



DR



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Inspection Générale des Affaires Culturelles

**LES OFFRES
INNOVANTES DES
OPERATEURS
CULTURELS DURANT LA
PANDEMIE : RETOUR
D'EXPERIENCE
2020 - 2021**

MARS 2022

Marie BERTIN
Inspectrice générale
des affaires culturelles

Anne-Marie LE GUEVEL
Inspectrice générale
des affaires culturelles

Philippe CHANTEPIE
Inspecteur général des
affaires culturelles

François MULLER
Chargé de mission
d'inspection générale

N° 2022-08

Relecteur : Rémi Tomaszewski, inspecteur général des affaires culturelles

Photo de couverture : Kairos, relief suivant le modèle de Lysippe, IIe siècle av. J.-C., Turin, Museo di Arte Greco-Romana.

LETTRE DE MISSION



La Directrice du Cabinet

Référence à rappeler :
TR/2021/D/24712/FGR

Paris, le **29 NOV. 2021**

Note à l'attention de

Madame Ann-José ARLOT
Cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles

Objet : Mission IGAC : retour d'expérience sur les formes innovantes d'accès à l'offre culturelle développées par les établissements publics sous tutelle du ministère de la Culture pendant la crise sanitaire et sur leur possible extension et contribution à l'évolution de leur modèle économique.

La pandémie a bouleversé les pratiques culturelles dans tous les champs culturels. Les récentes études du CRÉDOC et du département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation du secrétariat général du ministère apportent un éclairage particulier sur l'évolution de ces pratiques et leur impact sur les publics.

Les établissements publics culturels ont mis à la disposition des publics leurs programmes et archives, gracieusement ou selon des tarifications adaptées, qu'il s'agisse d'audiovisuel, de lecture, d'archives, d'expositions, de visites, de concerts. Beaucoup d'entre eux ont proposé des créations ou des formes d'accès innovantes à leur offre de contenus culturels, diffusées sur leur site internet, sur des plateformes adaptées ou sur les réseaux sociaux.

Je souhaite que l'Inspection générale des affaires culturelles procède à un échantillonnage des initiatives proposées par les établissements publics sous tutelle du ministère de la Culture pendant les périodes de confinement successives induites par la crise sanitaire dans les divers domaines culturels.

À l'appui de cet échantillonnage et de ce retour d'expérience, je vous demande d'étudier les modalités de mise en œuvre de ces expérimentations et de déterminer l'impact qu'elles ont pu avoir sur les publics et dans quelle mesure ces nouvelles pratiques culturelles peuvent s'inscrire dans la durée et ainsi enrichir l'offre culturelle des établissements publics de façon pérenne.

1/2

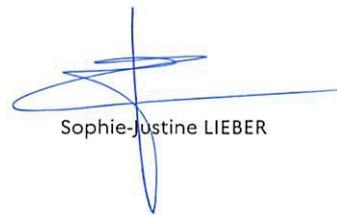
Ministère de la Culture
3, rue de Valois 75001 Paris

La mission examinera également la pertinence d'un déploiement et d'une extension de certaines de ces initiatives hors période de crise ainsi que leur possible impact sur la fréquentation physique et/ou numérique des établissements concernés.

Enfin, dans un second temps, la mission évaluera la réalité économique de ces nouvelles pratiques pour les établissements qui les ont mises en place et notamment si elles ont généré des recettes propres et pourraient constituer, à l'avenir, des relais de croissance pour les établissements publics.

Vous bénéficierez en tant que de besoin pour la réalisation de cette mission de l'appui du secrétariat général, des directions générales et de la délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle, ainsi que des établissements dont ils assurent la tutelle, qu'ils informeront de cette mission.

Vous voudrez me rendre votre rapport sous quatre mois après la signature de cette note.



Sophie-Justine LIEBER

- Copies :**
- Monsieur Arnaud ROFFIGNON, Directeur-adjoint du cabinet, en charge de la transformation du ministère, de la relance, du budget, de la fiscalité et du suivi de l'exécution des réformes ;
 - Monsieur Jean-Baptiste de FROMENT, Conseiller spécial en charge du patrimoine, de l'architecture et de la prospective ;
 - Madame Emmanuelle BENSIMON-WEILER, Conseillère en charge des médias, du livre et des industries culturelles ;
 - Monsieur Pierre OUVRY, Conseiller en charge de l'action territoriale, de l'éducation artistique et culturelle, de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
 - Madame Hélène AMBLÈS, Conseillère en charge de la création, du spectacle vivant et des festivals ;
 - Madame Soizic WATTINNE, Conseillère sociale ;
 - Monsieur Luc ALLAIRE, Secrétaire général ;
 - Monsieur Jean-François HEBERT, Directeur général des patrimoines et de l'architecture ;
 - Monsieur Christopher MILES, Directeur général de la création artistique ;
 - Monsieur Jean-Baptiste GOURDIN, Directeur général des médias et des industries culturelles ;
 - Monsieur Olivier HENRARD, Directeur général délégué du Centre national du cinéma et de l'image animée ;
 - Monsieur Noël CORBIN, Délégué général à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle ;
 - Monsieur Paul de SINETY, Délégué général à la langue française et aux langues de France.

2/2

LISTE DES ETABLISSEMENTS ETUDIES

Archives nationales
Bibliothèque nationale de France
Bibliothèque publique d'information
Centre des monuments nationaux
Centre Georges Pompidou
Chaillot-Théâtre national de la danse
Château de Versailles
Cité de la céramique -Sèvres et Limoges
Cité de l'architecture et du patrimoine
Comédie-Française
Domaine national de Chambord
Domaine national de Fontainebleau
INRAP
Institut national de l'audiovisuel
IRCAM
Jeu de Paume
La Colline-Théâtre national
La Villette-EPPGHV
MUCEM
Musée d'archéologie nationale
Musée de Cluny
Musée de la Renaissance-Ecouen
Musée des Arts Décoratifs
Musée d'Orsay
Musée du Louvre
Musée du quai Branly-J. Chirac
Musée Eugène Delacroix
Musée Gustave Moreau
Musée Jean-Jacques Henner
Musée Magnin
Musée national des Arts asiatiques-Guimet
Musée Picasso-Paris
Musée Rodin
Musées du XX^e siècle des Alpes-Maritimes
Odéon-Théâtre de L'Europe
Opéra national de Paris
Opéra-Comique
Philharmonie de Paris
Porte dorée
Réunion des musées nationaux-Grand-Palais
Théâtre national de Strasbourg
Universcience
Villa Médicis-AFR

SYNTHESE

Par lettre de mission en date du 29 novembre 2021, l'inspection générale des affaires culturelles a été chargée d'élaborer un retour d'expérience sur les formes innovantes d'accès à l'offre culturelle proposées par les établissements publics sous tutelle du ministère de la culture durant la crise sanitaire.

Il était demandé à la mission de procéder d'abord à un échantillonnage de ces initiatives, d'examiner les modalités de leur mise en œuvre et leur impact sur les publics. Il lui revenait ensuite d'apprécier la pertinence d'un déploiement de ces initiatives hors période de crise, en prenant en compte la question d'une possible concurrence entre fréquentation physique et fréquentation numérique.

La mission a retenu quarante-trois établissements publics et services à compétence nationale (SCN) dans les champs du patrimoine, du spectacle vivant, des bibliothèques et de la lecture publique, et formalisé un questionnaire qu'il leur a été demandé de renseigner. Elle a organisé des entretiens de groupe avec différentes catégories d'intervenants :

- des établissements les plus importants en termes de notoriété et de moyens, la plupart franciliens sur le thème des publics ;
- des établissements hors Ile-de-France ;
- de différents établissements intervenant dans le domaine de l'éducation artistique et culturelle.

Elle a également entendu des opérateurs qui ont mis en œuvre des captations et expérimenté différentes formules de diffusion. Les directions générales du ministère et les services concernés et quatre directeurs régionaux des affaires culturelles¹ ont contribué à éclairer une période singulière dont les établissements ne sont pas entièrement sortis, ne serait-ce que parce qu'ils n'ont pas retrouvé, loin s'en faut dans la plupart des cas, leur public de 2019.

Dans un premier temps (I), la mission s'est attachée à étudier les objectifs poursuivis par les établissements : maintenir la cohésion des équipes et le lien avec tous leurs publics sont les deux principaux, le soutien aux artistes et le maintien des politiques sociales ont également été au cœur de leurs préoccupations. Elle s'est efforcée de distinguer les différentes catégories d'initiatives valorisées par les établissements eux-mêmes : elles sont finalement assez homogènes, puisqu'essentiellement fondées sur des offres numériques qui réduisent les clivages entre établissements patrimoniaux et structures du spectacle vivant, parfois originales, souvent très appréciées d'un public physiquement absent mais paradoxalement plus disponible.

Elle a également analysé les politiques de communication mises en œuvre en interne, pour assurer une cohésion perturbée par le télétravail, et en externe, pour faire connaître ces initiatives innovantes : la présence des établissements sur les réseaux sociaux s'est très fortement affirmée en privilégiant la vidéo, et dans le même temps, des supports plus classiques comme les lettres

¹ Grand Est, Nouvelle-Aquitaine, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Bourgogne-Franche Comté.

d'information ont connu un grand succès tout particulièrement auprès des abonnés et des adhérents.

Dans un second temps (II), Elle s'est penchée sur les modalités de la conception et de la mise en œuvre de ces offres nouvelles au sein des établissements. L'analyse des processus de décision révèle une grande réactivité de l'ensemble des personnels, mobilisés essentiellement par les instances de direction, qui ont dans certains cas laissé une place à l'improvisation. La pandémie a bousculé l'organisation des établissements, amené des coopérations transversales inhabituelles, modifié la structuration et la perception du rôle de certains services, en particulier de ceux qui ont la charge du numérique, de la communication, de la médiation et des publics.

La mission s'est efforcée d'évaluer les moyens humains et techniques engagés pendant la crise sanitaire, dans des établissements très hétérogènes : ils conditionnent leur capacité à poursuivre un certain nombre d'actions, la reprise d'activité n'étant pas compatible avec le déploiement d'offres nouvelles à effectifs constants. La crise sanitaire a pu être surmontée grâce à un dialogue constant avec le ministère dans la plupart des cas, même si les plus petites structures ont dû affronter des problèmes matériels et utiliser des compétences nouvelles, qu'il conviendra de conforter par des formations adaptées à un environnement numérique en constante évolution. Elle a étudié les moyens financiers consacrés à leurs initiatives, qu'il s'agisse de redéploiements, de subventions ponctuelles liées à la pandémie, dans le cadre de différentes actions ministérielles, de mécénat ou encore des partenariats dont ils ont pu bénéficier.

Enfin (III), la mission a analysé la question des publics qui est cruciale, même si la mission s'inscrit dans un contexte de sortie de crise trop récent pour éclairer le sujet : il n'est pas permis à ce stade d'affirmer que le public du numérique développé pendant la pandémie sera le public in situ de demain. Il semble qu'il n'y a pas d'effet de substitution d'un public jeune, très consommateur des offres nouvelles, et du public des baby-boomers, qui a beaucoup fréquenté les structures culturelles durant les dernières décennies. Il apparaît aussi que fréquentation numérique et fréquentation physique sont plus complémentaires que concurrentes, en particulier pour les publics géographiquement éloignés et les publics empêchés.

Elle a aussi examiné les nouveaux modèles développés durant la crise sanitaire, captations, visites virtuelles, cours et conférences en ligne, ont été étudiés : il semble qu'ils n'ont pas une incidence forte sur le modèle économique des établissements, mais là encore, il est trop tôt pour en mesurer l'impact financier, en particulier pour les établissements bénéficiant d'une forte notoriété nationale et internationale, comme le château de Versailles ou l'Opéra national de Paris, par exemple. La mission s'est enfin attachée à formuler des recommandations visant à réduire, en particulier, les difficultés liées à la gestion des droits ou aux modes de diffusion et surtout de commercialisation.

La crise sanitaire a indubitablement accéléré le développement du numérique au sein de tous les établissements et modifié à long terme les exigences d'un public qui a découvert par ce biais, alors qu'il en était privé, une profusion de ressources culturelles de grande qualité. Le retour à la normale partout attendu n'est pas envisagé avant 2024/2025, mais la pandémie a développé des capacités d'adaptation inusitées, une curiosité accrue et un désir d'expérimentation de

nouveaux modèles de représentation et de transmission. Elle a enfin permis de mesurer l'engagement des personnels des établissements dans un contexte particulièrement éprouvant.

La mission remercie l'ensemble des personnes ayant contribué à nourrir son travail, par les réponses aux questionnaires, la participation aux groupes de travail et les éléments transmis pour sa finalisation.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- 1) La délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle devrait conforter son soutien aux actions menées par les établissements publics et les SCN en faveur des publics spécifiques.
- 2) La direction générale des patrimoines et de l'architecture pourrait confier au service interministériel des archives de France la mission de documenter et conserver le témoignage des différents acteurs des établissements publics sur leur traversée de la crise sanitaire.
- 3) Le secrétariat général et les directions générales se concerteront pour envisager un hommage aux établissements, à leurs agents, à leurs mécènes et partenaires pour l'ensemble de leurs actions pendant la crise sanitaire.
- 4) Le secrétariat général devra clarifier la chaîne de transmission des consignes de la cellule de crise Valois auprès des services (centrale, DRAC, SCN) et opérateurs (EP, associations) sur le territoire.
- 5) Le secrétariat général et les directions générales devront :
 - a) encourager la mise en œuvre de « retour d'expérience » au sein des établissements associant toutes les catégories d'agents pour valoriser les « collectifs de travail » ;
 - b) finaliser la gestion du travail à distance au sein des établissements et prendre en compte la gestion du volet « santé », propres à chacun.
- 6) Le secrétariat général/SNUM devra favoriser le développement des offres de contenus numériques des établissements publics et des SCN par une mutualisation de moyens techniques communs et une offre de formation adaptée.
- 7) Le secrétariat général et les directions générales devront renforcer les moyens humains et techniques des petits établissements et notamment des services à compétence nationale.
- 8) La délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle s'efforcera de maintenir les crédits des DRAC dédiés à l'Été culturel afin de poursuivre les actions de proximité lancées pendant la pandémie.
- 9) Les directions générales et la délégation doivent encourager les établissements publics et les SCN à :
 - a) maintenir les offres numériques à des tarifs attractifs, afin de gagner en visibilité et stabiliser des recettes propres, même modestes ;

b) proposer des formations en ligne (enseignants) notamment pour les plus éloignés (DROM-COM...) en leur donnant la visibilité nécessaire auprès des services de l'Éducation nationale.

10) Le secrétariat général/DEPS-DOC et les services des publics des établissements publics et des SCN devront développer les recherches sur les pratiques culturelles numériques et *in situ* et les outils de mesure partagés.

11) Les directions et délégations générales assureront un suivi des tarifications et des résultats économiques de ces offres avec les établissements délivrant des captations, visites virtuelles, cours, conférences et lectures en ligne, dans une perspective de chronologie des médias et de segmentation tarifaire.

12) Le secrétariat général (SNUM et SAJI) et la direction générale des médias et des industries culturelles DGMIC chercheront à lever des freins juridiques aux exploitations numériques en :

a) relançant une négociation interprofessionnelle avec les éditeurs de phonogrammes concernant les exploitations audiovisuelles et numériques des opérateurs de prestations d'artistes sous contrat d'exclusivité.

b) favorisant le déploiement de visites virtuelles d'expositions, techniquement (service mutualisé d'intermédiation de gestion de droits) et juridiquement (accord collectif).

Sommaire

| | |
|----------------------------------|--|
| LETTRE DE MISSION | |
| LISTE DES ETABLISSEMENTS ETUDIES | |
| SYNTHESE | |
| LISTE DES RECOMMANDATIONS | |

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION | 17 |
| Chronogramme des mesures sanitaires | 20 |

| | |
|--------------------|----|
| METHODOLOGIE | 23 |
|--------------------|----|

| | |
|---|----|
| 1. UNE LOGIQUE PLUS EXHAUSTIVE QUE L'ECHANTILLONNAGE..... | 23 |
| 2. L'ADMINISTRATION ET L'EXPLOITATION D'UNE ENQUETE..... | 24 |
| 3. LE COMPLEMENT D'ANALYSES QUALITATIVES..... | 24 |

| | |
|---|----|
| I. LES INITIATIVES DES OPERATEURS ET LEUR COMMUNICATION | 25 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 1.1. LES OBJECTIFS POURSUIVIS | 25 |
| 1.1.1. Conserver le lien avec les publics | 25 |
| 1.1.2. Maintenir la dimension sociale des établissements publics | 25 |
| 1.1.3. Venir en aide aux équipes artistiques investies dans des projets et empêchées de présenter leur travail | 26 |
| 1.1.4. Conserver le lien avec les personnels en télétravail en les associant aux initiatives développées..... | 26 |
| 1.1.5. Conserver la mémoire de la crise sanitaire | 27 |
| 1.2. LES INITIATIVES DES ETABLISSEMENTS PUBLICS | 27 |
| 1.2.1. La valorisation des ressources existantes..... | 28 |
| 1.2.2. Le développement de contenus spécifiques à cette période particulière | 28 |
| 1.2.3. L'expérience de nouveaux formats. | 29 |
| 1.2.4. Pédagogie et partage de connaissances | 29 |
| 1.2.5. Des stratégies à stabiliser en fonction de la demande. | 31 |
| 1.3. MEDIAS ET RESEAUX SOCIAUX | 31 |
| 1.3.1. Les partenariats de diffusion avec les médias audiovisuels | 31 |
| 1.3.2. L'Inscription plus forte des établissements publics sur les réseaux sociaux | 32 |
| 1.3.3. Le développement des offres audio | 32 |
| 1.3.4. Tentatives d'évaluation des offres numériques | 33 |
| 1.4. LA COMMUNICATION PENDANT LA CRISE..... | 34 |
| 1.4.1. Une stratégie de communication, interne et externe, pour affronter la crise sanitaire..... | 34 |
| 1.4.2. Des ressources de communication adaptées. | 35 |
| 1.4.3. Des pratiques numériques fortement sollicitées en complément d'outils de communication plus habituels. | 36 |
| 1.4.4. La prédominance des outils numériques..... | 39 |
| 1.4.5. Bilans et enquêtes de satisfaction | 41 |

| | |
|--|----|
| II - L'ORGANISATION ET LES MOYENS MIS EN ŒUVRE | 45 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 2.1. ORGANISATION ET CONCEPTION | 45 |
| 2.1.1. DES APPROCHES ORGANISATIONNELLES STABLES MARQUEES PAR UN SOUCI DE FLEXIBILITE ET D'OUVERTURE | 45 |
| A. Le maintien des structures de direction avec quelques ajustements | 45 |
| B. Cellules de crise temporaires, voire ré-activables | 45 |

| | |
|---|-----------|
| C. Ouverture des comités de direction aux enjeux de publics et du numérique | 46 |
| 2.1.2. DES MODES D'INNOVATION LE PLUS SOUVENT CENTRALISES ET RAREMENT OUVERTS | 47 |
| A. Une innovation le plus souvent décidée verticalement | 47 |
| B. Une appréhension croissante des projets des services | 47 |
| C. Une perception majoritairement négative de « la part d'improvisation » qui interroge..... | 48 |
| D. Un appel très marginal à des appuis externes | 48 |
| 2.1.3. UN RECOURS AU PARANGONNAGE PLUS REPANDU QUE L'USAGE DE RESEAUX PROFESSIONNELS | 49 |
| A. Une approche comparative effectuée assez souvent | 49 |
| B. Des pratiques de réseaux hétérogènes | 49 |
| 2.2. RESSOURCES HUMAINES, TECHNIQUES ET MOYENS FINANCIERS | 50 |
| 2.2.1. Les établissements publics et le ministère pendant les confinements : pilotage et conditions de travail | 50 |
| A. Pilotage ministériel durant la crise | 50 |
| B. Des conditions de travail exceptionnelles entraînant clivage des équipes et isolement. | 53 |
| 2.2.2. MOYENS HUMAINS : EVOLUTION DES COMPETENCES ET FORMATIONS | 54 |
| A. Une forte implication des personnels en interne malgré les contraintes ... | 55 |
| B. Compétences nouvelles et besoins en formation | 56 |
| 2.2.3. MOYENS TECHNIQUES ET PRESTATAIRES MOBILISES PAR LES ETABLISSEMENTS PENDANT LA CRISE | 59 |
| A. Des moyens techniques inégaux qui n'ont pas freiné les initiatives | 59 |
| B. Prestataires, partenaires et mécènes | 60 |
| 2.3. MOYENS FINANCIERS DES STRUCTURES CULTURELLES DURANT LES DEUX ANNEES DE PANDEMIE. | 60 |
| 2.3.1. Le redéploiement des crédits au bénéfice des nouvelles dépenses | 61 |
| 2.3.2. Subventions aux opérateurs | 61 |
| 2.3.3. Recettes propres : billetterie modeste, partenariats et mécénats maintenus | 64 |
| 2.3.4. Mécénats et partenariats en appui des initiatives du secteur culturel . | 65 |

III. INTERROGATIONS SUR LES MUTATIONS DES PUBLICS ET DES MODELES ECONOMIQUES.....67

| | |
|---|-----------|
| 3.1. LES PUBLICS : PRATIQUES, EVOLUTIONS, INTERROGATIONS | 67 |
| 3.1.1. Fréquentations <i>in situ</i> et numériques et pratiques culturelles..... | 67 |
| 3.1.2. Les évolutions durant la crise sanitaire..... | 69 |
| 3.1.3. Le jeu important d'un effet de taille pour les fréquentations | 69 |
| 3.1.4. La montée en puissance des fréquentations numériques | 70 |
| 3.1.5. Des évolutions conjoncturelles pour les offres numériques..... | 70 |
| 3.2. LES PUBLICS : ET APRES ? | 75 |
| 3.2.1. La montée des exigences du public | 75 |
| 3.2.2. Des évolutions à observer : pratiques selon les âges, publics de proximité et éloignés géographiquement..... | 76 |
| 3.3. UN RENOUVEAU DE MODELES DURABLES POST CRISE SANITAIRE ?..... | 77 |
| 3.3.1. Les captations | 77 |
| 3.3.2. Les visites virtuelles..... | 79 |
| 3.3.3. Les cours, conférences, lectures..... | 80 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4. LES DIFFICULTES RENCONTREES EN MATIERE DE GESTION DE DROITS | 81 |
| 3.4.1. Une première série de difficultés tient au montant des rémunérations dues aux titulaires de droits | 81 |
| 3.4.2. Une seconde série de difficultés tient à l'exclusivité accordée par des artistes et interprètes, notamment à des producteurs de phonogrammes..... | 81 |
| 3.4.3. Une troisième séries difficultés tient à la gestion des autorisations pour les visites virtuelles..... | 82 |
| 3.5. LES MODES DE COMMERCIALISATION DES OFFRES PAYANTES | 83 |
| CONCLUSION | 85 |
| LISTE DES ETABLISSEMENTS, SERVICES ET PERSONNES RENCONTRES | 87 |
| GLOSSAIRE | 91 |
| LISTE DES ANNEXES | 95 |
| Annexe 1 : Questionnaire de la mission aux établissements étudiés..... | 97 |
| Annexe 2 : Extraits des fiches-action sur les offres nouvelles fournies par les établissements | 101 |
| Annexe 3 : Tableaux de la fréquentation physique, des sites internet et des réseaux sociaux de chaque établissement, établis par la mission... | 123 |

INTRODUCTION

Par lettre de mission en date du 29 novembre 2021, l'inspection générale des affaires culturelles a été chargée d'établir un retour d'expérience sur les formes innovantes d'accès à l'offre culturelle développées par les établissements publics sous tutelle du ministère de la culture pendant la crise sanitaire, et sur leur possible extension et contribution à l'évolution de leur modèle économique.

La crise sanitaire et sa gestion variable dans le temps ont perturbé le fonctionnement des sites patrimoniaux, des musées, des salles de spectacles et des bibliothèques. Comme l'ensemble des lieux culturels accueillant du public, les établissements publics dépendant du ministère et les services à compétence nationale (SCN) ont connu une succession de dix-sept régimes sanitaires successifs, souvent spécifiques à telle ou telle catégorie de lieux, définis réglementairement dans le cadre de la gestion gouvernementale de la crise sanitaire.

Plusieurs étapes - neuf pour l'essentiel - rythment la période du 15 mars 2020 au 15 mars 2022 (cf. calendrier ci-après). Certaines définissent des temps d'adaptation, parfois distincts selon les types de lieux, d'autres ont été plus abruptes :

1. La période du confinement ;
2. Les étapes du déconfinement ;
3. L'état d'urgence sanitaire ;
4. Le second confinement ;
5. Le troisième confinement ;
6. Le temps du passe sanitaire ;
7. La réduction des restrictions sanitaires ;
8. L'élargissement des passes sanitaires et passe vaccinal ;
9. La réduction des mesures sanitaires dans les lieux publics.

Cette succession a été évidemment ressentie comme particulièrement contraignante tant en raison de l'incertitude générale des dates de début et de fin, que de la brièveté des temps d'adaptation préalables ou ultérieurs d'un régime à l'autre. L'imprévisibilité permanente a constitué la plus grande contrainte. Elle a pu engendrer un sentiment de lassitude, suscitant à chaque fois une attente, souvent repoussée, d'un « retour à la normale » pérenne. Elle a aussi créé une expérience forte en matière d'adaptation et de résilience pour les acteurs concernés.

Le chronogramme suivant rappelle de façon synthétique l'ensemble des étapes et des mesures sanitaires.

Des contraintes d'intensité variable selon les natures et missions des établissements.

Les établissements ou services analysés connaissent des différences de nature fortes, qui tiennent aux offres et à leurs modalités d'accès, et ont été diversement touchés par la crise sanitaire.

Les opérateurs du spectacle vivant (Opéra national de Paris, Opéra-Comique, Comédie-Française, La Colline-Théâtre national, Théâtre national de Strasbourg (TNS), Chaillot-Théâtre national de la Danse, Odéon-Théâtre de l'Europe) ont été affectés tant pour leur activité (production et répétitions), que pour leur exploitation (représentations au siège et en tournée). Celle-ci a en effet été variable selon les critères d'accessibilité définis par l'État (fermeture complète, ouverture avec différentes jauges, mesures sanitaires plus précises, passe sanitaire ...).

Les acteurs du domaine du patrimoine, particulièrement des musées, ont également appliqué des restrictions d'accueil du public (fermeture totale, puis jauges, mesures d'espacement, contrôle des passes sanitaires pour les adultes, puis pour les jeunes), et des restrictions d'activité, quand des expositions prêtes à ouvrir ont dû être annulées ou différées. Les modalités d'accès y ont été à la fois strictes et variables.

Des acteurs plus spécifiques (Bibliothèque nationale de France -BnF-, Bibliothèque publique d'information -BPI-), ont connu, après la fermeture totale du premier confinement, plus de souplesse en termes d'offres, en premier lieu l'accès aux documents, leur activité numérique étant par essence très importante.

Selon chaque catégorie d'acteurs, les contraintes générales ont donc eu un poids variable.

Les établissements disposaient, particulièrement lors du premier confinement, de contenus et de moyens différents pour affronter la crise sanitaire :

- les acteurs disposant de fonds patrimoniaux, numériques ou numérisables (BnF, BPI, certains musées et une partie des opérateurs du spectacle vivant), ont pu constituer des offres alternatives numériques en direction du grand public ou de publics spécifiques dans des délais assez brefs ;
- des acteurs du spectacle vivant comme une partie des acteurs patrimoniaux, souvent plus petits, moins outillés techniquement ou en ressources humaines, ont inversement dû faire face à des contraintes plus fortes pour mettre en œuvre des offres alternatives numériques.

La mission a observé la réactivité de tous ces établissements et de leurs personnels, pour s'adapter afin de maintenir le lien avec leurs publics, le plus souvent dans des conditions de travail complexes, en particulier pour les plus petits établissements et les services à compétence nationale (SCN).

Elle a examiné dans un premier temps les objectifs poursuivis et les initiatives proposées par quarante-trois établissements publics² et services à compétence nationale dans les champs du patrimoine, du spectacle vivant, des bibliothèques et de la lecture publique. Elle s'est attachée à étudier les modalités de leur conception et de leur mise en œuvre au sein des établissements et à analyser la politique de communication initiée pour les valoriser.

La mission s'est efforcée d'évaluer les moyens humains et techniques engagés pendant la crise sanitaire, dans des établissements très hétérogènes, ainsi que les moyens financiers consacrés à leurs initiatives, qu'il s'agisse de redéploiements, de subventions ponctuelles liées à la pandémie, de mécénat ou encore des partenariats dont ils ont pu bénéficier.

La question des publics est centrale ; même si la date de la mission s'inscrit dans un contexte de sortie de crise trop récent pour éclairer le sujet, les nouveaux modèles développés durant la crise sanitaire (captations, visites virtuelles, cours et conférences en ligne) ont été étudiés, notamment au regard des difficultés liées à la gestion des droits, aux modes de diffusion et surtout de commercialisation.

² Parmi les établissements publics sollicités, seul le domaine national de Fontainebleau n'a pas répondu. La mission a donc exploité les réponses de 42 structures culturelles.

Chronogramme

(confinements, déconfinement, états d'urgence sanitaire,

2020

| Mars | Avril | | Mai | | Jun | Juillet | Août | Septembr | Octobre | Novembre | Décembre | Janvier | Février | Mars |
|------|-------|----|-----|----|-----|---------|------|----------|---------|----------|----------|---------|---------|------|
| | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| | 6 | 1 | 6 | 1 | 6 | 2 | 6 | 6 | 6 | 6 | 2 | 6 | 6 | 6 |
| | 7 | 1 | 7 | 1 | 7 | 2 | 7 | 7 | 7 | 7 | 2 | 7 | 7 | 7 |
| | 8 | 1 | 8 | 1 | 8 | 2 | 8 | 8 | 8 | 8 | 2 | 8 | 8 | 8 |
| | 9 | 1 | 9 | 1 | 9 | 2 | 9 | 9 | 9 | 9 | 2 | 9 | 9 | 9 |
| | 10 | 1 | 10 | 1 | 10 | 2 | 10 | 10 | 10 | 10 | 2 | 10 | 10 | 10 |
| | 11 | 1 | 11 | 1 | 11 | 2 | 11 | 11 | 11 | 11 | 2 | 11 | 11 | 11 |
| | 12 | 1 | 12 | 1 | 12 | 2 | 12 | 12 | 12 | 12 | 2 | 12 | 12 | 12 |
| | 13 | 1 | 13 | 1 | 13 | 2 | 13 | 13 | 13 | 13 | 2 | 13 | 13 | 13 |
| | 14 | 1 | 14 | 1 | 14 | 2 | 14 | 14 | 14 | 14 | 2 | 14 | 14 | 14 |
| | 15 | 1 | 15 | 1 | 15 | 2 | 15 | 15 | 15 | 15 | 2 | 15 | 15 | 15 |
| 15 | 1 | 15 | 1 | 15 | 1 | 15 | 2 | 16 | 16 | 16 | 2 | 16 | 16 | 16 |
| 16 | 1 | 16 | 1 | 16 | 1 | 16 | 2 | 17 | 17 | 17 | 2 | 17 | 17 | 17 |
| 17 | 1 | 17 | 1 | 17 | 1 | 17 | 2 | 18 | 18 | 18 | 2 | 18 | 18 | 18 |
| 18 | 1 | 18 | 1 | 18 | 1 | 18 | 2 | 19 | 19 | 19 | 2 | 19 | 19 | 19 |
| 19 | 1 | 19 | 1 | 19 | 1 | 19 | 2 | 20 | 20 | 20 | 2 | 20 | 20 | 20 |
| 20 | 1 | 20 | 1 | 20 | 1 | 20 | 2 | 21 | 21 | 21 | 2 | 21 | 21 | 21 |
| 21 | 1 | 21 | 1 | 21 | 1 | 21 | 2 | 22 | 22 | 22 | 2 | 22 | 22 | 22 |
| 22 | 1 | 22 | 1 | 22 | 1 | 22 | 3 | 23 | 23 | 23 | 2 | 23 | 23 | 23 |
| 23 | 1 | 23 | 1 | 23 | 1 | 23 | 3 | 24 | 24 | 24 | 2 | 24 | 24 | 24 |
| 24 | 1 | 24 | 1 | 24 | 1 | 24 | 3 | 25 | 25 | 25 | 2 | 25 | 25 | 25 |
| 25 | 1 | 25 | 1 | 25 | 1 | 25 | 3 | 26 | 26 | 26 | 2 | 26 | 26 | 26 |
| 26 | 1 | 26 | 1 | 26 | 1 | 26 | 3 | 27 | 27 | 27 | 2 | 27 | 27 | 27 |
| 27 | 1 | 27 | 1 | 27 | 1 | 27 | 3 | 28 | 28 | 28 | 2 | 28 | 28 | 28 |
| 28 | 1 | 28 | 1 | 28 | 1 | 28 | 3 | 29 | 29 | 29 | 2 | 29 | 29 | 29 |
| 29 | 1 | 29 | 1 | 29 | 1 | 29 | 3 | 30 | 30 | 30 | 2 | 30 | 30 | 30 |
| 30 | 1 | 30 | 1 | 30 | 1 | 30 | 3 | 31 | 31 | 31 | 2 | 31 | 31 | 31 |
| 31 | 1 | | 31 | 1 | | 31 | | | | | | | | 31 |

2021

| | Avril | Mai | Jun | Juillet | Août | Septembr | Octobre | Novembre | Décembre | Janvier | Février | Mars |
|----|-------|-----|-----|---------|------|----------|---------|----------|----------|---------|---------|------|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 |
| 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 |
| 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 |
| 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |

des mesures sanitaires (*)

instauration des passes sanitaire et vaccinal, jauges)

| Légende et nature des mesures | |
|---|--|
| Confinement | |
| 1 | Fermeture complète sauf archéologie préventive (cf. BTP). |
| Déconfinement 1 | |
| 1 | Phase 1 : reprise des salles de spectacles mais fermées au public ; "petits musées" (à fréquentation locale) autorisés à rouvrir au public, sur autorisation préfectorale. |
| 2 | Phase 2 : réouverture des salles de spectacle sur autorisation du préfet de département ; reprise des représentations pour les établissements en zone verte ; ouverture des musées. |
| 3 | Phase 3 : Les établissements d'une capacité d'accueil supérieure à 1 501 personnes (cat. 1) doivent faire en faire la déclaration en préfecture. |
| Etat d'urgence sanitaire | |
| 1 | Etat d'urgence sanitaire : dans les zones en EUS, les salles de spectacles ne peuvent pas accueillir de public. |
| 2 | Etat d'urgence sanitaire sur l'ensemble du territoire national + couvre-feu Île de France et 8 métropoles ; pas d'événement > 1 000. |
| Confinement 2 | |
| 2 | Confinement sur territoire métropolitain ; exception de fermeture des ERP pour parcs et jardins (levée des fermetures des bibliothèques le 28-XI). |
| Confinement 3 | |
| 3 | Couvre-feu ; Fermeture des collèges ; déplacements autorisés < 10km , déplacements inter-régionaux non autorisés. |
| Déconfinement 3 | |
| 1 | Etape 1 : sans objet pour le secteur |
| 2 | Etape 2 : réouverture des musées et salles d'exposition (8m ²), salles de spectacle (jauge < 35% < x > 1 000 personnes) ; spectacles en jauge debout interdits ; festivals en plein air en configuration assise. |
| 3 | Etape 3 : musées, exposition (4m ²), salles de spectacle (< 65% x > 5 000 personnes) ; debout (4m ² ; plafond < 1 000 plein air ou < 35% salles fermées) + passe sanitaire dans ces ERP si > 1 000 personnes. |
| 4 | Etape 4 : jauges pour salles de spectacles et polyvalentes sous plafond maximal préfectoral ; 75% pour concerts debout ; espace public / jauge maximum pour station debout par préfet. |
| Passé sanitaire | |
| 1 | Passé sanitaire : à tous les ERP culturels (à l'exception des archives et des établissements d'enseignements diplômants) pour le grand public, à partir de 50 personnes présentes simultanément. |
| 2 | Passé sanitaire : extension de l'application du passé sanitaire dans les mêmes ERP dès le 1 ^{er} visiteur/spectateur. |
| 3 | Passé sanitaire : extension de l'application du passé sanitaire dans ces mêmes ERP aux professionnels en contact avec les publics. |
| Réduction des restrictions | |
| 1 | Jauge de 75% pour les concerts accueillant du public debout ne s'applique plus que dans les zones désignées où est identifiée une circulation élevée du virus. |
| 2 | Fin de la jauge de 75% pour les concerts accueillant du public debout ; rappel des gestes barrières ; renforcement des contrôles. |
| Passé sanitaire + port du masque | |
| 1 | Port du masque obligatoire à partir de 11 ans et y compris les détenteurs de passé sanitaire de plus de 11 ans. |
| Passé vaccinal + port du masque | |
| 1 | Substitution du passé vaccinal au passé sanitaire. |

(*) Par souci de lisibilité, ne sont pas représentées graphiquement les périodes relatives à toutes les évolutions de jauges et distances, des périmètres de déplacement des populations, leurs variations selon les régions, départements, les adaptations des dates de fermetures ou d'ouverture de telle ou telle catégorie d'établissements.

METHODOLOGIE

La mission a choisi d'étudier un périmètre assez large : elle n'a souhaité réaliser ni un échantillonnage ni un parangonnage des établissements publics sous tutelle du ministère de la culture ou des services à compétence nationale en dépendant. La singularité des établissements publics et SCN, même par regroupements (spectacle vivant, patrimoniaux) ne le permet guère : spectacle musical lyrique, de concert, ballet, théâtre ; archives, lecture publique, monuments musées...). Leur diversité, de nature, de type et de missions, de taille, d'implantation... autant que leur spécificité l'interdit d'emblée.

La mission porte sur des établissements dont la singularité est forte, confrontés à un contexte à la fois général - la crise sanitaire - et particulier - la disparité des moyens influençant leur capacité d'innovation. Elle doit explorer des questions communes : réactivité, organisation, production, ressources techniques, humaines, résultats des actions engagées, et bien sûr, difficultés, contraintes, limites et obstacles abordés et surmontés, ou non.

1. UNE LOGIQUE PLUS EXHAUSTIVE QUE L'ECHANTILLONNAGE

Pour la réalisation de l'exercice de retour d'expérience (RetEx) des établissements publics sous la tutelle du ministère de la Culture, la lettre de mission invitait à procéder à un échantillonnage des établissements.

Après analyse avec les directions générales chargées de la tutelle des établissements, la mission a défini un périmètre d'étude non exhaustif mais assez large prenant en compte les contraintes suivantes :

1. Il n'existe pas de critère objectif d'établir un échantillonnage pertinent ;
2. Le cabinet et les directions générales ont souhaité exclure les établissements d'enseignement supérieur, qu'il s'agisse des arts visuels avec les écoles territoriales ou du spectacle vivant ;
3. Les entreprises publiques de l'audiovisuel (Radio France, France Télévisions, France Médias Monde, TV5Monde et Arte-France), dont les programmes sont placés sous l'égide du CSA, n'entrent pas dans le champ de la mission. Toutefois, l'INA fait partie du périmètre pour ses missions patrimoniales.

La DGPA a souhaité que le périmètre de l'analyse soit étendu à un certain nombre de services à compétence nationale (SCN), ne serait-ce que pour vérifier la robustesse des résultats du RetEx quel que soit le statut des acteurs culturels, ce que la mission a jugé utile. Elle a enfin ajouté des associations inscrites depuis longtemps dans le paysage muséal, comme le musée des Arts Décoratifs ou le Jeu de Paume.

La mission a analysé un plus grand nombre d'opérateurs du ministère afin de fournir un panorama aussi complet que possible de leurs actions pendant la pandémie. 43 acteurs culturels ont été étudiés.

2. L'ADMINISTRATION ET L'EXPLOITATION D'UNE ENQUETE

Après avoir pris connaissance des méthodes de RetEx conduits notamment parmi les ministères en réalisant régulièrement et de l'expérience de la Haute fonctionnaire à la sécurité du ministère, la mission a opté, pour la rédaction et la diffusion d'un questionnaire unique en deux parties : la première consacrée à la démarche de l'établissement pour la mise en œuvre des actions spécifiques conduites pendant le confinement, la deuxième à des « fiches action » expliquant les initiatives qui lui ont paru les plus réussies en termes d'innovation, d'organisation et de résultats.

Pour renseigner ce questionnaire en un temps où les établissements n'en ont pas fini avec les conséquences de la pandémie, un délai de quatre à six semaines leur a été accordé. L'ensemble des établissements y a répondu, à l'exception du domaine national de Fontainebleau.

Cette enquête comprenait non seulement un corpus de questions communes à tous, mais laissait aussi aux opérateurs la liberté de présenter les actions menées durant la période de crise sanitaire, avec un bilan *in fine* détaillant les aspects positifs et négatifs.

3. LE COMPLEMENT D'ANALYSES QUALITATIVES

Conformément aux méthodes de réalisation des RetEx, et sur un nombre limité de thématiques définies par la lettre de mission, les rapporteurs ont choisi deux types d'approches :

- des entretiens individuels avec des responsables de projets innovants, de façon à identifier tant les problèmes rencontrés que les réussites obtenues, par exemple les captations, qui sont sous la forme du streaming l'objet d'une mission de l'IGAC menée en parallèle³, et les visites virtuelles, des questions de droits afférentes se posant dans les deux cas ;
- des réunions thématiques sur des enjeux identifiés et des actions menées par un grand nombre d'établissements et services :
 - o la politique en direction de publics spécifiques, notamment dans le cadre de la politique d'éducation artistique et culturelle ;
 - o les questions relatives à l'évolution des publics, à la substituabilité entre les pratiques numériques et les pratiques en présentiel, aux enjeux de la communication numérique.

La mission s'est attachée à fournir un panorama général de l'expérience vécue par un nombre très significatif, et à ce titre représentatif, d'opérateurs culturels sous tutelle ou dépendant du ministère.

³ *Captations et diffusions de spectacles et évènements culturels, mission de l'Inspection générale des affaires culturelles conduite par François Hurard et Sylvie Clément-Cuzin, inspecteurs généraux des affaires culturelles.*

I. LES INITIATIVES DES OPERATEURS ET LEUR COMMUNICATION

1.1. LES OBJECTIFS POURSUIVIS

Les établissements publics du ministère ont fait en sorte de mobiliser leurs équipes et de conserver le contact avec leur public, en revisitant notamment leur stratégie numérique et aussi, pour certains, de soutenir les artistes. Leurs objectifs, multiples et ciblés, n'ont pas été chiffrés précisément au départ et les seuls indicateurs disponibles sont aujourd'hui, la plupart du temps, le nombre des connexions ou des vues sur les réseaux sociaux.

1.1.1. Conserver le lien avec les publics

Les établissements ont dû imaginer des formules nouvelles pour maintenir le lien avec leur public. Si les grands établissements patrimoniaux ont affiné leur stratégie numérique et inventé de nouveaux formats pour affirmer leur position sur les réseaux sociaux, les structures du spectacle vivant ont continué à créer, expérimentant des formules nouvelles et parfois singulières.

L'expérience a démontré le succès de propositions simples, pourvu qu'elles soient réalisées avec talent : les lectures et les conférences ont connu un vrai succès, que ce soit l'intégrale de « À la recherche du temps perdu » à la Comédie-Française, ou « Les lettres persanes » au Théâtre de la Colline. La présentation d'œuvres ou d'expositions en formats relativement courts par les commissaires d'exposition ou les conservateurs s'est également développée.

Les périodes de confinement ont constitué pour les établissements publics une opportunité de développer des moyens d'élargir leur public. Ils se sont efforcés de proposer aux familles, toutes générations incluses, des occupations intelligentes quand les lieux de culture étaient clos. Le temps disponible a amené des publics nouveaux à s'intéresser à leurs activités, en particulier les publics éloignés géographiquement, tant en région qu'à l'international.

Le Jeu de Paume a ainsi constaté que les cours en ligne lui ont permis d'élargir fortement son public, *«la plupart des participants ne vivent pas à Paris et n'auraient donc pas pu profiter de cette proposition en physique. De même sur les contenus digitaux abrités sur le site, la fréquentation de visiteurs en région ou à l'international est beaucoup plus forte que la part de visiteurs physiques en provenance de ces destinations »*.

1.1.2. Maintenir la dimension sociale des établissements publics

Les établissements publics ont maintenu leur engagement en faveur des publics dits empêchés ou éloignés de la culture : leurs initiatives concernent aussi bien des quartiers défavorisés que des publics spécifiques qui ne peuvent se déplacer. Ils se sont efforcés de conserver un lien avec ceux dont la pandémie a accru l'isolement.

Les personnes âgées des EHPAD ont fait l'objet d'une attention particulière de la part de plusieurs établissements : on peut citer le Musée d'Orsay, qui a pérennisé l'offre de médiation à distance initiée pendant le confinement en direction des malades, en collaboration avec des structures médicales, paramédicales ou

associatives. Un nouveau réseau, « M'O à partager », a été conçu pour les interventions à distance auprès de personnes âgées, parfois atteintes de la maladie d'Alzheimer, organisant des dialogues réguliers avec des conférenciers autour des collections.

Pour les personnes incarcérées, un livret d'activités (« Qui a volé la Joconde ? ») a été conçu par le Musée du Louvre durant cette même période, avec la participation d'un professeur de la Protection Judiciaire de la Jeunesse. Ce livret a été édité et distribué par l'administration pénitentiaire à l'ensemble des détenus de France.

Pour les enfants des personnels soignants, le Centre Pompidou a développé des ateliers de pratique artistique de toutes les disciplines dans les écoles ouvertes pour eux durant le premier confinement, ainsi que dans des foyers et centres de loisirs. Les personnes qui ont encadré ces ateliers ont été mobilisées sur la base du volontariat.

Recommandation 1

La délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle devrait conforter son soutien aux actions menées par les établissements publics et les SCN en faveur des publics spécifiques.

1.1.3. Venir en aide aux équipes artistiques investies dans des projets et empêchées de présenter leur travail

Les structures patrimoniales, comme les structures de création et de diffusion ont eu à cœur d'aider les équipes artistiques investies dans des projets mis à mal par la pandémie : elles se sont efforcées de maintenir les projets prévus, d'honorer leurs engagements financiers, et d'imaginer des formules pour rémunérer les intervenants.

Au Jeu de Paume, un projet a ainsi été mené sur Instagram avec la création d'un compte dédié [@jeudepaumelab](#) pour valoriser commissaires et photographes sur la plateforme. Pendant un an, douze commissaires et cinquante artistes ont présenté des travaux de commandes réalisés pendant la période sur le thème des « *nouvelles distances* ».

1.1.4. Conserver le lien avec les personnels en télétravail en les associant aux initiatives développées

Les établissements ont dû également mettre en œuvre des initiatives pour mobiliser, à distance et dans les périodes incertaines, leur personnel autour de projets fédérateurs. Les personnels ont parfois été associés à des créations vidéo pour expliquer leur travail, le fonctionnement de l'établissement, ou présenter un élément de son patrimoine.

Ainsi, les agents de la Porte Dorée ont-ils fait découvrir au public les lieux et leur travail quotidien.

1.1.5. Conserver la mémoire de la crise sanitaire

Alors que la crise sanitaire semble s'éloigner, sans que pour autant s'impose la certitude absolue d'un retour durable à une situation normale, il importe de mesurer, au-delà des problèmes économiques auxquels les établissements sont confrontés, l'épreuve traversée par les équipes artistiques et l'ensemble des personnels, et d'en conserver la mémoire. Études, entretiens, publications et documentaires y participent. La crise sanitaire a en effet été une période difficile à tous égards, les activités de l'ensemble des acteurs ayant été durablement bouleversées.

Un documentaire a ainsi été réalisé, « *l'Opéra de Paris, une saison très particulière* », qui montre la difficulté des danseurs à vivre le premier confinement, dans l'attente des représentations de la Bayadère, annulées quatre jours avant la première. Le spectacle, finalement filmé pour une diffusion en direct sur la plateforme de l'ONP, a généré 125 000 interactions et touché plus de deux millions de personnes.

Recommandation 2

La direction générale des patrimoines et de l'architecture pourrait confier au service interministériel des archives de France la mission de documenter et conserver le témoignage des différents acteurs des établissements publics sur leur traversée de la crise sanitaire.

1.2. LES INITIATIVES DES ETABLISSEMENTS PUBLICS

Dans un contexte de crise sanitaire qui ne leur laissait pas d'autre choix, les établissements ont tous opté pour un enrichissement de leur offre numérique, quels que soient leur dimension et leurs moyens : la pandémie a accéléré un processus de médiation déjà largement utilisé pour les uns, plus expérimental pour les autres. Ils ont aussi proposé des formules nouvelles pour maintenir avec leur public un lien singulier : visites virtuelles en nombre limité, conférences interactives, lectures en particulier.

Un certain nombre d'actions engagées avaient pour objectif de maintenir un lien entre les personnels d'abord, et avec les professionnels ensuite, qu'il s'agisse des commissaires d'exposition, des comédiens ou des musiciens.

Elles visaient également, aussi et surtout, à conserver un dialogue entre les producteurs de contenus et un public exclu de lieux qu'il affectionne, voire à élargir leur audience, via le numérique, car paradoxalement, les confinements ont permis de toucher des publics nouveaux, souvent éloignés géographiquement. Le développement de la présence des établissements sur les réseaux sociaux, et en particulier sur des réseaux dont ils étaient jusqu'alors absents, comme TikTok, a favorisé le contact avec des publics jeunes et internationaux nouveaux.

La dimension pédagogique a été préservée et développée pendant la pandémie, et ce à destination de toutes les catégories d'âge et à tous les niveaux. Les établissements publics ont également porté une attention particulière à certaines

catégories de publics : les enfants, les jeunes, les familles, mais aussi les personnes isolées dans le EHPAD, les hôpitaux, les prisons.

