



DOSSIER DE PRESSE

Vendredi 3 mars 2017

/

**Présentation du rapport de la mission**  
***Musées du XXI<sup>e</sup> siècle***  
**Musée des Beaux-Arts de Lyon**  
**jeudi 2 mars 2017**

/

**Contacts**

Ministère de la Culture et de la Communication  
Délégation à l'information et à la communication

Service de presse

01 40 15 83 31

[service-presse@culture.gouv.fr](mailto:service-presse@culture.gouv.fr)

[www.culturecommunication.gouv.fr](http://www.culturecommunication.gouv.fr)

# SOMMAIRE

## LA DÉMARCHE

### 4 AXES STRATÉGIQUES, 13 ENJEUX, 15 PROPOSITIONS

#### AXE 1 MUSÉE ÉTHIQUE ET CITOYEN

##### 3 ENJEUX

- . Le musée comme maison commune
- . Le musée comme espace public
- . Le musée comme service culturel de proximité

##### 3 PROPOSITIONS

- . Rédiger un manifeste pour un musée humaniste
- . Faire des musées un forum culturel permanent et créer une web TV des musées de France
- . Faire du réseau des musées de France un service culturel de proximité

#### AXE 2 LE MUSÉE PROTÉIFORME

##### 3 ENJEUX

- . Le musée vivant
- . Le musée (im)pertinent
- . Le musée qui construit ses voisinages

##### 4 PROPOSITIONS

- . Créer un bureau de la créativité muséale au service des musées de France
- . Changer le style de la communication pour promouvoir l'image d'un musée vivant
- . Impliquer davantage les musées nationaux (grands départements) dans le réseau des musées territoriaux
- . Développer le « hors les murs » et les interactions décloisonnées et interdisciplinaires

#### AXE 3 LE MUSÉE INCLUSIF ET COLLABORATIF

##### 3 ENJEUX

- . Le musée conversationnel
- . Le musée comme plateforme de potentialités
- . Le musée comme coopérative

##### 4 PROPOSITIONS

- . Créer une plateforme numérique multimédia des bonnes pratiques de médiation
- . Soutenir la diversification des usages des espaces des musées
- . Organiser une concertation sur les nouvelles formes de gouvernance intégrant les publics
- . Prévoir un volet social et environnemental dans le projet scientifique et culturel des musées

## **AXE 4. LE MUSÉE COMME ÉCOSYSTÈME PROFESSIONNEL**

### **4 ENJEUX**

- . Nouveaux ancrages des pratiques professionnelles
- . Nouveaux réseaux, nouvelles logiques partenariales
- . Nouvelles stratégies de recrutement, nouveaux viviers de compétence
- . Nouveaux regards sur la mutualisation

### **4 PROPOSITIONS**

- . Organiser des Assises nationales des métiers et de la formation
- . Mener une concertation sur l'harmonisation des deux fonctions publiques
- . Faire un diagnostic actualisé des modes de gestion et statuts des établissements dans le cadre de la création des métropoles et du développement des intercommunalités
- . Accompagner l'obtention du Label « Égalité et diversité professionnelle »

## **UNE CONSULTATION CITOYENNE**

## **LES QUATRE GROUPES DE TRAVAIL**

## **CALENDRIER**

## **LETTRE DE MISSION**

# LA DÉMARCHE

## 1. UNE IMPULSION MINISTÉRIELLE

Le 17 mai 2016, Audrey Azoulay, ministre de la Culture et de la Communication, lance une réflexion commune à l'ensemble du réseau des Musées de France.

Quels musées voulons-nous ? Quelle est la place et quel est le rôle des musées dans une société sous tension ? Quels seront les principaux axes d'orientation d'une politique des musées ? Pour répondre à ces questions, la mission *Musées du XXI<sup>e</sup> siècle*, confiée à Jacqueline Eidelman, conservatrice générale du patrimoine, s'est appuyée sur un comité de pilotage, ainsi que sur les compétences du réseau des Musées de France, pour réaliser un état des lieux, proposer des lignes d'action innovantes et formuler des recommandations concrètes.

