérique*, 1^{er} octobre 2012.
- DROTNER, K. et SCHRODER K., *Museum Communication and Social Media : The Connected Museum*, Routledge, 2013, 215 p.
- DUBÉ, P., « Le musée dans ses états gazeux, vu sous l'angle de deux concepts : muséalité et communalité », *Sociétés* 2011/4 (n° 114), p. 79-93.
- DUPUY, A., JUANALS, B. et MINEL, J.-L., "Towards Open Museums : the Interconnection of Digital and Physical Spaces in Open Environments", *Museums and the Web*, Chicago, 2015, 12p. Disponible sur internet : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01141362/document>

EASTON, E. W., « Museum in crisis ? », *Visual Resources*, Vol. 27, n° 4, 2011, p. 329-336.

EIDELMAN, J. ET JONCHERY, A., « Les indicateurs de la satisfaction », in DAIGNAULT L. et SCHIELE B. (dir.), *in Les Musées et leurs Publics. Savoirs et enjeux*, Presses de l'université du Québec, 2015, p. 309-331.

EIDELMAN, J., « Comment sait-on ce qu'on sait aujourd'hui des publics de musée ? », in *L'Ami de musée*, n° 46, printemps 2014, p. 4-6.

EIDELMAN, J., NOUVELLON M., « Les 18-25 ans et la gratuité. Un public en apesanteur culturelle », in NAUGRETTE, C. (dir.), *Le Prix de l'art. Le coût et la gratuité*, Paris, L'Harmattan, 2013, p. 151-158.

EIDELMAN, J. et JONCHERY, A., « Sociologie de la démocratisation au musée », *Hermès, La Revue*, n° 61, 2011, p. 52-60.

EIDELMAN, J. et CÉROUX, B., « Sociologie de la gratuité », in DUCRÉ, A. et MOESCHER, O., *Nouveaux regards sur les pratiques culturelles*, L'Harmattan, 2012, p. 79-100.

EIDELMAN, J., « Du non-public des musées aux publics de la gratuité », in *Loisir et Société*, Volume 32, n° 1, 2010, p. 174-201.

EIDELMAN, J. et CÉROUX, B., « La gratuité dans les musées et monuments en France : quelques indicateurs de la mobilisation des visiteurs », *Culture Études*, 2009-2, mars, p. 1-21 (téléchargeable sur le site <http://www.gouv.fr/deps>)

EZRATI, J.-J., *Éclairages d'expositions. Musées et autres espaces*, Paris, Eyrolles, 2014, 166 p.

Fédération d'Associations d'amis des musées de France, *Musée, citoyenneté et démocratie*, mars 2016, 4 p.

FOURES, A., GRISOT, D. et LOCHAT S., « Le rôle social du musée, agir ensemble et créer des solidarités », *Les Dossiers de l'OCIM*, 2011, 196 p.

GEORGE, A., *The Curator's Handbook*, Thames and Hudson, 2015, 320 p.

GOB, A., DROUGUET, N., *La Muséologie, histoire, développements, enjeux actuels*, 2^e édition, Paris, 2003, repris dans la 4^e édition par Yves Bergeron, Paris, Armand Colin, 2014, 352 p.

GRASSKAMP, W., *Das Kunstmuseum : Eine erfolgreiche Fehlkonstruktion*, München, C. H. Beck, 2016, 187 p.

GREFFE, X., KREBS, A., *Livre blanc : Musées et municipalités en Europe*, Groupement d'analyse politique, E = MU2, Union Européenne, 2010.

GREWCOCK, D., *Doing Museology Differently*, London, Routledge, 2014, 308 p.

HUGOUNENQ, S., « L'ère du musée post-ethnologique est ouverte », in *Le Quotidien de l'art*, 3 octobre 2016.