Ils ont alimenté les initiatives ministérielles comme « #culturecheznous ou « l'été culturel et apprenant » et parfois imaginé de nouveaux types de ressources. Ils se sont pour la plupart engagés dans une stratégie numérique de communication, d'influence et de diffusion, gratuite ou payante.

1.2.1. La valorisation des ressources existantes

Elle a été commune à l'ensemble des établissements, musées, sites patrimoniaux, structures du spectacle vivant, établissements-ressources, favorisant ainsi l'accès à des productions de qualité. Leur situation était évidemment très inégale avant la crise sanitaire, mais tous ont revisité leurs stocks, et éditorialisé leurs ressources existantes.

Des projets numériques conçus en amont de la crise ont également été lancés à cette période, trouvant un écho tout particulier : c'est le cas par exemple de l'exposition « *Dans l'intimité de Kandinsky* », projet entièrement numérique réalisé par le Centre Pompidou avec Google Arts & Culture en novembre 2020. Autre illustration : la BPI a transformé son festival du cinéma documentaire « *Cinéma du Réel* » en festival numérique, le soir même de son ouverture. En 2021, le même festival a été imaginé intégralement en ligne.

1.2.2. Le développement de contenus spécifiques à cette période particulière

La pandémie a incité les établissements publics à inventer de nouveaux formats, permettant soit une diffusion éditorialisée sur les réseaux sociaux, soit expérimentant un autre type de contact avec le public, volontairement personnalisé, comme en réaction à l'accessibilité très large du numérique. Cette dernière tendance est parfaitement illustrée par l'initiative du théâtre de la Colline qui, pendant le confinement, a mobilisé 250 comédiens dans le cadre d'une initiative baptisée « *Au creux de l'oreille* », pour offrir au téléphone, du 23 mars au 7 mai 2020, 6 000 lectures de poésie, de théâtre, de littérature ou de musique, quelques minutes ou plus...à des personnes résidant en France et à l'étranger, explorant ainsi un mode de relation ultra personnalisé.

La pandémie a aussi amené les établissements publics à montrer une part de leur activité jusqu'alors considérée comme préparatoire à ses offres culturelles. C'est le cas, par exemple, du « *Théâtre à la table* » proposé par la Comédie-Française : les comédiens, assis, disent leur texte et le public l'entend autrement. L'expérience se poursuit en présentiel dans le cadre de l'année Molière.

La crise sanitaire a, au moins temporairement, gommé la catégorisation des établissements publics entre secteur patrimonial et spectacle vivant. Ce dernier, naturellement fondé sur la rencontre physique, et privé par la pandémie de son auditoire, a dû improviser des solutions de rechange, et utiliser massivement des outils numériques jusqu'alors marginaux dans son activité, pour présenter les captations de ses propositions. Les confinements ont remis en cause l'incompatibilité supposée entre théâtre, danse ou musique en direct (*live*) et leur diffusion filmée. Éric Ruf, administrateur de la Comédie française, le constate : « *Alors même que pendant des années, on s'est dit : il ne faut pas filmer, nous nous sommes aperçus que plus on montre, plus le théâtre demeure mystérieux* ».

L'expérience est prometteuse : « *On a ouvert la boîte à jouer, on a mis le nez dans un trésor ; Il serait dommage de n'en rien faire de plus. Reste à sortir de cette crise le plus intelligemment possible* ». Plusieurs projets ont été maintenus et développés : l'émission du lundi, les universités théâtrales pour les étudiants, les formations hebdomadaires pour les enseignants en région, le « *Théâtre à table* » dans une formule nouvelle avec huit opus pour la saison Molière, des conférences et des lectures.

Le développement tous azimuts du numérique a conduit les établissements à rivaliser d'imagination pour proposer des offres attractives. Musées, bibliothèques et archives ont tenté de donner à voir en ligne leurs collections et leurs ressources, tandis que les monuments développaient les visites virtuelles. Tous ont imaginé le moyen de capter l'attention d'un public par nature inconnu et volatile. Ainsi la BnF proposant, pendant le premier confinement « *Un jour, une histoire* », et publiant quotidiennement en données ouvertes (open data) un document exceptionnel contextualisé : une lettre du Marquis de Sade, le récit de l'incendie de Moscou par Stendhal, le contrat de mariage de d'Artagnan.

1.2.3. L'expérience de nouveaux formats.

Visites virtuelles des expositions permanentes, des expositions temporaires ou des monuments nationaux ont été mises en œuvre, avec le souci de donner à ces propositions un caractère innovant et parfois interactif.

Les sites web, les réseaux sociaux et la chaîne YouTube ont été les supports de diffusion largement utilisés. Les établissements ont adapté leur offre à ces supports, en réduisant notamment les durées, comme le Musée du Quai Branly avec la présentation de deux expositions temporaires par les commissaires en version courte (4 mn) ou longues (15 mn).

Les visites virtuelles ont proposé aux visiteurs un accompagnement souvent absent lors d'une visite en présentiel, qui tend à compenser l'émotion que procure le contact direct avec les œuvres. Elles sont le plus souvent commentées par le commissaire de l'exposition et offrent parfois à la possibilité d'un dialogue avec le public : dans un contexte normal, hors visite guidée, l'audioguide est le plus souvent le seul vecteur d'information.

Elles offrent également une qualité d'image et une maîtrise du temps dont le visiteur est souvent privé, pour peu que le succès des expositions « événement » le décourage de s'attarder devant les œuvres comme il le souhaiterait. La crise sanitaire, en privant les grands musées d'un public international très important, incite à mieux anticiper son retour, pour conserver une qualité de visite auquel le public en ligne, où dans des musées moins saturés, aura pris goût.

Elles permettent enfin de toucher des publics qui n'auraient pas le moyen, pour des raisons diverses, de venir sur place, et participent à une forme de démocratisation culturelle qu'on ne peut ignorer. Le CMN a ainsi expérimenté des visites guidées à distance de douze de ses monuments, ciblant les scolaires et le grand public, ainsi que les publics empêchés.

1.2.4. Pédagogie et partage de connaissances

Les établissements publics ont eu à cœur d'alimenter la curiosité du public et de mettre à sa disposition le maximum d'éléments de connaissance sur les thèmes les

plus divers, en accueillant des partenaires extérieurs ou en s'ouvrant à d'autres acteurs culturels.

La nécessité de s'adapter rapidement à une situation imprévisible a accéléré le déclouonnement entre les disciplines artistiques : émissions, conférences et danse en direct de la Porte Dorée, université populaire au musée du Quai Branly-Jacques Chirac, conseils de la librairie à Chaillot...

Les établissements publics ont développé durant la crise sanitaire des contenus adaptés pour assurer la continuité de leur activité pédagogique.

Les activités d'éducation artistique et culturelle (EAC) figurent parmi les missions de base des structures subventionnées ; maintenues promptement dès le premier confinement, elles ont parfois été mises en œuvre hors de leurs murs, au sein même des établissements scolaires. Quand les établissements publics étaient fermés, certains ont pu organiser des interventions dans les écoles, avec des dispositifs adaptés. Des personnels de médiation du CMN ont ainsi emporté maquettes et matériel pédagogique au sein de classes sur le territoire proche du site de leur monument.

Certains établissements, fermés au public, ont pu toutefois recevoir des groupes : c'est le cas du Musée d'Orsay qui a accueilli, un mois avant sa réouverture, des classes des réseaux d'éducation prioritaire (Rep), moyennant un protocole strict et les moyens et autorisations nécessaires de la commune.

Le travail à distance avec les professeurs a permis d'assurer la continuité des enseignements artistiques : L'Opéra-Comique a ainsi maintenu l'activité de la maîtrise, qui réunit 120 élèves de 8 à 25 ans, dont la moitié est issue d'écoles situées en zones Rep et Rep+ (réseaux d'éducation prioritaire), et 18 professeurs pour neuf disciplines.

Les établissements ont développé des offres spécifiques à destination du jeune public qui ont un caractère ludique plus affirmé, permettant d'occuper intelligemment les enfants pendant les confinements.

Des dispositifs hybrides se sont développés, alternant visites *in situ* et ateliers ou interventions dans les classes. Les partenariats avec les communes ont favorisé le maintien de la contribution des établissements publics à l'EAC, quand ils ont dû adapter leurs activités : ainsi le Musée de la Renaissance d'Ecouen s'est-il appuyé sur les communes qui ont mis à disposition des minibus pour conduire des élèves par groupes de six au château et au parc, dans le cadre du dispositif *C'est mon patrimoine*. La formule associant visite au château et atelier de pratique artistique en classe est désormais formellement inscrite au sein d'un Parcours EAC. Le manque de moyens (heures) alloués par la RMN-GP dans le cadre de la convention avec le ministère ne peut cependant leur permettre d'accepter que 30 classes sur les 40 demandes reçues. De même, le Centre Pompidou a-t-il travaillé avec la commune de Massy ou avec une école dans la Somme, pour des ateliers hybrides (numérique, présentiel).

Des contenus disponibles ont été mis en ligne, et des restrictions d'accès levées pour alimenter les familles et les enseignants : ainsi la plateforme éducative de l'audiovisuel public Lumni, copilotée par l'INA et le ministère de l'éducation nationale, a fortement renforcé l'offre d'enseignement et levé des conditions d'accès afin d'en faciliter le partage avec les élèves et les parents. D'autres

établissements ont développé les formations d'enseignants à distance, comme le Louvre, le musée Picasso-Paris et le Centre Pompidou (CNAC-GP), pour les enseignants des territoires d'Outre-mer, après avoir échangé et partagé avec eux leur expérience en la matière. Ces formations devraient perdurer.

Les rencontres, stages et ateliers prévus en présentiel ont été, autant que possible, organisés en version numérique, aussi bien dans le domaine du patrimoine que dans celui du spectacle vivant. Le musée d'Orsay, par exemple, dans le cadre de son jumelage avec les zones de sécurité prioritaire de Mantes-la-Ville et Mantes-la-Jolie, avait prévu une dizaine de stages photographiques : il les a adaptés aux mesures de distanciation sanitaire en transformant son atelier de photographie argentique en laboratoire de photographie numérique en extérieur, auxquelles 420 personnes ont pu participer.

1.2.5. Des stratégies à stabiliser en fonction de la demande.

Les dispositifs nationaux mis en œuvre durant la pandémie ont été alimentés par les établissements publics : c'est le cas des « *Vacances culturelles et apprenantes* », initiative développée conjointement par les ministères de la culture et de l'éducation nationale, avec l'appui de la plateforme #culturecheznous. Leur pérennisation n'est pas aujourd'hui assurée. Les équipes se sont mobilisées en interne pour produire et rendre disponibles des contenus adaptés. Le retour à une situation normale pose de multiples questions.

Certains établissements n'ont pas encore stabilisé leur stratégie et leurs outils en EAC par rapport à la demande : le contexte ne leur a pas permis de renouer de manière stable avec leurs partenaires de l'enseignement, du fait des mouvements des professeurs et de la succession des consignes sanitaires.

Tous les établissements ont souligné l'impossibilité de mobiliser simultanément des équipes parfois très limitées en nombre, et qui ne pourront se démultiplier une fois la crise sanitaire passée : beaucoup souhaitent se donner un peu de temps pour finaliser leurs dispositifs. Ils constatent pour l'instant un retour inégal des classes d'EAC : demande très soutenue dans les zones et réseaux d'éducation prioritaire et au contraire, relativement faible dans la capitale.

1.3. MEDIAS ET RESEAUX SOCIAUX

1.3.1. Les partenariats de diffusion avec les médias audiovisuels

Les établissements publics ont poursuivi ou renforcé leur collaboration avec des médias audiovisuels nationaux ou régionaux qui ont largement contribué à la diffusion de la culture durant les périodes de confinement total en particulier. Captations et adaptations ont été diffusées par les chaînes publiques ou par des chaînes spécialisées. L'expérience ouvre des perspectives pour assurer une large diffusion auprès de publics éloignés géographiquement ou pour d'autres motifs, qui ne peuvent y assister en présentiel.

L'Opéra-Comique, par exemple, a fait le choix de maintenir des créations prévues qui ont fait l'objet de captations, tandis que des productions déjà créées ont été adaptées pour la télévision. On peut également citer la diffusion par France 5 des grandes œuvres du répertoire, montées par la Comédie-Française : l'audience

touche tous les âges, avec un tiers de 13 à 34 ans, un tiers de 35 à 64 ans et un tiers de plus de 65 ans, 20% de spectateurs de l'étranger et 40% des régions.

Certains établissements ont également pu s'appuyer sur le soutien de leurs réseaux et partenaires habituels, comme l'Odéon-Théâtre de l'Europe (Télévision, radio, cinéma, autres théâtres...) ou la Philharmonie de Paris, pour diffuser leurs nouvelles offres (Arte, France Télévisions dont Culturebox, Mezzo, You Tube...) mais aussi, l'Opéra National de Paris...

D'autres ont, dans le cadre de la pandémie, consolidé leurs partenariats médias avec les télévisions et radios locales. Ce fut le cas pour plusieurs musées en région comme les Musées nationaux du XX^e siècle des Alpes-Maritimes ou le Musée national Adrien Dubouché à Limoges.

1.3.2. L'Inscription plus forte des établissements publics sur les réseaux sociaux

Les établissements publics ont très majoritairement renforcé leur présence sur les réseaux sociaux, investissant des réseaux nouveaux pour toucher des publics jeunes et internationaux.

La plateforme TikTok, très populaire auprès des jeunes, a été investie par plusieurs établissements publics : c'est le cas du Château de Versailles qui compte aujourd'hui plus de 250 000 abonnés. Le lancement sur Douyin en mai 2021 (version chinoise de TikTok, accessible uniquement en Chine) avec un direct de lancement, une conférencière sinophone et une influenceuse chinoise, a permis d'enregistrer, en quelques jours, plus de 100 000 abonnés sur ce réseau.

1.3.3. Le développement des offres audio

Les établissements étudiés se sont souvent inscrits dans l'extension des offres et consommations de la baladodiffusion (*podcast*). Ce média, plus simple à mettre en œuvre que les captations, facilitait aussi une valorisation de ressources existantes, et devenait un puissant lieu de ressources créatives nouvelles tout au long de la crise. Sinon autant que la vidéo, la baladodiffusion a été le témoin du passage d'institutions culturelles patrimoniales comme du spectacle vivant aux nouveaux supports de diffusion.

Il est notable que ce média a été emprunté par un grand nombre d'établissements, quelles que soient leurs tailles ou leurs moyens, souvent dans des logiques de mise en avant de l'arrière-scène comme de l'offre proposée (ex. Philharmonie de Paris, Musée Jean-Jacques Henner, Centre des monuments nationaux ou Château de Versailles, Musée de la Porte dorée...).

Les programmes audio sont apparus très appropriés aux politiques de médiation envers des catégories de publics parfois difficiles à intéresser autrement. C'est dans ce cadre que le podcast « *Sans les yeux* » du Musée de Cluny a été couronné du Prix 2021 des Best Practice, les bonnes pratiques en médiation, par l'ICOM (*International Council of Museums*). C'est aussi le cas pour les lectures proposées par la Comédie-Française en direction des scolaires ou au-delà ; de la Villa Médicis pour des séries de podcasts associant service pédagogique et département d'histoire de l'art) ou du Musée d'Orsay avec les podcasts jeunesse (*Petits MO*).

Ce développement s'est fait en partenariat avec Soundcloud du côté des diffuseurs numériques, mais aussi avec des radios développant une offre sonore (ex. la Villa Médicis, le TNS en lien avec les territoires). On retrouve ces partenariats à l'échelle nationale avec « *Les Odyssées du Louvre* » en direction de la jeunesse avec France Inter. La liaison entre l'offre muséale, patrimoniale comme de spectacle vivant, et des partenaires privés s'est aussi développée, comme au Musée du Quai Branly à l'occasion de l'exposition *Ex Africa. Présences africaines dans l'art d'aujourd'hui*, avec Radio Nova et Les Inrocks.

Plusieurs établissements, au moment d'arbitrer entre les offres numériques déployées pendant la crise sanitaire, optent clairement pour les podcasts porteurs de créativité. C'est vrai par exemple du Musée d'archéologie nationale ou d'Universcience, comme de la BPI et d'autres pour des rencontres, des colloques et conférences, de visites, ...

Ce mode de diffusion accessible économiquement et susceptible de toucher durablement le grand public, comme d'être un outil récurrent pour des publics spécifiques, semble être une porte d'entrée multimédia durable et efficace quelle que soit l'institution culturelle concernée

1.3.4. Tentatives d'évaluation des offres numériques

Quelques établissements publics se sont efforcés d'évaluer les prestations numériques proposées au public durant la crise sanitaire.

Les éléments analysés par la mission, fondés sur les chiffres transmis par les établissements ou issus des études qu'ils ont réalisées - Comédie-Française, RMN-GP, Versailles, Opéra National de Paris, Universcience - permettent d'apercevoir des tendances, même si les indicateurs trop hétérogènes et la période sanitaire à peine achevée n'autorisent d'émettre que des hypothèses.

- Le public des propositions numériques paraît massivement féminin : les femmes représentent 70% des spectateurs de la Comédie-Française. Elles manifestent un intérêt fort pour le sujet : sur les 300 personnes qui ont répondu au questionnaire de satisfaction diffusé par le Grand Palais, 83% sont des femmes. Le public du film proposé en Zoom par le planétarium sur la lune était lui aussi féminin à 80%.
- En termes d'âge, le public des propositions numériques n'est pas homogène. Il est probable que l'usage du numérique ne va pas forcément de pair avec un rajeunissement du public : ainsi les programmes de la Comédie-Française ont-ils rencontré un public équilibré en trois tiers entre retraités, 35/64 ans et moins de 35 ans, tandis que celui des visites virtuelles proposées aux abonnés du château de Versailles est à 75% âgé de plus de 60 ans. Les 300 répondants au questionnaire de satisfaction de la RMN-GP sur ses propositions numériques sont pour plus de moitié âgés de plus de 64 ans, et 8% seulement ont moins de 35 ans. Universcience avec l'offre du Planétarium a en revanche touché un public jeune, 35 ans en moyenne.
- En termes d'audience, la Comédie-Française et l'Opéra national de Paris ont trouvé un public considérablement plus important qu'au siège parisien : 4,5 millions de spectateurs pour la Comédie-Française, 796 790 pour la plateforme « *l'Opéra chez soi* » depuis son lancement.

- L'origine géographique du public indique que le numérique peut être une réponse à l'éloignement géographique et à la nécessité d'une présence culturelle des établissements sur l'ensemble du territoire. Même si le public est majoritairement parisien : à 60% pour la Comédie-Française et 51% pour l'Opéra de Paris, tandis que le public régional représente 40% à la Comédie-Française et 49% à l'Opéra. Le public français du site internet de Versailles est constitué à 51% de franciliens et 49% d'autres régions. Le château a adressé un questionnaire aux participants aux visites virtuelles entre janvier et avril 2021 : sur 287 réponses, 82% sont issues des franciliens abonnés et 18% des abonnés de province.
- Le public numérique des établissements est majoritairement français : 80% pour la Comédie-Française, 70% pour *l'Opéra chez soi*, De même, la fréquentation du site web de Versailles est à 70% française.

S'agissant des visites virtuelles, l'étude de satisfaction de la RMN-GP indique qu'elles sont d'autant plus appréciées que le public est lointain (indice de satisfaction : Paris 73%, Ile-de-France 87%, régions 93%).

La plateforme de l'Opéra de Paris a une audience étrangère importante qui représente près du tiers des visionnages, avec une présence plus marquée des spectateurs américains et japonais.

1.4. LA COMMUNICATION PENDANT LA CRISE

1.4.1. Une stratégie de communication, interne et externe, pour affronter la crise sanitaire

À l'annonce de leur fermeture, tous les établissements étudiés ont fait preuve d'une grande réactivité face à une situation sans aucune référence. Il s'est agi alors pour eux de développer leur visibilité sur les réseaux de communication dans un contexte de surcharge d'informations et surtout dans la perspective d'une réouverture incertaine.

L'objectif qui s'impose est avant tout de maintenir un lien avec les publics qui ne sont plus en mesure de se déplacer et de mettre à leur disposition une offre culturelle alternative et attractive. Pour certains, comme la Bibliothèque nationale de France, il s'agit aussi d'assurer une continuité de service liée à leurs obligations légales.

Un autre enjeu tout aussi prioritaire qui mobilisera ces établissements pendant cette période sera d'assurer également un contact permanent avec les personnels que la pandémie touchera de façon inégale en fonction de leurs spécificités, de leur métier et des nécessités de service.

Les retours des questionnaires des établissements étudiés par la mission ne font pas apparaître de stratégies de communication clairement définies mais mettent tous en évidence l'impératif partagé de maintenir leur activité.

Les actions de communication favoriseront la mobilisation et la transversalité des équipes et des services opérationnels les plus sollicités dans cette situation inédite : services de communication, interne et externe, y compris numérique ; services des

publics et de médiation, services techniques, de conservation pour les musées et de production pour les opérateurs de spectacle vivant...

Les productions - expositions et spectacles - en cours ou sur le point d'ouvrir au moment de la fermeture des établissements ainsi que les compétences déployées dans chacun d'entre eux, feront également l'objet d'une valorisation dans le cadre de l'élaboration de nouveaux contenus pour les publics. Ceux-ci donneront lieu à une multiplication des reportages, rencontres et entretiens sur les coulisses, les métiers et également à des portraits d'agents ou d'artistes, actions plus inédites...

La communication a bien sûr été rythmée par les grandes phases du calendrier de la crise sanitaire dont on peut retenir trois séquences principales. Dans un premier temps, l'annonce de la fermeture et du couvre-feu a ainsi fait l'objet de la diffusion d'informations pratiques sur les annulations et les reports des visites, les remboursements de billets...

Les trois périodes de fermeture ont été marquées quant à elles par la volonté de maintenir le lien avec les personnels et les publics en mettant en place les méthodes de travail adaptées et en diffusant des contenus culturels existants puis, dans un second temps, en créant de nouvelles offres très diversifiées.

Enfin, avec les réouvertures successives des établissements est revenue la nécessité de fournir des informations pratiques aux publics sur les modalités d'accès et les mises en place des mesures sanitaires (restriction et dispositifs d'accueil, réservation de visité, jauge...).

Certains établissements, comme les Musées du XX^e siècle des Alpes-Maritimes, ont fait le choix, en raison de ressources propres limitées, d'une communication institutionnelle plutôt qu'événementielle centrée sur les collections, les archives audiovisuelles... à destination d'un public local et régional. D'autres, comme le Musée de la Renaissance, sans doute par manque de moyens, ne mettront pas en place de communication spécifique relative aux actions éducatives pourtant proposées pendant la pandémie. Enfin, quelques-uns, comme le Musée de Cluny, ont mis à profit le confinement pour tester de nouvelles offres culturelles sur les réseaux sociaux (phase de test sur Twitter puis développement sur Instagram et adaptations sur Facebook).

Recommandation 3

Le secrétariat général et les directions générales se concerteront pour organiser un hommage aux établissements, à leurs agents, à leurs mécènes et partenaires pour l'ensemble de leurs actions pendant la crise sanitaire.

1.4.2. Des ressources de communication adaptées.

Pendant cette période, tous les supports de communication ont été exploités avec, à l'évidence, une prédominance massive des supports digitaux, internet et réseaux sociaux. La pandémie aura marqué sans aucun doute une étape importante dans la communication culturelle numérique et la maîtrise de ces outils par les équipes. Sous réserve des moyens que les établissements pourront leur consacrer, ces outils de communication sont susceptibles de conserver un poids prépondérant dans leur exercice de communication.

Cependant les supports de communication plus classiques comme l'achat d'espace publicitaire, l'affichage, les relations avec la presse ou relations publiques... ont été également investis, en particulier par les établissements disposant d'une forte visibilité dans le domaine culturel en France comme à l'étranger et des moyens humains et financiers pour les mettre en œuvre.

On constate une progression dans les contenus diffusés au long de la crise sanitaire : de messages courts, informatifs et pratiques lors de la fermeture des établissements à la diffusion de programmes culturels adaptés aux publics visés et prenant la forme de conférences, d'entretiens, de visites guidées, de visites d'expositions, de concerts, de jeux concours virtuels...faisant une large place à la réalisation et à la diffusion de vidéos.

L'un des supports privilégiés aussi bien en communication interne qu'externe est celui de la lettre d'information en ligne - *newsletter* - à destination des personnels comme des adhérents et des abonnés. Sa diffusion, principalement mensuelle, devient majoritairement hebdomadaire, voire bihebdomadaire. Son contenu pratique et informatif évolue en faveur d'une information culturelle variée.

L'exploitation de ces réseaux de diffusion et de communication réoriente la nature même des contenus diffusés en offrant une large part à l'image, plus précisément à la vidéo, et à la mise en récit (*storytelling*).

1.4.3. Des pratiques numériques fortement sollicitées en complément d'outils de communication plus habituels.

a) Une communication interne renforcée

Il s'agit avant tout dans ce secteur de la communication d'assurer le lien entre la direction, les agents dont la fonction requiert une présence dans les établissements et ceux qui ont dû rester confinés à leur domicile.

Le courriel et la visio-conférence ont bien sûr été généralisés et se sont concentrés sur l'instauration et les évolutions successives des protocoles sanitaires, sur l'organisation de la fermeture des établissements et la reprise du travail, sur le télétravail...

Des "*slack*"⁴ (plateforme collaborative qui présente l'intérêt d'échanger en direct avec ses collègues, sans encombrer les messageries et avec des fonctionnalités, de suivi, de tri, d'ajout d'images, de document partagé) ont été mis en place pour diffuser l'information notamment au Musée d'Archéologie Nationale de Saint-Germain-en-Laye et au Théâtre National de Strasbourg.

Pour garantir la cohésion des équipes, nombre d'établissements ont offert également à leurs agents des contenus plus ludiques de type jeux concours, quiz... accompagnés de vidéos, de photos, et même de recettes de cuisine. Les enregistrements ont été diffusés sur les réseaux sociaux.

Le Musée des Arts Décoratifs a créé « *La petite table* », format qui a permis aux salariés volontaires de présenter sur Teams, une fois par semaine, leurs parcours et leur métier. Certaines présentations ont rassemblé jusqu'à 150 salariés. Il a

⁴ « Slack » est l'acronyme de Searchable Log of All Conversation and Knowledge.

également mis en place « *Mon objet préféré* » en impliquant les salariés pour construire une animation (trente vidéos produites).

Le Musée du quai Branly quant à lui s'est également raconté à travers ses agents et leurs métiers dans le cadre d'entretiens croisés ou individuels publiés dans la lettre d'information de l'établissement : une vingtaine d'agents ont présenté leur mission au sein de l'établissement.

b) Une communication externe inventive et multiforme

Tous les établissements ont fait preuve en ce domaine d'inventivité et de réactivité. Certains d'entre eux ont réalisé des opérations de parangonnage (*benchmarking*) pour mieux adapter leur proposition à leurs publics (CMN et Musée du Quai Branly), tandis que l'Odéon - théâtre de l'Europe s'est rapproché de réseaux européens, pour participer à des événements communs. D'autres ont fait appel à des agences spécialisées dans la communication-presse (Musée Picasso-Paris) ou numérique (Chaillot-Théâtre national de la Danse) ou encore à des influenceurs comme le Musée de Cluny ou le Mucem.

Ils ont su adapter leur communication à leurs différents réseaux de diffusion afin de mieux cibler les publics à atteindre en fonction des offres proposées. Les réponses aux questionnaires adressés par la mission témoignent ainsi de la préoccupation des établissements de distinguer les programmes destinés au grand public, aux enfants, aux scolaires, aux enseignants, aux résidents d'EHPAD, etc. afin également d'employer à leur intention les moyens de communication les plus adéquats et de susciter leur envie, une fois les mesures sanitaires levées, de venir visiter les Musées ou d'assister aux spectacles.

Les campagnes d'adressage par courrier électronique (*e-mailing*) ont été aussi nombreuses, pratiquées notamment par l'Opéra national de Paris, le musée d'archéologie nationale (MAN) de Saint Germain-en-Laye, Universcience, ou le Jeu de Paume, pour l'information pratique du grand public, des abonnés, des adhérents, des enseignants, et des professionnels et publics relais. Ces campagnes qui se poursuivent, s'adressaient régulièrement à des milliers de destinataires (ex : 12 000 pour le MAN Saint-Germain-en-Laye).

c) Des relations très nourries avec la presse

Plusieurs musées dont l'audience dépasse les frontières ont poursuivi leurs relations avec les médias pour diffuser leur programmation à travers des communiqués de presse ou valoriser des actions particulières. Certains ont lancé des campagnes de presse nationale et internationale comme le Musée du Louvre, le Château de Versailles, Musée du Quai Branly ou le Musée Picasso-Paris.

La plupart ont adressé régulièrement des communiqués à la presse écrite et audiovisuelle, nationale, régionale et internationale : la Comédie-Française, Château de Versailles, Universcience, Odéon-Théâtre de l'Europe, Musée d'Orsay pour la valorisation des catalogues des expositions fermées au public. La RMN-GP par exemple, avec l'exposition « *Pompéi chez vous* », a ainsi enregistré 800 retombées presse quand les visites virtuelles de l'exposition « *Noir et Blanc* » organisée avec la BnF ont bénéficié dans la presse de 500 publications. La BnF, pour sa part, a lancé une campagne de communication globale sur les ressources disponibles et les opérations menées dans le cadre du confinement.

Les relations continues avec les médias français et internationaux ont porté sur des demandes de reportages, des interviews et sujets de fond. Elles se sont accentuées au moment de la fin des mesures sanitaires et de l'annonce des modalités de réouverture. Ainsi la réouverture du Musée du Louvre a-t-elle été couverte, le 6 juillet, par une centaine de journalistes de la presse internationale dont cinquante équipes de télévision.

De nombreux partenariats avec les médias ont par ailleurs été établis permettant d'élargir les publics en garantissant une large diffusion. On peut notamment citer les partenariats de Versailles et de l'Opéra-Comique, de la Philharmonie avec Arte ou encore le Musée du quai Branly et France Télévisions dans le cadre du vernissage de l'inauguration de l'exposition *d'Ex Africa. Présences africaines dans l'art d'aujourd'hui*. Le 21 février 2020, la chaîne de télévision éphémère Culturebox, aujourd'hui pérennisée, invitait en effet tous les Français au vernissage de l'exposition confinée en présence de son commissaire, de la présentatrice et d'artistes rythmant la visite de leurs décryptages. Les jours suivants, des capsules vidéo dédiées à d'autres artistes exposés ont été diffusées sur les réseaux sociaux du musée et ceux de France Télévisions.

D'autres établissements ont sollicité les médias nationaux en particulier, non dans l'espoir de faire venir un public qui ne les lit pas forcément, mais pour accentuer leur visibilité auprès des décideurs ou de leurs mécènes actuels ou potentiels.

d) Le recours à l'affichage et à l'achat d'espace

Dans le panel des outils de communication figure également l'achat d'espace publicitaire qui s'est déporté en priorité sur les médias numériques.

Les opérations d'affichage se sont logiquement focalisées en direction des publics locaux au bénéfice, à Paris, des réseaux Decaux ou Insert, l'affichage dans le métro présentant moins d'intérêt du fait de l'empêchement du public à circuler librement. C'est la stratégie suivie par le Musée du Louvre, l'Établissement Public du Parc et de la Grande Halle de la Villette et l'Opéra National de Paris pour le lancement de la plateforme « *L'opéra chez soi* ».

Certains établissements, une fois rouverts, ont également valorisé les actions conduites pendant la pandémie, comme la Comédie-Française au moyen d'un encart dans le magazine du Monde.

e) Une communication événementielle qui s'est adaptée aux contraintes

Plusieurs établissements ont créé des événements relayés sur les réseaux sociaux ou dans les médias, ou y ont participé : concerts, fêtes, visites et vernissages d'exposition ou de galerie, comme au Musée du Quai Branly celle qui porte le nom de Marc Ladreit de Lacharrière, avec des journalistes, des acteurs du projet (le donateur de la collection, le conservateur du Musée et l'architecte Jean Nouvel). Ces rencontres ont été l'occasion de reportages et d'entretiens suivis de nombreuses retombées.

La BnF, quant à elle, est parvenue à maintenir durant la pandémie la quasi-totalité de sa programmation événementielle par le biais des outils de diffusion en ligne (*streaming*) auxquels l'équipe de régie technique s'était auto-formée.

Autre exemple, celui du Musée des Arts Décoratifs qui est allé à la rencontre du public dans le métro parisien - trois semaines avant sa réouverture - avec une exposition de design graphique et de publicité déployée sur deux cents quais en bénéficiant du partenariat de Métrobus.

1.4.4. La prédominance des outils numériques

Tout à la fois outils de communication et de diffusion, les outils digitaux sont les supports d'information et de communication privilégiés au cours de la pandémie.

a) Internet et réseaux sociaux

Le site web est la vitrine de chaque établissement : lieu de l'information pratique dans un premier temps, il devient au fil du calendrier des mesures sanitaires un outil de contenus de référence. Ses capacités techniques ont souvent fait l'objet d'adaptations nécessaires pour répondre aux besoins d'un public en demande de programmes culturels. La crise sanitaire aura ainsi été l'occasion de refondre les sites internet du Musée du Louvre, du Musée Picasso ou du Musée Henner avec la mise en ligne d'un nouveau service de billetterie, par exemple.

La plupart des sites web sont devenus de véritables centres de ressources comme ceux de l'Inrap, de la BPI, de la BnF, du Centre Pompidou. Celui de EPPGHV s'inscrit dans une stratégie de communication numérique et vient en complément d'une diffusion de contenus sur Instagram.

Par ailleurs, la multiplication des offres numériques proposées par les établissements a conduit certains opérateurs à créer des plateformes de contenus comme celle de l'Opéra National de Paris *L'Opéra chez soi*. Le Musée de Cluny a souscrit pour sa part un abonnement à un service d'hébergement de ses programmes pour diffusion pour baladeur (*podcasts*) ou à des plateformes de partage tout comme les Musées du XX^e siècle des Alpes-Maritimes.

Enfin, les plateformes You Tube et Sound cloud ont été largement exploitées notamment par les Musées Guimet, Henner, Delacroix, le Musée d'Archéologie Nationale, Chaillot-Théâtre National de la Danse, l'Odéon-Théâtre de l'Europe, Comédie Française, pour proposer visites virtuelles, programmes audio, conférences, spectacles, ...

Les établissements se sont également déployés massivement sur les réseaux sociaux. Beaucoup ont ouvert des comptes sur des réseaux qu'ils n'exploitaient pas auparavant comme TikTok pour le Musée Picasso-Paris, le Musée d'Orsay ou le Château de Versailles ou LinkedIn pour les Archives nationales, le Théâtre national de Strasbourg et le Musée Rodin, ou encore Weibo pour le Musée Guimet et le réseau chinois WeChat Overseas pour le Musée du Louvre.

Là encore, initialement lieux de diffusion d'informations pratiques, ces réseaux sont devenus progressivement des outils de communication et de diffusion de contenus culturels, adaptés à la spécificité de chacun et faisant de plus en plus appel à la vidéo. Ainsi sur Instagram, le Musée de Cluny a-t-il concentré ses efforts sur l'éditorialisation de ses propositions culturelles avec une accélération de publication de « *stories* » (format court et éphémère) au rythme d'une à deux séries par semaine, contre une par mois avant le confinement.

b) Lettres d'information

Les lettres d'information ont été le support de communication privilégié de cette pandémie aussi bien en interne qu'en externe, tout comme l'intranet a également été utilisé pour une communication interne à destination des agents.

La BnF a ainsi mis en place une page dédiée à ses agents sur le site institutionnel de l'établissement comprenant des informations de référence, des contenus - vidéos : « *Un jour, un agent* » de recommandations culturelles, modes d'emploi des outils de travail à distance... Elle a également conçu des webinaires (trois par semaine lors du premier confinement) qui, par leur caractère direct et interactif, ont rencontré un réel succès auprès des agents (jusqu'à 500 agents présents). Ces webinaires ont joué un rôle apprécié dans la cohésion des équipes pendant cette période. Cette page web s'est progressivement enrichie de contenus thématiques : elle a été pérennisée et reste activable à tout moment.

La lettre d'information est utilisée de façon systématique pour établir une relation de proximité privilégiée avec ses destinataires, notamment les abonnés et les adhérents : certains établissements en ont spécialement créé une pendant la pandémie alors qu'ils n'en avaient pas l'usage auparavant. Pour ceux qui disposaient déjà d'une lettre d'information, leur périodicité a été développée pour devenir majoritairement hebdomadaire : trois lettres hebdomadaires pour le Musée d'Orsay (« les Musées chez vous », « les expositions chez vous » et « L'actualité des petit M'O »), ainsi que pour la Comédie-Française ou encore le Musée Henner.

La lettre d'information du musée de Cluny est devenue un outil d'information sur l'avancement des travaux du musée et sur les actions engagées durant cette période (notamment la participation à *#tussenkunstenquarantine* lancée aux Pays-Bas sur les réseaux invitant les internautes à réinterpréter une œuvre du Musée).

Le Musée des Arts Décoratifs fait partie des établissements qui ont créé une lettre d'information hebdomadaire nourrie par des contenus reconditionnés afin de faciliter la découverte du musée (visites virtuelles, photos d'anciennes expositions, podcasts déjà réalisés...).

Celle, hebdomadaire de la Comédie-Française, s'est adaptée aux phases de programmation de l'établissement et comptabilise 71 565 destinataires pour « *La Comédie continue !* », et 85 284 pour « *La Comédie continue, encore !* ».

Il est intéressant de noter dans cet établissement la création et la diffusion d'une lettre d'information dédiée au champ social, dès le premier confinement et aujourd'hui pérenne. Cette lettre est destinée à sensibiliser ce public au théâtre et à la connaissance de la Comédie-Française au travers de rubriques spécifiques : « Au cœur de la Comédie-Française » sur l'histoire du théâtre et de son fonctionnement « A voir et à écouter » une sélection de spectacles choisis parmi ceux diffusés sur la web tv et « Le théâtre et ses mots » pour découvrir le vocabulaire propre au spectacle vivant

D'autres lieux ont misé principalement sur ce support comme le palais de la Porte dorée ou le Jeu de Paume pour ne pas être tributaires des algorithmes de la communication numérique.

1.4.5. Bilans et enquêtes de satisfaction

La mission a constaté que les établissements n'avaient pas à ce stade procédé systématiquement à des retours d'expérience documentés, mais la quasi-totalité d'entre eux a cependant dressé un bilan de leurs actions et de leurs effets sur les publics.

Si les actions de communication ont contribué à mobiliser et sensibiliser les publics aux offres culturelles proposées par les établissements, le succès de ces dernières s'évalue avant tout par le nombre d'abonnés sur leurs réseaux sociaux et aux statistiques de fréquentation de leur site web et des plateformes de partage.

L'Odéon-Théâtre de l'Europe par exemple a été particulièrement attentif à son offre en ligne « *Théâtre et canapé* », tandis que d'autres ont assuré un suivi des statistiques de fréquentation de leurs sites internet et de leurs comptes sur les réseaux sociaux comme la Cité de l'architecture et du Patrimoine, le Musée du Louvre, le Musée Picasso-Paris pour les visites à distance après l'adoption d'un nouvel outil dédié à cette offre ou le Théâtre National de Strasbourg.

Au-delà du suivi des sites web, d'autres structures, dont Universcience, ont analysé la fréquentation numérique d'une dizaine d'offres en ligne, notamment celles des événements et festivals, et celles en réservation payante. Des questionnaires de satisfaction ont été adressés à l'ensemble des acheteurs des offres payantes en ligne (sur les six offres payantes en ligne et en réservation, cet établissement dénombre près de 1 700 acheteurs depuis décembre 2020).

La mission a recueilli un grand nombre de données sur la fréquentation physique et numérique de leurs sites internet et réseaux sociaux, détaillées plus loin dans la partie *Les publics : pratiques, évolution, interrogations*.

S'agissant des réseaux sociaux, les chiffres de fréquentation de la Comédie-Française sont révélateurs du rôle qu'ils ont joué pendant la pandémie. Le tableau ci-après illustre la progression du nombre d'abonnés sur les différents comptes des réseaux sociaux de la Comédie-Française qui n'a cessé d'augmenter tout au long de la pandémie.

| Nombre d'abonnés | Facebook | Twitter | Instagram | You Tube | Soundcloud |
|---|----------|---------|-----------|----------|------------|
| Avant le 1 ^{er} confinement | 55 000 | 49 600 | 27 000 | 0 | 0 |
| À la fin du 1 ^{er} confinement | 66 900 | 517 001 | 33 800 | 13 700 | 761 |
| Gain d'abonnés entre le 2 novembre 2020 et février 2022 : | 12 911 | 1 900 | 3 800 | 11 300 | 372 |
| Gain d'abonnés depuis le 1 ^{er} confinement | 29 593 | 6 300 | 14 500 | 26 900 | 1 240 |
| Aujourd'hui | 84 593 | 55 900 | 41 500 | 269 000 | 1 240 |

Source : mission d'après les données de La Comédie-Française.

Certains autres indicateurs permettent d'apprécier en partie les effets de cette communication, comme le nombre d'articles et de citations relevés dans les médias. Les lettres d'information en font partie au premier chef.

Dès les premiers jours du confinement, le Musée d'Orsay a mis en place une nouvelle stratégie de lettres d'information. Au total 85 000 abonnés ont pu bénéficier de

trois différentes lettres adaptées au confinement et à la fermeture des Musées. Le rythme d'envoi de ces newsletters a été hebdomadaire (il est mensuel en période normale). Le Musée a réalisé en octobre 2020 une étude auprès de l'ensemble de la base d'abonnés aux newsletters qui fait ressortir leur satisfaction unanime quant à la fréquence de diffusion de la lettre, à sa qualité et à la diversité des contenus proposés.

Pour informer ses publics de la transition numérique opérée pendant le confinement, la Comédie-Française a lancé une nouvelle lettre d'information hebdomadaire. Pour inciter les publics à s'y abonner, un lien vers un formulaire d'inscription a été communiqué via la « Lettre d'information » à destination du public et la « Lettre aux adhérents ». Un fichier de 17 400 contacts avec adhésion (*opt-in*)⁵ a été créé en douze semaines. Ce ciblage marketing a permis de créer une base de nouveaux spectateurs internautes. Un relai de ce lien a également été effectué via un post Facebook triplant le nombre d'abonnés à cette nouvelle newsletter, qui a évolué de façon croissante : au total, 71 565 personnes ont reçu les lettres d'information « La Comédie continue ! », soit un taux de délivrabilité⁶ moyen de 98,95% ; et 85 284 pour « La Comédie continue, encore ! », soit un taux de délivrabilité moyen de 99,46%.

La lettre d'information dédiée aux relais du champ social, mise en place dès le premier confinement et désormais pérenne, est adressée à 200 relais opt-in. Elle enregistre un taux d'ouverture⁷ aux alentours de 55%.

De son côté, la Réunion des Musées nationaux - Grand Palais a également mené une étude de satisfaction sur le contenu des lettres d'information en ligne pendant la période de confinement, au moyen d'un court questionnaire proposé dans les onze lettres d'information envoyées aux visiteurs du Grand Palais (acheteurs de billets et abonnés Sésame) entre le 4 avril et le 11 mai 2020.

Un total de 573 personnes a répondu à cette enquête, dont il ressort que :

- 87 % sont intéressés par les contenus proposés en lien avec les expositions, - qu'elles soient à venir ou passées ;
- 85 % sont intéressés par les contenus sur les expositions passées ;
- 76 % sont intéressés par des contenus relevant d'autres Musées et institutions ;
- 25 % sont intéressés par les jeux en ligne pour les enfants.

Le rythme de deux lettres d'information par semaine convient à 93% des répondants qui en ont vivement apprécié les contenus.

Enfin une question ouverte permettait aux répondants de laisser des commentaires. La plupart d'entre eux sont très positifs, soulignant la qualité des contenus proposés et remerciant les équipes de la RMN-GP. Parmi les critiques formulées, certains visiteurs ont des attentes de contenus plus pointus, plus approfondis, tant sur le fond que sur la forme.

⁵ L'opt-in (principe d'adhésion) est le principe par lequel un individu doit donner son consentement préalable et explicite avant d'être la cible d'une prospection directe.

⁶ Le taux de délivrabilité est un indicateur qui permet de connaître la proportion de mails qui ont atteint la messagerie des contacts ciblés.

⁷ Le taux d'ouverture désigne la proportion de courriels qui ont été effectivement ouverts par les destinataires après l'envoi d'une campagne.

De nombreuses remarques proviennent de visiteurs qui ne souhaitent pas adhérer aux réseaux sociaux et n'ont pu accéder aux *Facebook live*, souhaitant que ces contenus soient directement accessibles.

Ces remarques traduisent une demande marquée pour les visites virtuelles des expositions, non seulement pour celles du passé mais également celles à venir, notamment pour les personnes éloignées du musée ou celles qui ne veulent ou ne peuvent se déplacer. S'agissant des vidéos, une demande de sous titrages est régulièrement exprimée par les personnes sourdes ou malentendantes.

II - L'ORGANISATION ET LES MOYENS MIS EN ŒUVRE

2.1. ORGANISATION ET CONCEPTION

Le retour d'expérience des établissements publics et des services à compétence nationale durant les périodes de confinement, et les périodes encadrées pour la réouverture des équipements et la reprise des activités, fait apparaître une approche plutôt homogène des modalités d'organisation, tant pour la continuité des activités que pour l'évolution de celles-ci par des offres nouvelles.

Cependant, des modalités distinctes d'organisation et de conception voient le jour, en fonction du domaine d'activité, de la taille de chaque structure et de la disponibilité de ressources et contenus propres.

De plus, au-delà de ces critères, ce sont plutôt des choix individuels ou des cultures d'établissements qui expliquent les distinctions observées.

2.1.1. Des approches organisationnelles stables marquées par un souci de flexibilité et d'ouverture

Le cadre organisationnel des établissements est resté essentiellement le même durant l'ensemble de la période.

A. Le maintien des structures de direction avec quelques ajustements

Deux tiers des établissements n'ont pas du tout modifié le système organisationnel, classiquement structuré par un comité hebdomadaire de direction, passant d'un mode présentiel à un mode distanciel assez aisément, ainsi que, selon les cas, par un comité de programmation.

Gage de stabilité et d'efficacité, cette approche a pu rassurer les équipes. Elle a aussi facilité, dans un très petit nombre de cas, des prises de décisions rapides fixant sans délai et durablement les options d'offres pour la période du premier confinement, voire au-delà.

De façon plus détaillée, il apparaît d'ailleurs que cette stabilité de l'organisation a pu s'accompagner d'une fréquence de réunions plus intense qui s'est amenuisée après le temps du premier confinement et avec la succession des mesures sanitaires.

B. Cellules de crise temporaires, voire ré-activables

La quasi-totalité des établissements étudiés a conservé l'essentiel de la structure d'organisation, mais des modalités de travail, souvent analogues, ont vu le jour. Un tiers des établissements a mis en place des cellules de crise, dont l'un d'entre eux peu avant le premier confinement. En réalité, la transformation est souvent nominative : le comité de direction compose l'essentiel d'une cellule de crise.

L'objectif est bien de prendre en compte dans des délais très brefs un nouveau fonctionnement commandé par le contexte. Une cellule de crise peut s'accompagner, au moins dans un premier temps, d'une attention plus forte à deux fonctions, y compris dans le cas de la création d'un « comité sanitaire » ou d'une équipe dédiée :

- la fonction RH, naturellement mobilisée pour les agents en situation de télétravail , et aussi pour adapter le fonctionnement de l'établissement à la crise sanitaire (masques, gel, signalétique, circulation spécifique, diffusion des règles sanitaires) ;
- les fonctions techniques assurées par les secrétariat généraux et les services et départements informatiques pour répondre aux nombreux besoins d'une organisation du travail, dite ultérieurement en distanciel. S'accumulent en effet les besoins : mise à disposition de PC, clés VPN selon les cas, établissement des réseaux, fourniture des logiciels de visioconférence. Certains ne seront satisfaits que difficilement et lentement, en particulier l'accès aux ressources numériques à distance, d'une importance capitale pour la réalisation de nouvelles offres ou seulement leur poursuite ou actualisation.

Certains établissements ont aussi multiplié des comités spécifiques pour mobiliser autrement les équipes : comité éditorial, de communication interne et externe, du numérique, des boutiques...

Au fil du temps, les comités de direction ont repris la main. Cette organisation de crise s'est traduite dans la plupart des cas par une fréquence d'abord très vive des réunions (quotidiennes, puis bihebdomadaires) avant de retrouver un rythme habituel. Ensuite, ce management accéléré a pu constituer une expérience suffisamment efficace pour être réactivée lors des autres évolutions des mesures sanitaires (second confinement, assouplissement des mesures d'accueil du public, réouverture).

C. Ouverture des comités de direction aux enjeux de publics et du numérique

Sous des formes variées, les comités de direction ou cellules de crise ont accordé une place très particulière, parfois inédite, aux services des publics et sous des appellations diverses aux services et départements chargés de la communication numérique, alimentés par les services scientifiques et artistiques des établissements, et aux fonctions informatiques et de réseaux.

Ainsi, plusieurs établissements ont constitué et se sont ensuite appuyés sur des « comités web » associant les services de communication, des publics, de l'édition et de la diffusion. D'autres ont pu associer, selon leurs organigrammes, des départements ou responsables qui n'appartenaient pas aux comités de direction.

Ce sont ainsi des processus de travail, parfois existants, parfois nouveaux et avec plus de partage et de décentralisation qui ont vu le jour ou se sont renforcés à travers une ouverture des instances de décision à des acteurs plus éloignés qu'auparavant.

La nécessité de transformer l'offre principale (visite, spectacle, concert, formation, conférences, etc.), et d'accentuer sa valorisation numérique, voire la création d'offres numériques inédites, a entraîné un changement du centre de gravité des offres. Les équipes mobilisées autour des offres numériques ont acquis un poids et une expertise désormais mieux reconnus, et des habitudes de travail avec les autres services sont devenues plus ancrées : la transversalité s'est imposée, ainsi qu'un mode de management adaptatif.