Quatre axes de prospective ont été retenus :

- Axe 1 : le musée éthique et citoyen,
- Axe 2 : le musée protéiforme,
- Axe 3 : le musée inclusif et collaboratif,
- Axe 4 : le musée comme écosystème professionnel créatif.

## 2. UN DISPOSITIF DE CONCERTATION NATIONALE

La démarche de la mission *Musées du XXI<sup>e</sup> siècle* s'est voulue ouverte, itérative et agrégative. Elle a permis l'enclenchement d'une dynamique d'adhésion du réseau des Musées de France à une problématique de prospective territoriale et nationale.

Le comité de pilotage s'est réparti entre les quatre groupes de travail thématiques.

De multiples rencontres avec les professionnels et leurs partenaires ont été organisées sous différentes formes : entretiens, auditions et tables-rondes sectorielles, rencontres avec les organisations syndicales et professionnelles, présentation et débats lors de colloques, journées d'études et séminaires, 8 étapes territoriales organisées avec les directions régionales des affaires culturelles. Différentes rencontres se sont tenues avec des élus à l'Assemblée Nationale, au Sénat, au ministère de la Culture et de la Communication et lors des étapes territoriales.

Une consultation en ligne et une enquête nationale ont permis à 3 000 de nos concitoyens d'exprimer leurs attentes.

Au total, 700 personnes ont été rencontrées.

## AXE 1 MUSÉE ÉTHIQUE ET CITOYEN

La démocratisation de la pratique de visite est en marche, mais, dans bien des cas, persistent une image surannée du musée, un sentiment d'intimidation et l'idée d'une institution à l'écart des questions de société.

L'expérience du musée, de ses collections, de ses expositions, doit être pour tous une aventure des émotions et de la pensée.

Le réseau des musées de France, et plus largement le paysage muséal français, est parfaitement en mesure d'incarner une conception de la culture, reflétant la pluralité culturelle, à même de ressouder les liens sociaux et projeter notre société dans un avenir moins conflictuel.

### LES ENJEUX

#### **Le musée comme maison commune**

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

#### **Le musée comme espace public**

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

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

#### **Le musée comme service culturel de proximité**

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

### LES PROPOSITIONS

#### **Un manifeste pour un musée humaniste**

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

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

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

**Organisation d'un forum culturel permanent et web TV des Musées de France**

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

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

**Faire du réseau des Musées de France un service public culturel de proximité**

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

La réflexion sur ces questions, déjà largement engagée ces dernières années, sera poursuivie.

## AXE 2 LE MUSÉE PROTÉIFORME

Le paysage muséal français excède largement le périmètre des 1 220 Musées de France. La portée de ce réseau est accrue à travers des coopérations avec les Fonds régionaux d'art contemporain (FRAC), les centres de culture scientifique technique et industrielle ou les mémoriaux. Ce réseau élargi offre une grande diversité de structures et de moyens où l'innovation est une denrée fréquente. Nombre d'équipes, même extrêmement réduites, font preuve de virtuosité. Les actions qu'elles mènent, les partenariats qu'elles nouent, illustrent la plasticité de la forme muséale, sa capacité à s'accommoder de la plupart des situations.

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

### LES ENJEUX

#### **Le musée vivant**

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

#### **Le musée (im)pertinent**

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

#### **Le musée qui construit ses voisinages**

Le musée sort de ses murs pour mieux faire venir les publics. Ses territoires sont abondants et ses voisinages multiples : public de proximité, publics des touristes, communautés d'amis sur les réseaux sociaux... Chaque proposition a sa logique, mais doit s'inscrire dans la durée pour que se construise une relation solide et durable, que le public se fidélise.

### LES PROPOSITIONS

#### **Un bureau de la créativité muséale au sein du Service des musées de France**

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

Ce nouveau bureau trouvera une forme d'organisation en accord avec son propos.

Il lancera un premier appel à projet consacré au renouvellement de la présentation des œuvres dans les galeries permanentes des musées pour ré-enchanter l'expérience de visite et toucher de nouveaux visiteurs.

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

L'appellation Musées de France doit faire l'objet d'une communication mettant en exergue l'image d'un musée vivant, imaginatif, contemporain et accessible à tous, en prenant appui sur l'ensemble des médias, notamment les médias numériques, en adoptant un nouveau ton et en variant les styles.