- HUGUES, P., *Scénographie d'exposition*, Paris, Eyrolles, 2010, 224 p.
- ICOM FRANCE, « Circulation des collections : risquer pour exister ? », colloque, auditorium du MuCEM, Marseille, 28-29 mai 2015, *La Lettre du Comité français de l'Icom*, 2015, n° 39, 62 p.
- JANES, R. R., *Museums and Paradox of Change*, New York, Routledge, 2013, 308 p.
- JANES, R. R., *Museums in a Troubled World. Renewal, Irrelevance or Collapse ?* London, Routledge, 2009, 208 p.
- JACOBI, D., « L'exposition temporaire et le développement de la recherche dans les musées », in Le Marec, J., et al., *Musées et recherches ; cultiver les alliances*, Dijon, *Les Dossiers de l'OCIM*, 2012, p. 33-46.
- JACOBI, D., « Exposition temporaire et accélération : la fin d'un paradigme ? », *La Lettre de l'OCIM, Demain les musées*, 150, 2013, p. 15-23.
- KREBS, A., « La nouvelle gouvernance des musées », *Cahiers français* n° 382, Économie et politiques de la culture, septembre-octobre 2014, p. 66-72.
- KREBS, A., in « Le musée demain », colloque de Cerisy, 12-19 juin 2014. Résumé en ligne <http://www.ccic-cerisy.asso.fr/musee14.html>
- LANDRY, A. et SCHIELE, B., « L'impermanence du musée », *Communication and Langages*, n° 175, mai 2013, p. 27-46.
- LANG, J., *Les Batailles du Grand Louvre*, Paris, Réunion des musées nationaux, 2010, 264 p.
- LINDQVIST, K., « Museum Finances : Challenges Beyond Economic Crises », *Museum Management and Curatorship*, vol. 27, n° 1, 2012, p. 1-15.
- LINDSAY, G., *The User Perspective on Twenty-First-Century Art Museums*, New York/London, Routledge, 2016, xxii, 283 p.
- LORD B., DEXTOR LORD, G. et MARTIN L., *Manual of Museum Planning : Sustainable Space, Facilities, and Operations*.
- MAIRESSE, F., *Nouvelles Tendances de la muséologie*, Paris, La Documentation française, collection Musées-Mondes, 2016, 246 p.
- MAIRESSE, F., « Faire résonner la voix des musées », *Icom News*, 68, 2, septembre 2015, p. 6-7.
- MAIRESSE, F., *Le Musée hybride*, Paris, La Documentation française, collection Musées-Mondes, 2010, 208 p.
- McKENNZ-CRESS, P. et KAMIEN J. A., *Creating Exhibitions : Collaboration in the Planning, Development and Design of Innovative Experiences*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Mémoire de l'avenir, ressources artistiques et culturelles d'un monde sans frontières, 2016.

- MEUNIER, A., *La Muséologie, champ de théories et de pratiques*, Montréal, PUQ, 2012, 277 p.
- MOLLARD, C. et LE BON L., *L'Art de concevoir et gérer un musée*, Paris, Le Moniteur, 2016, 303 p.
- MOREL V., *Aide à la décision sur la politique culturelle du musée de la Poste dans son territoire de proximité*, septembre 2016, 45 p.
- NEMO (NETWORK OF EUROPEAN MUSEUM ORGANISATIONS), *Museums, Migration and Cultural Diversity, Recommendations for Museum Work*, 2016, 27 p.
- PIZZONI, F., *Bilan de la grande collecte*, musée national du Sport, Euro 2016, 31 p.
- PEYRIN, A., *Être médiateur au musée. Sociologie d'un métier en trompe-l'œil*, Paris, La Documentation française, collection Musées-Mondes, 2010, 136 p.
- PICARD, T., « Le poids économique direct de la culture en 2014 », département des Études, de la Prospective et des Statistiques, *Culture Chiffres*, 18 p.
- PENICAULT E. et TOSCANNO. G., *Lieux de mémoire, musées d'histoire*, Paris, La Documentation française, collection Musées-Mondes, 2012, 184 p.
- PIOTROWSKI, P., "Museum : From the Critique of Institution to a Critical Institution", in HANSEN. T (ed.) (Re) *Staging in the Art Museum*, Berlin, Revolver Publishing, 2011, p. 77-90.
- PFLIEGER, S., « Les musées français en régions : état de santé, diagnostics », Rencontres professionnelles Icom-France, *Musées et paysages culturels : le monde muséal interpellé par la charte de Sienne*, Sénat 27 mai 2016.
- PFLIEGER, S., « Le numérique et les musées : vers un nouveau modèle de médiation culturelle », in *Usages de l'internet, éducation et culture*, sous la direction de ROUET, G. et RADOVAN, G., L'Harmattan, collection Local & Global, Paris 2012, p. 119-132.
- PFLIEGER, S., « De la démocratisation à la démocratie culturelle : le cas de la France », dans *Expressions culturelles et identités européennes*, sous la direction de ROUET, G. et RADOVAN, G., édition Bruylant, collection Identités et cultures en Europe, 2012, p. 73-91.
- POSTULA, J-L., *Le Musée de ville ; histoire et actualités*, Paris, La Documentation française, collection Musées-Mondes, 198 p.
- POULARD, F. et TOBELEM, J.-M., *Les Conservateurs de musées : atouts et faiblesses d'une profession*, Paris, La Documentation française, collection Musées-Mondes, 2015, 159 p.
- POULOT, D., (dir.), « Le musée et le politique », *Culture et Musées*, n° 28, décembre 2016.
- POULOT, D., *Patrimoine et Musées. L'institution de la culture*, Paris, Hachette, 2014 (2^e éd.), 224 p.