2.1.2. Des modes d'innovation le plus souvent centralisés et rarement ouverts

Les établissements culturels ont développé - en fonction bien sûr de leurs moyens - une capacité d'innovation élevée. Le contexte sanitaire et réglementaire a fourni une occasion de l'apprécier, de l'éprouver, et de l'accroître. Il a aussi favorisé dans un certain nombre d'établissements des formes nouvelles d'organisation et de mobilisation des équipes.

A. Une innovation le plus souvent décidée verticalement

La plupart des établissements a privilégié des processus connus de mise en œuvre de nouvelles offres, ou de migration numérique d'offres existantes. Ce désir d'assurer la continuité du service public et de proposer des offres culturelles en dépit des restrictions sanitaires s'est notamment manifesté par la prise en compte des plans de continuité d'activité (PCA) déjà élaborés ou adaptés à cette occasion.

Dans ce cas de figure, le système hiérarchique a prévalu de façon plus ou moins nette. Dans ces établissements, parfois en raison de leurs petite taille, l'essentiel du renouvellement de l'offre a été conçu et décidé par la présidence ou la direction, quelquefois aussi par le comité de direction. À chaque fois, le pragmatisme est le vecteur de réussite le plus important.

B. Une appréhension croissante des projets des services

Dans les cas de management plus ouverts aux initiatives collectives et individuelles, on constate l'importance d'une forme d'« empirisme » passant par une « volonté de concertation », un souhait de faire remonter des projets expérimentaux. Cette approche n'a pas négligé la possibilité de revoir les fonctionnements pour trouver des solutions alternatives innovantes.

Domine en effet une logique d'expérimentation à côté d'une approche de « prudence » mais aussi d'évidence consistant à s'appuyer sur l'existant, les deux se combinant assez régulièrement.

- Un renforcement des dispositifs existants constitue le premier axe de réponse des établissements.

Il s'appuie le plus souvent sur un inventaire des offres, une analyse des résultats passés de chacune d'entre elles, des moyens humains et des capacités budgétaires à les développer, les faire évoluer. Il s'agit surtout de rendre prioritaire la présentation puis la production des contenus et leur diffusion à travers les réseaux numériques.

- Une structuration des expérimentations.

Elle s'inscrit à la suite d'une sollicitation des « compétences » des équipes pour créer des offres nouvelles et d'un souhait de valoriser un « esprit d'expérimentation » et d'« initiatives collectives et individuelles », afin de mettre en avant les « propositions spontanées des équipes » et une « forte réactivité ».

Dans un second temps ou parallèlement, les établissements s'efforcent d'évaluer, quand c'est possible, l'intérêt de ces offres rapporté aux coûts et recettes de

chacune, et engagent le plus souvent des « phases de test », de création de « pilotes », de retours d'expérience objectifs ou subjectifs de pairs (« amis », professionnels, autre établissement, équipe...).

Enfin, à ces expressions d'innovation ouverte, a succédé un processus plus classique et légitime de sélection, arbitrage, validation et mise en production.

C. Une perception majoritairement négative de « la part d'improvisation » qui interroge

Dans le questionnaire adressé aux établissements, une question portait sur la « part d'improvisation » dans les processus d'organisation et de conception des offres, relevant habituellement des méthodes de ReTex comme de l'innovation ouverte.

• Refus de l'improvisation : réel ou déni ?

La nature même d'un questionnaire de l'IGAC aux établissements biaise sans doute la nature des réponses. Mais ces dernières sont cependant éclairantes par leur convergence à récuser fermement l'expression « improvisation », y substituant explicitement d'autres termes : adaptation, réactivité, expérimentation, empirisme, saisie d'opportunités... Une connotation négative l'emporte donc sur le processus créatif qui ne saurait inclure une « part » d'improvisation.

• Le choix assumé et maîtrisé de l'improvisation.

À cet égard, une poignée d'établissements a tout au contraire reconnu et valorisé l'existence d'une part non maîtrisable - du moins initialement - de propositions de projets, issues d'initiatives d'un service, d'un département, ou encore individuelles. Certains l'ont même sollicitée, « laissée s'exprimer pour expérimenter et trouver de bonnes solutions », lui ont accordé « une large place » ainsi qu'à l'initiative, l'ont mobilisée en acceptant qu'il y ait eu un temps de « tâtonnements ». Voire, ces établissements ont souhaité « exalter la créativité » dans un processus où l'improvisation, l'initiative et l'expérimentation s'inséraient ultérieurement dans des processus structurés de coordination et de décision.

• L'improvisation : qu'en faire ?

Cette part, immanquable dans une situation inédite et de crise apparaît donc souvent reléguée, refusée, et rarement mise en valeur dans les processus d'expérimentation et les choix managériaux. Or, elle émerge dans des configurations très distinctes : soit parmi les plus grands établissements publics, soit et souvent par défaut, c'est-à-dire disette de moyens humains surtout, parmi les plus petits, la plus grande partie des projets étant portée alors par la direction de l'établissement.

D. Un appel très marginal à des appuis externes

Dans la quasi-totalité des cas, les établissements publics ont fonctionné sur eux-mêmes, en termes de ressources comme de projets. Si des prestations externes ont été nécessaires pour quelques réalisations, notamment de captation audiovisuelle et de diffusion numérique, la réaction au contexte a été majoritairement endossée par les directions et services sans appui extérieur (hormis ceux de l'administration centrale).

Quelques exceptions sont cependant à signaler un établissement a fait appel à une formation d'enseignement supérieur, un autre à un prestataire externe pour la communication en ligne de ses activités (ex. Chaillot - Théâtre national de la danse).

L'un s'est appuyé sur une école de commerce privée d'enseignement supérieur (Kedge Business School pour le Musée Guimet), avec laquelle il était en contrat sur les innovations sociales et numériques pour accélérer les transformations et les réalisations des offres numériques, en vue de former un laboratoire d'innovations.

Deux autres établissements ont fait d'emblée - dès la mise en place du premier confinement - le choix de s'appuyer sur une agence de communication pour la conception et la réalisation de la politique de mise à disposition numérique de contenus, en partageant le travail éditorial avec les équipes internes. Ces expériences d'externalisation n'apparaissent pas vraiment concluantes : si nombre de projets, certains innovants, ont bien été réalisés et ont permis une continuité d'activité, l'établissement n'est pas certain de l'intérêt à moyen terme de cette approche. Il y a bien eu accélération des capacités, mais la capitalisation en interne de ce mouvement n'est pas vraiment assurée.

2.1.3. Un recours au parangonnage plus répandu que l'usage de réseaux professionnels

Difficile de parangonner une situation inédite de confinement. L'Italie, quelques pays anglo-saxons partiellement l'ont tenté. La technique a pourtant été employée autant que possible, par plus d'un quart des établissements publics et SCN interrogés.

A. Une approche comparative effectuée assez souvent

Le parangonnage, explicité dans les réponses au questionnaire, est assez répandu, mais de façon non systématique. Il fut rarement initial, ce qui se comprend, mais a vite été effectué, notamment dans les musées et lieux de patrimoine, petits ou grands, mais plus rarement dans le spectacle vivant.

Il s'est, pour certains établissements, traduit par la mise en place d'une logique de veille organisée par souci d'adaptation et d'innovation. Il a servi particulièrement à une segmentation plus fine des offres pour des publics spécifiques : jeune public, publics éloignés.

B. Des pratiques de réseaux hétérogènes

La très grande majorité des établissements ne mentionne pas de communications avec des réseaux auxquels ils appartiennent, qu'ils soient institutionnels ou seulement sociaux, dans l'élaboration des offres numériques. Pourtant, certains se sont appuyés sur des acteurs de leurs réseaux d'activité : partenaires, sous-traitants, diffuseur numériques et audiovisuels, guides-conférenciers... pour les intégrer dans les processus d'innovation.

Assez peu d'établissements indiquent avoir travaillé de façon coordonnée, en prenant appui sur des acteurs équivalents, des organisations professionnelles à l'exception de l'Odéon-Théâtre National de l'Europe, connecté à un réseau européen, du CMN, en lien avec des établissements britanniques, et d'un lien avec

l'ICOM ou le CLIC (Club Innovation & Culture) apprécié par les musées adhérents (ex. Mucem).

2.2. RESSOURCES HUMAINES, TECHNIQUES ET MOYENS FINANCIERS

2.2.1. Les établissements publics et le ministère pendant les confinements : pilotage et conditions de travail

Si les moyens ont été un atout ou une contrainte pour chaque structure, le rapport avec l'administration a également compté durant la période.

Les établissements publics se déclarent majoritairement satisfaits du dialogue avec l'administration centrale pendant la pandémie : consignes sanitaires, subventions dans le cadre des initiatives ministérielles, réunions avec d'autres opérateurs, leur ont donné le sentiment d'être soutenus dans leurs efforts.

A. Pilotage ministériel durant la crise

Pilotage central

L'ensemble des acteurs publics, ministère comme opérateurs, s'est trouvé confronté à une situation inédite et à des actions à mettre en œuvre : transmission des consignes sanitaires, modalités de travail à distance, gestion des autorisations spéciales d'absence (ASA), protection des personnes vulnérables, équipement en masques lors du premier confinement (pénurie), nettoyage des locaux, travail en ateliers, gestion des publics, etc.

La cellule de veille et d'alerte (CVA) s'est transformée en Centre de crise Valois (CCV) selon les mêmes modalités, depuis le 17 mars 2020 et s'est réunie régulièrement. Pour mémoire, le secrétaire général est le haut fonctionnaire de défense et de sécurité, avec la haute fonctionnaire de défense et de sécurité adjointe, qui convoque et en établit les comptes rendus, la transmission des consignes auprès de chaque opérateur étant confiée aux présents⁸, notamment le secrétariat général et les directions générales.

Des réunions d'information en visioconférence à destination des établissements publics ont été organisées au fil de la pandémie avec le ou la ministre de la culture et son cabinet.

Le secrétariat général - et le service des ressources humaines en particulier - a été en contact régulier avec les opérateurs du ministère au moyen de deux instances :

- le comité ministériel des ressources humaines, qui réunit la direction générale des patrimoines et de l'architecture, la direction générale de la création artistique, la direction générale des médias et des industries culturelles et la délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle ;

⁸ IGAC, DGCA, DGPA, DGMIC, DG2TDC, CNC, SRH, SAJI, SHFDS, DAT, SAFIG, SNUM, DICOM.

- le « G7 »⁹, qui compte huit établissements publics : Le Louvre, le CMN, le Musée d'Orsay et de l'Orangerie, la BnF, le Château de Versailles, le Centre Pompidou, la Cité de la céramique, Sèvres-Limoges et l'INRAP, réuni de façon hebdomadaire dès la première semaine de confinement, avec les directeurs généraux.

Des questions relatives à l'application des consignes sanitaires ont rapidement surgi, comme celle sur le droit de retrait¹⁰ au Louvre, dès janvier 2020. Les points traités ont été : les plans de continuité d'activité (PCA, qui n'étaient pas finalisés dans tous les établissements), les autorisations de circulation, la sécurité des sites durant la fermeture des établissements alors que s'impose une présence humaine, les masques, le gel, les gestes barrière, le nettoyage des locaux ; puis les modalités de la réouverture, et la gestion du passe vaccinal, pour les agents et les différents publics (jeunes, scolaires...). La succession des consignes venant de différents ministères a été complexe à suivre, en dépit des décrets.

Les réunions du comité d'hygiène, de santé et des conditions de travail ministériel (CHSCT M) ont été beaucoup plus nombreuses qu'à l'ordinaire pendant la crise sanitaire : dix en 2020, sept en 2021. De manière générale, les relations avec les organisations syndicales et le dialogue social, parfois tendu sur la continuité d'activité ou lors des retours en présentiel, ont été soutenus en administration centrale comme au sein des établissements, où les comités et instances sur ces sujets ont été extrêmement fréquents.

Par ailleurs, les DRAC ont relayé les consignes sanitaires de l'administration centrale, voire apporté des aides matérielles lors du premier confinement. Certains services ou établissements publics de notre enquête relèvent de leur périmètre : Grand-Est (TNS), PACA (MUCEM, musées du XXI^e siècle des Alpes maritimes), Bourgogne-Franche-Comté (musée Magnin), Ile-de-France (une majorité).

Pilotage par les directions générales et délégations.

Chaque direction générale a créé un circuit d'échanges avec ses établissements.

La DGPA a diffusé un *Guide d'aide à la reprise d'activité et à la réouverture au public des musées et monuments* (en date du 8 mai 2020 et actualisé ensuite). Dix CHSCT Musées pour les SCN ont été tenus lors de la crise sanitaire, ainsi que trois Comités techniques musées.

Le service des musées de France (SMF) a adressé le 29 avril 2020 un *Questionnaire d'autoévaluation à la reprise d'activité* aux DRAC, destiné aux musées de France. La cheffe de service a également nourri une boucle *Whatsapp* SMF/opérateurs. Le SMF a aussi piloté les SCN au moyen de huit réunions entre mai 2020 et janvier 2022, pour les accompagner dans la gestion des consignes, des Plans de continuité d'activité (PCA), des Plans de reprise d'activité et de réouverture (PRA) à partir de mai 2020 et des principes d'organisation du travail (POT) à partir d'octobre

⁹ Le G7 a été instauré avant la pandémie, par le SG/SRH. Le spectacle vivant ne figure pas dans le « G7 », où figurent seuls des EPA, le SRH ne travaillant que sur les agents publics du T2, très rares dans les EPIC de la DGCA : c'est la SDAJ (sous-direction des affaires juridiques, qui a traité les questions de jauges et de normes).

¹⁰ Le droit de retrait consiste en la possibilité offerte aux agents publics de quitter leur poste de travail dans une situation de travail présentant un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé.

2020. Le SMF a également organisé trois réunions avec les différents réseaux muséaux et associations du secteur¹¹.

Si ce suivi a été apprécié, en revanche la mise en œuvre d'une plateforme de réservation en ligne obligatoire pour permettre aux musées SCN de contrôler les jauges à partir du 19 mai 2021 (avec le prestataire Affluences), a soulevé des critiques pour son manque de pertinence (surdimensionné pour des musées à faible fréquentation quotidienne lors de la réouverture, à la différence des grands établissements de la capitale). D'autres consignes non harmonisées au niveau national ont posé question dans les SCN (suppression des vestiaires, des banquettes et fiches de salle...), et surtout le décalage de la réouverture de certains SCN en région avec les musées territoriaux : un mois et demi après les musées municipaux à Dijon pour le musée national Magnin par exemple. Les SCN ont par ailleurs bénéficié d'un apport en matériel informatique par le service du numérique (SNUM), dont la réactivité, même progressive, a été saluée.

Les Archives nationales ont établi un lien avec le service interministériel des archives, les archives ministérielles, celles du monde du travail et d'Outre-mer, en particulier lors du séminaire des personnels scientifiques.

Le Centre des monuments nationaux a de son côté assuré la coordination des sites et monuments par des comités de pilotage entre le siège et les administrateurs concernés.

De nombreux établissements patrimoniaux témoignent de la qualité du dialogue avec la tutelle durant cette pandémie : « *modes d'information utiles et efficaces* », « *réponses rapides et efficaces aux sollicitations* », « *coordination efficace entre établissements* » ...

La DGCA a également entretenu avec les opérateurs un dialogue apprécié : « *Bienveillance-attention-disponibilité* », « *excellente relation et prise en compte des besoins en emploi liés à l'audiovisuel* », « *interlocuteurs réactifs* ». La DG2TDC a, depuis sa création en décembre 2020, réuni deux fois les établissements publics sur *l'Été culturel* au printemps 2021 et devrait relancer des réunions thématiques à l'avenir.

Des bémols s'imposent toutefois :

- des établissements publics en région et les SCN regrettent de n'avoir pas été avertis en temps utile de la mise à jour des consignes, et d'avoir manqué d'un interlocuteur identifié par secteur. Les EP éloignés ont le sentiment d'avoir eu peu de contacts directs avec l'administration centrale, absente des conseils d'administration, au moins en présentiel, la relation se réduisant à des « fiches navettes » et la prolifération de tableaux Excel à renseigner ;
- les petits services et établissements ont peu bénéficié de la communication du ministère pour valoriser leurs initiatives, alors que leurs modestes équipes ont redoublé d'efforts. Pour certains d'entre eux, leurs initiatives ne figuraient pas sur la plateforme #culturecheznous, à l'inverse de musées territoriaux ou privés. Cette

¹¹ ICOM, association générale des conservateurs des collections publiques de France - AGCCPF, fédération des écomusées et musées de société - FEMS, Fédération française des sociétés d'amis de musées- FASM, Association des Musées et Centres pour le développement de la culture Scientifique, Technique et Industrielle - AMCSTI).

disparité de traitement a engendré l'amertume de plusieurs SCN, qu'il faut entendre.

Recommandation 4

Le secrétariat général devra clarifier la chaîne de transmission des consignes de la cellule de crise Valois auprès des services (centrale, DRAC, SCN) et opérateurs (EP, associations) sur le territoire.

B. Des conditions de travail exceptionnelles entraînant clivage des équipes et isolement.

Les conditions de travail, distinctes selon les secteurs et les agents, ont été difficiles à gérer lors des deux années de pandémie et ont engendré un clivage entre eux dû aux différences de situation.

En effet, si le collectif de travail s'est resserré entre les agents qui travaillaient à distance grâce aux nombreuses visioconférences, il s'est distendu dès le premier confinement avec les agents qui étaient obligés de rester chez eux, avec une baisse de rémunération pour certains¹².

Ce clivage s'est accentué lors du second confinement avec ceux qui étaient obligés d'être sur site (donc de prendre les transports en commun) et en relation avec le public, qui estiment avoir pris des risques sanitaires élevés et ont fait respecter des contraintes à des publics parfois récalcitrants, sans reconnaissance de cette situation. En outre, une forme de stigmatisation a été évoquée à l'encontre des agents non vaccinés pour des raisons médicales.

Mais paradoxalement, en raison des circonstances exceptionnelles, le management à distance a eu le souci d'une plus grande attention à la situation des agents et au dialogue, au ministère comme dans les établissements.

Le ministère s'est efforcé de prendre en compte les difficultés des personnes confrontées à l'isolement. Deux enquêtes conduites par¹³ l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) ont été réalisées, y compris dans les établissements publics et diffusées : l'une sur le vécu des agents lors du premier confinement, l'autre sur leur situation personnelle et leur ressenti. En outre, pour lutter contre la solitude à laquelle certains personnels étaient confrontés, une ligne auprès de psychologues a été ouverte et demeure active, y compris pour les étudiants.

Enfin, selon les inspecteurs sécurité et santé au travail (ISST) qui ont assuré un dialogue constant avec les établissements lors des instances et de visites, l'épuisement des cadres dirigeants et intermédiaires (numéros deux, secrétaires généraux, et agents de maîtrise chargés d'ateliers, d'équipes), maillons obligés de la transmission des consignes et de leur mise en pratique, constitue un enjeu et un sujet de préoccupation.

¹² Notamment les gardiens de musée qui ont perdu les heures supplémentaires liées aux activités exceptionnelles (location d'espaces, visites privées qui sont habituellement des contreparties des mécénats et partenariats), sachant que les agents du secteur privé - ceux des EPIC ou associations- ont perdu en outre 16 % de leur salaire (le remboursement de l'État étant de 84 % du salaire).

¹³ Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

Le manque de visibilité et la lassitude des personnels ont aussi été pointés, en particulier au sein des départements des publics. Des directions constatent également qu'il est difficile de faire revenir des agents « perdus » entre télétravail, ASA et arrêts de travail, en précisant que ce phénomène concerne des agents jeunes, et non en fin de carrière. Il est même arrivé qu'au fil des confinements, certains agents soient restés injoignables.

Les réponses au questionnaire de la mission ainsi que les entretiens font donc ressortir trois constats :

- la difficulté des équipes de suivre la succession des consignes au fil du temps ;
- le clivage entre les agents pouvant travailler à distance et les autres ;
- la forte tension sur l'encadrement de direction et intermédiaire.

Il y a cependant eu des points positifs comme l'acquisition d'une certaine agilité par des personnels et des structures qui ont dû s'adapter et acquérir un savoir-faire collectif et des compétences individuelles nouvelles.

Cette adaptabilité des agents dans le cadre de conditions de travail exceptionnelles n'a pas toujours été reconnue, même si elle s'est traduite dans certains établissements par l'évolution des fiches de poste et, partant, des rémunérations (à la marge en raison des budgets contraints). Ce manque de reconnaissance est souligné par un musée¹⁴.

Il est généralement admis qu'un retour à la situation *ex-ante* est irréaliste et que les conditions d'un retour réussi à la normale, qui restent précaires en termes d'environnement économique, de retour du public et donc de pilotage, appellent d'autant plus une prise en compte de la situation des agents et une évolution des méthodes managériales pour mieux travailler ensemble.

Recommandations 5

Le secrétariat général et les directions générales devront :

- a) encourager la mise en œuvre de « retour d'expérience » au sein des établissements associant toutes les catégories d'agents pour valoriser les « collectifs de travail » ;**
- b) finaliser la gestion du travail à distance au sein des établissements et prendre en compte la gestion du volet « santé », propres à chacun.**

2.2.2. Moyens humains : évolution des compétences et formations

Les établissements ont valorisé leurs savoir-faire et proposé des offres en dépit de moyens techniques parfois limités, dans un premier temps, durant lequel l'apport de prestataires et de mécénats de compétences a constitué un appui indispensable. Les formations ont également répondu aux besoins nouveaux liés à l'évolution des métiers vers le numérique.

¹⁴ « Les personnels remplissent bien souvent des missions qui ne sont pas les leurs, bien au-delà des attendus de leur fiche de poste, parfois au détriment de leurs autres activités, avec une charge de travail exponentielle, sans reconnaissance de cette dernière par la tutelle ni prise en compte véritable des difficultés rencontrées. »

A. Une forte implication des personnels en interne malgré les contraintes

Les établissements ont en premier lieu mobilisé les personnels en interne et favorisé le travail en commun et une forme de polyvalence *de facto*, incluant la participation directe des agents de toutes catégories à des contenus culturels.

Réactivité, pragmatisme et décloisonnement

Lors du premier confinement, la méthode fut « *essentiellement empirique et faisant un large appel aux collaboratrices et collaborateurs y compris (de tous) services* ». La mobilisation des équipes, directions comprises, a nécessité une période d'ajustements techniques et organisationnels (travail à distance, matériel, accès au réseau commun, garde des enfants conjointement au télétravail ...), inégalement vécue selon l'effectif de départ, les compétences et les matériels. Des SCN soulignent en particulier que le placement de certains agents¹⁵ en autorisation spéciale d'absence pendant des mois en 2020 a fortement limité l'effectif mobilisable pour maintenir une offre culturelle.

L'adaptabilité des personnels pour maintenir les offres a instauré une polyvalence saluée par tous. C'est par exemple le cas des *Visites guidées à distance* au CMN, effectuées par les chargés d'action éducative des monuments, un chef de projet au siège assurant le pilotage : ces visites numériques ont impliqué des agents d'accueil et de surveillance, des animateurs du patrimoine ainsi que des agents chargés de développement, de réservation, ou de communication.

Les agents directement sollicités pour produire des contenus culturels

Plusieurs établissements ont proposé aux personnels de participer directement à la production des nouvelles offres culturelles en ces périodes exceptionnelles, que ce soit pour le public ou en interne.

Dans de nombreux musées, les agents ont produit des contenus numériques destinés au public (choix d'œuvres, commentaires, vidéos, *posts*...), alors que cela n'est pas leur métier dans leur poste habituel. Ce fut souvent le cas dans des petites et moyennes structures, comme au musée Henner (choix et commentaire d'une œuvre par des agents d'accueil et de surveillance pour alimenter les *Capsules sonores* diffusées sur les réseaux sociaux et le site internet), ou encore au MNA de Saint-Germain en Laye, où les agents ont improvisé avec leurs propres moyens : vidéos de « *l'objet du mois* » avec la musique créée par un conjoint, une voix *off* d'un enfant, des photos d'illustration réalisées chez soi... Au musée Magnin à Dijon, la directrice souligne que la faiblesse de l'effectif lors des confinements, compte tenu des nombreuses ASA et vacances de postes, a été compensée par « *l'intérêt des agents pour l'établissement, leur bonne volonté et leur souhait de faire exister le musée* ».

¹⁵ Exemple : agents d'accueil et de surveillance, régisseur, médiatrice, documentaliste.

Dans le champ de la création, les pensionnaires de la Comédie-Française ou de la Villa Médicis se sont mobilisés pour concevoir et animer des offres en ligne.

Cependant, si les projets ont généralement rencontré l'adhésion des agents en faisant souvent appel au volontariat, ils se sont, en de rares occasions, heurtés à des réticences face à des offres numériques nouvelles qui « *ne correspondent pas à leurs missions de base* » et qui « *pourraient à terme tarir la fréquentation physique* ».

Mais ces observations n'ont pas été un frein ni en interne ni pour mobiliser des vacataires lors de ces périodes : ainsi, au CMN, dans les monuments volontaires pour animer des actions durant les confinements, les organisations syndicales « *ont privilégié la continuité de la médiation culturelle et ont été sensibles au fait que ces dispositifs permettaient aux animateurs du patrimoine, agents non permanents, de continuer à exercer leur travail* ».

Les limites des établissements en personnel lors du second confinement

Des limites en termes de disponibilité des personnels sont apparues en fin de période, une partie des activités d'animation en présence du public ayant repris. Les responsables sont nombreux à les souligner, estimant que : « *Les actions innovantes apparaissent (...) comme pouvant et même devant être développées en complément de l'offre en présentiel, mais elles se heurtent à la question des moyens humains car les équipes ne peuvent animer les musées en présentiel et en virtuel en même temps.* », sauf à dégager des moyens humains nouveaux, ou à externaliser la prestation, avec un coût induit.

Nouvelles méthodes de travail

Les réaffectations de personnel s'opérant initialement dans un contexte exceptionnel ont décloisonné le mode opératoire des services avec davantage de transversalité ; certains établissements ont revu leurs méthodes de travail et leur organisation lors de la pandémie.

La directrice des Musées du XX^e siècle des Alpes-Maritimes souligne à cet effet que le « *contexte de contraintes a permis des nouvelles méthodologies de travail (...)* ».

L'Odéon a fait de même : « *Cette organisation mise en place lors du premier confinement a conduit à décloisonner les missions des autres services (communication, relations publiques, documentation notamment) afin de permettre à d'autres salariés de pouvoir participer à la conception et à la réalisation de contenus destinés au site du théâtre* ».

B. Compétences nouvelles et besoins en formation

Le contexte de confinement a mis en lumière les savoir-faire des équipes, surtout numériques, comme les besoins en formation. Les compétences nouvelles nécessaires concernent en priorité la chaîne du numérique et sa diffusion, ainsi que les métiers de la médiation et de chargé des publics.

Évolution des compétences et des métiers.

De nombreux agents des services de communication ou de médiation ont montré une réelle polyvalence : certains personnels remplissaient déjà des missions mixtes et ont été spécialement mobilisés lors des confinements (ex : graphisme et post-production vidéo ou, comme des photographes de musées, numérisation 3D et captation vidéo). Pour d'autres agents, cette polyvalence est apparue à l'occasion de la pandémie, notamment ceux effectuant simultanément l'animation des visites à distance, la captation vidéo et la réservation des visites, comme cela est relevé dans des musées de taille moyenne.

Même lorsque les structures disposaient d'une expertise en matière de production numérique, des compétences nouvelles sont apparues, parfois acquises de manière empirique : écriture de *story-boards*, de scénarios, montage vidéo. Cette montée en compétence s'est opérée au contact des intervenants (prestataires, éditeurs de bases de données, réseaux sociaux...), ou grâce à l'expérience en ligne pour les équipes dont les métiers ont définitivement évolué. Certaines équipes s'appuient aussi sur la formule du contrat d'apprentissage, par exemple le MAN de Saint-Germain-en-Laye pour un poste d'infographiste 3D.

Ces nouvelles compétences concernent fréquemment les services de médiation : ainsi pour les visites extérieures des monuments, le CMN précise que les médiateurs (chargés d'action éducative et animateurs du patrimoine) ont développé des compétences à la fois pour concevoir des parcours numériques et pour animer des visites à distance. Pour l'établissement, ces métiers ont définitivement évolué, avec l'acquisition de la compétence d'animation d'un atelier à distance face caméra auprès de groupes d'enfants qui ne sont pas dans le même espace physique, après un temps de « prise en main ».

De rares équipes ont obtenu la création de postes, comme à l'IRCAM, pour l'emploi lié à l'audiovisuel, permettant de stabiliser la compétence nouvelle en interne. D'autres envisagent, comme l'Opéra national de Paris, de redéployer leurs moyens afin de définir un nouveau pôle de compétence en interne pour assurer une offre de captations exclusives, mensuelles, réalisées grâce à la création d'une cellule « production et post production ».

La maîtrise des enjeux éditoriaux, de la production et de la diffusion.

La professionnalisation et l'éditorialisation des contenus numériques s'est imposée que ce soit en interne ou externalisés, dans des formats adaptés aux différents supports (TV, réseaux sociaux...) en termes de durée, de ton, d'animation

Universcience résume ces constats : « *La mise en œuvre des animations ne consiste pas en la "simple" adaptation d'activités en présentiel sur site pour les proposer en ligne. Il est nécessaire d'adapter les propositions, voire d'en créer de spécifiques. Par conséquent, cela nécessite d'une part des compétences spécifiques et d'autre part des ressources complémentaires pour pouvoir assurer concomitamment l'offre en ligne et l'offre en présentiel.* »

Certains établissements publics optent pour une plateforme de streaming propriétaire afin d'avoir une autonomie de diffusion, ou de webinaires pour les actions de médiation.

D'autres parmi les plus importants envisagent la création d'une cellule ayant en charge à la fois la captation et le montage des spectacles dédiés à la plateforme, ainsi que la production d'autres contenus audiovisuels (reportages, interviews, cours, ...), sans avoir finalisé leur réflexion sur les effectifs nécessaires au développement de ces activités et leur modèle économique. Le recours à une expertise extérieure est parfois envisagé pour mener cette réflexion : définir la politique tarifaire et la modélisation économique des contenus commerciaux de ces canaux de diffusion.

Ces réflexions étant toujours en cours dans un contexte incertain, les conséquences en termes de ressources humaines et de moyens restent à ce stade limitées.

Des formations à distances souvent liées aux besoins nouveaux

La crise sanitaire et l'évolution des métiers ont conduit le SRH du ministère comme les établissements publics à proposer des formations à distance durant ces périodes singulières.

Au ministère, la formation à distance, peu utilisée auparavant, a été mise à profit au moyen de plusieurs plateformes et prestataires, avec des taux de retour très satisfaisants des agents, affectés pour une partie d'entre eux dans des musées (en T2).

Dans les établissements, les solutions empiriques développées dans un premier temps ont souligné le besoin de formations, notamment à un logiciel adéquat : ainsi pour la maîtrise des interfaces comme Zoom pour les ateliers à distance, visites ou cours (de dessin, d'histoire de l'art ou de photographie), ou pour les supports d'annonce (les mini-vidéos introduisant les *Visites en famille* en ligne à Rodin, réalisées avec PowerPoint en septembre 2020).

Des formations ont donc été dispensées : pour l'animation d'activités à distance et la manière de faire interagir le public, destinées aux conférenciers et conteurs animant les visioconférences (Branly) ; pour les activités numériques de médiation (la RMN-GP a formé une trentaine de médiateurs) ; pour les régisseurs des séances numériques s'agissant de l'organisation et de la résolution de problèmes techniques ; pour la maîtrise de logiciels appropriés à la réalisation des supports vidéo (Orsay), ou pour des formations plus classiques (BnF).

Enfin, de nombreuses structures ont souligné le besoin de formation des personnels sur la gestion des droits d'auteurs (et interprètes) et la propriété littéraire et artistique, dans les secteurs du patrimoine comme de la création.

Recommandation 6

Le secrétariat général/SNUM devra favoriser le développement des offres de contenus numériques des établissements publics et des SCN par une

mutualisation de moyens techniques communs et une offre de formation adaptée

2.2.3. Moyens techniques et prestataires mobilisés par les établissements pendant la crise

A. Des moyens techniques inégaux qui n'ont pas freiné les initiatives

Les moyens techniques nécessaires, informatiques en premier lieu, ont constitué un élément clé de leur situation notamment lors du premier confinement.

De nombreux établissements avaient anticipé le télétravail par des équipements adaptés, en particulier les plus importants, et ont pu diffuser massivement leur production.

Mais les petites structures et les SCN n'ont que progressivement rattrapé ce retard, quelquefois même en mars 2021 seulement¹⁶ : dans un premier temps, le manque d'outils et l'impossibilité d'accéder aux ressources documentaires à distance a conduit leurs agents à travailler sur un ordinateur personnel, sans accès aux dossiers partagés, en puisant dans leurs sauvegardes respectives.

D'autres besoins sont apparus, en plus des postes : clés VPN et accès aux réseaux, tels que des plateformes de marketing digital type *Mailchimp*¹⁷, indispensables aux campagnes de communication par courriel à de très nombreux contacts, ou permettant aussi de diffuser podcasts et vidéos.

Les établissements ayant proposé des offres tarifées dès le premier confinement, comme la RMN-GP, ont mis en place un canal d'information et de vente spécifique aux cours d'histoire de l'art et aux visites d'expositions. L'accompagnement technique de la RMN-GP a été utile aux petits établissements ou aux SCN pour la refonte des sites internet, de même que la création des QR codes et la mise en place de la plateforme de réservation (Affluences), même si cette dernière a été jugée disproportionnée par certains d'entre eux.

Le constat est celui d'une offre culturelle partout maintenue qui a déjoué les contraintes techniques pour s'appuyer sur tous les moyens disponibles afin d'exister et d'être diffusée, en dépit des limites inhérentes à des formats parfois basiques.

Recommandation 7

Le secrétariat général et les directions générales devront renforcer les moyens humains et techniques des petits établissements et notamment des services à compétence nationale.

¹⁶ Le SNUM du ministère a livré aux SCN des postes informatiques « nomades » : 243 postes en 2020 et 308 postes en 2021, soit un total de 551 postes, estimé à 550 k€.

¹⁷ Mailchimp est une plate-forme de services marketing diversifiée pour les petites et moyennes entreprises.

B. Prestataires, partenaires et mécènes

Le maintien de l'activité a été assuré également par des prestataires, les partenaires, et grâce à du mécénat de compétence en ressources humaines.

Les établissements ont sollicité leurs prestataires et partenaires habituels, comme des sociétés de production audiovisuelle, et les sociétés publiques de l'audiovisuel. La diffusion a été opérée par les diffuseurs numériques du marché comme Vimeo ou YouTube...

Des mécénats de compétence ont soutenu les projets en termes d'apport de ressources humaines, avec une école de commerce (*Kedge Business school* à Guimet), l'appui d'un chef de projet (au CMN et aux Archives nationales) ou d'une assistance à maîtrise d'ouvrage (pour le changement numérique à l'INRAP).

Enfin des acteurs du secteur public se sont mobilisés afin de poursuivre leurs interventions, comme le musée Delacroix, l'École du Louvre et le Groupe hospitalier universitaire (GHU) Pôle Psychiatrie Neuilly-sur-Seine, avec le soutien du musée du Louvre.

Les embauches d'intermittents du spectacle pour l'interprétation (comédiens, musiciens...) ou le renfort technique ont également été poursuivies : ainsi pour la diffusion des concerts en ligne (IRCAM), ou les visites guidées « animées » (Versailles).

Si de nombreux établissements ont fait appel à des prestataires extérieurs, la moitié d'entre eux veulent développer ces compétences en interne et ont parfois réussi à le faire. C'est le cas de la BPI pour la diffusion en ligne d'actions culturelles : les projections de cinéma, confiées à un prestataire au début du confinement, ont ensuite été assurées en interne.

L'arbitrage entre ces options dépend de la souplesse de gestion entre postes vacants, capacité à redéployer des postes, moyens budgétaires pour externaliser ...

2.3. MOYENS FINANCIERS DES STRUCTURES CULTURELLES DURANT LES DEUX ANNEES DE PANDEMIE.

L'impact des fermetures successives sur les budgets des établissements culturels a été massif, d'autant que les ouvertures sous protocole sanitaire n'ont permis que marginalement de retrouver de la trésorerie.

Si le redéploiement budgétaire leur a en partie permis de couvrir les dépenses liées aux offres nouvelles, des subventions nombreuses ont également soutenu les établissements qui ont participé aux dispositifs lancés par les pouvoirs publics, notamment dès la réouverture de l'été 2020, puis en 2021.

Les recettes sont restées très modestes durant ces périodes, notamment en raison de la gratuité de nombreuses offres. Les établissements ont cependant bénéficié de mécénats et de partenariats parfois augmentés à l'occasion de ces périodes exceptionnelles.

2.3.1. Le redéploiement des crédits au bénéfice des nouvelles dépenses

Les structures ont immédiatement redéployé les crédits au sein de leur budget : du fait du confinement, de nombreuses dépenses n'ont pas été réalisées, permettant de dégager des moyens pour les nouvelles offres proposées lors de ces différentes périodes.

Logiquement, le coût des offres a été adapté aux moyens disponibles : dans la version la plus empirique, ces « productions » ont été réalisées en interne à coût nul et dans deux tiers des cas elles ont bénéficié de l'appui de prestataires. Les crédits redéployés ont été affectés à la communication numérique et aux actions à distance pour les publics : offres numériques et actions hors les murs dès la réouverture des classes, des EHPAD et des centres sociaux.

Les coûts des offres culturelles alternatives observés à l'occasion des confinements restent très modestes, entre 1 500 € et 30 000 €, allant des visites guidées à distance aux vernissages numériques et aux podcasts.

Les budgets des captations font l'objet d'une analyse exposée ci-après en VIII. Seuls les grands opérateurs du spectacle vivant en ont réalisé ; elles ont généralement bénéficié des aides du Centre national de la musique ou / et du Centre national du cinéma¹⁸.

2.3.2. Subventions aux opérateurs

Des subventions ont été apportées par le ministère aux opérateurs et associations durant cette période 2020 et 2021 :

- les subventions accompagnant le dispositif *L'Été culturel*, sur le Programme 361 ;
- les subventions de fonctionnement habituelles, augmentées du dégel le cas échéant, sur les programmes 131 et 175 essentiellement ;
- les subventions au numérique dans le cadre des programmes gouvernementaux ;
- les subventions du Plan de relance (Programme 363 Compétitivité, sur lequel le ministère a bénéficié de 2 Md€ pour 2021 et 2022), en fonctionnement et investissement.

A - Subventions dans le cadre de *L'été culturel*.

Afin de pallier le manque de recettes de billetterie lié aux fermetures, des subventions du ministère de la Culture ont soutenu les actions développées par certains opérateurs dans le cadre du dispositif *L'Été culturel*, lequel a souvent été associé aux actions de *L'été apprenant* initiées par le ministère de l'Éducation nationale, dans le cadre des « vacances apprenantes ».

Ces aides ont également accompagné des actions en milieu rural, dans les quartiers en politique de la ville, les médiathèques, les centres de loisirs et les centres d'hébergement d'urgence, ainsi que parfois en EAC. Souvent en « présentiel » et

¹⁸ 80 000€ du Centre national de la musique (CNM) pour deux projets de captation (*Le soulier de Satin* et *le Viol de Lucrèce*).

associant des médiateurs et professionnels du spectacle vivant, ces actions s'appuyaient parfois sur des contenus numériques, comme les Micro Folies itinérantes proposées sur tout le territoire.

Les crédits de l'Été culturel figurent sur le programme 361 du ministère, géré par la délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle (DG2TDC). Ils ont été attribués sur deux exercices selon la répartition ci-dessous et restent à confirmer pour l'été 2022.

| Crédits de l'Été culturel (Pr. 361) en M€ | 2020 | 2021 |
|---|---------------|---------------|
| DRAC | 14,34 | 14,287 |
| OPERATEURS (EP et associations) | 4,528 | 6,520 |
| TOTAL | 18,906 | 20,807 |

Les opérations menées dans le cadre de l'Été culturel ont concerné trente établissements¹⁹ et trois SCN²⁰ du périmètre de l'enquête sur les deux années.

En 2020, ces crédits ont totalisé 18,906 M€, dont 14,34 M€ ont été distribués par les DRAC, 1,9 M€ ont soutenu les associations et 2,752 M€ les opérateurs.

Sur les crédits délégués, la DRAC Grand-Est a soutenu le TNS à hauteur de 250 000 € pour *La traversée de l'été* dans le cadre de l'Été culturel, en 2020, mais les autres opérateurs ont été soutenus directement par la DG2TDC, à hauteur de 2 592 500 € pour les structures culturelles du périmètre de l'enquête, par des soutiens allant de 10 000 € à 238 000 €, selon les actions déployées.

En 2021, dans le cadre du même dispositif reconduit, 2,546 M€ ont été distribués aux opérateurs, les soutiens allant de 8 000 € à 700 000 € selon les projets, qui ont constitué un appui déterminant pour leur déploiement.

Les opérateurs et l'administration ont tiré un bilan très positif de ce dispositif qui a permis, grâce à des actions hors les murs, de toucher un très large public parfois éloigné de l'offre culturelle, avec des partenariats locaux de tous types (associations, collectivités...).

D'autres partenaires ont soutenu ces actions, en particulier les collectivités territoriales et des mécènes.

Recommandation 8

La délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle s'efforcera de maintenir les crédits des DRAC dédiés à l'Été culturel afin de poursuivre les actions de proximité lancées pendant la pandémie.

B - Dans le cadre des subventions de fonctionnement et du dégel.

¹⁹ BnF, MUCEM, Guimet, Comédie Française, Chaillot, Colline, Odéon, EPPGHV, Philharmonie, Orsay, Rodin, Picasso, Cluny, Sèvres-Limoges, Louvre, Centre Pompidou, Versailles, Porte Dorée, Branly, Inrap, CMN, JJ Henner, MAD, Opéra-comique, CAPA, Universcience, RMN-GP.

²⁰ Ecoen, le MAN, les AN).

Dès le PLFR 2020, chaque direction générale a pu soutenir les établissements publics et associations de son périmètre pour surmonter le manque de recettes par des subventions complétant les crédits de fonctionnement d'une part au moyen des dégelés de crédits (sur les programmes 131 et 175 notamment) et d'autre part en gestion, par des compléments accordés en fonction de la situation de trésorerie de chaque établissement.

| Soutiens PLFR et dégelés | 2020 | 2021 |
|--------------------------|----------|----------|
| Programme 175 patrimoine | 64.12 M€ | 203.5 M€ |
| Programme 131 création | 9.30 M€ | 39.91 M€ |

Crédits de fonctionnement

Parmi les établissements du secteur patrimonial (musées, monuments historiques, archéologie et architecture) les crédits du programme 175 en ont soutenu quatorze à hauteur de 64,12 M€ en 2020 et treize à hauteur de 203,5 M€ en 2021. La totalité du secteur n'en a donc pas bénéficié.

Les établissements de la création (quinze EP et une association, l'IRCAM), ont bénéficié de 9,30 M€ en 2020 et de 39,91 M€ en 2021, soit tout le champ de la DGCA.

Ces soutiens ont significativement contribué au maintien de leur activité et à la production des offres culturelles durant la pandémie.

C - Dans le cadre du Plan de relance et du soutien au numérique.

Des subventions ont appuyé les initiatives de certains établissements comme le guichet Innovation continue ITN6 de la DINUM²¹ dans le cadre du plan de relance (pour le CMN par exemple).

Par ailleurs, à plus grande échelle, dans le cadre de France Relance et du quatrième programme d'investissements d'avenir (PIA4), les initiatives développées par les établissements publics et associations ont vocation à s'inscrire dans les « *Nouveaux dispositifs d'accompagnement des transitions numérique et écologique des industries culturelles et créatives* ». Quatre dispositifs concernent le périmètre de la mission, chacun doté de 10 M€ et s'appuyant sur des « appels à manifestation d'intérêt » ou des « appels à projets » :

- solutions de billetterie innovantes ;
- alternatives vertes ;
- développement d'Expérience augmentée du spectacle vivant ;
- développement de solution pour la Numérisation du patrimoine et de l'architecture.

Certains grands établissements ont indiqué à la mission qu'ils y travaillaient, les projets s'étant appuyés sur l'expérience durant les confinements, l'évolution des technologies et de la demande des publics. Plusieurs d'entre eux présentent des

²¹ Au sein du programme TechGouv, la mission LABEL a pour objet d'aider les Administrations à identifier et utiliser des outils numériques performants pour leurs services : le Guichet "Innovation continue - ITN6" du Plan de Relance Numérique favorise l'innovation publique.

projets dans ce cadre, dont les objectifs et contenus sont susceptibles d'enrichir leurs offres et leur stratégie numérique.

Le Plan de relance prévoyait un dispositif en dix actions dont :

- le soutien aux opérateurs nationaux de création pour la relance de l'activité artistique et le financement de projets d'investissement ;
- le soutien aux opérateurs nationaux patrimoniaux en fonctionnement et en investissement.

Les crédits du Plan de relance ont été versés depuis le programme 363 à partir de 2021 et en 2022, en fonctionnement et investissement. Le ministère de la culture affiche une consommation brute de 1.187 Mds€ en AE et 988 M€ en CP, soit 95 % des crédits mis à sa disposition, sachant que pour les opérateurs nationaux des deux secteurs, cette consommation atteint 100 %.

| Plan de relance Pr 363 | 2021 | 2022 |
|-------------------------------|-----------|----------|
| 8 EP patrimoniaux | 224.94 M€ | 102.3 M€ |
| 16 opérateurs de la création* | 54.9 M€ | 7.4 M€ |

*Incluant une association (IRCAM)

Seuls les soutiens en fonctionnement sont ici indiqués pour les opérateurs de la création.

2.3.3. Recettes propres : billetterie modeste, partenariats et mécénats maintenus

Gratuité majoritaire

Les offres de l'ensemble des établissements lors du premier confinement ont été majoritairement gratuites : diffusions vidéo en ligne (*streaming*), captations de concerts, de pièces de théâtres, interviews, conférences et colloques proposés pour les professionnels... Les programmes pour enfants étaient également gratuits, comme le *Petit Louvre* ou *La Cité des enfants à la maison* (Universcience).

De même, les actions développées dans le cadre des dispositifs subventionnés explicitement, comme *l'Été culturel*, ont toutes été gratuites.

Offres numériques payantes : élargissement des catalogues et tarifs.

Certains établissements ont proposé des offres payantes dès le premier confinement, notamment pour les cours en ligne ou des dispositifs nécessitant de la médiation, dès que l'EAC a repris. Ainsi les visites guidées à distance, gratuites pendant le premier confinement, sont devenues payantes dès la réouverture. Les recettes observées pour ces offres payantes sont cependant modestes, même dans de grands établissements (entre 500 € et 12 000 €...).

D'autres ont instauré le paiement de ces offres nouvelles lors du second confinement (oct.2020) et ont enrichi leur catalogue culturel dès l'exercice 2021 en faisant adopter les tarifs²² par leur conseil d'administration.

²² Exemples de tarifs pour les activités en visioconférence à destination des groupes (Branly) :

- Groupes scolaires : 30 € TTC pour les établissements de l'éducation prioritaire, 60 € TTC pour les autres ;
- 30 € TTC pour les groupes des relais du champ social et personnes en situation de handicap ;
- 150 € TTC pour les autres groupes ;

La pérennisation des activités en visioconférence devrait *a priori* augmenter leurs ressources propres, modestement mais de manière pérenne : sur un grand musée parisien, la prévision est de 16 000 € par an pour les groupes et de 8 000 € pour les individuels.

Les établissements ayant développé des cours en ligne sont ceux qui enregistrent une progression la plus nette de leurs recettes. Le Jeu de Paume précise que : « *Si la plupart des propositions digitales sont gratuites, il a été fait le choix de proposer les cours en ligne sur un modèle payant, dont les tarifs sont équivalents à ceux d'un cours en physique. La jauge (...) étant limitée par le nombre de places dans l'auditorium, le passage au digital a été l'occasion d'un développement des recettes de ces cours. Le modèle a donc été pérennisé avec une proposition hybride, à la fois (...) en physique ou en digital à la rentrée 2021* ».

Ce type de proposition, comme les courtes vidéos sur des sections de collections permanentes (une sorte de « fond de catalogue » sur des invariants) ne nécessitant pas de renouvellement des contenus avant plusieurs années, peuvent atteindre leur seuil de rentabilité rapidement : les recettes, même modestes, constituent dès lors une ressource stable.

Du côté demande, le consentement à payer reste inégal selon les tarifs (autour de 4 ou 5 € pour une visite guidée, et jusqu'à 11 € observés, jugés trop cher) mais il est globalement faible, sauf pour des expositions ou spectacles exceptionnels susceptibles d'attirer des publics géographiquement éloignés et des CSP+. Des politiques de marketing ciblées pourraient accompagner ces offres en s'appuyant sur les enquêtes de satisfaction.

À Versailles, compte tenu du volume des offres et de la zone de chalandise « monde » potentiellement concernée, le projet de mettre en place un service concédé pour commercialiser ce type d'offres n'a pas conduit l'établissement à établir une prévision budgétaire sur ses crédits à ce stade.

Recommandation 9

Les directions générales et la délégation doivent encourager les établissements publics et les SCN à :

- **maintenir les offres numériques à des tarifs attractifs, afin de gagner en visibilité et stabiliser des recettes propres, même modestes ;**
- **proposer des formations en ligne (enseignants) notamment pour les plus éloignés (DROM-COM...) en leur donnant la visibilité nécessaire auprès des services de l'Éducation nationale.**

2.3.4. Mécénats et partenariats en appui des initiatives du secteur culturel

-
- individuels : tarif unique de 9 € TTC par connexion, quel que soit le type d'activité, et 6 € TTC pour les adhérents du musée.