**Implication des musées nationaux dans le réseau des musées territoriaux**

Au nombre de 15, les « Grands départements patrimoniaux » animent le réseau des musées territoriaux conservant des collections dont ils sont référents. Ce rôle doit être dynamisé. A l'instar du Club XIX animé par le musée d'Orsay ou du groupe 25 Lux animé par le musée du Louvre, des groupes de travail seront développés pour chaque type de collections par l'entremise des dépôts ou prêts d'œuvres, par des expositions temporaires mises en circulation sur le territoire et par l'échange d'informations.

**Rôle du Service des musées de France et des directions régionales des affaires culturelles comme animateurs des partenariats et opérateurs du « hors les murs »**

La mission *Musées du XXI<sup>e</sup> siècle* préconise une approche décloisonnée et interdisciplinaire des services de l'administration centrale et des Directions régionales des affaires culturelles pour l'animation et le développement de partenariats entre les musées, les autres équipements culturels (FRAC, médiathèques, théâtres, opéras, cinémas...) et les écoles du ministère de la Culture et de la Communication.

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



## AXE 3 LE MUSÉE INCLUSIF ET COLLABORATIF

La place des publics s'est renforcée depuis que la loi de 2002 a fait de l'existence d'un service des publics l'un des critères d'attribution de l'appellation « Musées de France ». Ces services sont la cheville ouvrière du succès des musées. Les études sur l'expérience de visite ont montré un visiteur acteur de sa visite, interagissant avec ses co-visiteurs (réels ou virtuels), et le dispositif des médiations formelles et informelles, matérielles ou immatérielles. Il faut en tirer plus nettement les conséquences dans une époque caractérisée par la globalisation des échanges et la prise de parole décomplexée, plus égalitaire, plus critique aussi.

A l'heure des « Creative Commons » et des bases de données alimentées collectivement par des communautés d'intérêt, il importe que les musées soient partie prenante. Le musée devient un lieu hybride : les Studios, FabLab, LivingLab se multiplient ; l'idée de « tiers-lieu » fait son chemin. De plus, les droits culturels plaident pour une mutualisation des usages de l'espace muséal. Enfin, les musées entrent progressivement dans le cycle des actions écoresponsables. Les démarches participatives imprègnent ainsi l'ensemble de l'institution, y compris dans sa gestion et ses partenariats.

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

### LES ENJEUX

#### **Le musée conversationnel**

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

#### **Le musée comme plateau de potentialités**

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

#### **Le musée comme coopérative**

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

## LES PROPOSITIONS

### **Création d'une plateforme numérique multimédia des bonnes pratiques de médiation à l'intention des services des publics**

Insuffler aux services des publics le nouvel esprit de la médiation doit conduire à poursuivre le rajeunissement, l'élargissement et la diversification des publics. Il apparaît nécessaire de favoriser les approches co-créatives et coopératives en matière de dispositifs de médiation, de consolider les démarches de type « Museomix » ou « Museum-Week » et d'accéder à l'ère du musée collaboratif.

Une plateforme numérique, contributive et multimédia sera créée à cet effet et sera pilotée par le ministère de la Culture et de la Communication.

### **Soutien à la diversification des usages des auditoriums et à la création de tiers-lieux, au développement des FabLabs et autres laboratoires d'innovation**

L'ouverture la plus large aux pratiques culturelles amateurs, notamment celles des jeunes publics, sera favorisée par l'accueil d'ateliers et de cours dans les musées.

Les musées qui hébergeront des résidences de projets, voire des start-up, seront soutenus.

Une nouvelle forme d'utilisation des auditoriums et autres espaces communs des établissements sera impulsée à travers une charte d'accueil des associations culturelles (y compris les comités d'entreprise) et de programmation d'événements à co-construire.

### **Concertation sur les nouvelles formes de gouvernance intégrant les publics**

Il faut réaffirmer l'importance des sociétés et communautés d'Amis de musées et leur rôle d'ambassadeurs sur les territoires et le numérique. Il faut souligner la part prépondérante que jouent les associations culturelles et d'éducation populaire dans le relais des musées auprès des publics les plus éloignés. Il importe également de repenser le rôle du bénévolat, tant les formes d'implication des publics sont devenues variées, jusqu'au financement participatif.