POULOT, D., « Le patrimoine en France : une génération d'histoire. 1980-2010 », in *La Muséologie : vingt ans de recherche*, numéro hors série de *Culture et musées*, 2013, 226 p.

RIZZA, M., « Document et musée : du discours sur l'œuvre à la médiation culturelle », in *Documentaliste-Sciences de l'information*, vol. 51, 2014.

ROMBACH J., *Trendsetter oder Traditionshüter ? : die Zukunft der Museen*, Münster, LIT Verlag, 2007, 224 p.

ROPPOLA, T., *Designing fo the Museum Visitor Exhibition*, New York, Routledge, 2012, 321 p.

SALSA A., *Museum im Wandel : Vom Tempel der Kunst zum Tempel der Besucher ? : Eine Studie zur Berliner Museumslandschaft*, Hamburg, Diplomica Verlag, 2009, 130 p.

SANDELL, R., NIGHTINGALE E., *Museums, Equality and Social Justice*, London and New York, Routledge, 2012.

SAURIER D., (dir.), « Entre les murs/Hors les murs : culture et publics empêchés », *Culture et Musées*, n° 26, 2015.

SEBAN, A., *Dynamiser la circulation des collections publiques sur l'ensemble du territoire national*, rapport remis à la Ministre de la Culture et de la Communication, 2013.

SCHIELE, B., « Science Museums and Centres : Evolution and Contemporary Trends », in BUCCHI, M. et TRENCH B, *Routledge Handbook of Public Communication of Science and Technology*, Abingdon, New York, Routledge, 2014, p.40-57.

SIMON, N., *The Participatory Museum, Museum 2.0*, 2010, 352 p. Disponible également sur le site internet de Nina Simon : <http://www.participatorymuseum.org/read/>

UNESCO et MAIRESSE, F., *Recommandations sur la protection et la promotion des musées et des collections*, 2015, 9 p.

VERLINDEN, F., RIGAUD, J. et PINET, L., *Le Récollement décennal*, 17 décembre 2012.

VITAL, C., « Le Livre blanc des musées de France », *Musées et collections publiques de France*, numéro spécial, 260, 3, 2010, p.1-127.

III – Les problématiques territoriales

COMITÉ RÉGIONAL DU TOURISME, « Activité touristique de la destination Paris-Île-de-France, enquête mensuelle », n° 291, *Conjoncture* de mars 2016, 9 p.

COMMISSARIAT GÉNÉRAL À L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES, *Rapport de l'Observatoire des territoires*, 2014, 23 p.

DIRECTION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES, Les Hébergements collectifs touristiques en 2015 : la clientèle française est de retour, n° 52, avril 2016.

DUCRET, R., « Les raisons d'une démarche de prospective appliquée au territoire national », *Territoire 2040*, n° 1.

PIGNOD, L. et QUILÈS, J.-P., *Culture et Territoire. Vers de nouvelles coopérations des acteurs artistiques et culturels*, La Librairie des Territoires et les éditions de l'OPC.

POULARD, F., *Conservateurs de musées et politiques culturelles, l'impulsion territoriale*, Paris, La Documentation française, collection Musées-Mondes, 2010, 192 p.

RAINGEARD, J.-M. (dir.), « Le patrimoine au XXI^e siècle ; les musées sont-ils en danger ? », in *L'Ami de musée*, n° 50, été 2016, 32 p.

TYRADELLIS, D., *Müde Museen oder : Wie Ausstellungen unser Denken verändern könnten*, Hamburg, éd. Körber-Stiftung, 2014, 291 p.

VANIER M., « 28 scénarios de prospective territoriale pour la France : relecture transversale », *L'Information Géographique*, volume 79, 2015, 79 p.

IV – Éducation artistique et culturelle

ANTICHAN, S., GENSBURGER S. et TBOUL, J., *Visites scolaires, histoire et citoyenneté, Les expositions du centenaire de la Première Guerre Mondiale*, Paris, La Documentation française, collection Musées-Mondes, 170 p.

BIRAUD, S. et JONCHERY, A., *Visiter en famille : socialisation et médiation des patrimoines*, Paris, La Documentation française, collection Musées-Mondes, 2016, 216 p.