Mécénat

Outre le mécénat de compétence évoqué *supra*, les mécènes sont restés fidèles aux opérateurs qu'ils soutenaient avant la crise sanitaire, certains choisissant d'augmenter leur soutien en cette période exceptionnelle, que ce soit pour le maintien de l'activité en ligne ou pour des actions à caractère social ou éducatif développées durant les étés de 2020 et 2021.

Les initiatives numériques nécessitant des investissements élevés, comme le lancement d'une plateforme ou d'une application, ont aussi trouvé des mécènes : l'ONP a ainsi financé son application *Aria* et sa nouvelle plateforme *Opéra chez soi* en 2021. Sur deux ans, ses mécènes ont aussi apporté plus de 620 000 € de mécénat à la captation de six spectacles, avec des soutiens allant de 27 600 € à 300 000 €.

Lors du second confinement, afin d'en permettre la prolongation, certains mécènes sont venus appuyer des projets de théâtre proposés lors du premier confinement (comme *Au creux de l'oreille*, du théâtre de la Colline).

Enfin, les mécènes traditionnellement présents en EAC et dans le champ social, comme les mutuelles par exemple, ont tous maintenu ou augmenté leur apport lors de ces deux années.

Mais la plupart du temps, les mécènes ont accompagné les opérateurs dans cette période inédite sans conditions de contenu. Sur ces deux années, les chiffres cités par les établissements témoignent de la fidélité de leurs mécènes du monde du luxe, de la finance ou des grandes entreprises, des fondations mais aussi des philanthropes.

Partenariats et financements des OGC et établissements redistributeurs.

Les partenariats de toute nature ont été un levier indispensable pour les établissements lors de ces deux années, qu'ils soient sous la forme d'aides directes des établissements répartissant des crédits publics, comme le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), le Centre national de la musique (CNM), le Centre national du livre (CNL) ou le Centre national des arts plastiques (CNAP), ou encore celles des organismes de gestion collectives (OGC) comme la Société des auteurs compositeurs et éditeurs de musique (SACEM) ou la Société des auteurs et compositeurs dramatiques (SACD), qui ont accompagné par des soutiens parfois directs les spectacles ou un ensemble musical en résidence.

Les Sociétés des amis ont également appuyé les opérateurs, sur tout le territoire.

Certains SCN regrettent que leurs statuts ne leur permettent pas de percevoir de recettes hors des circuits RMN-GP.

III. INTERROGATIONS SUR LES MUTATIONS DES PUBLICS ET DES MODELES ECONOMIQUES

3.1. LES PUBLICS : PRATIQUES, EVOLUTIONS, INTERROGATIONS

Les périodes de confinement ou de limitation d'accès à tous ou à certaines catégories d'établissements culturels ont constitué un terrain d'analyse potentiellement très fécond pour observer les évolutions des pratiques de sorties et des pratiques à domicile d'une part, mais aussi les publics *in situ* et en ligne²³.

3.1.1. Fréquentations *in situ* et numériques et pratiques culturelles

Le périmètre d'analyse de la mission n'est pas représentatif des institutions culturelles à l'échelle nationale. Leurs publics le sont encore moins des pratiques culturelles des Français, qui se fondent sur une interrogation aux cours des douze derniers mois d'une population française de 15 ans et plus.²⁴ Il est donc particulièrement hasardeux de rapprocher des résultats d'enquêtes nationales et des données de fréquentation d'établissement, ne serait-ce qu'en raison de la part des publics d'origine étrangère... et tout à fait impossible d'en tirer quelque enseignement général et conclusif.²⁵

A. Un contexte partagé

Cependant, la situation rencontrée par les établissements étudiés s'inscrit dans un contexte pris en compte pour lui-même dans l'analyse des *Pratiques culturelles en temps de confinement* effectuée par le Credoc pour le DEPS en 2020²⁶. Les résultats de cette enquête réalisée par internet²⁷ du 20 avril au 4 mai 2020 concernent en effet une période du 1^{er} confinement (17 mars au 11 mai 2020), mais ils sont difficilement comparables avec ceux de l'enquête précédente du Credoc, et bien plus avec l'*Enquête sur les Pratiques culturelles des Français* conduite en 2018. Ils ne recouvrent qu'une partie mineure de l'ensemble de la crise sanitaire.

Il reste que les établissements étudiés par la mission ont partagé les effets du bouleversement de l'organisation du temps, du mode de travail, des scolarités mais surtout la modification des consommations culturelles.

B. Consulter, visionner, pratiquer ?

Une question principale intéresse le champ d'analyse de la mission : la « consultation de ressources en ligne ». Les résultats sont difficilement interprétables et divergents.

En effet, d'un côté l'enquête du Credoc-DEPS-DOC montre que la consultation d'au moins une ressource culturelle en ligne (visite virtuelle d'une exposition ou d'un musée, visionnage d'un concert, d'un spectacle de théâtre, d'un spectacle de

²³ *Les publics in situ et en ligne, Culture & recherche, n° 134, hiver 2016-2017, ministère de la Culture.*

²⁴ *Il peut être utile par précaution de rappeler que dans ce cadre, 1% (situé dans une marge d'erreur de 3 ou plus) représente bien plus qu'une fréquentation d'une exposition de plusieurs centaines de milliers de visiteurs.*

²⁵ O. Donnat, S. Octobre (sous la dir.) *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes, DEPS 2001.*

²⁶ *Pratiques culturelles en temps de confinement, Anne Jonchery, Philippe Lombardo, 2020-6, Culture Études.*

²⁷ *15% de la population n'a pas d'accès à internet (Credoc, Baromètre du numérique, Enquête sur la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française, 2021.)*

danse, de contenus scientifiques et techniques) baisse de 8 points (de 46 % en 2018 à 38 % pendant le confinement). Elle baisse notamment auprès des CSP+, des moins de 40 ans, plus diplômés..., traditionnellement parmi les plus pratiquants culturels, tandis qu'elle progresse chez les autres catégories de population, notamment les + de 60 ans.

Plus précisément, l'enquête fait apparaître que les visites virtuelles d'exposition et de musée ont été en progression (de 9 à 12 % de la population enquêtée entre 2018 et durant la période de confinement) dans toutes les catégories de population, notamment parisiennes (de 16 à 24%) et personnes seules. En revanche, le visionnage de spectacles vivants en ligne, s'il a rencontré une appétence des seniors, a reculé pendant le confinement glissant de 17 à 13% et de façon plus intense pour les moins de 40 ans.

D'un autre côté, le recueil qualitatif des établissements analysés par la mission fournit des résultats bien divergents : élargissement des publics non parisiens, forte fréquentation/consultation (plus rarement temps de visionnage) - au moins pour un temps des offres numériques.

Outre le caractère peu homogène des approches d'enquête et des mesures de fréquentation numérique, les grandes difficultés intellectuelles des pratiques culturelles numériques restent intactes (cf. *Culture & Recherche*). En amont, reste aussi la question des définitions : quelle pratique « réelle » recouvre des questions, comment avez-vous consulté, visionné, pratiqué...

C. De la fréquentation physique à la fréquentation numérique.

Les établissements publics étudiés ont été conduits à développer leur analyse des pratiques numériques, non plus comme indicateur de communication en ligne, mais comme un véritable indicateur de fréquentation, et aussi, d'appréciation de la mise en œuvre de leur mission à l'égard des publics, du moins pendant les périodes de confinement.

Cette transformation de mesure est induite par un basculement général de l'offre dans l'environnement numérique. Elle s'appuie sur la dynamique des réseaux sociaux, accélérée en 2020 et 2021 dans l'ensemble de la population (67%, + 7 points par rapport à 2019) et internaute (72%, + 4 points par rapport à 2019).²⁸

Cette progression en matière culturelle est très manifeste durant la seule période du premier confinement, puisque la consultation des réseaux sociaux y augmente de 25 points, pour concerner 79% des personnes âgées de 15 ans et plus, contre 54% en 2018 en raison surtout d'un taux de pratique plus important des populations les moins utilisatrices en présentiel (+ 60 ans, non-diplômés, ouvriers).²⁹

Les données pertinentes doivent donc combiner les données de fréquentation physique, dépendante de l'évolution des mesures sanitaires et les données de « fréquentation numérique » qui sont hétérogènes, variables selon les établissements, notamment selon la mise en place d'offres durant toute la période. Elles sont aussi très peu comparables, soit qu'elles concernent des nombres de visiteurs numériques, des nombres de sessions, des nombres d'abonnements à des réseaux sociaux, soit encore qu'elles se rapportent à des offres différentes (visites virtuelles, visionnage de captation, consultation de ressources numériques...).

²⁸ Cf. *Credoc, Baromètre du numérique (préc.)*.

²⁹ Cf. *Pratiques culturelles en temps de confinement (préc.)*.

3.1.2. Les évolutions durant la crise sanitaire

Annuelles, les données recueillies par la mission, ne peuvent donner lieu à des comparaisons entre les établissements, compte tenu de leurs singularités, ni, pour la même raison, entre catégories d'établissements, mêmes soumis à des règles sanitaires identiques (musées, salles de spectacle, bibliothèque...).

Les comparaisons sont aussi impossibles du fait que les fréquentations sont de nature différentes (BPI, BnF ou visites de musées, spectacles...) et en grande partie liées à des événements (spectacles, expositions virtuelles selon des calendriers propres, des mises à disposition unique ou durable, par exemple des captations accessibles ou non en différé (*replay*)).

En revanche, les évolutions (en pourcentage) de fréquentations physiques et numériques peuvent être observées de l'année 2019 de référence jusqu'à 2021. Des tendances et régularités voient alors le jour.

Données prises en compte par la mission.

Les données relatives aux fréquentations numériques sont constituées des chiffres des sites web ainsi que du nombre d'abonnés à certains réseaux sociaux (*Facebook, Instagram* et *Twitter*) empruntés par le plus grand nombre des établissements étudiés, mais elles n'ont pas été retenues pour d'autres réseaux (*LinkedIn, YouTube*) moins employés par l'ensemble des établissements, et alors même qu'elles peuvent renseigner seulement sur l'intérêt pour une offre. En aucun cas ces données ne permettent de réaliser un parangonnage entre établissements. Elles indiquent seulement certaines tendances communes. ³⁰

3.1.3. Le jeu important d'un effet de taille pour les fréquentations

Le point central est évidemment la baisse générale de la fréquentation physique totale des établissements étudiés qui passe de 59,8 millions en 2019, chute à 17,8 millions en 2020 (-70%) pour remonter un peu en 2021 à 22,7 millions, mais conservant une chute globale élevée (-62%).

Cette baisse est très sensible pour les établissements dont la composition du public étranger est forte, établissements concentrant les plus gros chiffres de fréquentation (Le Louvre, Versailles, Musée d'Orsay-Orangerie, Musée du Quai Branly ou Chambord). Elle est aussi très marquée parmi les établissements accueillant le plus de public dans le spectacle vivant, ici l'Opéra national de Paris, la Comédie-Française.

Mais la chute de fréquentation physique, généralisée et assez homogène, peut l'être de façon plus dispersée parmi l'ensemble des établissements. Seuls deux d'entre eux ont accru leur fréquentation par rapport à 2019 (Musée des Arts décoratifs, Musée Delacroix grâce à des expositions attractives), un musée fermé pendant une large période se trouvant dans une situation particulière.

D'autres, parmi les plus petits, semblent avoir moins souffert sur la période de la baisse de fréquentation (musée Jean-Jacques Henner, musée Gustave Moreau).

³⁰ Voir en annexe 3 pour chacun des établissements étudiés par la mission.

3.1.4. La montée en puissance des fréquentations numériques

À cet égard aussi, l'effet de taille joue de façon importante. Les établissements disposant d'une forte notoriété nationale et internationale et d'une capacité supérieure à mettre en place de nouvelles offres ont connu des fréquentations numériques en forte croissance. Les taux de fréquentation numérique (sites web et réseaux sociaux) sont en hausse le plus nettement pour les établissements les plus connus et les plus structurés et ayant des moyens humains et financiers pour maintenir et développer leurs offres et leur communication sur tous les réseaux.

Dans l'ensemble, cette hausse tient à la vague de croissance des réseaux sociaux sur laquelle ont surfé les établissements. Elle tient donc au développement d'offres sur plusieurs réseaux, en premier lieu Instagram pour les musées et monuments historiques, mais aussi *YouTube* ou *Facebook* pour les contenus vidéo ou les conférences en ligne permettant d'avoir plus d'interactivité avec les publics numériques (« *likes* » et commentaires).

C'est manifestement une politique d'offre numérique, contrainte par les mesures sanitaires, qui a démultiplié les publics numériques et le nombre d'abonnements sur les réseaux sociaux. Mais cette inscription dans l'environnement numérique, plus nouvelle pour certains établissements, n'a pas toujours été immédiate ; elle s'est au contraire échelonnée dans le temps et répandue en 2021.

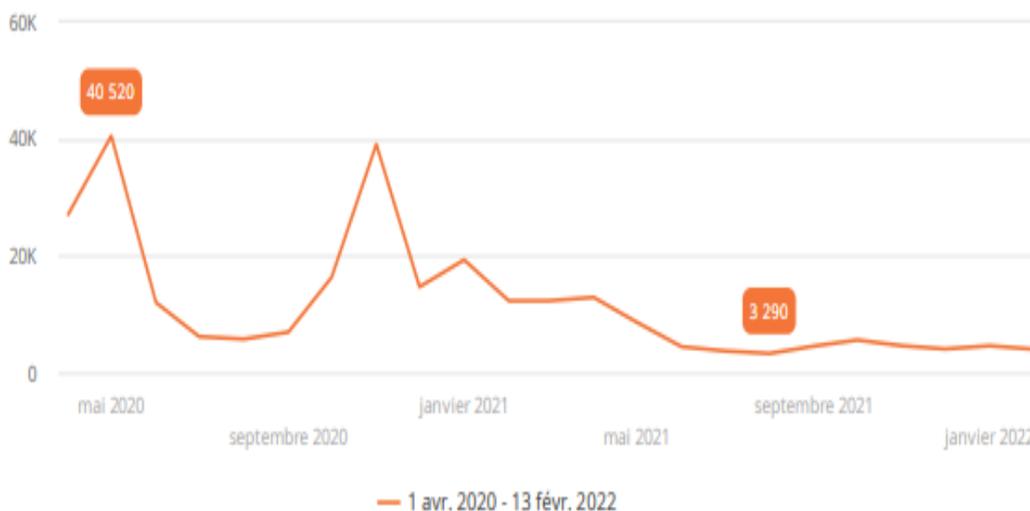
3.1.5. Des évolutions conjoncturelles pour les offres numériques

Comme en témoigne l'audience du site *culturecheznous.gouv.fr*, lancé avec le premier confinement, les évolutions de fréquentation numérique sont très dépendantes de la nature et de la temporalité des mesures sanitaires : hausse durant les confinements, puis une réduction régulière.

Nombre d'établissements soulignent qu'à la forte augmentation du trafic sur les sites web en 2019 succède un ralentissement significatif de fréquentation en 2020 qui n'est pas toujours comblé en 2021, même si elle reste supérieure à celle de 2019, avant la crise sanitaire³¹. Sans être générale, cette tendance est potentiellement limitée en raison de l'évolution des mesures sanitaires (confinements successifs, modalités et durée des réouvertures, limitation des visiteurs...) comme des offres numériques et événements culturels.

³¹ Ainsi, par exemple, le site web du château de Versailles dont la fréquentation fluctue de 8 500 000 visiteurs uniques en 2019 à 7 500 000 en 2020 et 5 500 000 en 2021.

Audience du 1^{er} avril 2020 au 13 février 2022 du site *culturecheznous*

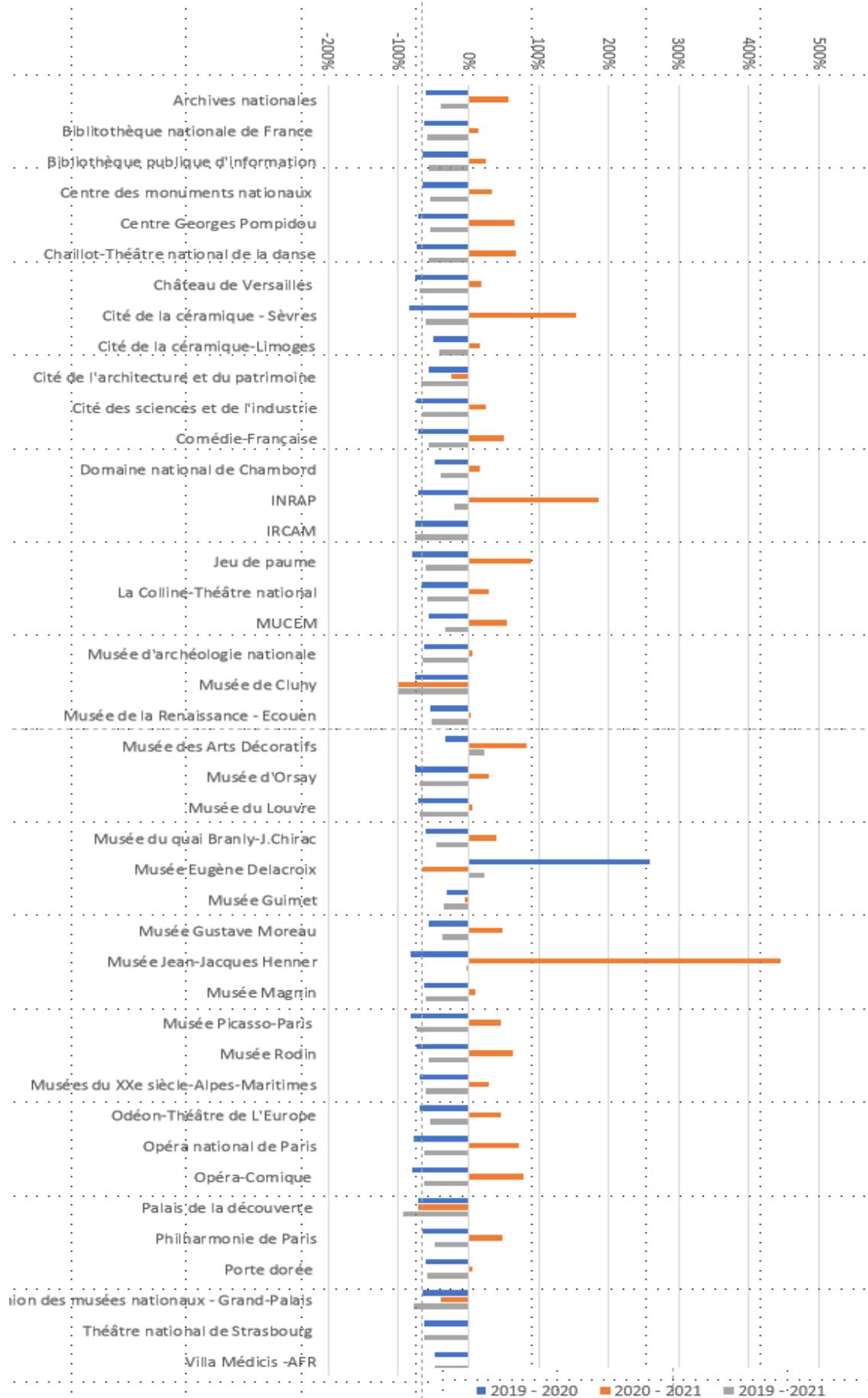


Source : DGD2TC, ministère de la Culture, 2022.

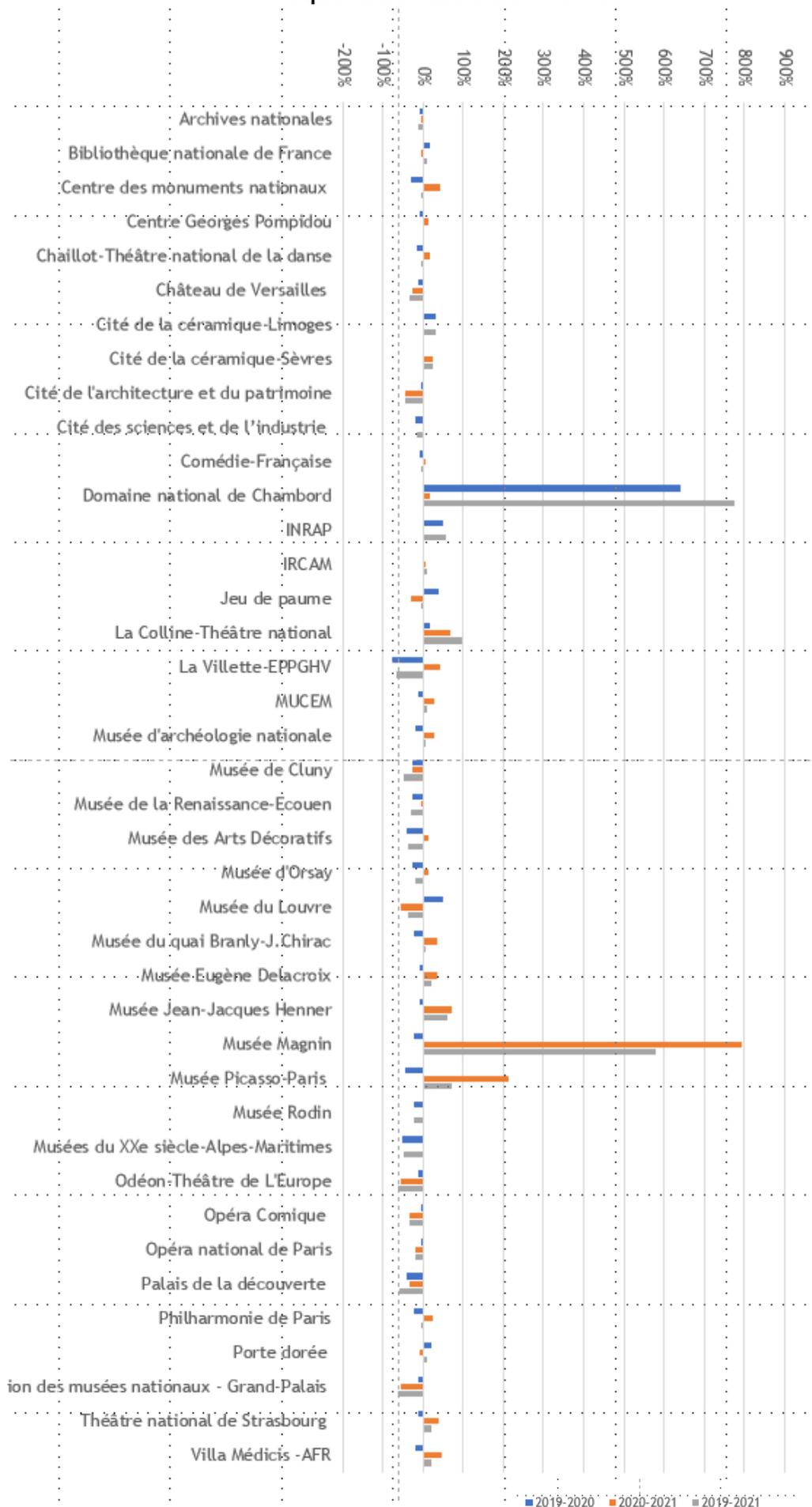
En outre, la mise en œuvre de l'article 82 de la loi Informatique et Libertés, transposant l'article 5.3 de la directive 2002/58/CE « vie privée et communications électroniques », conformément au délai prévu par les lignes directrices de la CNIL, a conduit au 1^{er} avril 2021 à ralentir l'usage des sites web. Il prévoit en effet que le consentement des internautes avant toute opération d'écriture ou de lecture de « cookies » et autres traceurs doit être recueilli. Cette mise en conformité a notamment pénalisé des établissements publics moins préparés techniquement et juridiquement. Elle conduit à une perte des données utilisables pour analyser les fréquentations numériques.

La fréquentation numérique et particulièrement sur les réseaux a donc largement et systématiquement progressé, et dans certains cas de façon très importante. Les baisses constatées en 2021 par rapport à l'année 2020 peuvent exister, mais sur l'ensemble de la période 2019-2021 l'ensemble des établissements a franchi un véritable cap en matière de fréquentation numérique et de communication numérique associée.

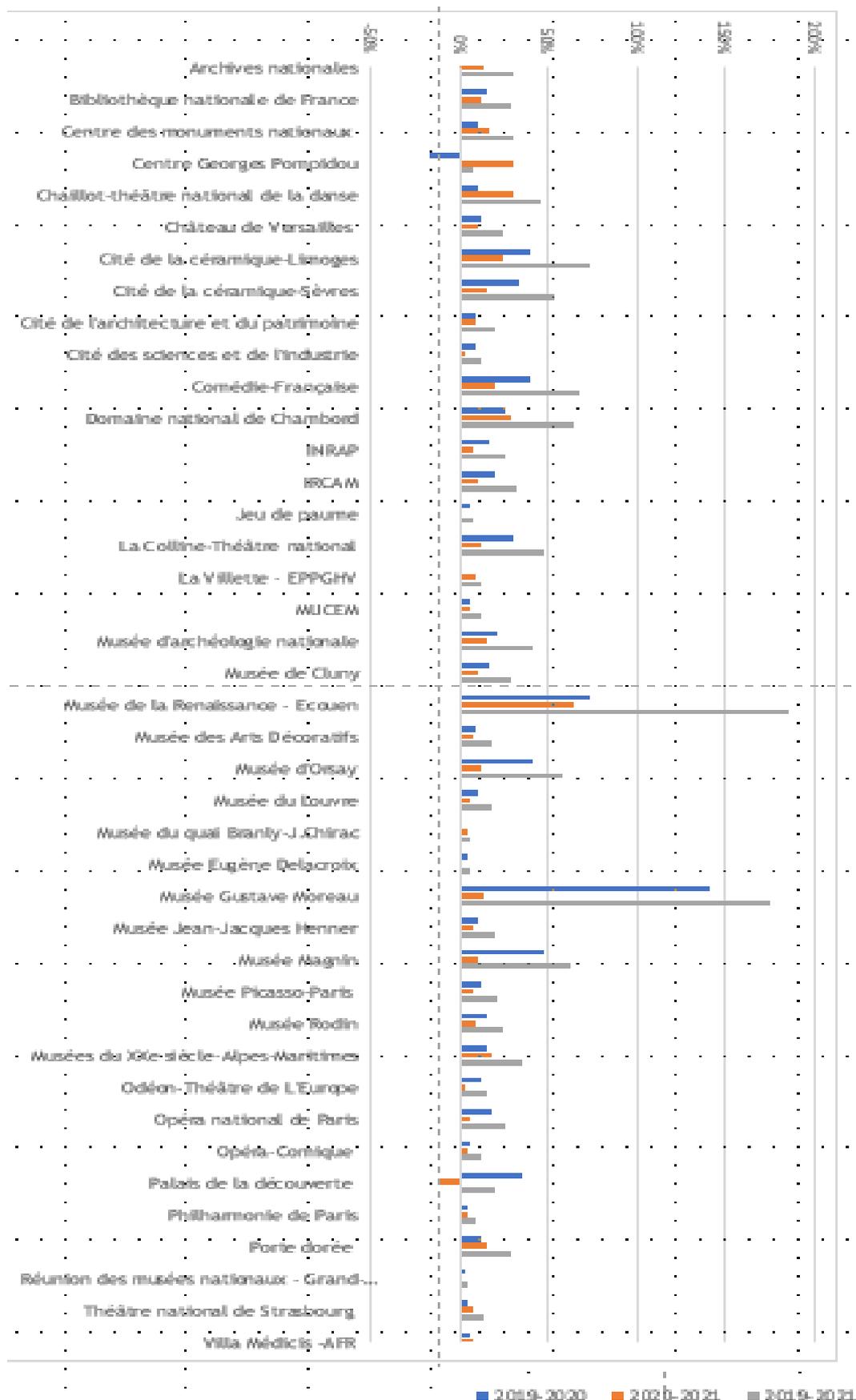
Fréquentation physique



Fréquentation des sites internet



Fréquentation des réseaux sociaux



En revanche, l'ensemble de ces données ne permet donc pas de déterminer si le public physique de ces établissements hors pandémie constitue le public numérique de la crise sanitaire.

De même, il n'est pas non plus possible d'affirmer que les établissements ont élargi leurs publics, en France et à l'étranger, à l'instar de la Comédie-Française par exemple qui estime à 40 % les publics régionaux touchés par sa programmation numérique. Pourtant l'évolution des publics numériques dans le domaine patrimonial qui a été étudiée en propre³² conforte les résultats de la mission pour le périmètre de son étude. Mais elle note que les pratiques numériques préexistaient au confinement, qui les a amplifiées et intensifiées. Elle montre aussi que les plus âgés ont été les plus présents.

3.2. LES PUBLICS : ET APRES ?

Les fréquentations physiques comme numériques durant la crise sanitaire ont connu mécaniquement des tendances croisées. La question de la stabilisation ou de la poursuite de ces évolutions, et à quels niveaux est encore ouverte. La réponse tient à la reprise des fréquentations physiques ; le maintien des fréquentations numériques, voire leur reprise dont cette perspective reste incertaine. Les indicateurs étaient à la sortie de l'été 2021 très peu favorables.³³

Il est difficile d'apprécier, « le retour à la normale » n'étant pas établi, ni sa temporalité, ni ses modalités. Pourtant, plusieurs perspectives apparaissent, issues des données et surtout des entretiens réalisés par la mission.

3.2.1. La montée des exigences du public

Elle est forte et repose sur l'expérience des offres numériques. Parmi elles, les visites virtuelles ont répondu aux attentes d'un public traditionnel mais peut-être aussi élargi la zone de chalandise des établissements, surtout pour un public ouvert à de nouvelles formules de découvertes. Les écarts en nombre des publics numériques et des visiteurs d'une exposition sont considérables (ex. exposition *Noir & Blanc*). Un risque de « cannibalisation » par les visites virtuelles reste aussi possible. Aussi le marché ne peut-il être considéré comme mature. En revanche, des enrichissements numériques sont plus nettement attendus durablement, par exemple les visites guidées en visioconférence, avec des programmes spécifiques, notamment pour les scolaires ou une partie des publics étrangers.

La montée des exigences du public existe sans doute aussi en termes de confort, de fluidité de visite, à l'issue des confinements et des mesures de réouverture. Y répondre ne soulève pas seulement des difficultés d'accès, mais surtout de réorganisation des circuits de visite, d'évolutions des plages horaires d'ouverture, de segmentation des publics, de conditions d'accueil pour réduire les points de congestion.

Enfin, une réflexion sur l'évolution de la nature des expositions, leur diversification, leurs formes de personnalisation possibles, leur positionnement aussi bien

³² *Le numérique à l'épreuve de la crise sanitaire dans le secteur patrimonial*, Jasmina Stevanovic, Florence Vielfaure, Tiphaine Vibert, DEPS-DOC, octobre 2021. (enquête réalisée entre le 23 avril et 30 mai 2020 sur 1 601 réponses de visiteurs).

³³ Harris interactive pour le ministère de la Culture, *Les Français et les sorties culturelles post-crise*, Septembre 2021.

géographique qu'institutionnel avec de nouveaux acteurs (tiers-lieux, par exemple), s'impose à l'évidence à l'issue de cette période singulière.

3.2.2. Des évolutions à observer : pratiques selon les âges, publics de proximité et éloignés géographiquement

Les premières études montrent que des écarts se creusent en termes de pratiques et de fréquentations *in situ* et numériques en fonction des âges. Le retour des populations plus âgées paraît lent et incertain en matière de fréquentation physique, alors qu'elles ont été élevées en matière numérique. Ceci pose question à moyen terme, cette population est centrale du point de vue du renouvellement générationnel des *baby-boomers*. Inversement, les plus jeunes ont accru leurs pratiques numériques notamment sur les réseaux sociaux sans confirmer encore un retour durable pour des fréquentations physiques.

Deuxième point d'attention, les établissements publics à l'issue des confinements et selon les contraintes des mesures sanitaires en matière de déplacement, ont constaté une appétence des publics de proximité qui n'étaient pas toujours ciblés par leur communication, mais qui ont manifesté un intérêt spontané. Plus logiquement, les mêmes établissements ont observé dans des enquêtes de satisfaction que des publics éloignés géographiquement avaient trouvé très légitime et utile l'offre numérique des établissements.

À ce stade, les perspectives de retour des publics à un étiage comparable à celui de 2019, se portent à un horizon de 2024-2025. D'ici là, reste une situation encore instable du point de vue des publics, expérimentale en matière d'offres numériques dont le maintien n'est pas encore arbitré ou arbitrable. Le besoin d'analyse des publics reste donc très fort en particulier pour chercher à examiner les relations de substitution et de complémentarité des fréquentations physiques et numériques.

Recommandation 10

Le secrétariat général/DEPS-DOC et les services des publics des établissements publics et des SCN devront développer les recherches sur les pratiques culturelles numériques et *in situ* et les outils de mesure partagés.

3.3. UN RENOUVEAU DE MODELES DURABLES POST CRISE SANITAIRE ?

La pérennisation des offres, particulièrement numériques, déployées durant la crise sanitaire est encore incertaine, notamment pour les offres payantes hors du champ des offres de « service public » en EAC ou vers les publics empêchés, qu'une majorité d'établissements souhaite prolonger dans leur format à distance ou hybride.

Leur maintien dans l'activité ordinaire des établissements dépendra des attentes des publics nationaux et internationaux au sortir de la crise, du risque de cannibalisation des publics en ligne et *in situ*, alors que la fréquentation de ces derniers reste très attendue. Au cours de la crise sanitaire, les offres ont déjà connu des évolutions. Souvent conçues pour les confinements, plusieurs ont été maintenues, d'autres ont été interrompues puis reprises et enrichies, toutes ont été adaptées. D'autres enfin ont cessé. Il est sans doute prématuré de conclure sur nombre de ces aspects.

Le maintien et le développement d'offres payantes varient encore d'un point de vue économique. Il faut distinguer celles qui appartenaient déjà à l'offre des établissements, souvent parmi les plus grands et tournés vers un public international (Le Louvre, Orsay-Orangerie, Versailles, Opéra national de Paris...), et celles qui enrichissent un catalogue préexistant. Parmi l'ensemble, certaines ont été mises en œuvre de façon ponctuelle et contrainte par les mesures de la crise sanitaire.

3.3.1. Les captations

Dans le domaine du spectacle vivant, deux catégories d'acteurs doivent être distingués : ceux qui proposaient déjà des captations et disposaient donc d'une politique d'enregistrement, notamment à des fins patrimoniales (Opéra national de Paris, Philharmonie de Paris, Opéra-Comique, Comédie-Française, Chaillot-Théâtre national de la Danse) et de diffusion, et les autres établissements. Pour ces derniers les captations, pas toujours sous la forme d'intégrales, seront poursuivies autant que possible sur ressources propres et le plus souvent ou exclusivement à titre gratuit (ex. Ircam).

Pour les premiers, les offres n'ont pas été véritablement nouvelles en termes de moyens mobilisés. Ils disposent des équipes administratives, souvent techniques, qui contribuent à une stratégie de développement des captations et de leur diffusion. Le modèle économique y est très encadré et stabilisé avec :

- en amont des producteurs audiovisuels spécialisés bénéficiant de l'aide dédiée du CNC et du CNM le cas échéant pour la production de captation audiovisuelle de spectacle vivant ;
- en aval, des obligations de diffusion des chaînes publiques (France TV et Arte), dans une moindre mesure TF1, mais un engagement financier plus limité de la part de ces acteurs à mesure qu'ils développaient une offre en ligne (CultureBox, Arte concert). De façon plus marginale la chaîne Mezzo ou l'offre Medici.tv constituent des débouchés et peuvent participer au financement.

Pour ces établissements, la sortie de crise ne devrait pas modifier la structure du modèle économique précédent.

En revanche, des offres en propre comme celle de l'Opéra national de Paris tendent à se mettre en place. Dans le cas de l'offre en ligne *L'Opéra chez soi* (112 vidéos gratuites et 50 vidéos payantes) une tarification mixte a prévalu : 12,90 € pour les directs, de 3,90€ à 7,90€ pour les œuvres du catalogue. La part payante y est importante pour satisfaire la volonté d'effectuer une captation au moins à titre patrimonial de toute nouvelle production. Encore en phase de réflexion, le choix entre une tarification par abonnement (10€ par mois [?]) ou gratuite pour les abonnés, ou par achat à l'unité (VOD et/ou Live) n'est pas stabilisé.

Dans le cadre d'une concurrence internationale, cette offre est conduite à perdurer sous réserve d'un enrichissement régulier de l'offre, d'une politique d'attractivité et de fidélisation qui suppose dans un premier temps une programmation régulière de diffusion en direct (live) ou de diffusion d'enregistrements passés gratuite. Il s'agira ensuite de parvenir à une formule pérenne d'abonnement à l'offre numérique ou bien incluse dans une offre groupée (*bundling*) avec un abonnement à la saison, offre dont la tarification n'est pas encore décidée.

La mise en œuvre d'une telle offre suppose encore des investissements techniques (câblage des salles obsolètes, achat de caméras), équipement audiovisuel de la salle, mais aussi financement du sur-titrage. La rentabilité de la plateforme reste soumise aux soutiens obtenus, mécénat et subventions. En effet, si le déficit de 198k€ en 2019 a été ramené à 43 k€ en 2021, le budget prévisionnel pour 2022 laisse apparaître un déficit de plus de 200 k€. L'offre n'est pas viable commercialement mais elle est susceptible d'être financée d'abord sur ressources propres et aussi par du mécénat et des soutiens publics (CNM notamment, qui avait apporté 80 k€ en 2021 et le mécénat 273 k€).

Aussi, une réflexion est-elle engagée sur la possibilité d'une filialisation autour de la marque Opéra de Paris de tout ou partie des offres audiovisuelles et numériques. Pourraient s'y ajouter des formes particulières de diffusion payante (accord de diffusion de production de l'Opéra de Paris avec le circuit UGC ou bien accords avec des collectivités territoriales pour des projections en plein air). Cette question ne se pose pas seulement pour l'Opéra national de Paris.

Le cas de l'Opéra national de Paris reste particulier, établissement qui a fondé depuis longtemps un modèle de captations en lien avec le service public audiovisuel. Il est plus délicat pour les autres acteurs, qu'il s'agisse de la Philharmonie de Paris ou de l'Opéra-Comique malgré ses développements de diffusion audiovisuelle (ex. *Opera Vision Summer Gala*, plateforme de streaming d'opéra entièrement gratuite, soutenue par le programme *Europe Créative*), et une exploitation sur supports DVD qui reste marginale, mais dont le modèle repose sur le financement du CNC, du CNM et de mécénat. La seule mise en ligne sur le site web de captations n'est pas de nature à construire un modèle économique, même si elle a rencontré un succès, notamment parce qu'elle restait disponible (*replay*).

La même question se pose pour la Comédie-Française en dépit du très grand succès rencontré par son offre Web télé, ses évolutions et enrichissements tout au long de la crise sanitaire. Elle a bénéficié de ressources budgétaires spécifiques (mécénat 100k€, subvention au titre de l'Été culturel et apprenant de 200k€ et partenariat publicitaire avec Facebook et You Tube de 20 k€).

Certaines structures qui avaient envisagé ce type d'offre y renoncent faute de perspectives de recettes suffisantes (ex. Le Théâtre de Chaillot qui entendait développer une offre sous marque blanche, l'Opéra-Comique).

En revanche, la nécessité d'accroître le nombre et de produire différents formats de captation ne fait plus de doute. Elle permet de développer des usages secondaires, notamment à l'égard des scolaires (via Educnet par exemple) et des publics éloignés. Elle participe à des missions patrimoniales. Elle contribue à créer des supports de communication numériques devenus indispensables, dans un monde concurrentiel que les autres maisons de spectacle vivant de niveau international ont, pour les plus grandes, investi.

3.3.2. Les visites virtuelles

Les expériences réalisées peuvent susciter la question de déployer, au cas par cas, des offres hybrides, pour répondre à certaines attentes des publics ou mieux toucher ou satisfaire des catégories de publics. Nombre d'entre-elles ont été lancées à titre gratuit (ex. MNAAG, Musée Rodin, Château de Versailles pour ses adhérents, etc.) sans nécessairement projeter de les développer de façon payante.

L'enjeu principal des visites virtuelles consiste à maintenir la fréquentation physique du public tout en offrant une offre numérique complémentaire. Les expositions en ligne ont élargi la zone de chalandise des établissements, permettant d'atteindre des publics géographiquement éloignés, ou empêchés par l'âge ou la maladie de se déplacer, même si ce public ne représente pas du tout le même volume qu'en présentiel, et diminue quand l'offre est payante. Ainsi l'exposition « *Noir et Blanc* » a un bilan de fréquentation de moins de 10 000 vues, quand elle devait toucher 100 à 150 000 personnes en présentiel.

Une expérience est menée par Versailles avec l'appui de la RMN-GP : transposer les visites guidées en visioconférence, avec des programmes spécifiques construits pour cela. Un marché existe, dans l'univers scolaire et pédagogique au sens large en particulier, mais ce marché n'est pas mature, parce que les gens ne savent pas ce qu'ils vont acheter : « *Tout le monde teste, on ne sait pas vers quoi on va exactement, mais il y a des offres à explorer, à l'international en particulier* ».

Pour répondre au risque d'attrition de la fréquentation physique tout en poursuivant une offre numérique de visites, une perspective consiste à former des offres numériques spécifiques, nourries de ce que peuvent permettre les technologies numériques (immersion, Haute définition, zoom profond...). Cette approche pertinente suppose des investissements plus importants que ceux réalisés durant la période précédente, d'autant que des expositions numériques de haute qualité se sont par ailleurs déployées. L'exigence de qualité est donc désormais très élevée.

Pour le moment dans une phase d'expérimentation, par exemple dans le cadre d'offre couplée pour des adhérents ou abonnés, des formules d'abonnements, etc. il est difficile d'en apprécier le volume potentiel de recettes à moyen terme (investissements par exposition). Ainsi Universcience pour l'exposition « *Jean* » avait- prévu la tarification pour les individuels de 8€ en plein tarif et de 4 € pour les abonnés Passe ; ainsi, la RMN-GP pour l'exposition *Noir & Blanc* sur les fonds photographiques de la BNF proposait-elle une tarification analogue mais une segmentation différente selon la nature de l'offre : 4€ pour la visite en webinaire en direct ou 8€ pour une visite autonome.

Pèse en outre, d'après tous les responsables des publics contactés par la mission ou les réponses aux questionnaires, la concurrence d'un « internet gratuit » très défavorable à des actes d'achat, même pour des montants modestes, concurrence

qui peut se manifester par l'incompréhension du public national face à une offre payante. Ceci est moins vrai pour un public international.

3.3.3. Les cours, conférences, lectures

Ils se sont développés aussi souvent que possible. Ils reposent sur une économie d'échelle : à coûts fixes, constants et faibles, les cours à distance enregistrés peuvent engendrer des recettes supplémentaires. Ils permettent surtout de démultiplier considérablement la jauge physique de ces cours. Les lectures ont été poursuivies grâce au mécénat (ex. lectures « *Au creux de l'oreille* » du Théâtre de la Colline ou « *Voix des Artistes associés* » du TNS).

Quatre établissements ont développé ou créé des cours, webinaires, ateliers à titre payant et donc susceptibles de recettes durables. Toutefois, il y a eu des investissements et des mobilisations de ressources humaines [régie, technique, cadres...] difficilement chiffrables pour mettre en place ces offres (ex. Musée du Quai Branly pour une série de trente conférences (30) à titre gratuit.

La Cité de l'architecture et du patrimoine a développé des ateliers de dessin en ligne pour les adultes qu'elle entend maintenir à un tarif inférieur à celui des cours en présentiel (10€ vs 14€ pour les cours ; 20€ pour deux heures pour les ateliers). En coûts variables d'exploitation, les recettes apparaissent à 4 834€ pour un coût fixe d'investissement de 4 500€ (matériel vidéo). Le « bénéfice » de 334€ ne couvre pas à l'évidence les coûts complets. Toutefois l'offre devrait être maintenue au sein du catalogue.

Le Musée du Quai Branly a développé des visioconférences en direction des groupes (150€), groupes scolaires (30 à 60€) et individuels (9€ ou 6€ pour les adhérents au musée). Avec cette segmentation tarifaire, un accroissement des ressources propres pourrait atteindre 8 000€ pour les individuels et le double pour les groupes.

Le Centre des monuments nationaux a développé une offre de même nature sur son budget de fonctionnement, pour les investissements nécessaires et entend passer d'une offre gratuite à une offre payante de visites guidées à distance selon la grille tarifaire suivante : 9€ par écran pour les individuels, 450€ pour les groupes constitués et 90€ par classe pour les scolaires (40€ pour les ZEP/REP). Les recettes de billetterie attendues sont de 12k€ sur sept mois.

Il en ressort, qu'en dehors des coûts fixes en matériel, de la mise à niveau des équipes et de la modification des missions, les tarifications s'échelonnent de 6€ à 20€ pour les individus, de 30€ à 60€ pour les groupes) et induisent une rentabilité assez faible. Elle est surtout incertaine car l'analyse concerne une période de confinement ou de crise qui peut limiter le consentement à payer.

Ce type d'offres laisse ouverte la question de la tarification pertinente : faut-il ou peut-on la rendre homogène avec la tarification d'une offre en présentiel ? Faut-il l'adapter à la baisse parce qu'elle n'est pas de même nature ? La tarification d'une offre hybride reste ouverte et mérite expérimentation.

Les établissements s'interrogent sur la permanence de l'appétence du public pour ce type d'offres. L'étiage pourrait être sensiblement inférieur à celui des périodes de confinement, de télétravail, de couvre-feu... Il convient donc de le tester en comparant 2021 et 2022 pour disposer d'indications plus pertinentes sur la durée

d'offres hybrides qui sont souvent maintenues (ex. Le Louvre, le musée de Cluny). Cette incertitude tient aussi à la dispersion des résultats des visites virtuelles selon l'importance des expositions, des budgets de communication, de la notoriété des établissements.

Pour maintenir des offres numériques nouvelles soutenables, une réflexion déjà engagée par certains opérateurs, pourrait être approfondie sur un modèle de chronologie des médias.

Recommandation 11

Les directions et délégations générales assureront un suivi des tarifications et des résultats économiques de ces offres avec les établissements délivrant des captations, visites virtuelles, cours, conférences et lectures en ligne, dans une perspective de chronologie des médias et de segmentation tarifaire.

3.4. Les difficultés rencontrées en matière de gestion de droits

La plupart des établissements publics /SCN ayant mis en œuvre des offres numériques à l'occasion de la crise sanitaire a souligné avoir rencontré des difficultés en matière de gestion des droits, tant pour des captations audiovisuelles de spectacles que pour des visites virtuelles.

3.4.1. Une première série de difficultés tient au montant des rémunérations dues aux titulaires de droits

Les montants de rémunération font l'objet de barèmes spécifiques des organismes de gestion collective (OGC) pour les expositions et les exploitations multimédia.³⁴ L'application des barèmes pour des droits de représentation relatifs à des expositions ou leur communication a d'ailleurs pu connaître une certaine souplesse durant la crise sanitaire.

Il n'appartient pas à la mission d'apprécier les conditions, en tant que telles, des rémunérations établies contractuellement qui relèvent du droit privé. Mais elle peut observer que pour certains des établissements publics et services à compétence nationale, les expériences d'offres numériques peuvent n'être plus poursuivies, leurs budgets n'étant pas établis pour les rendre pérennes en prenant en compte les rémunérations nécessaires à des exploitations numériques.

3.4.2. Une seconde série de difficultés tient à l'exclusivité accordée par des artistes et interprètes, notamment à des producteurs de phonogrammes

Ce type d'écueil que des établissements publics peu habitués à des offres audiovisuelles ont rencontré est bien identifié.

Bien connu et largement résolu par des accords-cadres avec des OGC pour des orchestres (ex. accord-cadre Philharmonie/Spedidam), il l'est aussi pour prendre en compte les exploitations dites « hors-droits » à des fins d'archivages ou d'extraits, ainsi que des exploitations pour des missions d'éducation artistique et culturelle (EAC), soit directement par les établissements, soit avec l'Éducation Nationale (ex. Educnet).

³⁴ Exemple ADAGP : [COUVERTURE \(adaqp.fr\)](http://COUVERTURE(adaqp.fr)).

En revanche la gestion des droits pour certains solistes demeure problématique, l'obtention des droits étant soumise à des contrats d'exclusivité passés avec leurs producteurs de phonogrammes. Dans ce cas, les établissements publics sont dans l'impossibilité d'effectuer des captations susceptibles d'exploitations commerciales. La pratique de contrat d'exclusivité relevant du droit privé, la mission ne peut qu'engager à relancer une discussion à l'égard des établissements publics développant des captations dans le cadre d'une négociation interprofessionnelle avec le SNEP (Syndicat National de l'Edition Phonographique) et l'UPFI (union des producteurs phonographiques français indépendants), comme elle a eu lieu avec le Prodiss (syndicat national du spectacle musical et de variété) dans le domaine des musiques actuelles.

3.4.3. Une troisième série de difficultés tient à la gestion des autorisations pour les visites virtuelles

Des difficultés sont apparues pour certains établissements en matière de multimédia et d'exploitation, pour de nouveaux formats comme les exploitations sur internet (ex. *Facebooklive*, *TikTok*, *Instagram...*) en diffusion en ligne en direct (*live streaming*), en différé (*replay*) ou durablement (ex. *YouTube*) en ce qui concerne les expositions.

Leur réalisation nécessite l'obtention des droits des auteurs dont les œuvres font l'objet d'une captation au titre du droit de représentation (art. L. 122-1 à L. 122-5 du Code de la propriété intellectuelle). La gestion des droits ne soulève pas de questions particulières pour des expositions monographiques, sinon la négociation éventuelle d'un avenant et de rémunérations adaptées (ex. *Les musiques de Picasso*, Philharmonie de Paris). En revanche, la captation d'expositions collectives, totale ou partielle, à des fins de publicité, de cours, de présentation, etc. élève sensiblement les coûts fixes de recherche des ayants droit et ayant cause, y compris pour des œuvres déposées dans des fonds d'établissements publics (ex. *Noir & Blanc*, RMN-GP / BnF, exposition du Jeu de Paume...), sans préjuger des montants de rémunération (à titre individuel pour une œuvre, souvent modestes).

Le respect de la législation induit un coût souvent dirimant qui a pu conduire au recours à des prestataires de services pour assurer ne serait-ce que la fonction de recherche (ex. *Noir & Blanc*), ou plus souvent à interdire la mise en œuvre d'une initiative d'exposition virtuelle pour des projets plus modestes d'établissements de plus petite taille.

Il est apparu, particulièrement pour des expositions collectives d'auteurs de nationalités diverses, que l'apport des droits des auteurs en gestion collective auprès de l'ADAGP et de la SAIF ne couvrirait qu'une partie des auteurs de nationalité française pour faciliter la gestion des droits.

La mission peut suggérer que sous l'égide du ministère (Secrétariat général / SAJI) en association avec la RMN-GP, une réflexion soit organisée avec les établissements publics et les SCN concernés pour envisager :

- d'une part, une offre de service d'intermédiation mutualisée de gestion des droits de représentation, permettant à des établissements peu dotés en ressources humaines et juridiques de réaliser, à des conditions de coûts acceptables, des visites virtuelles ou des formes nouvelles d'exploitations numériques de celles-ci ;

- d'autre part, parallèlement avec les Organismes de Gestion Collective concernés (ADAGP, SAIF), et au-delà des accords généraux passés avec des établissements publics, l'élaboration d'un accord collectif pour la gestion des droits, notamment des auteurs étrangers, pourrait être envisagée et favorisée.

Recommandation 12.

Le secrétariat général (SNUM et SAJI) et la direction générale des médias et des industries culturelles DGMIC chercheront à lever des freins juridiques aux exploitations numériques en :

- a) relançant une négociation interprofessionnelle avec les éditeurs de phonogrammes concernant les exploitations audiovisuelles et numériques des opérateurs de prestations d'artistes sous contrat d'exclusivité.**
- b) favorisant le déploiement de visites virtuelles d'expositions, techniquement (service mutualisé d'intermédiation de gestion de droits) et juridiquement (accord collectif).**

3.5. LES MODES DE COMMERCIALISATION DES OFFRES PAYANTES

Un autre enjeu est soulevé à travers ce type d'offres payantes avec d'éventuelles recettes durables, celui des modes de commercialisation.

À l'issue d'une analyse des coûts complets et des recettes obtenues dans une situation sanitaire « normale », les établissements peuvent envisager plusieurs solutions : soit en gestion interne, les problématiques de billetterie surmontées et les choix tarifaires opérés, soit en externalisant (concession, filialisation, contrat de partenariat pour la diffusion avec Amazon, Google, Apple TV, France TV et Arte.).

La réflexion est déjà bien avancée au sein de l'établissement public du Château de Versailles : « *Une externalisation de tout ou partie de l'offre sous la forme d'une concession excluant tout risque économique pour l'établissement pourrait permettre de lever certaines des contraintes identifiées : billetterie, plateforme de diffusion, organisation du travail des intervenants médiateurs.* ».

Elle doit être menée notamment au sein des établissements patrimoniaux et muséaux qui voient se développer des offres de visites en ligne d'acteurs privés, ce qui peut déstabiliser l'activité des guides-conférenciers des établissements.

Au total, l'examen de l'ensemble des offres payantes durant la crise ne permet guère d'envisager d'importants développements, à l'exception de l'Opéra national de Paris. En termes d'investissements initiaux ou de mise à niveau des moyens nécessaires mais hors de portée (ex. Comédie-Française), le potentiel des captations reste très limité. Il existe en ce qui concerne les cours en ligne mais avec des recettes modestes. Il reste à trouver la formule des visites virtuelles qui ne défavorise pas la fréquentation des expositions.

CONCLUSION

Au terme du retour d'expérience achevé par la mission d'inspection au moment où les mesures sanitaires sont levées quelques éléments synthétiques peuvent être soulignés.

Passé le moment de sidération partagé par tous les établissements, en très peu de temps, sous des schémas d'organisation divers, chacun s'est employé à maintenir et développer une offre culturelle conforme à ses missions, en dépit du cadre du premier confinement, notamment du télétravail et des conditions techniques inégales et parfois déterminantes, notamment quant à l'accès au numérique à devoir réunir sans délai.

Le caractère inédit de la situation a favorisé le plus souvent une réelle mobilisation des équipes dirigeantes et des agents. Il s'est traduit par une forte capacité des établissements à l'adaptation, suscitant création, imagination et innovation ou permettant la mise en œuvre de projets encore à l'étude. Cette première phase, a donc ensuite facilité un grand nombre d'adaptations, parfois de moindre ampleur mais susceptibles de nourrir une lassitude des équipes.

La crise sanitaire et l'accumulation des mesures sanitaires ont aussi révélé d'importantes distinctions entre les établissements publics. Elles peuvent tenir à la nature des établissements publics (patrimoniaux, du spectacle vivant) conduisant à une accélération des processus de transformation numérique engagés auparavant. C'est notable pour les établissements du spectacle vivant, tandis que les autres ont largement approfondi des expériences et des offres parfois déjà éprouvées. C'est aussi vrai pour une montée en compétence dans le domaine numérique qui appelle encore des efforts de formation et d'investissements.

Les réactions à la crise sanitaire ont aussi eu un effet de révélation du clivage existant entre grands et petits établissements. Les seconds ont très largement connu de réelles difficultés budgétaires, techniques, de ressources humaines pour réaliser les projets qu'ils entendaient mettre en œuvre et l'ont fait le plus souvent mais ultérieurement.

Pour l'avenir, la crise sanitaire a ouvert des perspectives et défis, parfois déjà bien identifiés, parfois renouvelés en termes économiques et de publics.

- en termes économiques, les établissements publics se sont trouvés confrontés au régime numérique délicat qui abaisse le consentement à payer, fait évoluer le rapport à une tarification concurrente d'une gratuité jugée naturelle, surtout pour des services publics culturels. Ces constats accentuent les écueils à trouver des modèles économiques rentables.
- à l'égard des publics et en termes d'offres, la crise a ouvert des opportunités de rencontres et de médiations nouvelles avec des catégories de publics selon l'âge (personnes âgées, nouvelles pratiques des jeunes), les territoires (soit vers plus de territorialisation des actions, soit des publics éloignés géographiquement, y compris à l'international). Ces perspectives et défis ont été bien pris en compte d'une part dans le catalogue des offres, souvent élargi dans les champs de l'EAC et du péri-professionnel (comme les colloques ou la formation des enseignants) et d'autre part par l'évolution de la communication numérique, notamment à travers les réseaux sociaux. Dans tous les cas de figure, les relations entre publics *in situ* et publics en ligne resteront un sujet central.

Enfin, la crise sanitaire et sa gestion ont mis en lumière des chantiers de travaux à nourrir entre l'administration centrale, parfois les DRAC souvent placées à l'extérieur des politiques territoriales des établissements, et les établissements publics et SCN. Ils appellent des arbitrages pour renforcer la fluidité de l'information, la mutualisation de moyens techniques et juridiques, des mises à niveau en termes de ressources humaines ou budgétaires. C'est probablement en réunissant au moins ces conditions qu'à l'issue de la crise une plus grande efficacité des établissements au plan économique et de rencontres avec les publics pourra être visée.

LISTE DES ETABLISSEMENTS, SERVICES ET PERSONNES RENCONTRES

ETABLISSEMENTS PUBLICS ET SERVICES A COMPETENCE NATIONALE

Bibliothèque nationale de France

- Sylvie Aubenas, Directrice du département des Estampes et de la Photographie
- Flora Triebel, Conservatrice en charge de la collection de photographies du XIXe siècle

Philharmonie - Cité de la musique

- Thibaud de Camas, directeur général adjoint
- Hugues de Saint-Simon, secrétaire général :

Comédie française

- Michel Roseau, directeur général
- Anne Marret, secrétaire générale
- Olivier Giel, directeur de l'audiovisuel et des productions extérieures

Musée du Louvre

- Kim Pham, administrateur général

Musée d'Orsay

- Guillaume Blanc, directeur des publics

Opéra national de Paris

- Martin Ajdari, directeur général-adjoint
- Laurent Métivier, Chef de service Audiovisuel
- Sophie Gavriloff, directrice de l'Expérience Spectateur et du Marketing
- Olivier Aldeano, directeur adjoint de la production artistique et du planning
- Hélène Malivoire de Camas, chargée de mission auprès du directeur général adjoint

Etablissement Public du Château, du Musée et du Domaine National de Versailles château de Versailles

- Denis Verdier-Magneau, directeur du développement culturel
- Paul Chaine, chef du service des développements numériques

Réunion des musées nationaux - Grand-Palais

- Vincent Poussou, Directeur du public et du numérique
- Florence Levy-Fayolle, responsable de la cellule études et marketing de la RMN-GP

Centre des musées nationaux

- Delphine Samsoen, directrice générale

Musée d'archéologie nationale

- Rose-Marie Mousseaux, directrice

- Fabien Durand, responsable de la mission du développement culturel, de la communication et du numérique

Domaine nationale de Chambord

- Frédéric Bouilleux, directeur général adjoint de Chambord

Théâtre national de Strasbourg

- Benjamin Morel, administrateur

Cité de la Céramique - Sèvres & Limoges

- Céline Paul, directrice du musée Adrien Dubouché

Opéra-comique

- Nathalie Lefèvre, directrice Administrative et Financière
- Chrysoline Dupont, directrice de la production, coordination artistique et développement
- Caroline Giovos, adjointe en charge de la production

Universcience

- Sabine Tuyaret, directrice de la délégation à la qualité d'usage et à l'accessibilité

Centre Pompidou

- Selma Toprak - Denis, cheffe du service de la médiation

Musée national de la Renaissance

- Thierry Crépin-leblond, directeur
- Amélie Godo, chargée d'action culturelle et pédagogique, adjointe au responsable des publics et de la communication

MINISTERE DE LA CULTURE

Inspection générale des affaires culturelles

- Sylviane Tarsot Gillery, inspectrice générale
- Agnès Magnien, inspectrice générale
- Claire Chérie, inspectrice générale
- François Hurard, inspecteur général
- Sylvie Clément-Cuzin, inspectrice générale
- Eric Dechaux, inspecteur santé et sécurité au travail
- Jean-Pierre Fabre, inspecteur santé et sécurité au travail
- Christine Kneubühler, inspectrice santé et sécurité au travail
- Agnès Lebret, inspectrice santé et sécurité au travail
- Vincent Tiffoche, inspecteur santé et sécurité au travail

Secrétariat général

Haute-fonctionnaire adjointe de défense et de sécurité

- Dominique Buffin, haute fonctionnaire

Service des affaires financières et générales

- François Moyse, chef du service

- Hervé Merlin, sous-directeur des affaires économiques et financière
- Naïma Ramalingom, cheffe du département des affaires budgétaires et de la synthèse, Sous-direction des affaires économiques et financières
- Céline Porro, cheffe du pole opérateurs, département des affaires budgétaires et de la synthèse
- Benoît Prouvost, secrétariat du Programme 224

Service des ressources humaines

- Caroline Gardette, cheffe du service
- François Giquel, chef du bureau du dialogue social et de l'expertise statutaire, sous-direction des politiques et relations sociales et de l'expertise statutaire
- Olivier Vaillant, adjointe à la cheffe du bureau de la santé et de la sécurité au travail et de la prévention des risques professionnels, sous-direction des politiques et relations sociales et de l'expertise statutaire

Service du numérique

- Romain Delassus, chef du service
- Sophie Etienne Herbelleau, cheffe du département du numérique pour la transformation des politiques culturelles et de l'administration des données
- Dorian Bardavid, Responsable bureau - Ligne de produits « Grand public »

Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation

- Amandine Schreiber, cheffe du département
- Anne Jonchery, chargée d'études, pôle socialisation et participation culturelle
- Philippe Lombardo, chargé d'études, pôle socialisation et participation culturelle
- Jasmina Stévanovic, chargée d'études, pôle dynamiques territoriales de la culture

Délégation à l'information et à la communication

- Evelyne Laquit, déléguée
- Barbara Pennamen, déléguée adjointe
- Mickael Caucat, responsable de la mission actualités du ministère et des politiques publiques

Direction générale des patrimoines

Service interministériel des archives de France

- Brigitte Guigueno, ajointe au sous-directeur du pilotage, de la communication et de la valorisation des archives

Services des musées de France

- Franck Izaïa, Sous-direction de la politique des musées
- Brice Leboeuf, chef du bureau du pilotage des musées nationaux
- Anne Dubile, adjointe au chef du bureau
- Jérôme Farigoule Conservateur en chef, sous-direction de la politique des musées

Direction générale de la création artistique

- Iris Hobeniche, ex chef de cabinet de la DGCA (STG)

Département de la diffusion pluridisciplinaire et des programmes transversaux

- Véronique Evanno, cheffe du département
- Dorine Dzyczko, chargée de la coordination des politiques numériques en faveur de la création, Pôle des programmes transversaux

Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle

- Noël Corbin, délégué général
- Bertrand Munin, sous-directeur de la participation à la vie culturelle
- Elisabeth Daumas, chargée de mission, pôle de l'aménagement culturel du territoire
- Virginia Goltman-Rekow, cheffe du bureau des pratiques culturelles, sous-direction de la participation à la vie culturelle

Directions régionales affaires culturelles

- Christelle Creff, directrices des affaires culturelles de Grand Est
- Bénédicte Lefeuvre, directrice des affaires culturelles de Provence-Alpes-Côte d'azur
- Aymée Rogé, directrice des affaires culturelles de Bourgogne-Franche-Comté
- Maylis Descazeaux, directrice des affaires culturelles de Nouvelle Aquitaine

ORGANISMES DE GESTION COLLECTIVE

. Société des auteurs dans les arts graphiques et plastiques (ADAGP)

- Marie-Anne Ferry-Fall, directrice générale
- Solenne Cariou, responsable Droits Multimédia

. Société des auteurs des arts visuels et de l'image fixe (SAIF)

- Agnès Defaux, directrice juridique

GLOSSAIRE

| TERMES | DEFINITIONS |
|--------|--|
| ADAGP | Société des auteurs dans les arts graphiques et plastiques |
| ANACT | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail |
| ASA | Autorisation spéciale d'absence |
| BNF | Bibliothèque nationale de France |
| BPI | Bibliothèque publique d'information |
| CHSCT | Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail |
| CMN | Centre des monuments nationaux |
| CNAP | Centre national des arts plastiques |
| CNC | Centre national du cinéma et de l'image animée |
| CNL | Centre national du livre |
| CNM | Centre national de la musique |
| CREDOC | Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie |
| CSA | Conseil supérieur de l'audiovisuel |
| DEPS | Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation |
| DGCA | Direction générale de la création artistique |
| DGPA | Direction générale des patrimoines et de l'architecture |
| DRAC | Direction régionale des affaires culturelles |
| EAC | Éducation artistique et culturelle |
| EHPAD | Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes |
| EP | Établissement public |
| EPPGHV | Établissement public du parc et de la grande Halle de la Villette |
| ICOM | International Council of Museums |
| IGAC | Inspection générale des affaires culturelles |
| INA | Institut national de l'audiovisuel |

| | |
|---------------|--|
| INRAP | Institut national de recherches archéologies préventives |
| IRCAM | Institut de Recherche et Coordination Acoustique/Musique |
| ISST | Inspecteur santé et sécurité au travail |
| MAD | Musée des Arts Décoratifs |
| MAN | Musée d'archéologie nationale |
| MNAAG | Musée national des arts asiatiques - Guimet |
| MOOC | « Massive Open Online Course » |
| OGC | organisme de gestion collective |
| ONP | Orchestre national de Paris |
| PCA | Plan de continuité d'activité |
| REP | Réseaux d'éducation prioritaire |
| RetEx | Retour d'expérience |
| RMN-GP | Réunion des musées nationaux - Grand-Palais |
| SACD | Société des auteurs et compositeurs dramatiques |
| SACEM | Société des auteurs compositeurs et éditeurs de musique |
| SAIF | Société des auteurs des arts visuels et de l'image fixe |
| SCN | Service à compétence nationale |
| SMF | service des musées de France |
| SNUM | Service du numérique |
| SRH | service des ressources humaines |
| TNS | Théâtre national de Strasbourg |



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Inspection Générale des Affaires Culturelles

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de la mission aux établissements étudiés

Annexe 2 : Extraits des fiches-action sur les offres nouvelles fournies par les établissements

Annexe 3 : Tableaux de la fréquentation physique, des sites internet et des réseaux sociaux de chaque établissement, établis par la mission

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE LA MISSION AUX ETABLISSEMENTS ETUDIÉS

Établissement :

Personne ou service référent :

Date :

Le questionnaire comprend un premier volet relatif à la démarche de l'établissement pour la mise en œuvre des actions spécifiques conduites pendant les périodes de confinement et concerne la stratégie, le calendrier, l'organisation ; un second volet est consacré à la présentation d'une ou plusieurs initiatives ou actions significatives à votre choix.

I - DÉMARCHE DE L'ÉTABLISSEMENT

L'objectif de cette première partie du questionnaire vise à présenter la stratégie de l'établissement en période de crise sanitaire, à travers les processus et outils utilisés pour maintenir, développer et adapter son offre culturelle.

1. Conception et organisation d'une offre culturelle spécifique aux périodes de confinement.

- Les mesures sanitaires ont-elles donné lieu à la mise en place d'une organisation spécifique pour prendre en compte les évolutions possibles en termes de continuité de l'offre culturelle et de fréquentation ? (cellule de crise, réunion de services, élaboration d'une démarche d'innovation, etc.) ?
 - o si oui, détailler l'organisation ou la structure (composition et hiérarchie, fréquence de réunions, modes de communication) ;
 - o combien de temps cette organisation spécifique a-t-elle fonctionné ? (préciser la durée, la réactivation éventuelle) ;
 - o si non, indiquer si une stratégie de maintien d'une offre culturelle a été conçue et son origine (proposition de la direction, d'un service, individuelle, extérieure...)?
- Comment le choix de l'offre culturelle a-t-il été fait ? Existait-il des éléments préalables (test, expérimentation, étude comparative, analyse budgétaire...) d'aide à la décision ?
- Quelle part a été accordée (voulue ou non) à l'improvisation, et quelles actions en sont issues ?
- Quelles difficultés et quels freins éventuels vous sont-ils apparus dans le processus de conception et de décision et de mise en place de l'offre ?
- La démarche ou le projet ont-t-ils bénéficié d'une aide extérieure (en préciser la nature, financière, technique, humaine, matérielle, etc. et l'origine) ?

2. Calendrier.

- A quel moment, au regard des mesures sanitaires, le ou les projets ont-t-ils été conçus ?

- Existaient-ils auparavant ? Si oui, depuis quand (distinguer selon le type d'offre) ?
- S'il s'agit d'un projet nouveau, de quelles sources disposiez-vous (captations, interviews, inventions, propositions en attente de développement, analyses d'exemples existants...) ?
- Dans quel délai l'offre culturelle spécifique a-t-elle été lancée : à cette occasion, avant les mesures de restriction sanitaire, dès leur mise en place, ou après ?
- D'une manière générale, le manque de visibilité sur la durée du confinement et des mesures sanitaires et les délais de mise en œuvre d'initiatives spécifiques ont-ils constitué une contrainte ?

3. Communication.

- Quelle stratégie de communication, interne et externe, a-t-elle été élaborée durant la période ?
- Les offres culturelles nouvelles ont-elles nécessité une stratégie et des ressources particulières de communication ?
- Quels vecteurs de communication externe ont été déployés (internet, réseaux sociaux) ?
- Les effets de la communication ont-ils été évalués ? Quels résultats ont été obtenus ? (fournir un dossier de presse s'il existe).

4. Veille, anticipation, adaptation.

- Des outils, structures, fonctions ont-ils été mis en place pour faire évoluer le/les projets de manière pérenne, ou temporaire en fonction des mesures sanitaires ?
- Un retour d'expérience sur l'offre culturelle en période de confinement a-t-il été organisé ou documenté ? (Transmettre les documents relatifs le cas échéant).

5. Opportunités de la pérennisation de la démarche.

- Avez-vous constaté un impact de ces projets sur la fréquentation (présentielle et numérique selon les cas) de l'établissement durant et après les périodes de confinement ?
- Ces projets sont-ils de nature à s'inscrire dans votre offre culturelle pérenne ?
- Visent-ils à élargir les publics de votre établissement ?
- Pensez-vous poursuivre tout ou partie de ces projets hors période de confinement ? (Vers quels publics ? Avec quelle stratégie de communication ?)
- La crise sanitaire a-t-elle modifié votre dialogue avec la tutelle du ministère de la Culture ?
- Quelle appréciation portez-vous sur les mode d'information mis en œuvre durant cette période de la part de la tutelle ?
- Avez-vous pu bénéficier d'un soutien particulier en lien avec les innovations engagées par votre établissement durant cette période ?
- Un partage d'expérience a-t-il été réalisé pendant et après ces périodes de restrictions ?

II - FICHE ACTION

Descriptif de l'offre culturelle spécifique durant les périodes de confinement par initiative, action ou types d'actions. Choisir, en fonction de ce que l'établissement a proposé, les actions qui vous paraissent les plus pertinentes et innovantes, ce qui n'exclut pas celles qui se sont heurtées à des difficultés particulières.

6. Descriptif général de l'action.

- Quelle est la nature de l'action ? (En quelques lignes ; indiquer un lien ou un descriptif détaillé s'ils existent).
- Quels objectifs étaient assignés à l'action (détailler les cibles et performances prévues en termes de publics) ?
- Quelle a été la durée de l'action ? A-t-elle été interrompue ou poursuivie en fonction des restrictions sanitaires ?
(Le cas échéant, fournir un organigramme / une cartographie / un chronogramme associé à l'action, un budget).

7. Mobilisation RH.

- Indiquer les moyens RH mobilisés pour la conception et la mise en œuvre de l'action (compétences en interne / recrutement par vacations).
- Quel enseignement en tirez-vous pour l'avenir ?
- Quelles compétences nouvelles sont apparues nécessaires ?
- Avez-vous eu recours à des prestations extérieures ?
- Quels freins et difficultés la mobilisation RH a-t-elle rencontré ?

8. Mobilisation technique

- L'action mobilisait-elle des ressources techniques disponibles en interne (lesquelles) ?
- L'action nécessitait-elle des intervenants et ressources techniques externes (expertise technique, juridique, matériel...) ? Lesquelles ?
- La mobilisation des ressources techniques a-t-elle rencontré des écueils spécifiques ?
- L'établissement a-t-il choisi de se pourvoir durablement des ressources techniques nécessaires à cette offre spécifique à l'issue de l'action ?

9. Mobilisation budgétaire.

- L'action a-t-elle fait l'objet d'une prévision budgétaire (si oui, indiquer le montant des crédits alloués à l'action et leur imputation ?
- Le financement de l'action a-t-il bénéficié d'autres crédits que ceux—de l'établissement ? de mécénat ou de partenariat ?
- L'action était-elle gratuite ?

- Si l'action était payante pour l'utilisateur/consommateur, quelle tarification a été proposée ?
- Indiquer le montant de recettes éventuellement engendré par l'action (par types de recettes : billetterie, mécénat, partenariat, subventions spécifiques...).

10. Première synthèse

À l'issue de l'action, pouvez-vous identifier :

- des points forts et des faiblesses ?
- le résultat et les contraintes ?

11. Observations libres.

Hors des réponses fournies aux questions posées, indiquer les éléments qui, selon vous, méritent d'être portés à notre connaissance.

ANNEXE 2 : EXTRAITS DES FICHES-ACTION SUR LES OFFRES NOUVELLES FOURNIES PAR LES ETABLISSEMENTS

La mission a choisi de présenter des extraits des « fiches action » renseignées par les établissements, ou à défaut, de repérer dans les questionnaires leurs initiatives durant la pandémie. Cette annexe a pour objectif d'illustrer la profusion et la diversité des propositions imaginées pendant cette période, sans les recenser de manière exhaustive.

1. Archives nationales

- L'exposition « Dessiner pour Napoléon » qui devait ouvrir en mars 2021, n'a été ouverte au public qu'en mai. Afin de faire connaître l'exposition, des *FacebookLive* ont été conçus de mars à juin 2021, à raison d'un par semaine (15 au total). Dans chaque *Facebook Live*, les commissaires de l'exposition présentaient en une vingtaine de minutes une thématique, un sujet de l'exposition.
- Reproduction des archives à la demande lors de la fermeture des salles de lecture en novembre-début décembre 2020.

2. Bibliothèque nationale de France - BnF

- Diffusion en direct sur YouTube et/ou Facebook de tout ou partie de la programmation culturelle : conférences, colloques, événements.
- BNF DANS MON SALON : présentation de documents ou d'objets issus des collections patrimoniales en direct et en vidéo sur Facebook par des experts de la BnF, conservateurs ou chargés de collection.
<https://www.youtube.com/playlist?list=PLtRFEzn7EZGLzxKSmcEY3b33boy5pHihv>

3. Bibliothèque publique d'information - BPI

Le festival Cinéma du Réel (cinéma documentaire) qui venait de démarrer en mars 2020 a migré du physique au numérique à chaque fois que cela a été possible.

4. Centre des monuments nationaux

- Expérimentation d'une offre de visites guidées à distance à destination des scolaires et du grand public.

Deux types principaux de format ont été expérimentés :

- *Livestream* : le médiateur filme et commente en direct depuis le monument
- Visite 360° : le médiateur commente en direct depuis son bureau une numérisation 360° du monument

Offre grand public : <https://www.monuments-nationaux.fr/Visites-guidees-adistance>

Offre scolaire : <https://www.monuments-nationaux.fr/Espace-Enseignant/Visitesguidees-a-distance-des-monuments>

- Mise en place d'ateliers hors les murs afin d'assurer une poursuite de l'activité pédagogique de l'établissement dans les structures scolaires et périscolaires puisque les monuments étaient fermés et de maintenir une activité pour les animateurs du patrimoine, qui se retrouvaient dans une situation de grande précarité financière.

- Mise en place, pendant le second confinement, des visites de monuments limitées à leurs extérieurs (parcs, jardins, description de l'architecture et de l'histoire des monuments). La visite était prise en charge par l'équipe du monument, en visite commentée uniquement, dans la limite de 5 personnes par visite. La visite était comprise entre 45 minutes et 1h30.

5. Centre Georges Pompidou

- D'une part, le site internet a été transformé en une plateforme de contenus, accessibles à tous gratuitement, réunissant les podcasts, MOOC, visites filmées ... déjà produits par l'établissement. En complément, de nouvelles offres ont progressivement été développées comme l'ouverture du Cinéma virtuel du musée, une salle virtuelle pour découvrir les films de la collection du musée, ou une série d'entretiens avec les conservateurs et conservatrices « confinés ».
- Des projets numériques conçus en amont de la crise ont également été lancés à cette période, trouvant un écho tout particulier : le jeu vidéo Prisme 7 (lancement en avril 2020), l'exposition en réalité virtuelle consacrée aux trois *Bleu* de Joan Miró (juin 2020) ou encore l'exposition Kandinsky avec Google Arts & Culture (novembre 2020).
- D'autre part, des ateliers spécifiques ont été mis en place dans les écoles accueillant les enfants de personnels soignants ainsi que dans des foyers et centre de loisirs. Ces ateliers visaient à développer la pratique artistique des enfants, que ce soit à travers la danse, le théâtre ou les arts plastiques. Les personnes qui ont encadré ces ateliers ont été mobilisées sur la base du volontariat.

6. Chaillot -Théâtre national de la danse

L'ensemble des propositions était fédéré par le hashtag #ondanseencore :

- Création de la page « chaillotchezvous » sur le site web du théâtre, proposant un accès gratuit en ligne à une série de captations de spectacles ou de gestes chorégraphiques issus du patrimoine audiovisuel du théâtre ainsi que des interviews d'artistes, des programmes courts et séries produits par le théâtre (*Vues sur les marches*, *Minutes de silence...*) et des contenus d'éducation artistique culturelle autour des spectacles.
- Développement et diffusion de contenus éditorialisés sur les réseaux sociaux, particulièrement à travers la création de rendez-vous hebdomadaires et d'événements :
 - . captations de spectacles en « Facebook event » deux fois par semaine
 - . interviews d'artistes et de contenus liés aux actions d'éducation artistique et culturelle (26 films diffusés entre mars et juin 2020)
 - . création de la rubrique digitale « les conseils de la libraire » (30 articles produits, évoquant une sélection de livres sur la danse, en lien avec la programmation digitale)
 - . production de #jedanseàlamaison, série de capsules digitales diffusées via Instagram et invitant les artistes à proposer un contenu artistique distanciel (33 capsules réalisées).
- La production de contenus originaux culturels et ludiques autour de thématiques transverses de la vie du théâtre (une vingtaine de contenus ont été créés depuis novembre 2020).

7. Château de Versailles

- Une offre de parcours de visite à distance en visio-conférence a été initiée en 2020 dans l'objectif de conserver l'interaction avec les publics. Ainsi des visites thématiques

spécifiques dédiées aux groupes du champ social et aux classes de collège et de lycée, faisant appel à des contenus de médiation réutilisables sur les différentes plateformes de visioconférence (Wimi, Teams), ont été créées.

- A cette offre s'ajoute une visite scénarisée, créée spécifiquement pour le grand public, « La Matinée du Roi - Projet Re.Guide ». Un guide commente en temps réel, pour les internautes connectés par groupe d'une trentaine de personnes au plus, et pour une durée d'une heure environ, des images enregistrées, photos, vidéos ou vues à 360°, avant de répondre à leurs questions.

Depuis la réouverture des lieux culturels, cette proposition a aussi vocation à toucher un public qui ne souhaite pas se rendre in situ et à continuer à favoriser l'engagement numérique des publics du château. Près de 200 visites tous formats confondus ont été réalisées.

L'action a débuté en décembre 2020 à destination des publics empêchés (hôpitaux et établissements médicalisés, maisons de retraite...) et des scolaires puis s'est prolongée durant l'année 2021 après préparation et formation des personnels.

- Un premier test a été mené pour des publics individuels avec une offre en français portant sur l'appartement intérieur du Roi, le grand appartement du Roi et la chapelle. L'expérimentation se poursuivra au premier trimestre 2022 avec une programmation de visites en anglais pour les publics internationaux.

8. Cité de la céramique - Sèvres

- Visite *Facebook live* organisée pour Les visites d'exception des journées européennes des métiers d'art.

- Création de contenus numériques

Site internet :

. « Programme / Sèvres chez vous » : Programme culturel exposition « A Table », « Cuissons four à bois », « Artistes invités », « Podcasts : Sèvres dans la ville », vidéos visites guidées exposition « A table », « Journées Européennes des Métiers d'Art »

. « Musée / Expositions en ligne » : « Un jardin de papier et de porcelaine », « A table ! Le repas, tout un art », « Yang Jiechang et le renouveau de la pâte-sur-pâte à Sèvres

. Podcasts : Création de la 1ère série de podcasts en 10 épisodes « Sèvres dans la ville »

. Vidéos :

Création de nouvelles vidéos (bandes-annonces, intégrales) sur les collaborations artistes-artisans

Création de 10 nouvelles vidéos sur la série de podcasts « Sèvres dans la ville »

Création de 4 nouvelles vidéos « Ecole de Sèvres : atelier grand coulage, atelier de peinture, atelier montage-ciselure, atelier pose de fond »

Mise ligne de nouvelles vidéos « Cuisson four à bois 2021 », « Exposition A table », « La Galerie des savoir-faire », « Ecole de Sèvres »...

9. Cité de la Céramique - Limoges

- Renforcement des publications sur Facebook (145 en 2020 soit + 85 %). Le musée étant fermé au public durant plusieurs mois, trois campagnes de publication de contenus scientifiques sur les collections ont été menées.

Lors du premier confinement, 40 chroniques réalisées en 2019 en partenariat avec France Bleu Limousin ont ainsi pu être mises à disposition du public à la fois sur Facebook et sur le compte Soundcloud créé pour l'occasion dans le cadre du dispositif « Culture Chez Nous ». Ces quarante chroniques sur les collections ont été écoutées 1 310 fois sur Soundcloud et ont bénéficié de 14 695 impressions (nombre de vues d'une publication) soit 307 en moyenne par chronique, près de 900 clics et près de 950 réactions, commentaires et partages.

- La deuxième campagne intitulée « En attendant la réouverture » a fait l'objet de 10 publications ayant récolté 9 055 impressions (905 en moyenne), près de 400 clics et plus de 600 réactions, commentaires et partages. Réalisées grâce à la contribution de la conservation du musée, ces publications portaient sur l'histoire du musée et d'Adrien Dubouché et ont permis de valoriser le travail de recherche effectué depuis plusieurs années sur ce sujet.
- La troisième campagne de publication a été possible par le recrutement d'une assistante de communication durant trois mois. Intitulée « Le musée vient à vous » et publiée en fin d'année, elle a permis de garder le contact avec le public au cours du deuxième confinement. Les 21 posts Facebook ont récolté 21 780 impressions (1 037 en moyenne), 642 clics et près de 1600 réactions, commentaires et partages. C'est la campagne qui a enregistré la meilleure audience moyenne en 2020.

10. Cité de l'architecture et du patrimoine

- Des visites en ligne ont été proposées à partir de juin 2020. L'offre a été poursuivie en période d'ouverture du musée pour diversifier les propositions et toucher un public ne pouvant se déplacer. L'offre a été conçue comme un complément, voire une substitution, à la visite in situ.
- En fin d'année 2020, des ateliers des dessins en ligne ont également été proposés au public de la Cité.

11. COMEDIE FRANCAISE

Programmation déployée du 30 mars 2020 au 17 juillet 2021 :

- Du 30 mars au 24 mai 2020 (8 semaines) - La Comédie continue !
- 10 formats originaux chaque jour auto-réalisés par les comédiennes et comédiens (lectures de contes pour enfants, de poésie, analyse de textes du bac de Français, interviews, conseils de lectures, musique, etc., formats éducatifs dont entretiens avec les personnels de la Comédie-Française présentant leurs métiers, etc.) ;
- Deux captations de spectacles diffusés par jour aux heures des habituels levers de rideau ;
- Un comédienne ou un comédien speaker/speakerine par jour

Diffusion : 7/7 de 16h à minuit. Pas de *replay* pour garder le rendez-vous théâtral. Certains formats disponibles en podcasts (contes pour enfants et formats à visée éducative par exemple).

Déclinaisons : une sélection de ces contenus a été réalisée pour des diffusions en lieux clos sur réseaux internes, notamment dans les centres pénitentiaires ou les hôpitaux pour enfants.

Diffusions sur France télévisions : 7 spectacles de la Comédie-Française ont été diffusés en prime time pendant cette période sur France 5.

- Du 25 mai au 12 juillet 2020, La Comédie continue, encore !

Du lundi au vendredi : Les Causeries, rendez-vous d'échange quotidien entre les acteurs de la troupe et le public.

Samedis et dimanches : programmation reprenant les horaires de la Comédie continue ! mêlant *masterclasses*, formats du confinement et diffusion de deux spectacles par jour.

Diffusion : 7/7. Diffusion sur le site Internet de la Comédie-Française. Les Causeries sont disponibles en *replay* sur la chaîne YouTube et sur Facebook et en podcast.

Pas de *replay* pour les spectacles pour des questions de droits mais aussi afin de garder le rendez-vous théâtral.

Diffusions France télévision :

7 spectacles diffusés

Environ 7 millions de spectateurs

- Du 16 septembre au 4 novembre 2020 - La Comédie reprend !

Marque la fin de la webtélé et sa transformation, l'activité de représentation ayant repris - via les canaux de diffusions les plus immédiats, les comptes de réseaux sociaux de la Comédie-Française. Ainsi naissait l'émission hebdomadaire d'actualité Quelle Comédie !, en direct sur Facebook tous les lundis, un suivi des répétitions plus soutenu et relayé sur les comptes de réseaux sociaux et, une fois par mois le samedi, la diffusion d'un spectacle historique sur notre site Internet, sans « replay » pour des questions de droits bien sûr mais aussi pour conserver le rendez-vous de la représentation.

- Du 6 novembre 2020 au 19 juillet 2021 - Comédie d'automne

Nouvelle fermeture des salles mais possibilité de répéter. Comédie d'automne a pour principe premier de privilégier le direct et la création d'objets audiovisuels originaux permettant au spectateur de toucher du doigt un moment de la répétition qui lui est inconnu, le travail à la table. Là encore il s'agit de traduire une réalité (*hic et nunc* du direct), à travers des contenus originaux en lien avec les pratiques habituelles - lectures en direct, travail à la table.

Programmation :

. Lundi à 19h en direct sur Facebook : Quelle Comédie ! Emission hebdomadaire d'actualité.

. Du mardi au vendredi à 19h en direct sur Facebook : A la recherche du temps perdu. Lecture de l'intégrale de l'œuvre de Proust par les comédiennes et comédiens de la Troupe comme une course de relais.

. Samedi à 20h30 sur le site de la Comédie-Française (via YouTube) : Théâtre à la table. Une équipe de comédiennes et comédiens se saisissent d'une pièce le lundi et la travaillent 5 jours, « à la table » ce qui correspond à la première étape de travail lorsqu'on répète un spectacle. Captée le vendredi en conditions du direct elle est diffusée le samedi à 20h30.

Diffusion : 6 jours/7. Diffusion en direct sur Facebook, disponible en replay sur YouTube et en podcast sur soundcloud.

Sous Total Comédie d'automne :

. Pièces montées en Théâtre à la table : 29 spectacles.

. Lectures de la recherche du temps perdu de Proust - intégrale des 7 tomes : 149 lectures (entre 10 000 et 140 000 spectateurs par épisode)

. Emissions hebdomadaires Quelle Comédie ! : 34 émissions (entre 10 000 et 20 000 spectateurs par émission)

12. Domaine national de Chambord

- Publications quotidiennes sur les réseaux sociaux ;
- Mise en ligne d'une lecture d'un conte inspiré de l'histoire de Chambord ;
- Création de pages spéciales sur le site internet ;
- Partenariat « un jour, une visite privée - Tour de France des lieux culturels confinés »

- Référencement sur des sites de ressources partagées #CultureChezNous (Ministère de la culture) ;
- Production et mise en ligne de « Visites à distance » sur les réseaux sociaux : #ChambordChezVous ;
- Tournage en drone pour la production d'un nouveau dispositif de médiation (casque VR) : « Chambord 360° : un fabuleux voyage ».

13. INRAP

Journées européennes de l'archéologie 2020, opération numériques Archéorama.

14. INA

- Mise en ligne le jeudi 19 mars 2020, madelen, la nouvelle offre de streaming illimitée de l'INA (2,99 €/mois), a été proposée exceptionnellement en accès gratuit pendant trois mois à son lancement : plus de 40 000 abonnés et jusqu'à 500 000 vidéos regardées chaque jour. madelen.ina.fr

- L'INA, copilote de la plateforme éducative de l'audiovisuel public Lumni, a fortement renforcé l'offre Lumni Enseignement en proposant plus de 3 000 contenus clefs en main aux enseignants et a vu son trafic multiplié par 10 depuis mars 2020. Toutes les restrictions d'accès aux contenus ont été levées afin d'en faciliter le plus large partage possible avec les élèves et les parents, qui ont disposé ainsi d'exercices à faire à la maison avec leurs enfants à partir des vidéos de l'INA et de tous ses partenaires de l'audiovisuel public.

- INA Kids, une nouvelle chaîne YouTube destinée aux enfants lancée par l'INA, qui propose aux plus jeunes de découvrir ou de redécouvrir des programmes tels que Casimir, le monstre gentil de L'Ile aux enfants, Titus le petit lion, ou encore le Nounours de Bonne nuit les petits. L'offre de la chaîne a été régulièrement enrichie jusqu'à proposer de 1 500 vidéos. INA Kids a été conçue pour YouTube Kids, qui offre dans un cadré adapté des contenus spécialement destinés aux enfants.

- #ensemblealamaison avec l'INA : l'INA a poursuivi au quotidien son travail d'éclairage de l'actualité sur tous les supports et tous les réseaux sociaux, notamment à travers les modules de décryptage de l'actualité produits pour France info. Il a rejoint l'opération #ensemblealamaison en proposant à partir d'avril 2020 sur sa page Facebook des « Watch Party », invitation aux utilisateurs à regarder et partager ensemble des contenus INA.

- #passionfestival par l'INA : pour célébrer la création musicale et rappeler à quel point les festivals musicaux ont manqué aux Français, l'INA a proposé tout l'été 2020, de festival en festival, une programmation spéciale de concerts accessibles sur madelen. L'opération a débuté en avril avec une sélection de concerts captés au fil des éditions du Printemps de Bourges.

- Pour faire face au confinement, l'INA a proposé à partir d'octobre une programmation spéciale intitulée « Sortez avec madelen », rendez-vous quotidien avec un contenu exclusif consacré au spectacle vivant - concert, danse, théâtre... Enfin en novembre 2020, madelen a intégré le « pass Culture », permettant à près de 115 000 jeunes utilisateurs un accès privilégié à ses contenus patrimoniaux.

- L'INA a ouvert Distances, une plateforme collaborative de soutien aux créateurs de musique expérimentale et accompagné Arnaud Rebotini dans son projet de création musicale spécial confinement « This is a quarantine » Imaginée dès les premiers jours du confinement, la plateforme Distances, dernière création du Groupe de recherches musicales de l'INA (INA

GRM), a permis de réinventer les liens au sein de la communauté de la musique expérimentale, notamment pour les artistes dont les concerts ont dû être annulés. inagrm.blogspot.com/institut.ina.fr/this-is-a-quarantine

15. IRCAM

Diffusion des concerts en ligne tant en *live streaming* qu'en différé pendant six mois. Cette action va être pérennisée, mais sans live streaming. La plus-value d'une diffusion en différé permet une multiplication par 10 de l'audience.

16. Jeu de Paume

Un projet ambitieux d'un an a été mené sur Instagram avec la création d'un compte dédié [@jeudepaumelab](https://www.instagram.com/jeudepaumelab) visant à valoriser commissaires et photographes sur la plateforme. Pendant un an, 12 commissaires et 50 artistes ont ainsi présenté des travaux de commandes réalisés pendant la période sur le thème des « nouvelles distances ». Cette initiative visant autant à soutenir les artistes et les commissaires indépendants qu'à expérimenter la possibilité d'un réseau social comme espace d'art.

17. La Colline - Théâtre national

- *Au creux de l'oreille*

Pendant le confinement, du 23 mars au 7 mai 2020, 250 artistes amis de La Colline ont offert au téléphone, 6000 lectures de poésie, de théâtre, de littérature ou de musique, quelques minutes ou plus...à des personnes résidents en France et à l'étranger. Investis, bénévolement dans cette initiative, c'est grâce à leur engagement que ces instants murmurés ont été de vrais rendez-vous artistiques et humains.

Au creux de l'oreille a également été mené avec différents partenaires de l'équipe de relations publiques du lycée Jean-Marie Vianney à La Croix-Saint-André avec ses élèves de CAP Mécanique, le centre communal d'actions sociales de l'Hay-les-Roses et la maison nationale des artistes de Nogent-sur-Marne.

Un prolongement de ce projet est mené en 2021 à destination des résidents de maisons de retraites et de patients d'hôpitaux.

- Durant 35 jours, Wajdi Mouawad a livré quotidiennement un **journal sonore**, « **journal de confinement** ». Ces enregistrements sont en écoute libre sur les plateformes de streaming, une publication est parue à l'automne 2021.

820 000 écoutes au 2 juin 2020

- Un **dialogue imaginaire** en 57 jours, au fil de citations extraites des spectacles présentés au théâtre : la Colline a suggéré une conversation vidéo fictive entre les autrices et auteurs des années passées, offrant un regard décalé et poétique sur les temps traversés. Publication quotidienne du 11 mai au 25 juillet en *story* Instagram et sur Twitter.

26 352 vues au 2 juin 2020

- Lectures : alors que la France de 1721 subissait une épidémie de peste, Montesquieu publiait au printemps ses **Lettres persanes**. Ces écrits sont un instantané éclairant la société de l'époque et dont les lumières brillent encore aujourd'hui. Une centaine d'artistes, poissons pilotes du théâtre, ont ainsi lu jour après jour ces 161 lettres, une publication biquotidienne en a été assurée du 11 mai au 31 août 2020.

35 847 vues au 2 juin 2020

- **Facebook Live** avec Wajdi Mouawad #Tousdesoiseauxaubac
Chaque année depuis l'inscription de *Tous des oiseaux* au baccalauréat des lycéens en spécialité théâtre, Wajdi Mouawad répond en direct aux questions que les élèves se posent au sujet de la pièce. Ces événements numériques sont menés en partenariat avec le Réseau Canopé et l'Éducation nationale et diffusé en direct sur Facebook.
Ils sont visionnés entre 30.000 et 40.000 fois.

18. La Villette

- **Plaines d'artistes - les coulisses de la création** : pendant 4 semaines, en juillet 2020, les espaces de spectacle de la Villette ont été mis à disposition des artistes de toutes disciplines pour des temps de répétition et de création ouverts au public. Dans le cadre de l'« l'Été culturel et apprenant » initié par le ministre de la culture, plus de 250 artistes, toutes disciplines confondues, ont investi La Villette durant l'été 2020 pour transformer le site en un vaste champ d'expérimentation. En étroite collaboration avec d'autres institutions culturelles (Centre Pompidou, CND, IRCAM) et en associant les partenaires du Parc (Villette Makerz, Hall de la Chanson, Théâtre Paris-Villette, Fées Numérique), La Villette a mis à la disposition des artistes tous ses espaces intérieurs et extérieurs (Grande Halle, Folies, Le Périphérique, pelouses, jardins, etc.) pour inviter le public à découvrir, sous des formes inédites, en accès libre et gratuit et dans les conditions sanitaires requises, le travail de recherche, de répétition, de construction et de création en cours d'élaboration. Ainsi, spectacles, concerts et expositions ont laissé la place à la découverte des coulisses de la création. Danse, théâtre, cirque, arts plastiques, musique, performances, Plaine d'artistes a donné à voir une création pluridisciplinaire.

<https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Danse/Actualites-de-la-danse/Plaine-d-Artistes-a-la-Villette>

- **100%, édition 2021** : pour sa 4^{ème} édition, 100% L'EXPO a investi non seulement la Grande Halle de la Villette mais également et pour la première fois le Parc ainsi que le champ numérique pour faire face au contexte sanitaire. Cette exposition, sur le Parc et en ligne, a offert un panorama exigeant des meilleurs talents de la jeune création artistique française et internationale récemment diplômés. Pensée comme un véritable tremplin professionnel, 100% L'EXPO invite chaque année des écoles françaises et internationales pour mettre en lumière une génération émergente d'artistes aux pratiques variées : arts plastiques, performance, arts numériques, cinéma, architecture, stylisme, design, photographie... Vitrine du savoir-faire et de la créativité de la nouvelle génération, 100% se conçoit comme une plateforme interdisciplinaire de la jeune création ainsi qu'un parcours artistique ouvert.

Vidéo de présentation de l'exposition :

https://www.youtube.com/watch?v=1XpRuWl_b5w

- **Pop-Up spectacles** : les Pop-Up spectacles sont une programmation de spectacle vivant hors-les-murs de La Villette. Ils ont été mis en place pendant le confinement et la fermeture des salles dans le but d'aller vers les publics, puisque les publics ne pouvaient pas venir jusqu'à nous. Les écoles, centres d'hébergements, structures du champ social... se sont vus transformés en « lieux de représentations » et ont accueilli 13 compagnies différentes sur un principe de tournée une semaine / une compagnie. Les disciplines représentées lors de ces Pop-UP sont notamment la danse, le hip hop, le cirque, la magie, le théâtre, le théâtre d'objet, les marionnettes.

https://www.youtube.com/watch?v=sw_dn3VU624

- **Le projet ZUT - Zone d'Urgence Temporaire Artistique** : L'initiative ZUT (Zone d'Urgence Temporaire Artistique), initiée par l'EPPGHV en partenariat avec Technopol, vise à

permettre la tenue de scènes festives pluridisciplinaires partout en France durant l'été 2021 en garantissant le respect absolu des règles sanitaires, des protocoles édictés par le ministère et de leurs évolutions tout au long de l'été. Ce projet a organisé et impulsé la création de lieux éphémères extérieurs visant à accompagner une reprise progressive de l'activité artistique et festive pendant l'été 2021 à travers des concerts, des performances et de l'art plastique sur tout le territoire. Chaque lieu accueillant une ZUT s'est engagé à respecter les contraintes sanitaires en vigueur, rémunérer les artistes invités, garantir la parité, la mixité et l'équité salariale dans leurs programmations et au sein des équipes organisatrices et soutenir un secteur artistique particulièrement impacté par la crise pandémique (annulation massive des concerts).