BLAIZEAU, R., DETREZ, L. ET LINDKSOG, J., « T'es in ou t'es out ? Les projets hors les murs comme facteur de cohésion sociale ? », intervention dans le cadre du colloque *Le Conservateur du patrimoine : acteur de l'éducation artistique et culturelle*, Paris, Institut national du patrimoine, 26 mars 2015. Disponible sur internet : <http://www.inp.fr/Mediatheque-numerique/Colloques/Le-conservateur-du-patrimoine-acteur-de-l-Education-artistique-et-culturelle-2eme-edition/T-es-in-ou-t-es-out-Les-projets-hors-les-murs-comme-facteur-de-cohesion-sociale>

GUILLOU, C., *L'Éducation artistique et culturelle dans les musées et les monuments nationaux. Projet national de l'éducation artistique et culturelle : pour un accès de tous les jeunes à l'art et la culture*, Paris, La Documentation française, 2013, 80 p.

JONCHERY, A., « À l'écoute des visiteurs des musées d'archéologie », in *L'Archéologie au rythme des médiations*, JACOBI, D. et DENISE F. (dir.), Dijon, édition OCIM (à paraître fin 2016).

JONCHERY, A., NOUVELLON, M., « Musées et adolescents : l'impossible médiation ? Une enquête à l'intérieur et autour du Centre Pompidou », Paris, *Agora débat jeunesse*, n° 66, p. 91-106.

MACKAY, E., ADAMS, M., *J. Paul Getty Trust, Evaluation of Art Together. A Getty Museum and School Multivisit Program*, The J. Paul Getty Museum,

2010, 36 p. Disponible sur internet : https://www.getty.edu/education/museum_educators/downloads/getty_arttogether_evaluation.pdf

MARTIN, T., « Motivations à mettre en lumière la culture muséale des enfants. Un enjeu pour la valorisation de l'éducation non formelle », in *Éducation et Francophonie*, volume 43, n° 1, printemps 2015, p. 63-79.

MARTIN, T., « Les logiques d'interprétation des enfants selon leur expérience de visite dans les musées de sciences et dans le cadre des loisirs », in *Communication* (en ligne), vol. 30/2, 2012 Disponible sur internet : <https://communication.revues.org/3598>

MEUNIER, A., SOULIER, V., « Quel rapport à la culture et au patrimoine ? Un partenariat culturel en contexte muséal après le milieu scolaire en francisation », in *Les Sciences de l'éducation. Pour l'ère nouvelle*, volume 43, p. 19-48.

POLI, M.-S., « Éducation et musée », in *Culture et Musées*, n° 20, 2013, p. 165-187.

RANDI KORN AND ASSOCIATES, *Survey of a Single Visit K 12 Art Museum Programs*, National Art, Éducation Association, 53 (5), 2015, p. 46-52, Disponible sur internet : <https://arteducators-prod.s3.amazonaws.com/documents/172/c3f4a795-1541-486e-9110-8227db110582.pdf?1451956086>

SAURIER, D. (dir), « Entre les murs/Hors les murs. Culture et publics empêchés », *Culture et Musées*, Actes Sud, n° 26, 237 p.

V – Notes et rapports du ministère de la Culture et de la Communication

Azoulay, A., Comité technique ministériel, ministère de la Culture et de la Communication, 25 mars 2016, 9 p.

Département de la politique des Publics, Direction générale des Patrimoines, ministère de la Culture et de la Communication, *Éclairages croisés sur la fréquentation du Centre Pompidou-Metz et du Louvre-Lens*, 2015, 6 p.

Inspection générale des affaires culturelles, Isabelle NEUSCHWANDER et Pascale BEYAERT, Évaluation de la formule de gestion en EPCC des structures muséales en partenariat État-collectivités territoriales, novembre 2014, 116 p.

Service des Musées de France, Direction générale des patrimoines, ministère de la Culture et de la Communication, *Les Musées de société : musées du xxi^e siècle, état des lieux et refondations*, juillet 2016, 26 p.

Service des Musées de France, Direction générale des patrimoines, Ministère de la Culture et de la Communication, *La Politique d'expositions des musées nationaux à l'international (2011-2015)*, septembre 2016, 23 p.

Service des Musées de France, Direction générale des patrimoines, ministère de la Culture et de la Communication, *Le Développement des ressources propres des établissements culturels publics*, septembre 2016, 25 p.

Service des Musées de France, Direction générale des patrimoines, ministère de la Culture et de la Communication, *La Présence des musées sur les réseaux sociaux numériques*, septembre 2016, 23 p.