<https://www.youtube.com/watch?v=fs6EuaVHsBc>

19. MUCEM

- Le premier programme en ligne, les Lundis d'après, proposé entre le 2 novembre 2020 et le 22 mars 2021, a rassemblé 86 600 internautes sur YouTube pour 16 séances (103 840 sur Facebook). Chaque lundi soir pendant cinq mois, le musée a proposé une série de débats retransmis en « première » sur la chaîne YouTube du Mucem. Diffusion de documentaires ou d'archives, description d'objets des collections, débats sur les mondes culinaires ou encore décryptages de l'actualité en Méditerranée... autant d'épisodes pour accompagner une réflexion sur le « monde d'après », celui dont on pressent le caractère indispensable mais qui ne va pas de soi et qu'il faut inventer ensemble.
- Le deuxième programme, « Opération Mucem » a été proposé aux familles en novembre et décembre 2020, à l'occasion de l'exposition « Folklore », qui n'a pu ouvrir ses portes aux publics et présentait par ailleurs un grand nombre d'objets issus des collections du musée. Cette émission déclinée en cinq épisodes s'adresse spécifiquement aux familles. La marionnette marseillaise Raoul Lala a présenté aux enfants les expositions « Folklore » et « Le grand Mezzé » dans un programme composé d'interviews, contes, ateliers et courts-métrages d'animation. Cette saga a rencontré un public très enthousiaste ; plusieurs diffusions ont permis d'atteindre plus

20. Musée d'archéologie nationale -Saint-Germain-en-Laye

- La Nuit de la lecture 2021 : À l'occasion de sa première participation à la Nuit de la Lecture, le MAN proposait de partir à la découverte du Château et de ses collections à travers les lectures des chroniques de et par Isabelle Jarry, rédigées à l'occasion de sa résidence d'écrivaine menée au musée en 2020 grâce au soutien du Conseil régional d'Île-de-France (nombres de vues : 4 épisodes avec en moyenne 280 vues (au 03/01/2022)).
- Printemps de la Sculpture 2021 : Le MAN, partenaire de la seconde édition du « Printemps de la Sculpture » organisé du 26 au 28 mars 2021 par le Département des Hauts-de-Seine, a proposé des visites guidées virtuelles de six œuvres sculptées majeures de ses collections. (Nombre de vues : 2 épisodes avec en moyenne 440 vues (au 03/01/2022)).
- Conférences : Visio-conférences en direct avec interaction du public.
Le nombre de conférences et une moyenne de nombre de vues : 8 visioconférences avec en moyenne 92 participants en direct. En moyenne 445 vues depuis leur mise en ligne sur la chaîne YouTube du Man (au 03/01/2022).
- Concerts : Depuis 2020, la situation et les mesures sanitaires avaient entraîné la déprogrammation ou le report du projet de l'Ensemble Calliopée en résidence au MAN en 2020-2021. Une série audiovisuelle des captations des 3 moments musicaux a été recherchée comme solution alternative. Ces captations ont permis de maintenir la

création des œuvres contemporaines passées (Finzi, Marazka, Menut) et donner la possibilité aux musiciens de jouer. (Nombres de vues : 3 concerts filmés avec en moyenne 731 vues (au 03/02/2022)).

21. Musée de Cluny

- Podcast sans les yeux :
<https://www.musee-moyenage.fr/ressources/a-faire-a-la-maison/les-podcasts-du-musee-de-cluny/sans-les-yeux.html>
- Sans les yeux est un podcast de médiation de l'art, un dispositif sonore qui confronte la parole d'un artisan et une œuvre de la collection permanente du musée de Cluny, le musée national du Moyen Âge. Ce projet s'inscrit dans le champ de la muséologie sensorielle qui prône une approche orientée sur les émotions, les sensations, les expériences et l'imagination, lesquelles agissent dans la pratique muséale comme un complément à l'interprétation et enrichissent les modes d'accès aux œuvres d'art. Au-delà des remédiations qu'elle permet, une étude qualitative conduite au cours de la réalisation du premier épisode de la série Sans les yeux montre que l'empathie, le plaisir, la sensorialité et le bien-être tiennent une place essentielle dans l'expérience de l'écoute. Ces variables semblent jouer un rôle structurant lors de l'acquisition de connaissances nouvelles et dans la récréation mentale de l'œuvre traitée.
- Le quotidien d'un musée fermé : cette série de vidéos, publiées régulièrement tout au long de la fermeture du musée, permet au public de découvrir les coulisses de quelques-unes des opérations menées durant le chantier de modernisation par les équipes du musée.

22. Musée national de la Renaissance - Ecouen

- Une offre pour aller au contact de publics prioritaires : maintien du contact avec les publics par l'intermédiaire des réseaux sociaux (création de contenus publiés en ligne avec notamment présentation des œuvres, proposition de jeu pour les familles...) et surtout par la mise en place d'ateliers hors les murs dans les écoles.
- Le musée a mis également en place une programmation pendant l'été, riche de spectacle vivant, concerts de musique dans les jardins, scénettes de théâtre aux pieds des arbres, cinéma plein air dans la cour du château ou visites atelier broderie, gravure, photo en famille avec ou sans visite du musée. Cet été culturel a remporté un très grand succès en 2020 et était très attendu en 2021.

23. Musée des Arts Décoratifs

- Une newsletter hebdomadaire a été mise en place, nourrie par des contenus récents ou plus anciens et reconditionnés, permettant de continuer à découvrir les multiples facettes des Arts décoratifs malgré la fermeture de nos musées : visites virtuelles, dossiers thématiques, photos d'anciennes expositions, podcasts réalisés à partir de conférences, vues inédites de scénographies...
- Un travail a été réalisé avec les équipes des Ateliers du Carrousel et le Service des publics pour concevoir et adapter des activités pour les enfants réalisables à la maison avec un matériel domestique (imprimante, papier A4, ciseaux, colle, feutres...). Ainsi sont nées "Les petites recettes" des Ateliers du Carrousel" et "Les Petits Ateliers" du service des publics.

- Une expo hors les murs sur les quais du métro parisien, à partir d'une sélection de 20 affiches anciennes issues des collections de design graphique et de publicité. Déployées sur 200 quais de métro, les affiches abordaient les thèmes de l'Art nouveau, du tourisme, du spectacle et des coups de cœur de la conservatrice et commissaire du projet Amélie Gastaut.
- "Mon objet préféré » : les salariés ont raconté en quelques lignes leur objet préféré et construit une animation à partir de ce mini récit et de l'image de l'objet en question. 30 vidéos ont ainsi été produites.

24. Musée d'Orsay

- ORSAY LIVE est une nouvelle collection de captations musicales et chorégraphiques de haute qualité, diffusée sur le site web de l'EPMO et de ses partenaires coproducteurs. La musique et la danse ont toujours eu en effet une place de choix au sein de l'établissement, à travers une programmation régulière de concerts, spectacles et performances conçus en miroir avec les thématiques des expositions temporaires et les collections permanentes.

Pour l'ensemble des spectacles captés, initialement programmés en représentations publiques, la réalisation originale a permis la création de véritables nouvelles œuvres.

Captés fin novembre au musée d'Orsay, puis diffusés à partir du 15 décembre, une 1ère série de 4 concerts « enrichis », ont eu pour ambition de plonger le spectateur en immersion dans les espaces muséographiques du musée, tour à tour dans la nef, dans l'intimité des chefs-d'œuvre de la galerie impressionniste ou encore dans l'exposition « *Les origines du monde. L'invention de la nature au XIXe siècle* » dont le sujet et les pièces ont inspiré plusieurs programmes musicaux.

Captée en avril 2021 et diffusée à la mi-septembre, une nouvelle proposition chorégraphique dans la salle des *Nymphéas* du musée de l'Orangerie est venue enrichir la collection.

- REGARDS NUMERIQUES : dès la fermeture des deux musées en 2020, une offre numérique s'est déployée dans le cadre d'une nouvelle stratégie programmatique en ligne, « Regards numériques », afin de réinventer l'expérience muséale, de donner à voir les musées autrement et de poursuivre la diffusion des savoirs autour des collections et des œuvres. L'offre s'est inscrite dans le dispositif #CultureChezNous du Ministère de la culture.

#RegardsNumériques s'est articulé autour de deux objectifs : poursuivre l'exploration des collections et favoriser les croisements des arts et des disciplines.

Afin de poursuivre l'exploration des collections et de maintenir le lien avec les publics, plusieurs actions notables ont pu être mises en œuvre :

- « Une histoire connectée des collections » : un nouveau champ d'exploration des collections a été ouvert avec l'invitation de Pierre Singaravérou à prolonger autrement son cycle de conférences « Les mondes numériques d'Orsay ». Trois fois par semaine et sur toute la durée de la crise sanitaire, l'historien propose un commentaire d'œuvre célèbre ou méconnue suivant la méthode de l'histoire mondiale. Les grands mouvements qui traversent le monde sont ainsi désormais rassemblés dans une série singulière « Une histoire connectée des collections » diffusée sur Instagram, Facebook et le site internet du musée d'Orsay.
- La série « Une semaine avec » a été initiée sur Facebook au premier semestre 2020. Chaque semaine pendant la fermeture du musée d'Orsay, une personnalité artistique

a partagé son regard sur les collections, choisissant et commentant une œuvre des collections, chaque jour, pendant sept jours : Julian Schnabel, Maylis de Kerangal, Emanuele Coccia, Linda Lê, Marlene Dumas, Hans Ulrich Obrist, Francesco Vezzoli, Tracey Emin, Glenn Ligon, Yan Pei Ming, Christodoulos Panayiotou, Catherine Malabou et Dominique Issermann.

- Des rendez-vous récurrents sur les réseaux sociaux et les sites internet ont été mis
- EAC PARTENARIATS INNOVANTS : ces partenariats consistent en des actions d'éducation artistique et culturelle conduites hors-les-murs durant l'année afin de permettre à l'exposition *Les origines du monde* d'être vue par les classes scolaires. Cette action se déroulait en deux temps. D'abord, le visionnage d'une visite filmée dans l'exposition, commentée par une conférencière historienne d'art, qui s'adressait directement aux élèves - durant 20 minutes. Ensuite, un atelier « musée de poche », animé par un plasticien de l'équipe du musée d'Orsay. Cet atelier avait pour but de prolonger la réflexion sur l'exposition, tout en offrant aux élèves la possibilité de créer leur propre cabinet de curiosités.
- CURIEUSES NOCTURNES : le 10 décembre 2020, l'EPMO a proposé à son public jeune (18-35ans) un rendez-vous original et inédit : une « Curieuse nocturne virtuelle » autour de l'exposition « Giorgio de Chirico. La Peinture Métaphysique » au musée de l'Orangerie. Cette curieuse nocturne a été composée des éléments de programmations suivants :
 - . Une galerie de tableaux sonores composés par le musicien électro Roscius, disponibles en podcast et vidéo ;
 - . Une visite virtuelle de l'exposition *De Chirico* en compagnie de Cécile Girardeau, commissaire de l'exposition ;
 - . Des discussions philosophiques sur la plateforme d'échanges en ligne Zoom, animées par des étudiants de l'association « Opium Philosophie » ;
 - . Des « consultations poétiques » proposées par téléphone par des comédiens du Théâtre de la Ville de Paris ;
 - . Un concours de poésies, dont certaines ont été publiées sur le compte Instagram du musée.

25. Musée du Louvre

- Déploiement d'une offre de formation à distance pour les relais de l'éducation du champ social et de la santé et de l'accessibilité
Le Louvre dispense depuis plus de 30 ans une riche offre de formations visant à accompagner les enseignants et relais dans l'organisation de leur visite ou de leurs projets éducatifs en direction des publics dont ils ont la charge : élèves, jeunes en insertion, personnes détenues, patients, personnes en situation de handicap...
Pour pallier l'impossibilité d'accueillir les relais au sein des collections, le musée a testé et développé une offre de formation à distance qu'il a ensuite pérennisée.
- Déploiement d'une offre de médiation à distance et hors les murs pour les publics de l'éducation, du champ social, de la santé et de l'accessibilité
Pour permettre la poursuite de l'ensemble des projets engagés avec ses différents partenaires (l'Education nationale mais aussi les partenaires de la santé et de l'accessibilité et ceux du champ social sans oublier les collectivités locales), le musée du Louvre a dû innover. Il s'agissait notamment de pouvoir continuer à être présent auprès des publics dans leurs différents lieux de vie, d'étude, de soin ou de détention en offrant des actions et des outils de médiation adaptés. Nous détaillons ci-après trois exemple d'actions menées à cet effet.

Adaptation et mise à disposition d'une plateforme de parcours de formation en micro-learning à destination des relais de l'éducation, du champ social et de l'accessibilité dans le cadre d'un marché innovant avec ArtipsFactory.

26. Musée du quai Branly - Jacques Chirac

- Les conférences programmées dans le cadre de l'Université populaire et du sommet de septembre (AF2020) ont été maintenues malgré la fermeture de l'établissement, et retransmises en direct, puis en différé sur la chaîne YouTube du musée du quai Branly.
- Le concert de la formation du batteur Famoudou Don Moye, coréalisé par le musée et le Festival Sons d'hiver, a pu avoir lieu au théâtre du musée devant un public limité à quelques invités professionnels. Afin de proposer aux spectateurs en ligne un peu plus qu'un simple concert en ligne, la retransmission était précédée par la diffusion d'un court film de Famoudou Don Moye et du percussionniste Dudù Kouaté réalisé spécifiquement pour l'occasion (interview et découverte des collections Afrique).
- Présentations des expositions temporaires par les commissaires sous forme d'interviews de ces derniers dans les espaces d'expositions déclinées en une version courte d'environ 4 minutes et en une version longue d'environ 15 minutes (VOSTFR et VOSTUK) :

. « A TOI APPARTIENT LE REGARD »

<https://youtu.be/6fMMuNvhorU>

https://youtu.be/dM3WLBM_vVo

. « EX-AFRICA »

<https://youtu.be/RUUPDioZo3w>

<https://youtu.be/wSbKNCCYlBE>

27. Musée Eugène Delacroix

Mise en place d'un projet médiation en distanciel en mars 2021 lors du deuxième confinement en partenariat avec le Musée du Louvre, l'Ecole du Louvre et le GHU - Pôle Psychiatrie Neuilly-sur-Seine du 10 mars 2021.

La situation sanitaire ne permettant pas au musée Delacroix d'envoyer des médiateurs sur place, il a été décidé, après en avoir obtenu la licence pour cet usage, d'utiliser un outil de visioconférence pour la médiation destinée aux publics scolaires, du champ social et du handicap.

La crise sanitaire a renforcé l'idée que les interventions hors les murs étaient indispensables pendant et hors confinement, et que des moyens humains devaient être mis en place, en lien avec le musée du Louvre.

28. Musée Jean-Jacques Henner

- Vidéos des expositions, présentations des accrochages temporaires accompagnés d'une offre de médiation à distance (jeux-concours, activités en lignes)
- « Tutos de Jean-Jacques » proposant des activités à faire chez soi en lien avec la programmation du musée (madeleines de Proust, flammekueche de Jean-Jacques, éventail de madame Dubufe et madame Straus, carnets de voyage...)
- Vidéos avec les artistes associés (danseuse de l'Opéra, conteuses, musiciens, comédiens) qui proposent des visites virtuelles à travers le prisme de la musique, de la danse et du conte, s'appuyant chaque fois sur des œuvres et des lieux choisis par les artistes.

- Histoires fantastiques contées en ligne
- Interviews et portrait de notre artiste en résidence / visite virtuelle
- Podcasts :
 - . Autour du questionnaire de Proust, interview du public.
 - ."Une œuvre/ un regard" : interviews des membres de l'équipe du musée (du conservateur au régisseur en passant par l'agent de surveillance), les intervenants (artistes, conférenciers, musiciens), sur leur tableau préféré.
- Capsules sonores, proposant contes et lectures par des comédiens. Contes "sortis des tableaux" et le feuilleton de l'été : à partir du tableau "La dame au parapluie" lectures en 6 épisodes de "Boule de Suif " de Maupassant

29. Musée Magnin

Présence sur les réseaux sociaux, tous les jours sans interruption de mars 2020 à mars 2021, puis plus irrégulièrement par la suite une fois le musée rouvert au public en mai 2021 ; posts en lien avec l'actualité, les jours anniversaires d'artistes, les journées nationales ou internationales, des événements (Journées des métiers d'art en ligne, Journées européennes du patrimoine, Salon du dessin, etc.), des opérations du type Tussenkunstenquarantaine, Getty Challenge, des jeux et énigmes...

92 000 vues sur Facebook et 4 800 sur YouTube.

30. Musée national des arts asiatiques - Guimet

- *Guimet Underground* (avril 2020 - actuellement) est une série vidéo qui ouvre aux utilisateurs en ligne les coulisses du musée, présenté par ses agents : travail de conservation, rotations, chefs d'œuvres, montage d'exposition etc. Débutée lors du confinement afin de maintenir un accès au musée avec le public physique et numérique, la série comptabilise aujourd'hui 45 vidéos pour un total de 60,000 vues sur Youtube (hors autres réseaux sociaux), dont 46% pendant les périodes de confinement national et 34,6% lors du premier confinement de mars à mai 2020.
- *Les Voix du MNAAG* (Novembre 2020 - actuellement) est le podcast du musée consacré aux grands textes asiatiques ou en lien avec l'Asie, lu exclusivement par les agents du musée. Ce projet a permis, durant le confinement de mobiliser les agents du musée autour d'un projet fédérateur. A ce jour, 60 enregistrements ont été publiés sur Soundcloud pour un total de 10200 écoutes.
- *Guimet Innovation Lab*, (décembre 2020- actuellement) partenariat de 3 ans avec Kedge Business School. Le partenariat porte sur une convention de recherche-action avec le centre d'expertise industries créatives culture de Kedge Business School. L'objectif de cette convention est de créer un espace d'élaboration collective de pratiques innovantes pour le musée via plusieurs projets structurants dans le champ du développement stratégique, de la communication numérique et de l'expérience de visite.

31. Musée Picasso-Paris

- OPERATION YO PICASSO : afin de s'adapter au contexte particulier de l'année scolaire 2020-2021, le Musée national Picasso-Paris a proposé un format inédit du projet « Yo, Picasso ! ». Son objectif est resté le même : offrir à des élèves la possibilité de construire un discours personnel autour d'une œuvre de Picasso. Pour cette édition, une classe de première, option arts plastiques, du lycée Eugène Delacroix de Maison-Alfort a été invitée à concevoir et à enregistrer une série de podcasts. Encadrés par l'équipe de médiation du musée, ainsi que par Pauline Caupenne et Elsa Daynac, auteures et réalisatrices des

podcasts « Imagine Pablo », les élèves ont parfaitement relevé ce défi. Chaque groupe est parvenu à créer un univers propre dans leurs différents épisodes.

<https://www.museepicassoparis.fr/fr/yo-picasso-2021>

- VISITES À DISTANCE : lors du deuxième confinement, le Musée Picasso a organisé 27 visites à distance pour plus de 600 participants. Le dispositif technique mis en œuvre était simple : un conférencier filmé en direct dans les salles du musée effectuait une visite pour des bénéficiaires connectés sur un site de visioconférence (Zoom ou Microsoft Teams). Ces visites ont répondu au besoin de privilégier une médiation interactive et immersive.
 - PODCAST « IMAGINE PABLO » : au début du premier confinement, le Musée Picasso a lancé son premier podcast *Imagine Pablo*. Il s'appuie sur le principe des *Visites imaginaires* lancées au musée par Pauline Caupenne qui mêlent fiction, poésie, description et archives sonores. Cette première saison est composée de 10 pistes de 3 minutes 30 à 5 minutes, présentant chacune une œuvre majeure de l'accrochage « Picasso. Lectures, relectures ».
- <https://www.museepicassoparis.fr/fr/les-podcasts-du-musee>

32. Musée RODIN

- VISITES EN FAMILLES A DISTANCE : Le musée Rodin a proposé des visites en ligne à destination des familles pendant les vacances d'hiver et de printemps 2021. Cinq thèmes de visite, autour d'une œuvre de l'artiste, ont été proposés : *Le Baiser*, *Le Penseur*, *La Porte de l'Enfer*, *le Monument aux Bourgeois de Calais* et *L'Homme qui marche*. Une vidéo était lancée au début de l'animation et présentait l'œuvre en quelques minutes. Le reste de l'animation était ensuite dédié à des quiz ou des mini-jeux autour de l'œuvre.
 - CLICK AND CHAT : le musée Rodin a proposé aux responsables de groupes du champ social, médico-social et aux enseignants, un parcours d'éducation artistique et culturel à distance et en plusieurs étapes. Sept montages vidéos ont été réalisés à partir de ressources existantes (photographies, vidéos, audio) ou libres de droit. Ils portaient chacun sur une œuvre-clef de Rodin (*Le Baiser* - *Le Monument à Balzac* - l'Hôtel Biron et le jardin - *La Porte de l'Enfer* - *L'Homme qui marche* - *Le Monument aux Bourgeois de Calais* - *Le Penseur*) et étaient destinés à servir de support pour une « visite » en visioconférence. L'enseignant était invité à contacter le service culturel pour choisir une des « visites » en fonction de son projet. Celle-ci lui était envoyée pour être visionnée avec sa classe et permettre de préparer l'échange ultérieur en visio-conférence avec une chargée d'action culturelle du musée pour une durée moyenne d'1h30.
- <https://www.musee-rodin.fr/preparer-sa-visite/groupes/visites-virtuelles-click-chat>
- PRINTEMPS DE LA SCULPTURE : Initié par le département des Hauts-de-Seine, le Printemps de la Sculpture est un événement se déroulant sur trois jours à la fin du mois de mars, afin de découvrir la richesse du patrimoine culturel et sculpté de l'ouest francilien. Le musée Rodin de Meudon participe à cet événement depuis la première année, en 2019. Normalement conçue autour de la visite physique de différents sites et d'activités (pratique artistique, jeux...) permettant de parler de sculpture, l'action se déroule habituellement sur 3 jours, le vendredi étant habituellement consacré à l'accueil de classes pour des visites guidées. L'édition de 2020 avait été purement et simplement annulée. En 2021, le Printemps de la Sculpture a dû s'adapter au contexte de la fermeture du musée et le musée Rodin a proposé des activités à distance.
- <https://printempsdelasculpture.hauts-de-seine.fr/>
- VISITE VIRTUELLE EXPOSITION TEMPORAIRE : d'octobre à décembre 2021, le musée Rodin a proposé aux publics scolaires une visite accompagnée à distance de l'exposition

temporaire « Picasso-Rodin ». Cette visite interactive de l'exposition a pris la forme d'une architecture 3D de l'exposition réalisée à partir d'une captation photographique à 360°. Guidée dans l'exploration de l'exposition, la classe déambulait virtuellement parmi les œuvres et échangeait en direct avec une chargée d'action culturelle.

D'une durée moyenne de 50 minutes à une heure, ces visites ont été proposées à douze groupes.

<https://www.musee-rodin.fr/preparer-sa-visite/groupes/visite-virtuelle-picasso-rodin>

33. Musées du XX^e siècle des Alpes-Maritimes

Fernand Léger Remix est une création musicale originale qui propose **un portrait contemporain de Fernand Léger par le son**. Cette bande sonore, composée par le Dj Roman Kouder, intègre à sa composition musicale des archives sonores de Léger, paroles d'experts et ambiances sonores d'hier et d'aujourd'hui. En format « mixtape » de 20 minutes, elle propose ainsi de traverser en musique, l'œuvre et la vie de Fernand Léger (1881-1955), dans le contexte d'une histoire du XX^e siècle marquée par deux guerres mondiales, le foisonnement des avant-gardes artistiques et la conviction partagée d'un art agissant sur le monde.

Ce fil musical électro, immersif, au rythme pop, revisite de manière inattendue, les thèmes chers à Fernand Léger : la couleur, le mouvement, les contrastes, le cinéma, le monde urbain et les formes de la nature. Il crée une intimité nouvelle avec la voix du peintre, porteuse de valeurs humanistes et d'un profond engagement artistique. Privilégiant l'expérience sensorielle au discours, la mixtape propose à l'auditeur d'établir **un contact direct avec l'œuvre et l'esprit de Léger**.

Le projet a fait l'objet d'un **partenariat innovant avec RFI Labo** (groupe France Médias Monde) qui expérimente des formes d'écoute et d'écriture en audio 3D, pour la radio et la vidéo. L'enregistrement et le mixage de la mixtape ont ainsi été réalisés en son binaural. Les auditeurs sont ainsi invités à se munir de casques ou d'écouteurs pour vivre pleinement cette expérience sonore immersive.

La mixtape est accessible à tous, **gratuitement via la plateforme de podcasts Ausha** : <https://podcast.ausha.co/fernand-leger-remix/fernand-leger-remix>

34. Odéon -Théâtre de l'Europe

Théâtre et canapé est une offre en ligne hébergée sur le site internet de l'Odéon fonctionnant comme un magazine, qui propose des contenus éditorialisés, souvent autour de la captation d'un spectacle. Interviews, découverte des coulisses de la création, podcasts, photos, dossier d'archives permettent au public d'approfondir s'il le souhaite ses découvertes autour d'une œuvre ou d'un artiste.

35. Opéra national de Paris

L'Opéra de Paris, qui a d'abord proposé des contenus gratuits en ayant recours aux plateformes de ses partenaires (culture box et Arte concert) durant le 1er confinement, s'est doté de sa propre plateforme de diffusion depuis décembre 2020 et propose actuellement des contenus payants, à l'acte d'achat, et gratuits, sans possibilité d'abonnement

Une stratégie collective de maintien de l'offre culturelle associant tous les services a permis dans des délais très courts de :

- Lancer l'application Aria en avril 2020
- Créer le #LOpérachezsoi et diffuser en ligne une captation audiovisuelle de ballet ou d'opéra par semaine d'avril à juillet 2020

- Diffuser un cycle de vidéos « Dire merci » en hommage aux soignants, tourné à l'initiative des collectifs artistiques de l'Opéra de Paris
- Afficher 500 portraits de soignants sur l'Opéra Bastille en collaboration avec l'artiste JR
- Lancer la plateforme L'Opéra chez soi en décembre 2021
- Diffuser des spectacles en live (*La Bayadère*, *La flûte enchantée*, *Gala de rentrée 2021*)
- Diffuser le Ring en direct sur France musique entre le 26 décembre et le 2 janvier
- Proposer des contenus immersifs pour découvrir l'Opéra de Paris (Live TikTok)

36. Opéra-Comique

L'établissement ne présente pas de fiche action, le maintien de l'activité ayant été une adaptation de la programmation et de l'activité aux contraintes.

On peut citer :

- L'Opéra-Comique depuis chez vous #CultureChezNous : l'Opéra-Comique a diffusé et à mis en ligne quelques-uns de ses plus beaux spectacles, tous les mercredis en replay sur son site internet. Chaque diffusion est enrichie de contenus (programme, interviews, photos, dossiers pédagogiques...).

- Une présence numérique auprès des familles, jeune public et enseignants : Mon premier Festival d'opéra initialement programmé du 15 mars au 27 avril s'est transformé en « Mon premier Festival d'opéra...en ligne ! ». Deux opéras créés pour les enfants (*La Princesse légère*, création de Violeta Cruz et *Le mystère de l'écureuil bleu*, de Marc-Olivier Dupin et Ivan Grinberg) ont été mis en ligne gratuitement sur le site de l'Opéra-Comique, accompagnés de contenus spécifiques.

Des dossiers pédagogiques ont été diffusés et « T'as pas tout vu », la plateforme des 7-11 ans a été gracieusement mise à disposition de tous.

- Une présence européenne dans le cadre du Operavision summer gala : L'opéra-Comique a ouvert ses portes à la plateforme de streaming gratuite d'opéras avec 29 partenaires dans 17 pays Operavision à l'occasion du OperaVision Summer Gala, un événement dédié à la Fête de la musique et à l'art lyrique à travers le monde. L'Opéra-Comique, seul théâtre français programmé pour le OperaVision Summer Gala, a participé à une soirée diffusée sur le site d'OperaVision le 21 juin 2020.

- Le maintien des spectacles programmés : La fermeture administrative des salles de spectacle jusqu'en juin 2021 a rendu impossible l'accueil du public sur les productions du premier semestre 2021.

Les spectacles ont néanmoins été maintenus et ont fait l'objet d'une captation (dans le cas de créations) ou d'adaptation pour la télévision dans le cas des productions déjà créées et captées.

Ainsi, *Titon et l'Aurore* a été filmé et diffusé sur medici.tv. Une proposition de *Concert de gala pour salle vide* a été créée dans un délai très court avec tous les artistes de la *Belle Hélène* pour une diffusion sur Culture Box et France 4, le 9 mars (replay jusqu'au 7 décembre). *Le Voyage dans la lune* a été filmé en vue d'une diffusion en prime time dans le cadre d'une soirée thématique consacrée à la maîtrise sur France 5 (diffusion de la captation du spectacle, du documentaire sur la maîtrise populaire et du concert de décembre 2020 de la maîtrise populaire).

Pour l'ensemble de ces productions, il a ainsi été possible de rémunérer les artistes, de maintenir une activité, de garder le contact avec le public mais aussi de trouver un équilibre budgétaire grâce aux négociations d'indemnités sur les représentations annulées, à la réduction des moyens mis en œuvre dans le cas d'adaptation compensant ainsi partiellement ou totalement la perte de billetterie.

37. La Philharmonie

L'établissement a fait le choix de maintenir tous les programmes de concerts qui pouvaient être sauvés (essentiellement entre juin et octobre 2020) mais, de fait, la programmation 2020 a été annulée à plus des deux tiers. Les expositions temporaires ont été décalées dans le temps pour retrouver un public après les périodes de fermeture.

Des programmes de concerts, notamment de l'Orchestre de Paris et des orchestres résidents ont pu être maintenus en captation sans public.

S'agissant des activités éducatives, l'établissement a fait un effort particulier pour maintenir toutes les activités à distance qui pouvaient l'être (ateliers enfants, répétitions des orchestres Démos). Cela a permis de sauver environ la moitié de l'activité éducative. Le dispositif « La Philharmonie s'invite chez vous » a été mis en place pendant la période du confinement. D'abord pendant le premier confinement, où chaque soir, dès le 21 mars 2020, était programmé à 20h30 une grande archive, des concerts hors droits (droits qui ont été renégociés avec les producteurs et les artistes). Ces diffusions, comprenant tous les répertoires, ont rencontré un grand succès. Parallèlement, une programmation riche de concerts et de contenus éducatifs a été mise en ligne pour les familles via *Eduthèque*, de même que des contenus ludo-éducatifs (quiz, mots-croisés etc.). La fréquentation s'est élevée jusqu'à à 850 000 personnes connectées le soir pour suivre le concert diffusé en streaming.

Colloque des apprentissages collectifs de la musique.

En partenariat avec la DGCA et initialement prévu en juin 2020, ce colloque, reporté début septembre, s'est finalement tenu début décembre sous forme de visioconférence via l'outil Zoom webinaire. Plus de 500 personnes étaient inscrites, qui pouvaient à tout moment faire remonter leurs commentaires et questions par voie écrite aux différents intervenants. Des centaines de questions sont remontées sur certaines demi-journées du colloque. La distanciation a permis de multiplier le nombre de participants et de représenter toute la France géographiquement : sur les 197 organismes, plus d'une centaine représentaient la diversité des collectivités territoriales en France. Sur certaines sessions, plus de 300/400 personnes étaient connectées simultanément.

38. Porte dorée

- Un cycle de 11 conférences hebdomadaires en ligne « Le musée part en live » avec intervention du public, via Facebook et site internet sur le modèle de C à vous, réunissant entre 120 et 450 internautes ;
- 7 Visio visites de « ce qui s'oublie » axée sur 6 œuvres ;
- Événements en ligne : fête de l'océan, conférences et émissions en ligne avec l'équipe de l'Esprit sorcier. Festival de l'établissement, l'envers du décor, site internet dédié pendant le mois de février 2021, réalisé par un prestataire extérieur, 12 vidéos d'artistes par semaine ;
- Pour la nuit des musées, carte blanche à la compagnie de danse « Par Terre » pour réaliser 8 vidéos mettant en valeur le bâtiment.

39. Réunion des musées nationaux - Grand Palais

- Exposition « Pompéi chez vous » : au moment du 1er confinement le 17 mars, mise en ligne des éléments de médiation (extraits de vidéos de l'exposition, bande annonce, article texte, des jeux pour le jeune public, audioguide illustré, feuilletage d'extrait du catalogue, une série de vidéo en animation avec une historienne de l'art) qui devaient accompagner l'exposition « Pompéi » dont l'ouverture était prévue le 25 mars 2020 et qui n'ouvrira finalement que du 1er juillet au 29 octobre 2020.
- Visite Virtuelle de l'Exposition Noir et Blanc : l'établissement a décidé de faire exister virtuellement cette exposition pour la proposer au public. Il n'avait encore jamais produit de visite virtuelle pour le grand public avant cette date.
L'exposition a été proposée sous deux formes :
 - en « visite autonome » où le visiteur circulait à son rythme, de salle en salle, à travers les plus de 300 tirages de l'exposition ;
 - Une offre couplée : une conférence Webinaire en direct sur le sujet avec certaines des œuvres emblématiques mis en exergue par le conférencier plus un lien mis à disposition vers la visite autonome.
- Activités numériques de médiation :
 - . Cours d'histoire de l'art, présentation des malettes pédagogiques, présentation des expositions du Grand Palais et du musée du Luxembourg
Il s'agissait de proposer aux auditeurs qui avaient acheté leurs billets pour une séance en auditorium de la saison 2020-2021 soit de suivre le cours depuis chez eux (via une plateforme de webinaire) soit un remboursement. Dans un second temps, une offre tout numérique payante de cours a été proposée à tous les publics. Les cours se déroulaient via une application de webinaire. Le conférencier présentait un powerpoint. Une séance de questions / réponses clôturait le cours.
 - . Les présentations des malettes pédagogiques (aux enseignants, collectivités, partenaires culturels...) et des formations pour les enseignants ont été réalisées en webinaire. Pour les malettes, ces présentations, réalisées par l'équipe de la cellule médiation et qui étaient prévues, permettent de se familiariser avec les malettes et de comprendre ce que l'outil permet
- Les expositions « Noir et blanc » et « peintres femmes » ont été présentées sous la forme de conférences en ligne. Les conférenciers intervenaient depuis une application de webinaire et présentaient l'exposition à l'aide d'un powerpoint. Les auditeurs avaient la possibilité de poser des questions.
- Des médiations numériques dans le cadre du partenariat avec l'association Culture et Hôpital

40. Théâtre national de Strasbourg

Dès la fin du mois de mars 2020, le TNS a assuré le maintien d'une offre culturelle à domicile, baptisée #TNSChezVous.

- Voix des artistes associé·e·s : 19 lectures mises en ligne sur YouTube <https://youtube.com/playlist?list=PLiJvAXaTR-xvVk9Ji0I5KQkfVQzj7cnBl>, partagées sur Facebook, Instagram et tns.fr
- Paroles de Parages : 15 extraits Paroles de Parages en feuilletage sur Issuu <https://issuu.com/tnstrasbourg> et diffusés sur Facebook, Instagram et tns.fr
- Actualités des artistes associé·e·s relayées sur Facebook comme, par exemple, les 13 épisodes du « feuilleton théâtral » tiré de la mise en scène de L'Odysée, par Blandine Savetier, en juillet 2019, au Festival d'Avignon, dans le cadre du programme 1er Acte et

avec des citoyens de la Ville d'Avignon (<https://www.festival-avignon.com/fr/webtv/cat/directreplay>).

- Ecole du TNS : on continue ! » : actualités de l'école du TNS avec la possibilité de suivre des ateliers et travaux des élèves avec leurs formateurs et intervenants professionnels.
- Carte blanche au photographe Jean-Louis Fernandez : chaque semaine, le photographe avec lequel le TNS collabore pour valoriser les activités en coulisses et les spectacles, Jean-Louis Fernandez, a partagé une photographie inédite de ses archives des 5 dernières saisons du TNS.
8 cartes blanches partagées sur Facebook, Instagram et tns.fr
- Au cours de La Traversée de l'été du TNS, lectures de textes contemporains spécialement commandés par le TNS à des auteurs : #CeQui(NousArrive)

L'ensemble des contenus de #TNSChezVous est rassemblée sur le site internet du TNS.

41. UNIVERSCIENCE

- LES PETITES DECOUVERTES : à l'origine de la série : un(e) médiateur/médiatrice présente depuis chez lui/elle, une vidéo inédite sur un principe scientifique illustré à partir d'un objet du quotidien.
Présence du médiateur en ligne au moment de la diffusion pour interaction avec les spectateurs.
Programmation prévisionnelle : 3 fois par semaine, les mardi, jeudi et vendredi.
Très rapidement proposition de l'unité d'astronomie de réaliser une "série dans la série" (explication d'un concept, d'un phénomène et d'une observation), à raison de 3 épisodes par semaine.
A partir de la 3^{ème} semaine, les deux séries n'en font plus qu'une avec une diffusion les lundi, mardi, mercredi, jeudi, vendredi et samedi.
Offre gratuite et en accès libre.
Durée : 2 à 3 minutes (dérive vers des épisodes plus longs au cours du temps)
Horaire de mise en ligne : 17h
Chaine youtube Palais de la découverte, site web et réseaux sociaux.
https://www.youtube.com/playlist?list=PLWi7PxnYAMeOJmVLv8Z_N3edNyipsnHbo
- Visite en ligne de l'exposition *jean* : La visite guidée virtuelle de l'exposition JEAN est une expérience en direct en ligne, animée par une médiatrice ou un médiateur qui s'appuie sur un support mélangeant vidéos et photographies dans sa première version, puis intégrant des passages dans l'exposition physique dans sa seconde évolution. Réservée à un nombre maximum de 20 participants, la partie finale offrait un moment d'échange avec les médiateurs ou les muséographes.
- Journées de l'innovation en santé (JIS) - format en ligne : après avoir accueilli et co-programmé, avec le ministère des Solidarités et de la Santé, les *Journées nationales de l'innovation en santé* (en 2016, 2017 et 2018), Universcience a organisé la première édition des *Journées de l'Innovation en santé* à la Cité des sciences et de l'industrie les 31 mars, 1^{er} avril et 2 avril 2021.

Cet événement 100 % numérique, accessible depuis le site de la Cité des sciences et de l'industrie, ainsi que sur sa chaine YouTube et sa page Facebook, a permis d'offrir une programmation d'ampleur, riche et variée, dans un contexte de crise sanitaire et de fermeture de l'établissement.

- RESIDENCE DE JEUNES TALENTS SCIENTIFIQUES AFRICAINS-MISE EN RESEAU - SEMINAIRES EN LIGNE :Universcience a porté avec le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAM - direction de la culture, de l'enseignement supérieur et du réseau) des projets inscrits dans le cadre d'un FSPI -Fonds de solidarité pour les projets innovants, les sociétés civiles, la francophonie et le développement humain sur la période 2020 - 2021. Compte tenu de la pandémie, plusieurs de ces projets, prévus en présentiel, ont dû être reconfigurés - partiellement ou totalement - en ligne. Cette adaptation de format a permis de tenir les engagements et objectifs prévus.

Universcience a ainsi organisé dans le cadre de la Saison des cultures africaines Africa2020, mise en œuvre par l'Institut français, une série d'événements mettant en valeur le continent africain, du 1er décembre 2020 au 30 septembre 2021.

Parmi ces événements qui intégraient le programme officiel de la saison Africa2020, Universcience a proposé les « Résidences jeunes talents scientifiques africains » pour 50 jeunes talents scientifiques de 27 pays différents du continent africain. En raison de la pandémie de covid-19, les résidences se sont d'abord tenues en ligne à trois reprises : le 8 décembre 2020, le 11 février 2021 et le 29 juin 2021. Dans le prolongement immédiat de la Saison Africa2020, 32 de ces jeunes scientifiques ont ensuite participé à une résidence sur site d'une semaine en présentiel à la Cité des sciences et de l'industrie du 17 au 22 octobre 2021.

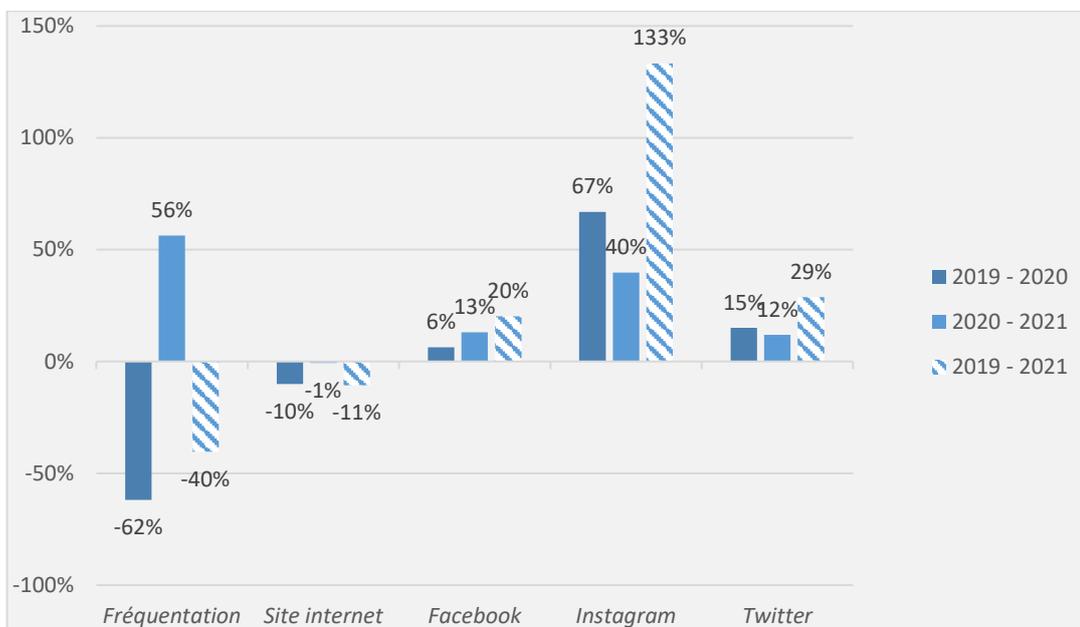
- “Renaissances, l'expérience en ligne” avait pour vocation de proposer au public en avant-première le “jumeau numérique” de l'exposition “Renaissances” qui n'ouvrirait ses portes au grand public qu'en juillet 2021. L'idée était donc de tester l'adaptation possible de l'ensemble des contenus développés dans l'exposition à un usage de consommation en ligne au sein d'une expérience unifiée (fiction audiovisuelle à choix multiples, série sonore, jeu de piste etc.).
- La Cité des enfants - programmes en ligne a proposé un ensemble d'activités permettant de retrouver des manips et activités de la Cité des enfants 2-7 ans et 5-12 ans chez soi. Des expériences sous forme de fiches d'activité pour se repérer dans l'espace, tester ses réflexes ou encore comprendre les différences jour-nuit ont été proposées aux familles pour les enfants à partir de deux ans. Avec le jeu Faune express, les enfants ont pu partir à la découverte de toutes sortes de bêtes les plus incroyables les unes que les autres grâce à la mise en ligne de nouvelles cartes chaque semaine : un succès qui a totalisé 12 500 vues. Dans un deuxième temps, des ateliers en direct et en ligne ont été proposés courant 2021 permettant aux enfants de réaliser des activités à la maison sous la conduite des médiatrices. Ces ateliers prévoyaient un temps de 1h30 avec des parties en contact en ligne et des parties d'activités à réaliser à la maison.
- Projet Visiosciences (Cité des sciences et de l'industrie) : projet culturel et scientifique proposé aux classes à partir du cycle 3 et jusqu'au lycée. Il se compose de 3 médiations à distance de 45 min à 1h, assurées par des médiateurs et médiatrices scientifiques, et d'un 4^e temps optionnel pour réaliser une visite à la Cité des sciences et de l'industrie autour d'une thématique scientifique.
- « CORONAVIRUS - CE QUE SAIT LA SCIENCE ? », exposition initiée avant le confinement pour une version initialement pensée comme “physique” (voir ci-dessous), a été proposée en ligne dans un format accessible à tous, pour que chacun puisse comprendre les aspects scientifiques de l'épidémie de Covid-19. En 11 questions-réponses, l'exposition proposait une revue du savoir, simple et accessible, sur l'épidémie de Covid-19. Elle a été actualisée au fur et à mesure des connaissances scientifiques acquises au cours de la pandémie.

Elle a été mise à disposition gratuitement au format numérique, téléchargeable et largement diffusable par tous (notamment le réseau des centres de culture scientifique, technique et industrielle).

- “Coronavirus - Questions d’enfant” : des réponses illustrées aux questions que posent les 6-10 ans, accessibles en ligne et en téléchargement. Des contenus clairs et adaptés sur l’épidémie du COVID-19, pour informer et rassurer les plus jeunes. Mise à jour chaque vendredi pendant la durée du confinement.
- Un jour une activité : de mars à juin 2020, l’équipe jeunesse de la bibliothèque a proposé sur le site de la Bibliothèque des sciences et de l’industrie une activité par jour à réaliser entre enfants et adultes. La présentation et l’explication de l’offre sont destinées aux adultes qui trouvent ainsi une activité ludique et pédagogique à partager avec des plus jeunes.

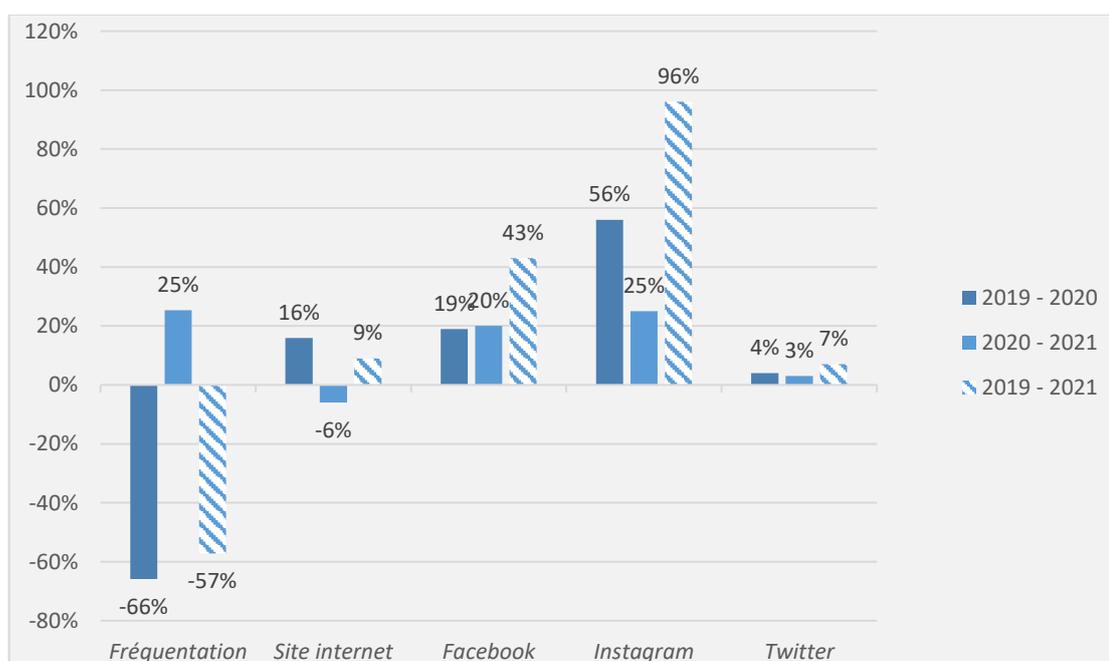
ANNEXE 3 : TABLEAUX DE LA FREQUENTATION PHYSIQUE, DES SITES INTERNET ET DES RESEAUX SOCIAUX DE CHAQUE ETABLISSEMENT, ETABLIS PAR LA MISSION

Archives nationales



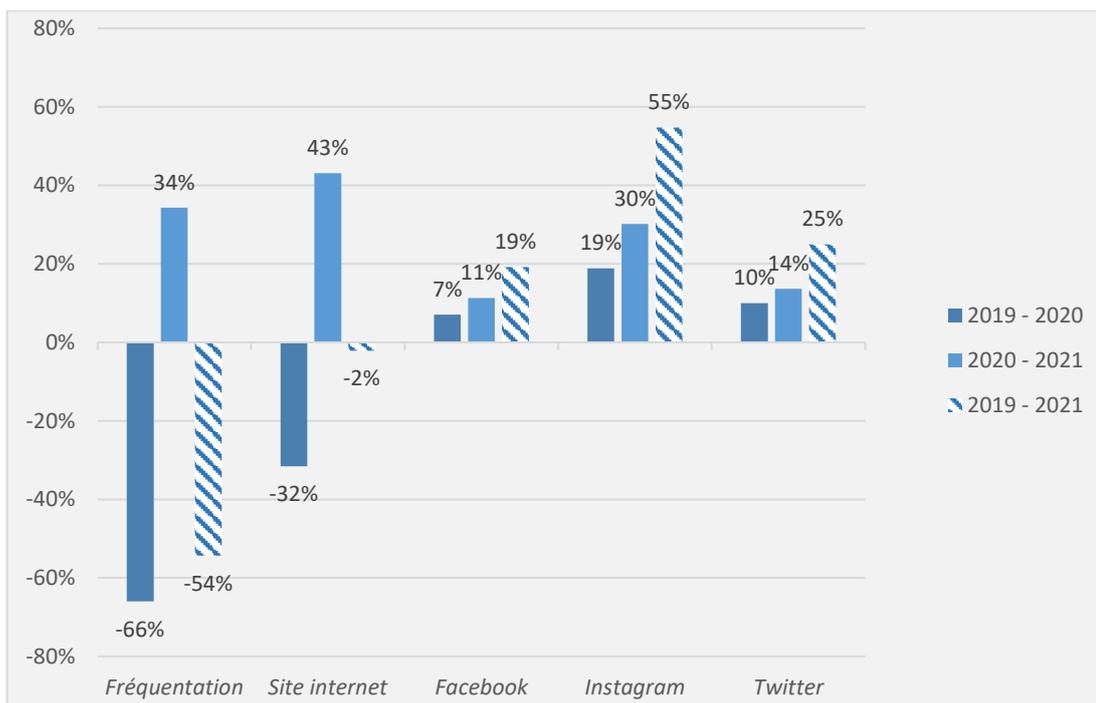
Source : Archives nationales, 2022, mission.

Bibliothèque nationale de France – BnF



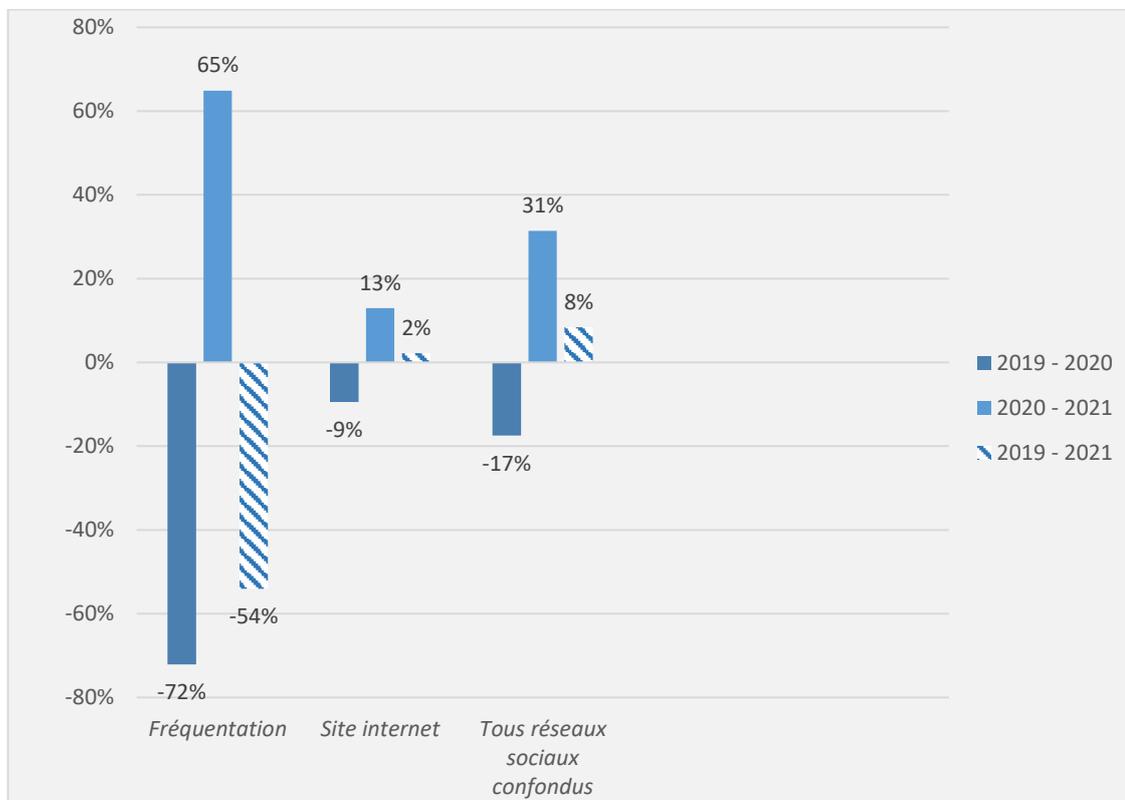
Source : BnF, 2022, mission.

Centre des monuments nationaux - CMN



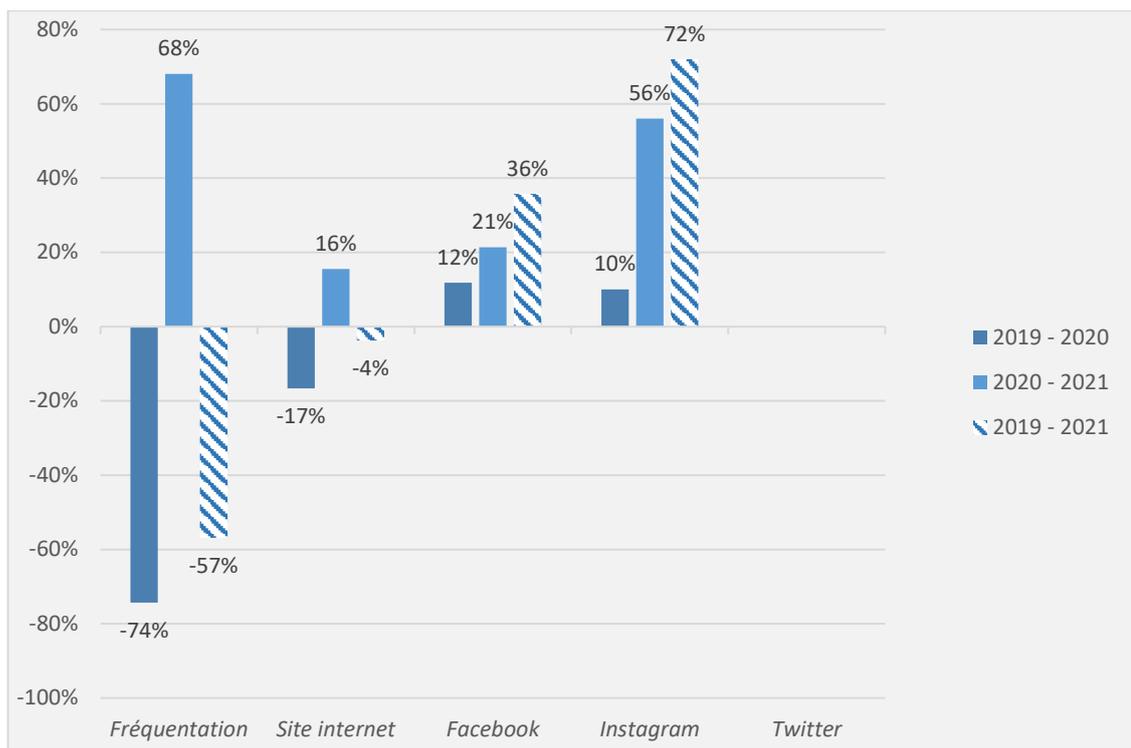
Source : CMN, 2022, mission.

Centre Georges Pompidou



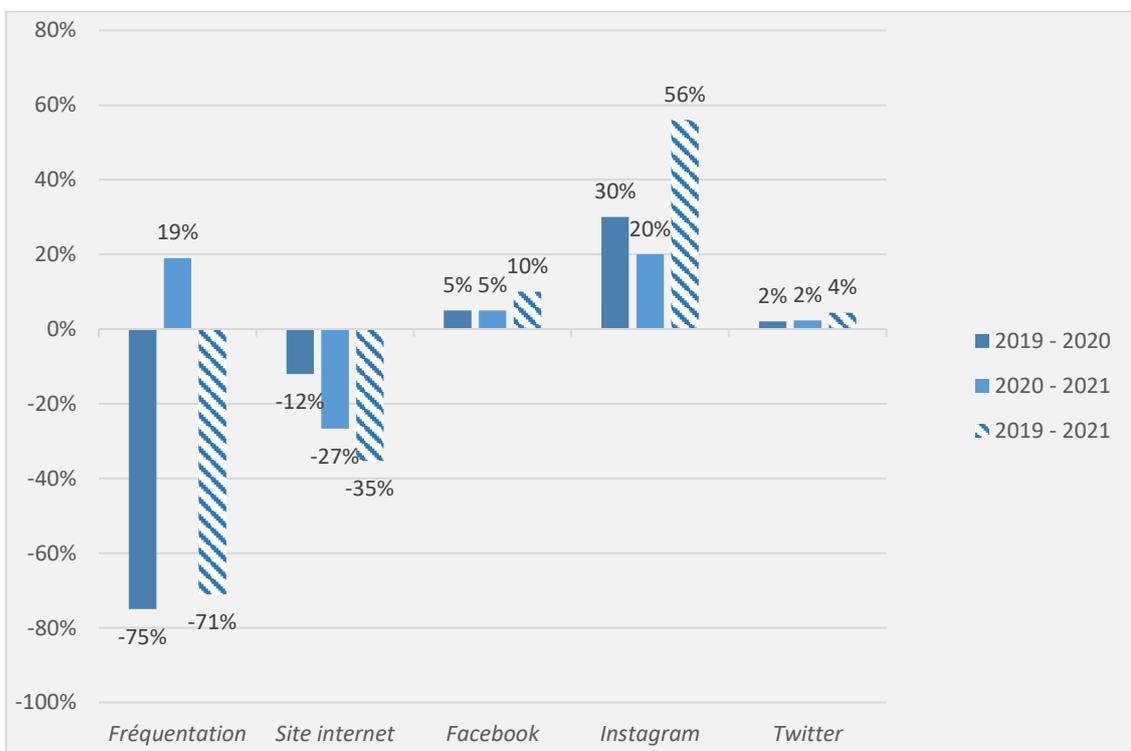
Source : CNAC - GP, 2022, mission.

Chaillot - Théâtre national de la Danse



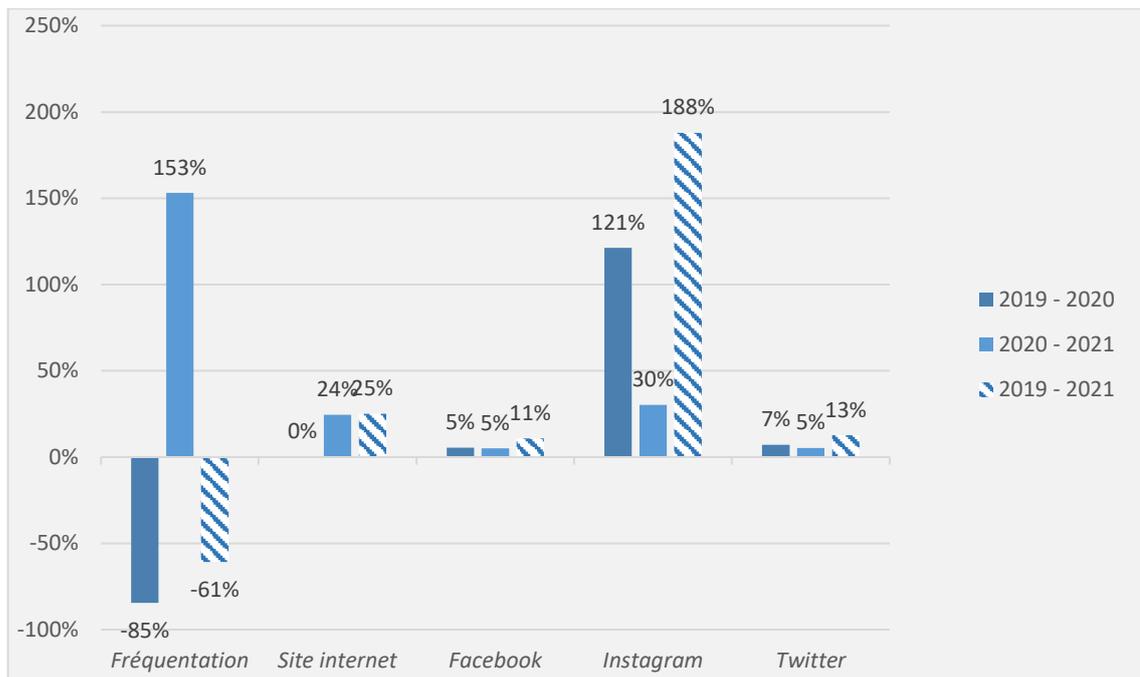
Source : Chaillot- Théâtre national de la danse, 2022, mission

Château de Versailles



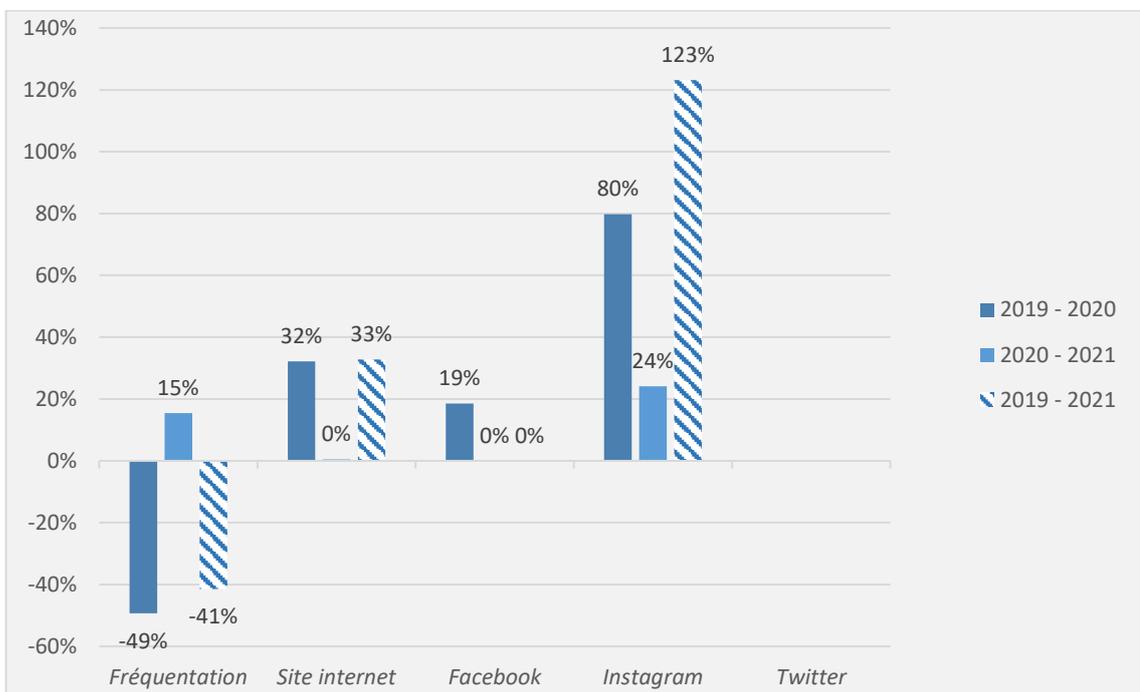
Source : Château de Versailles, 2022, mission.

Cité de la céramique - Sèvres



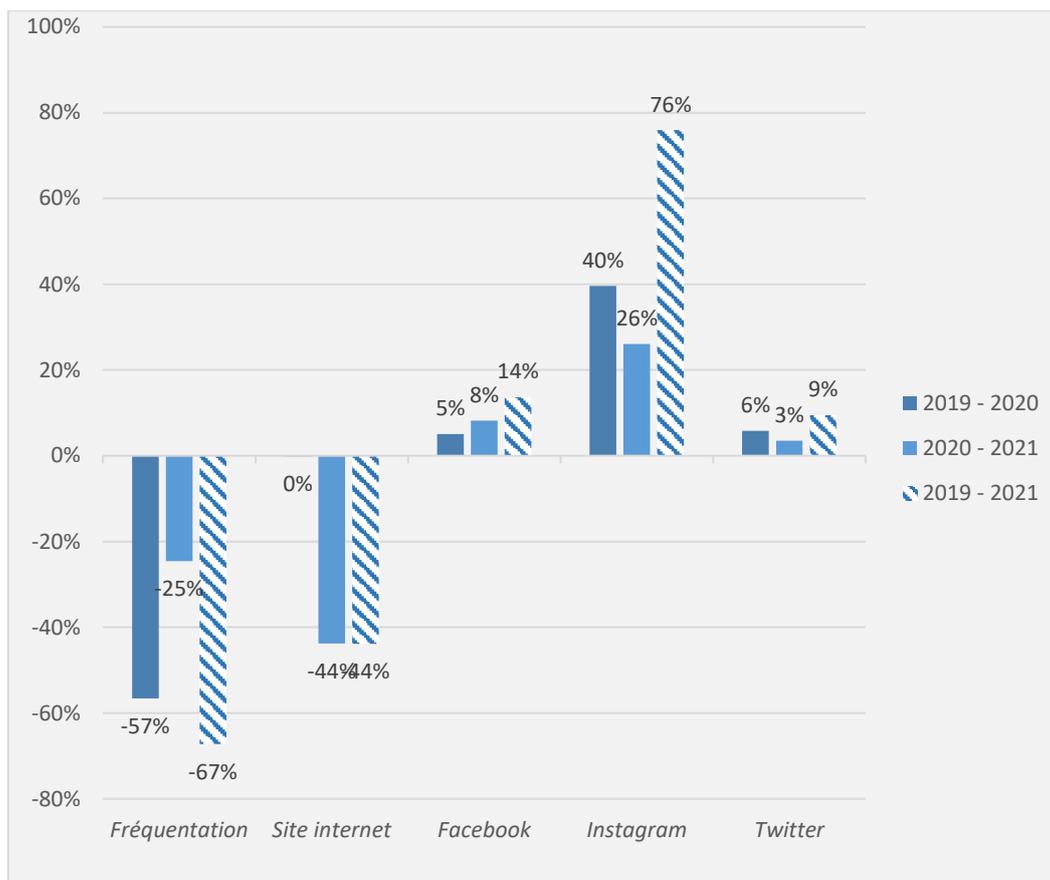
Source : Cité de la céramique - Sèvres et Limoges, 2022, mission

Cité de la céramique - Limoges



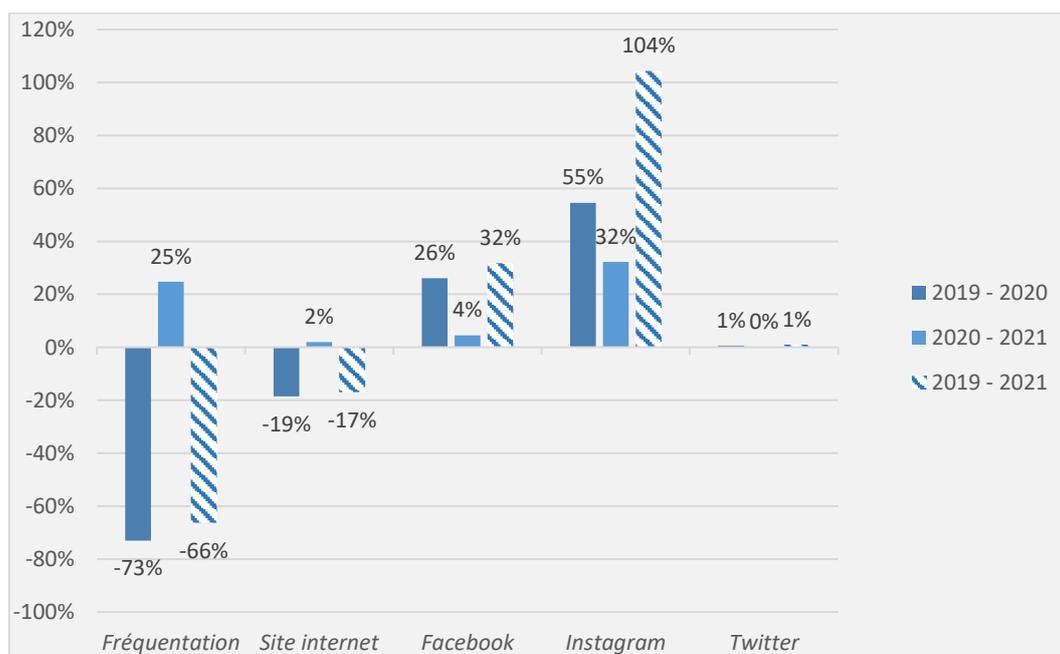
Source : Cité de la céramique - Sèvres et Limoges, 2022, mission

Cité de l'architecture et du Patrimoine



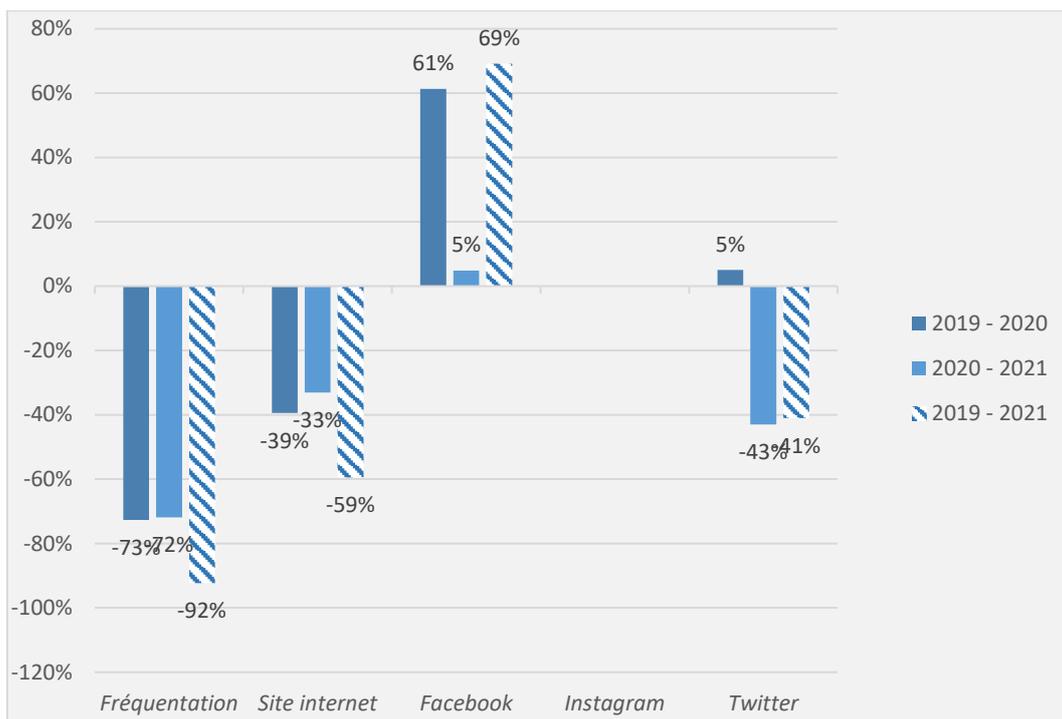
Source : Cité de l'Architecture et du patrimoine, 2022, mission.

Cité des sciences et de l'industrie - UNIVERSCIENCE



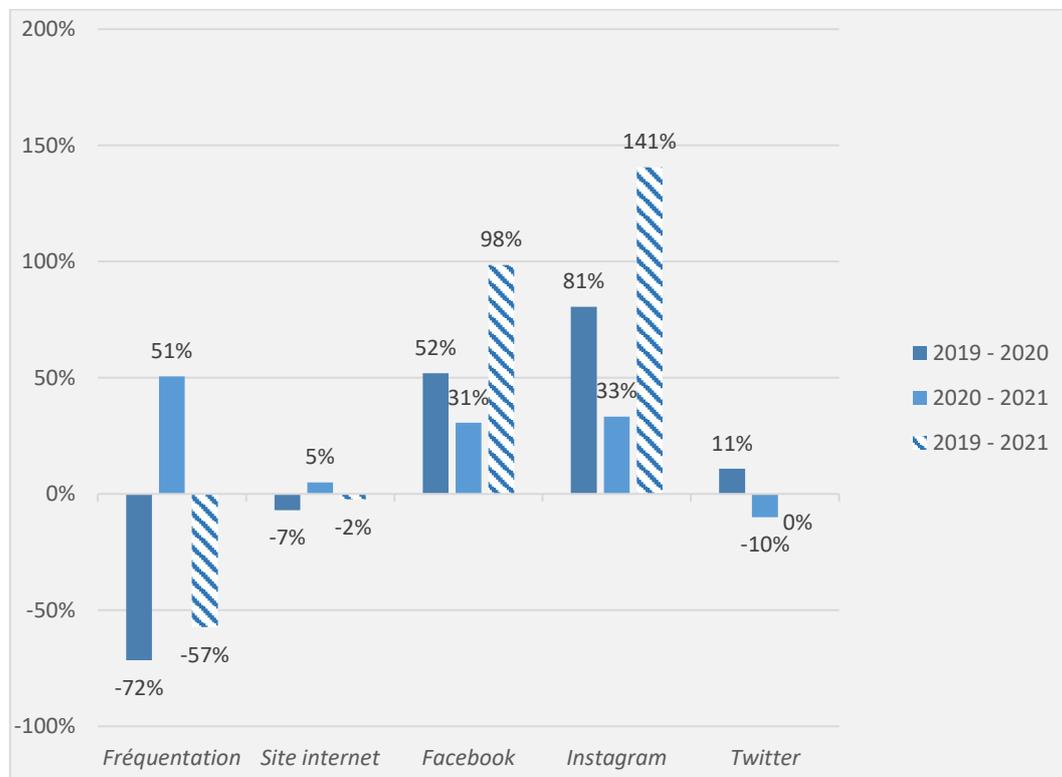
Source : Universcience, 2022, mission

Palais de la découverte - UNIVERSSCIENCE



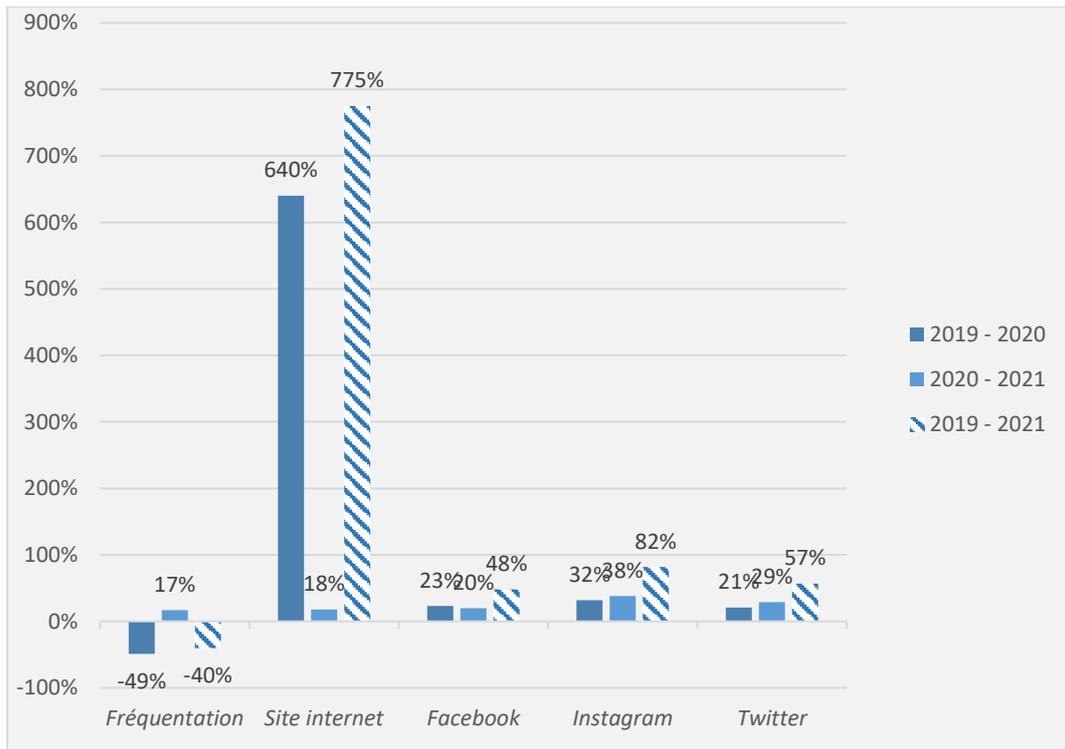
Source : Universcience, 2022, mission

Comédie-Française



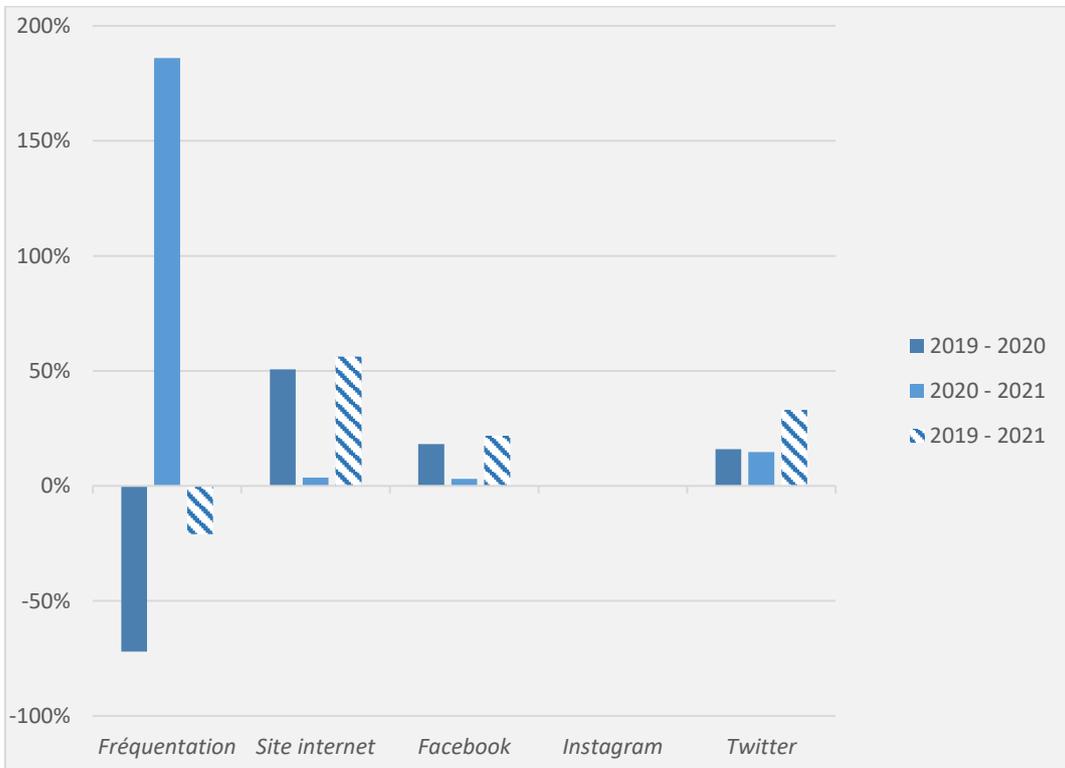
Source : Comédie française, 2022, mission

Domaine national de Chambord



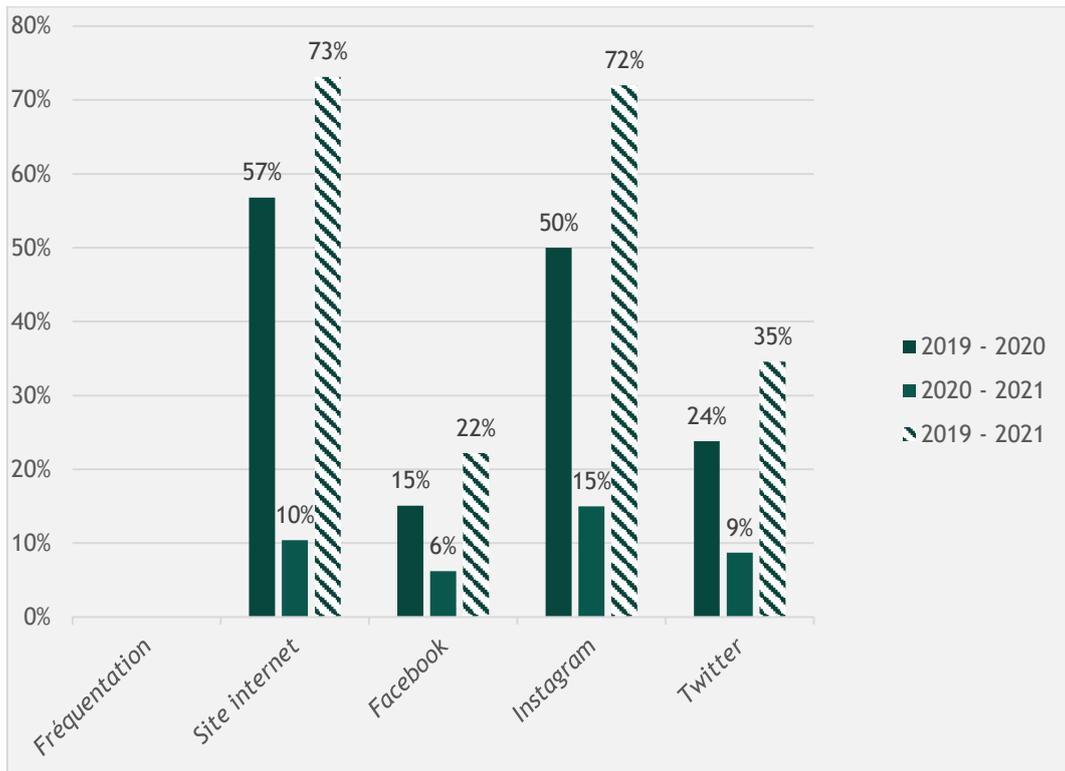
Source : Domaine national de Chambord, 2022, mission.

Institut national de recherches archéologiques préventives - INRAP



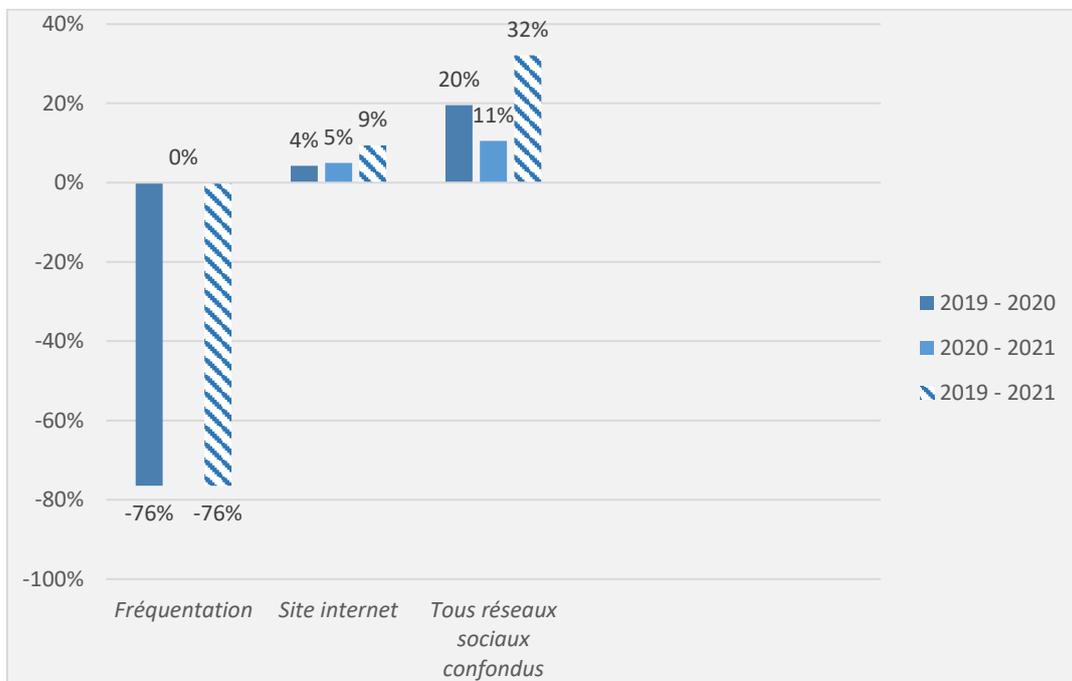
Source : INRAP, 2022, mission.

Institut national de l'audiovisuel - INA



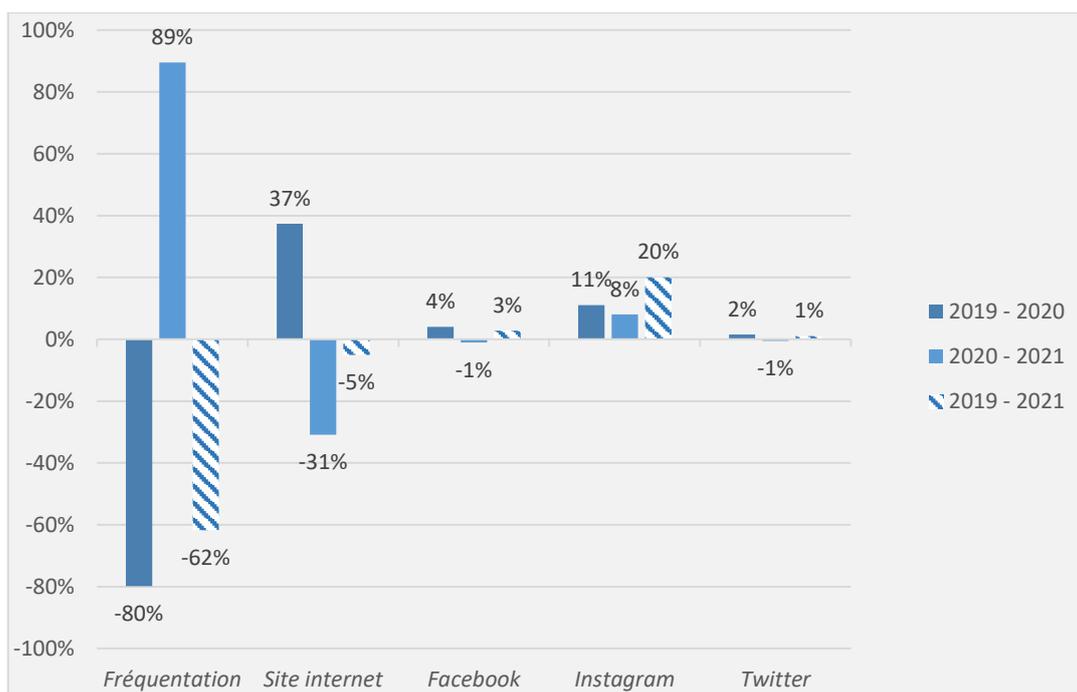
Source : INA, 2022, mission.

IRCAM



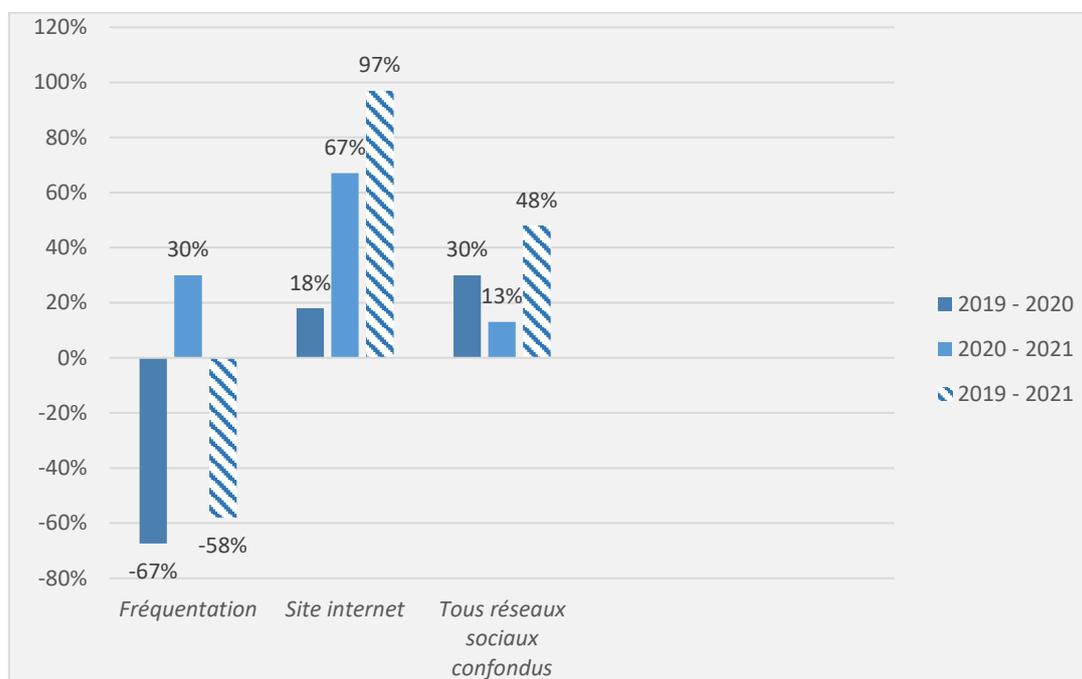
Source : IRCAM, 2022, mission

Jeu de Paume



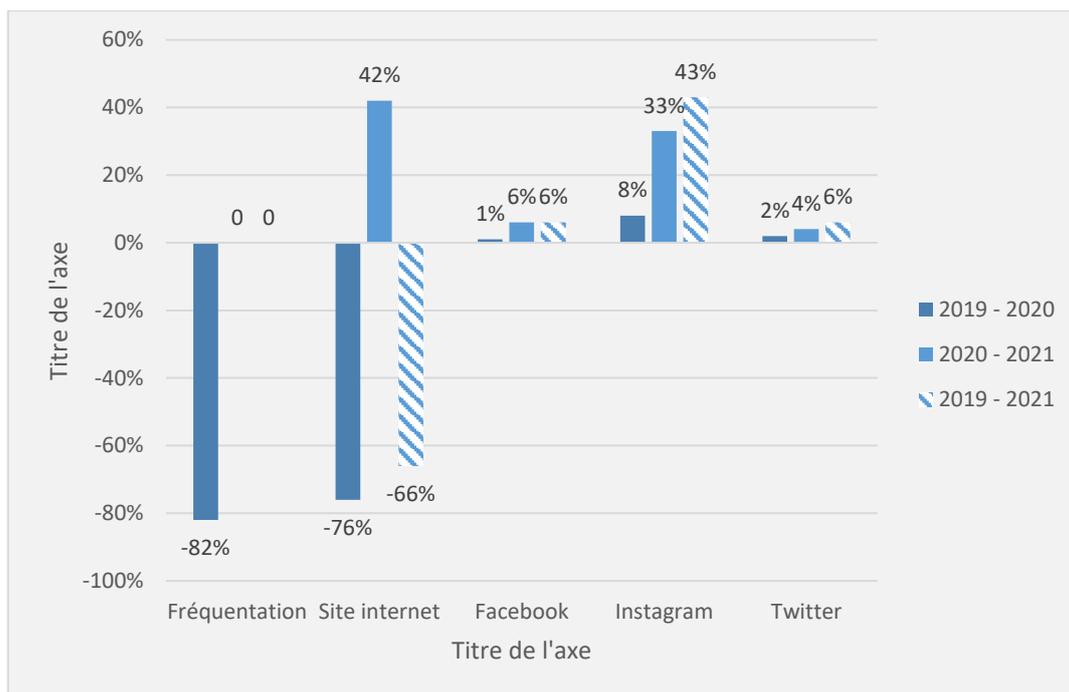
Source : Jeu de Paume, 2022, mission.

La colline - Théâtre national



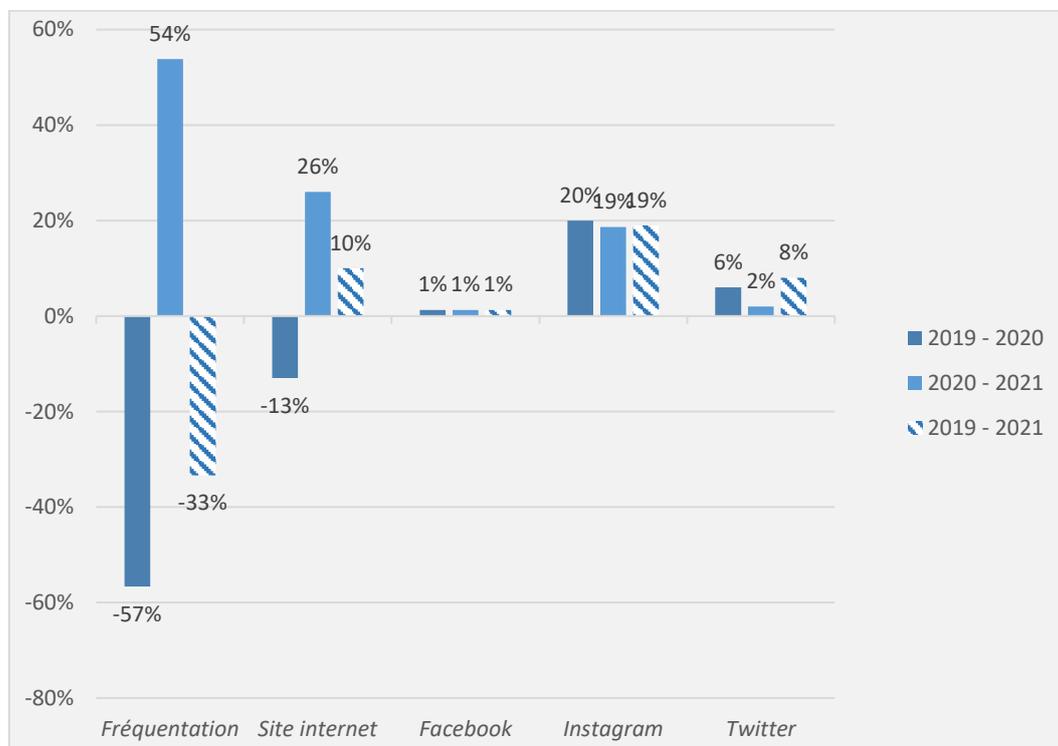
Source : La colline - Théâtre national, 2022, mission

La Villette - Etablissement du parc et de la grande Halle de



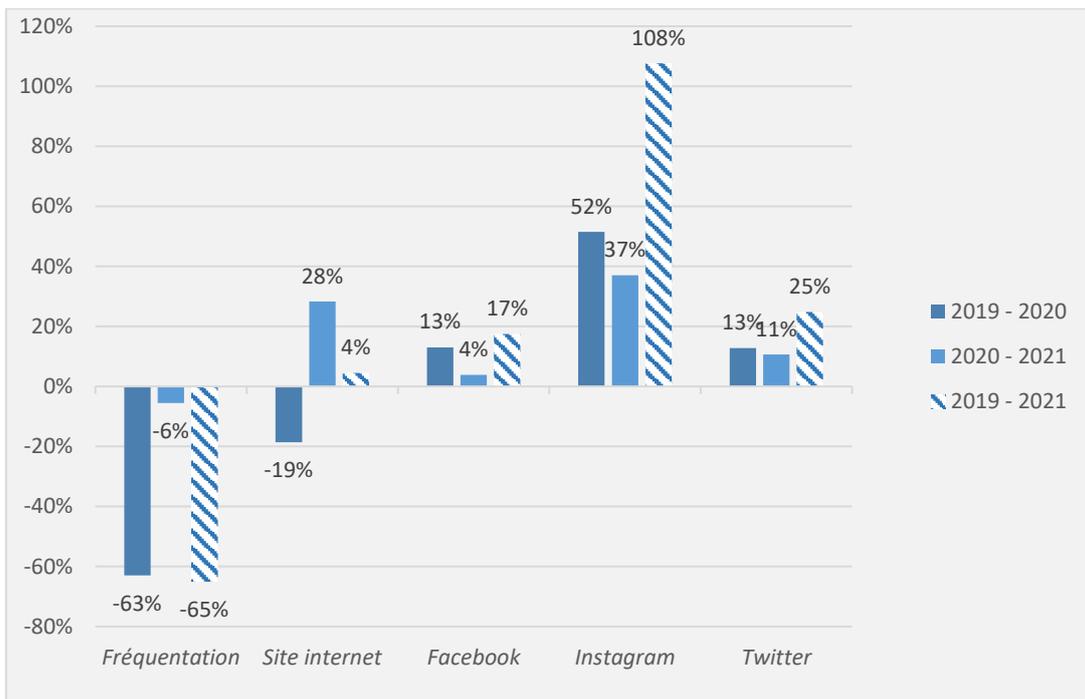
Source : Musée de Cluny, 2022, mission

Mucem - Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée



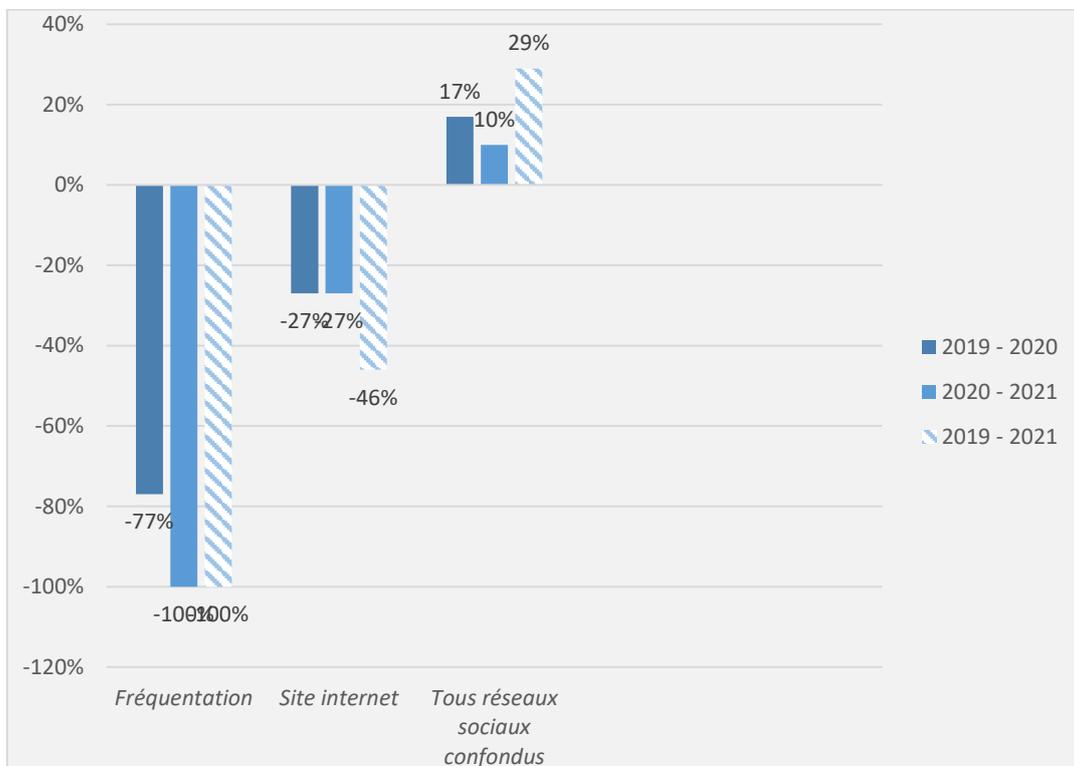
Source : MUCEM, 2022, mission.

Musée d'archéologie nationale - Saint-Germain-en-Laye



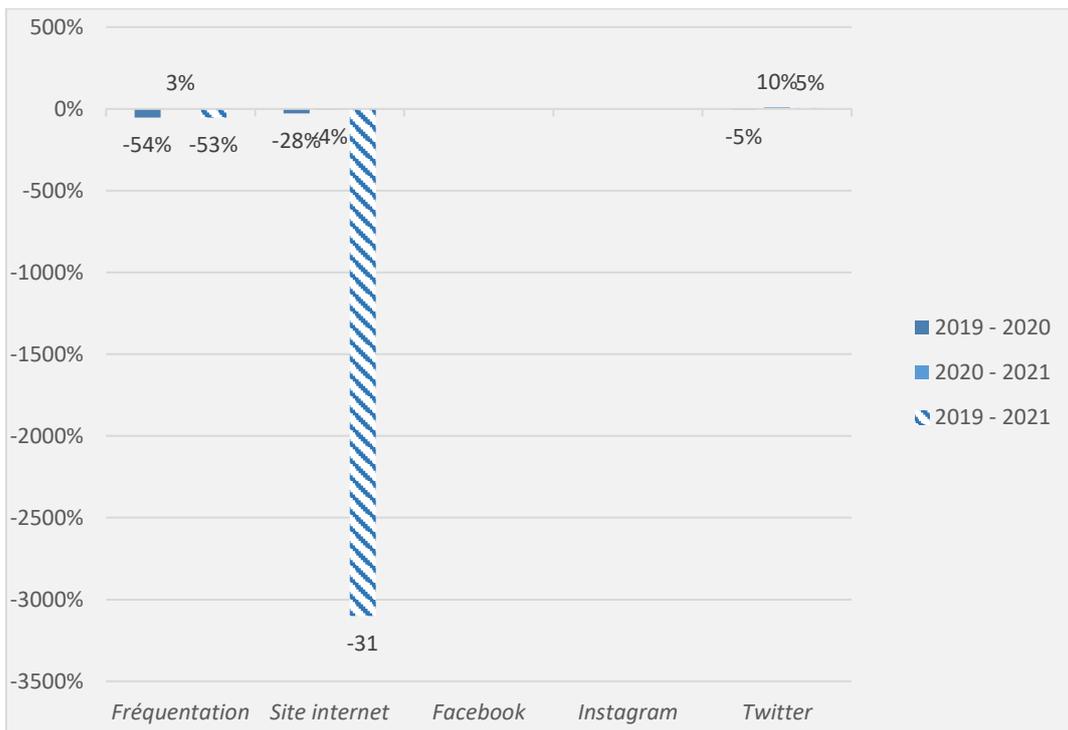
Source : Musée d'Archéologie nationale, 2022, mission

Musée de Cluny



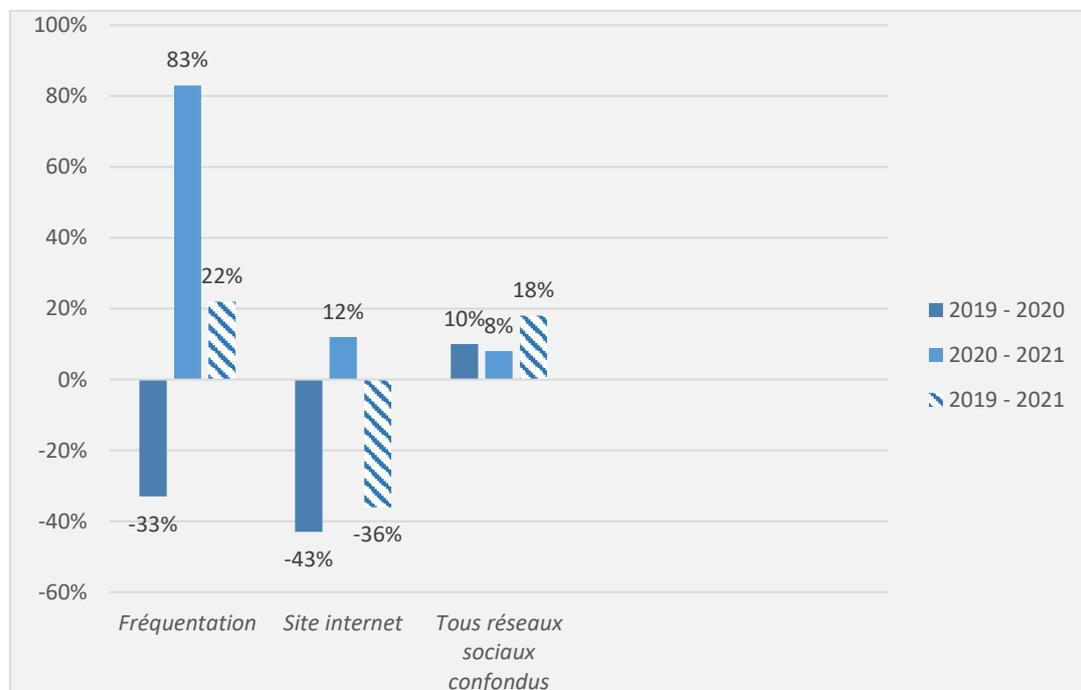
Source : Musée de Cluny, 2022, mission

Musée de la Renaissance - Ecoeu



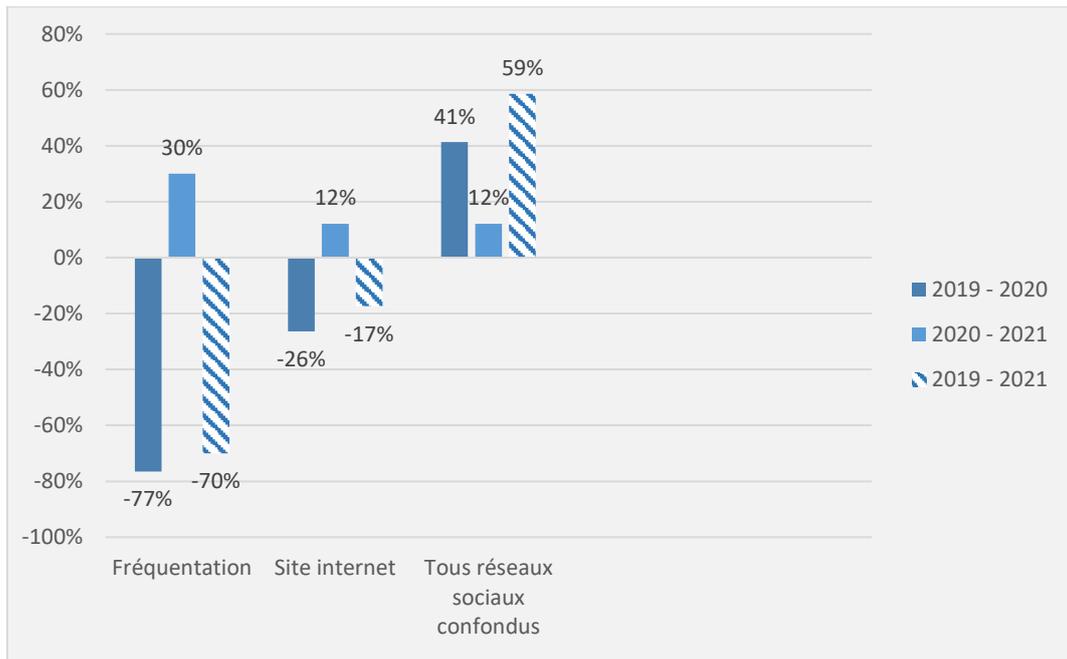
Source : Musée national de la Renaissance, 2022, mission.

Musée des arts décoratifs



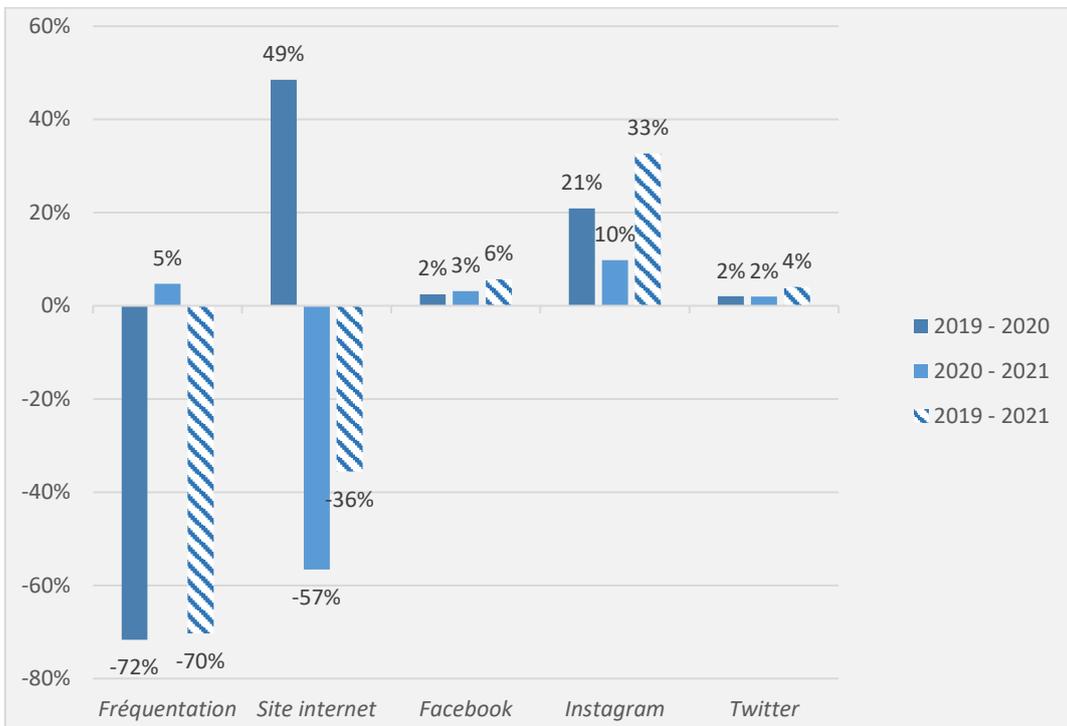
Source : Musée des arts décoratifs, 2022, mission.

Musée d'Orsay



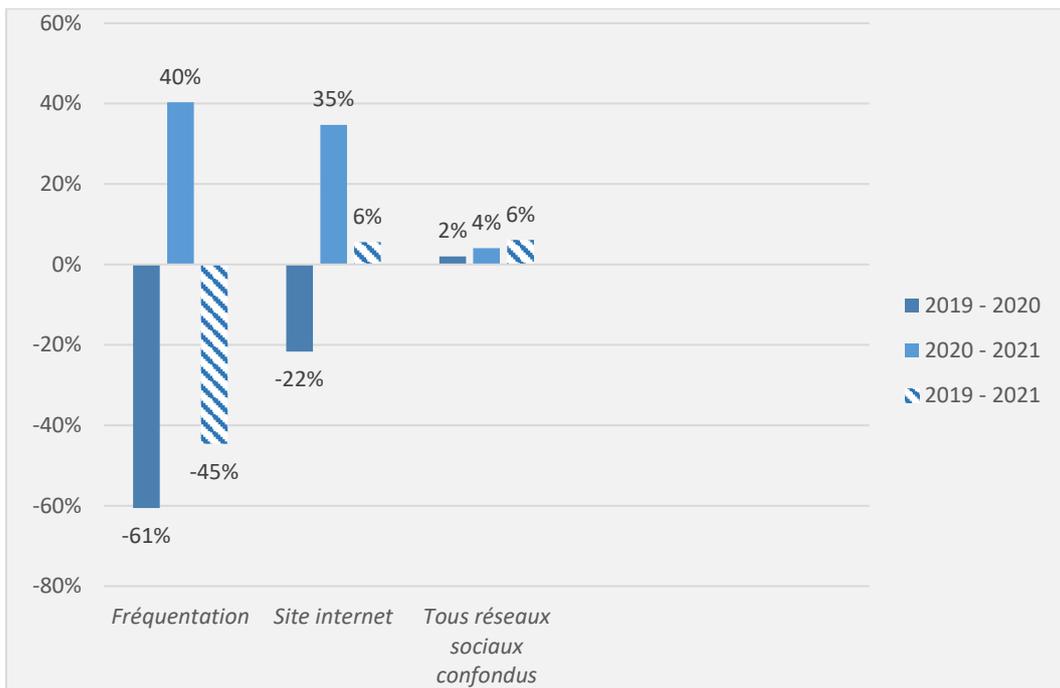
Source : Musée d'Orsay, 2022, mission.

Musée du Louvre



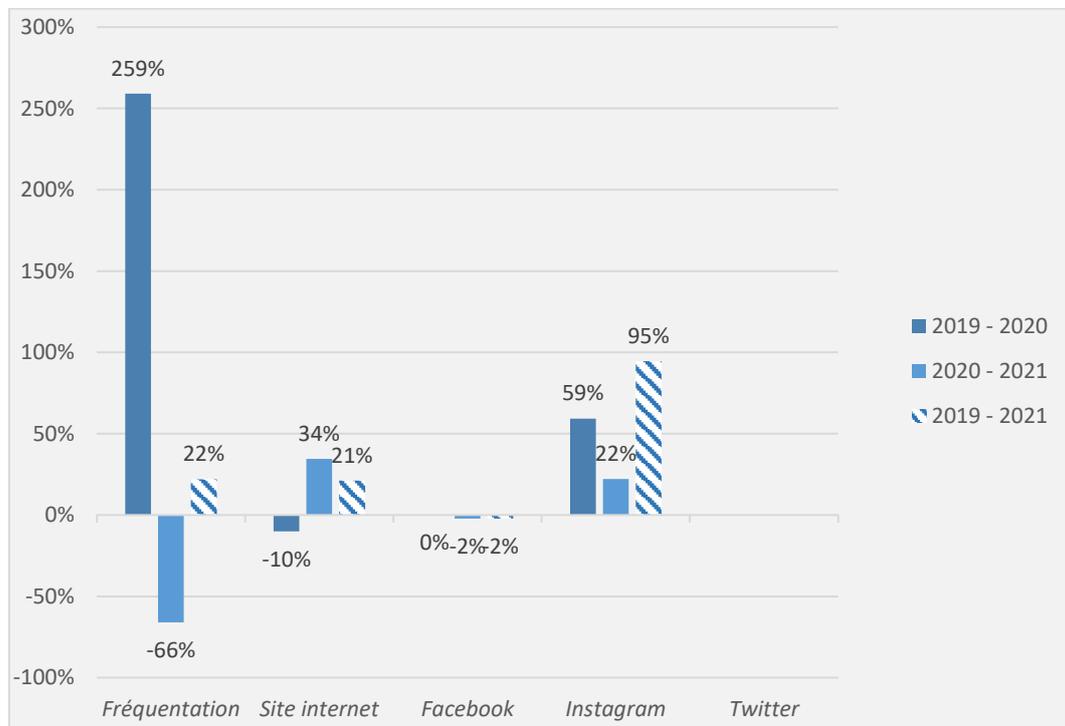
Source : Musée du Louvre, 2022, mission.

Musée du quai Branly - Jacques Chirac



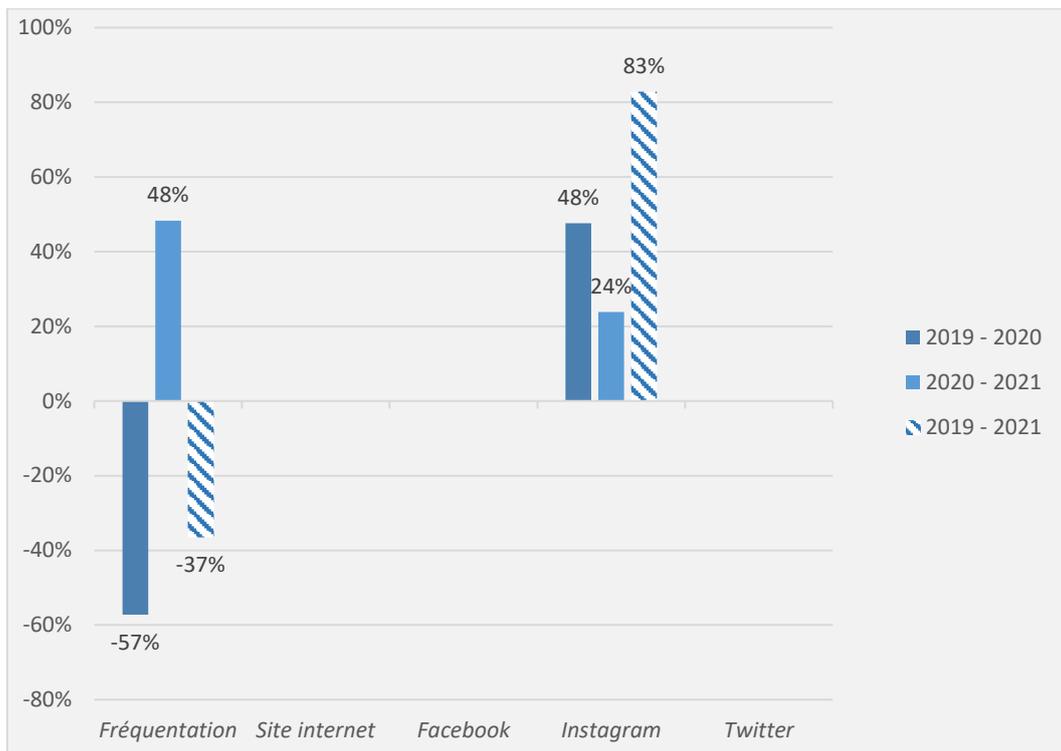
Source : Musée du quai Branly - Jacques Chirac, 2022, mission.

Musée Eugène Delacroix



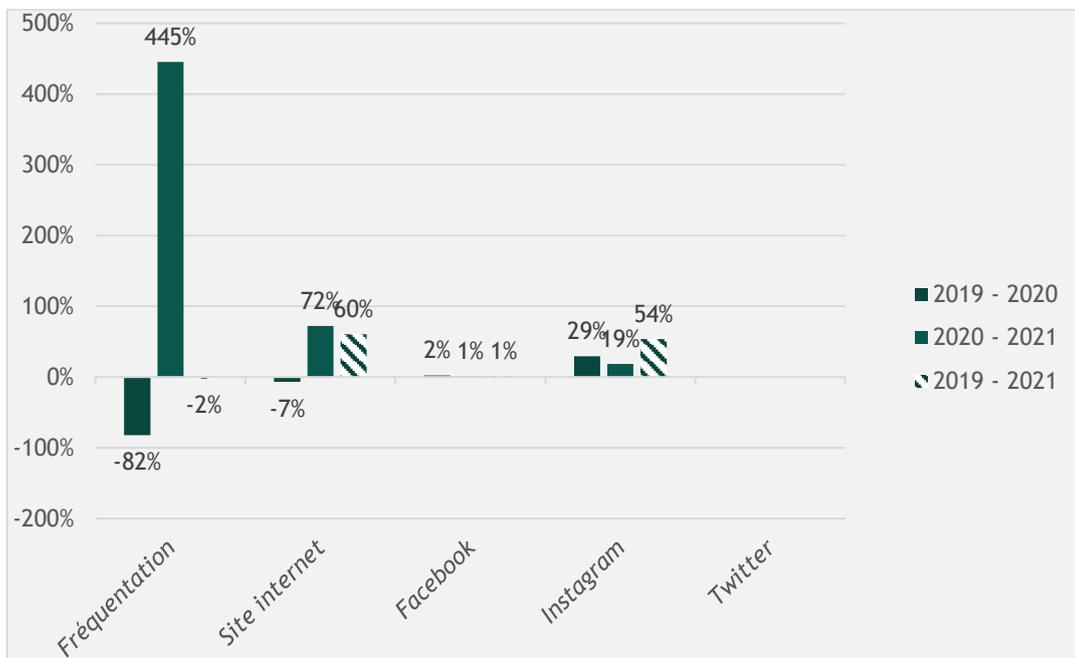
Source : Musée Eugène Delacroix, 2022, mission.

Musée Gustave Moreau



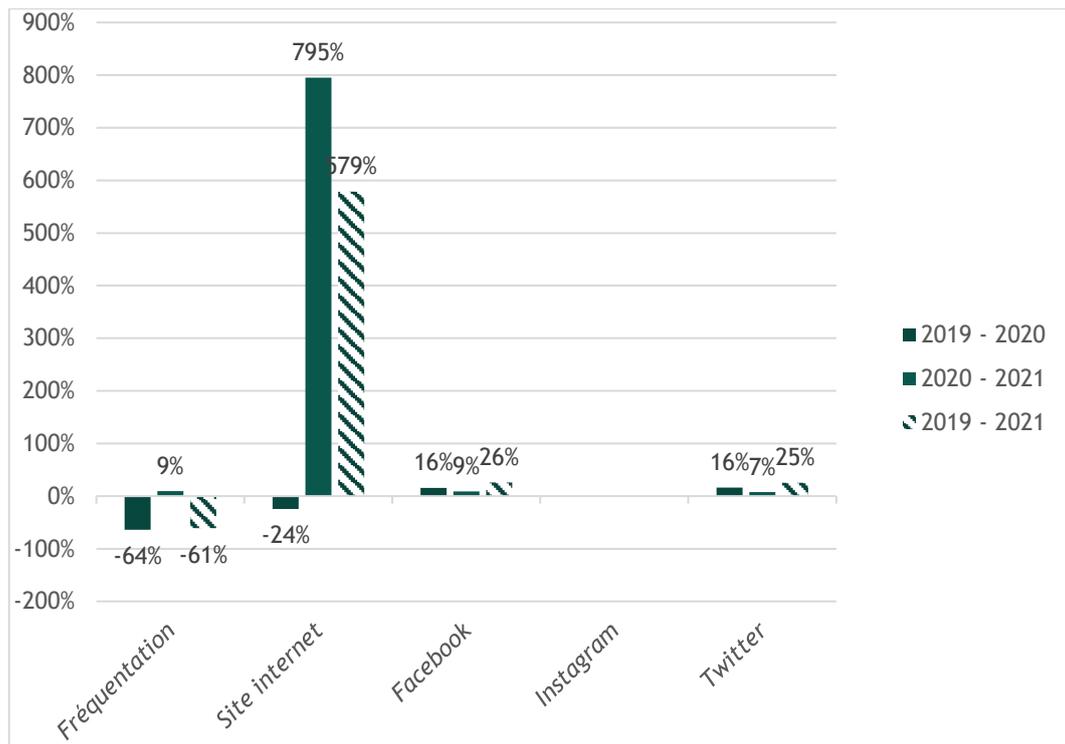
Source : Musée Gustave Moreau, 2022, mission.

Musée Jean-Jacques Henner



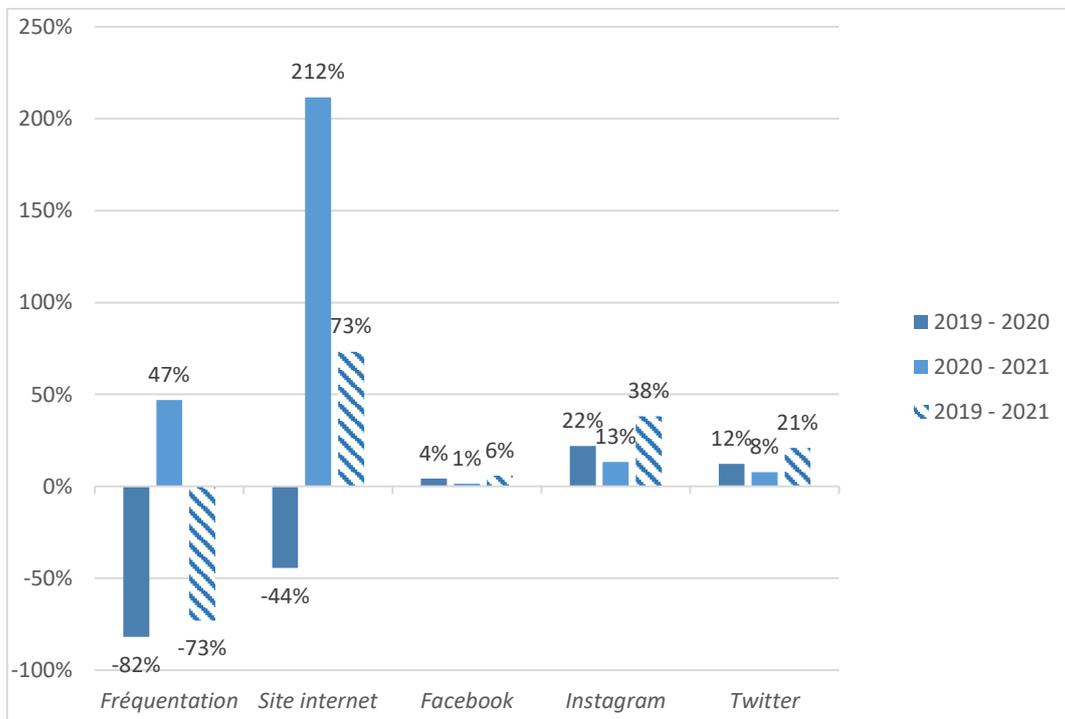
Source : Musée Jean-Jacques Henner, 2022, mission.

Musée Magnien



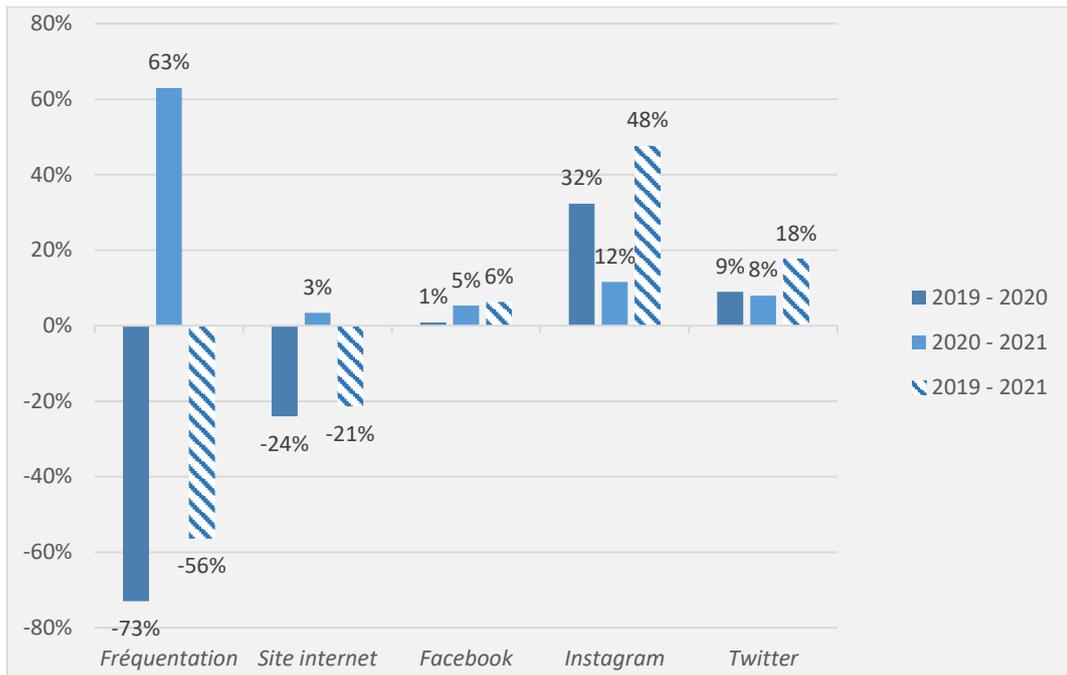
Source : Musée Magnien, 2022, mission.

Musée Picasso - Paris



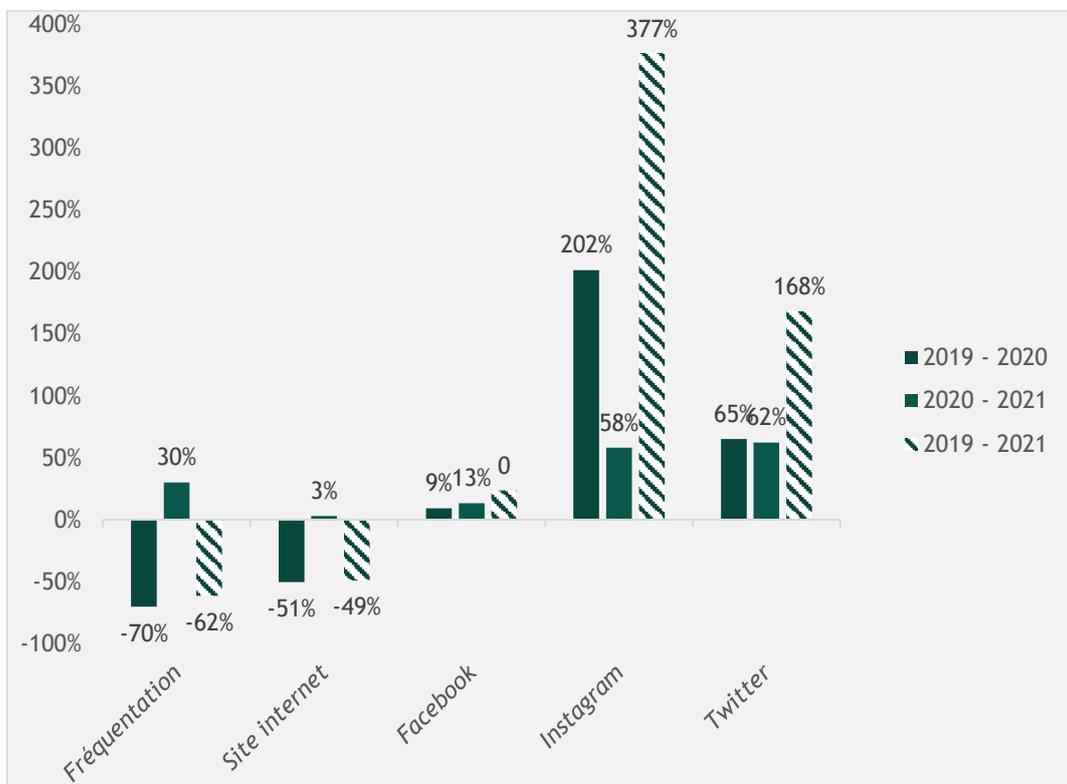
Source : Musée Picasso - Paris, 2022, mission.

Musée Rodin



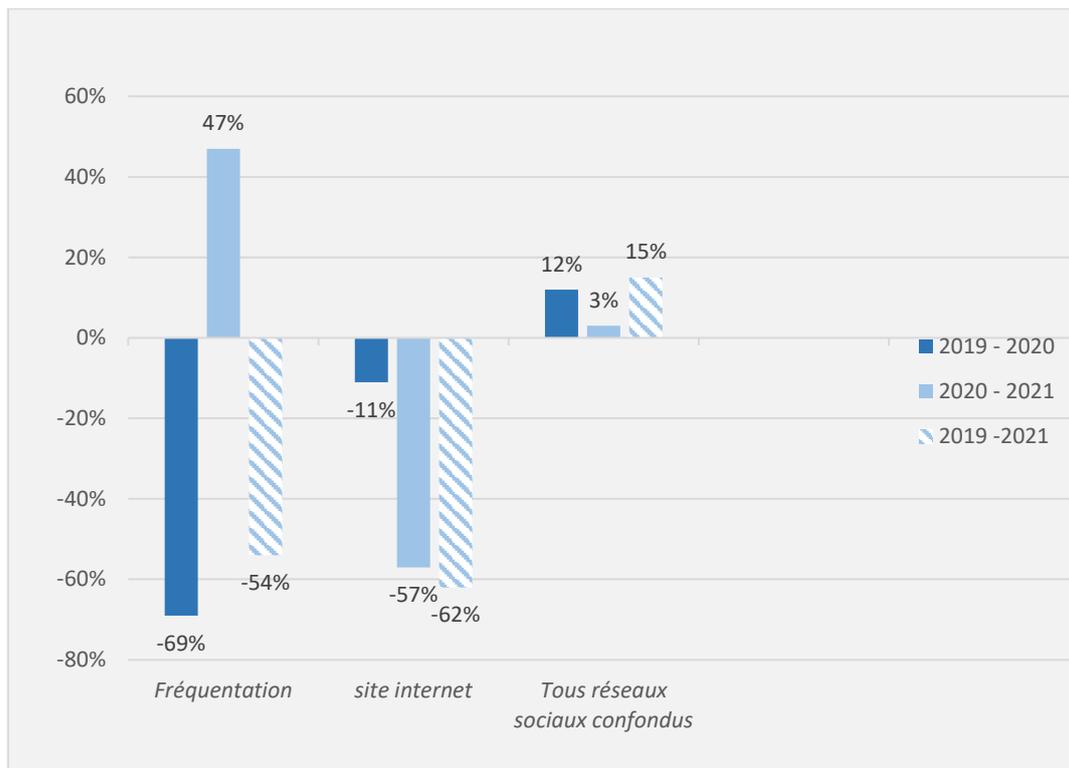
Source : Musée Rodin, 2022, mission

Musées nationaux du XX^e siècle des Alpes-Maritimes



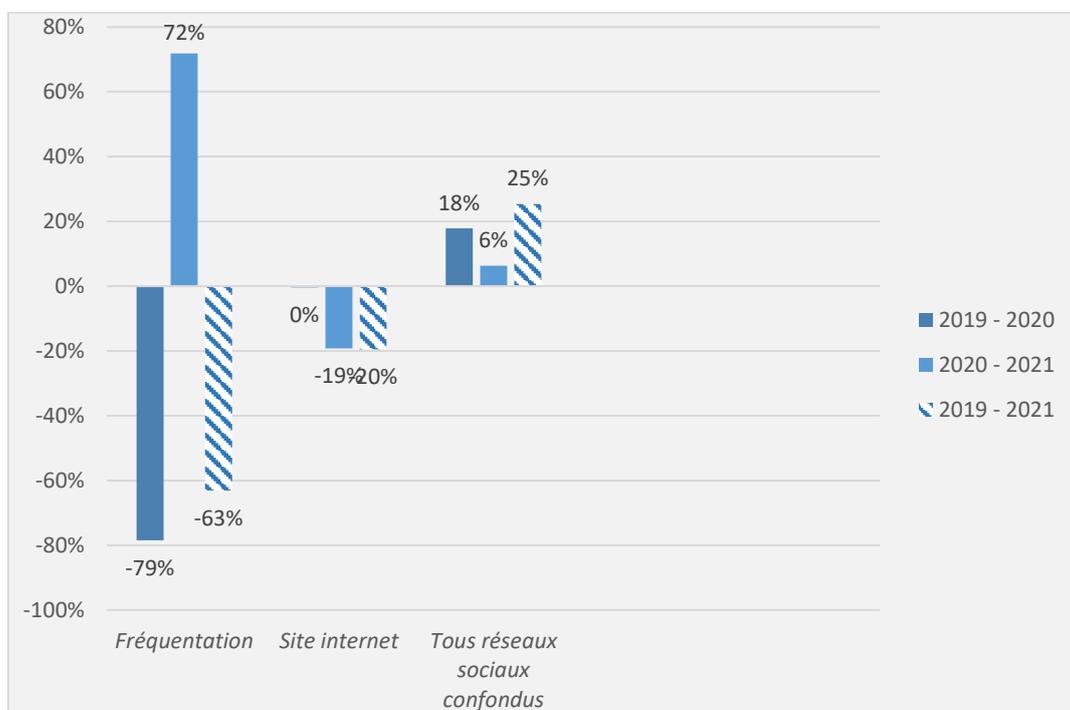
Source : Musées nationaux du XXe siècle des Alpes-Maritimes, 2022, mission.

Odéon - Théâtre de l'Europe



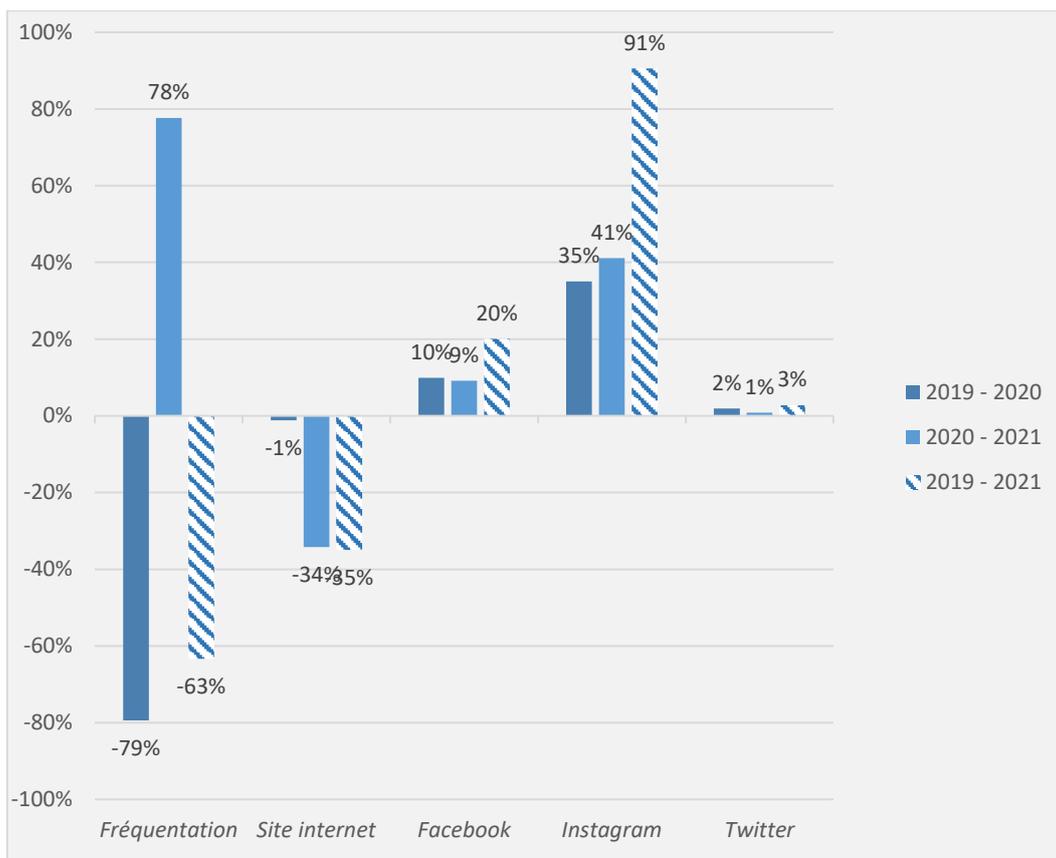
Source : Odéon - Théâtre de l'Europe

Opéra national de Paris



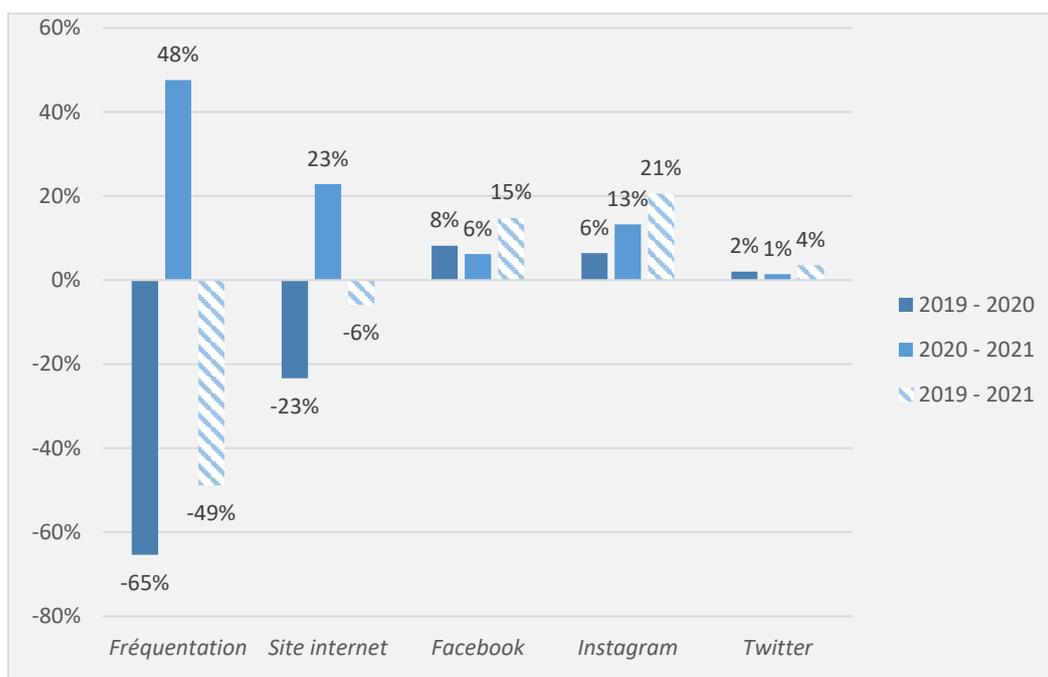
Source : Opéra national de Paris, 2022, mission

Opéra-comique



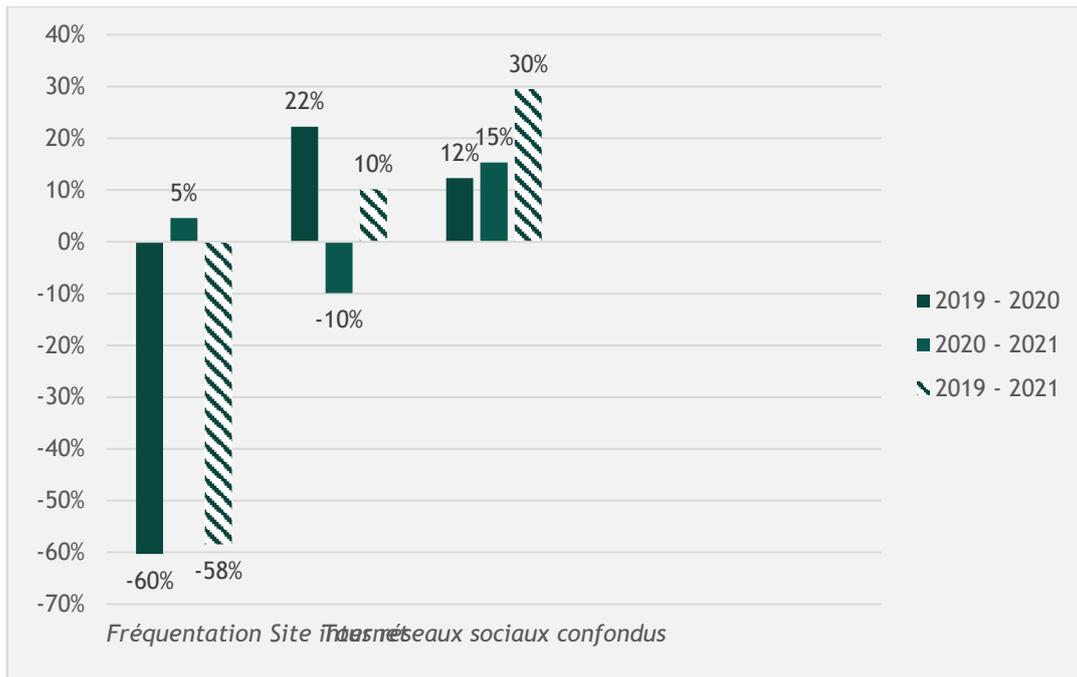
Source : Théâtre national de l'Opéra-comique, 2022, mission

Philharmonie de Paris



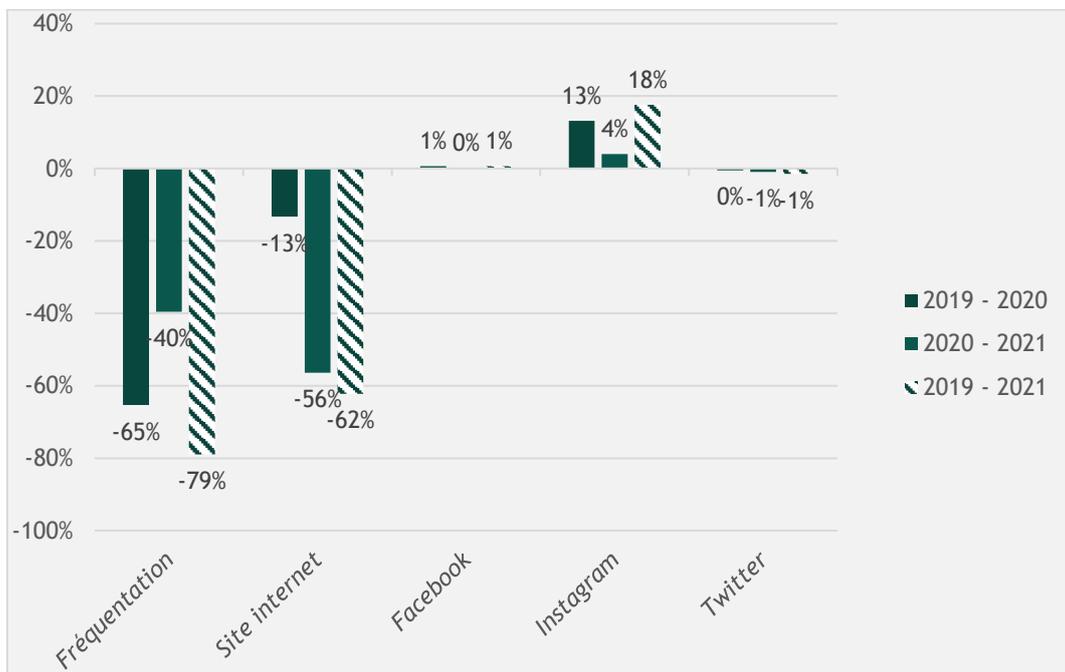
Source : Cité de la Musique - Philharmonie de Paris, 2022, mission

Porte dorée



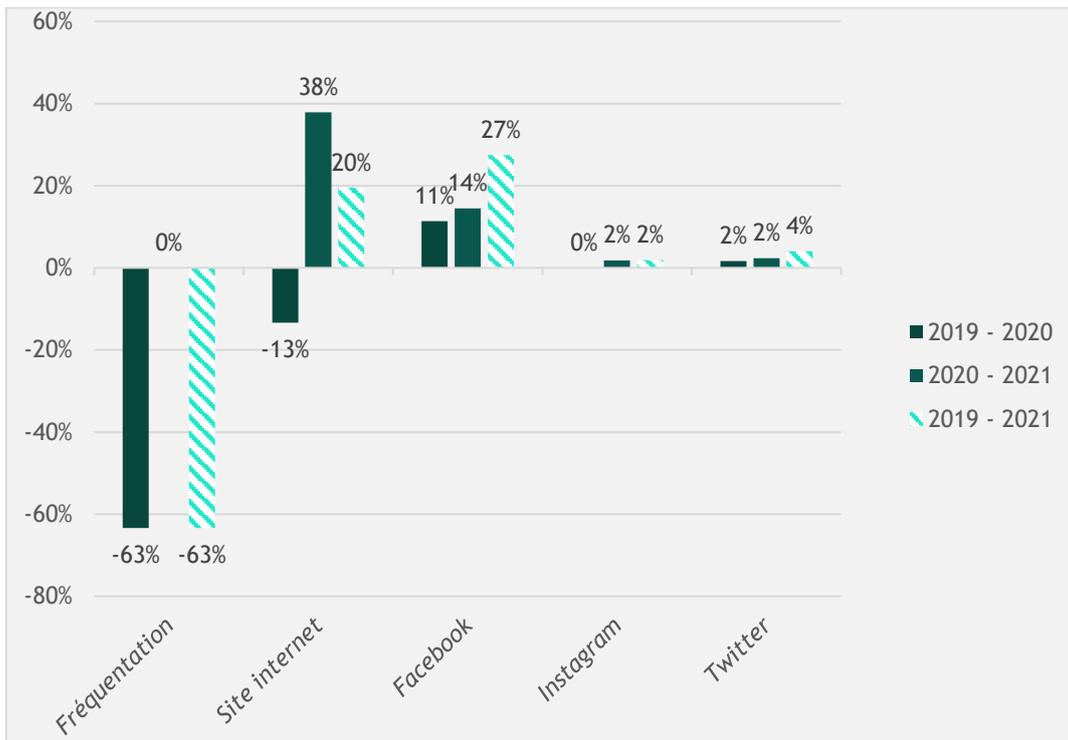
Source : Palais de la Porte dorée, 2022, mission.

Réunion des musées nationaux - Grand Palais - RMN-GP



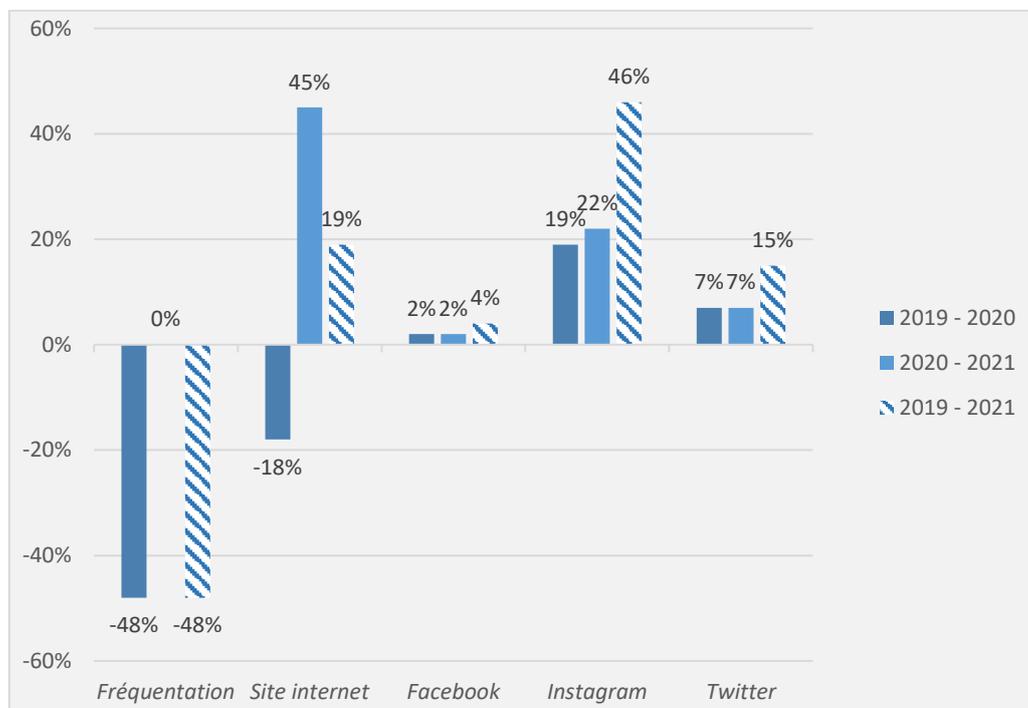
Source : RMN-GP, 2022, mission.

Théâtre national de Strasbourg



Source : Théâtre national de Strasbourg, 2022, mission

Académie de France à Rome - Villa Médicis



Source : Académie de France à Rome, 2022, mission.



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Inspection Générale des Affaires Culturelles

Ministère de la Culture
3, rue de Valois
75 001 Paris
Tél. : 01 40 15 80 00
www.culture.gouv.fr

MARS 2022