Il convient donc désormais de leur réserver une place au sein des instances de gouvernance des établissements pour se mettre en phase avec les logiques participatives et contributives.

### **Un volet Social et Environnemental dans le Projet Scientifique et Culturel**

Les dimensions sociales et environnementales seront mieux intégrées au Projet Scientifique et Culturel. Les actions écoresponsables, respectueuses de l'environnement et qui favorisent l'inclusion des plus fragilisés, les chantiers de réinsertion, les prestations développées avec l'économie sociale et solidaire seront dans ce cadre encouragées et démultipliées.

## AXE 4 LE MUSÉE COMME ÉCOSYSTÈME PROFESSIONNEL

Le musée est devenu un système complexe de compétences. Les équipes se sont professionnalisées dans tous les secteurs. Les contenus des métiers, les cadres d'emploi, les statuts n'ont cessé d'évoluer.

Dans le réseau des Musées de France, les contextes de travail sont cependant très hétérogènes selon la taille des établissements et leur environnement socioéconomique. Les établissements de moyennes et petites tailles se caractérisent d'abord par des budgets extrêmement contraints et la taille réduite des équipes. Avec une majorité de musées fonctionnant avec moins de dix agents, la polyvalence est la règle.

Des problématiques de différents ordres sont néanmoins communes aux grands ou aux petits établissements et se cristallisent autour de quelques aspects : les formations qui peinent à être en phase avec l'évolution des métiers, la dissonance entre les filières de métiers des deux fonctions publiques, l'externalisation de certaines fonctions traditionnelles et, plus rarement, l'internalisation de certaines autres plus récentes, la transition numérique des métiers, la diversité et l'égalité professionnelles, le statut des établissements et leur mode de gestion et de gouvernance.

### LES ENJEUX

#### **Nouveaux ancrages des pratiques professionnelles**

L'organigramme du musée témoigne d'un réagencement des compétences, d'une transition numérique intégrée et d'une réciprocité des missions. Il apporte une lisibilité à la transversalité des missions au sein de l'établissement. Le travail en mode projet est développé : cassant les codes hiérarchiques traditionnels, il fédère les équipes. La coproduction doit être la norme plutôt que l'exception.

#### **Nouveaux réseaux, nouvelles logiques partenariales**

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

#### **Nouvelles stratégies de recrutement, nouveaux viviers de compétences**

Malgré la diversité des formations et des approches, les métiers et les fonctions évoluent encore trop peu et les recrutements restent cantonnés aux métiers traditionnels et à ceux qui ont émergé il y a déjà plus de 20 ans. Pourtant, certains établissements hébergent déjà des start-up valorisant les métiers innovants et formant des pépinières de compétences. Ce mouvement peut être amplifié. Enfin, les nouvelles procédures de recrutement et le développement de parcours professionnels intégrant la parité homme-femme et la diversité contribuent à ce changement d'esprit radical.

#### **Nouveau regard sur la mutualisation**

La mutualisation des moyens se renforce sous la pression des logiques budgétaires, elle devient inévitable avec les modifications substantielles de l'organisation des collectivités territoriales. Petit ou grand, le musée peut repenser son activité dans les termes d'une culture du partenariat. C'est l'occasion de co-construire des projets (mutualisation des réserves, conservations départementales, médiations numérique, expositions et événements), de repenser la transversalité et d'aborder la question des modes de gestion et du statut des établissements. Dans le même temps, cela permet de préserver l'identité propre de chaque musée.

## PROPOSITIONS

### **Assises nationales des métiers et de la formation pour les Musées du XXI<sup>e</sup> siècle**

Tous les établissements de formation (École du Louvre, Institut national du patrimoine, Centre national de fonction publique territoriale, formations internes du ministère de la Culture et de la Communication, Universités) en conviennent : les formations initiales et continues doivent davantage s'accorder aux conditions réelles d'exercice des métiers et aux nécessités des établissements.

Des Assises nationales des métiers et de la formation seront convoquées rapidement pour opérer une mise en cohérence des grandes tendances à l'œuvre au sein de l'écosystème professionnel et des principes et programmes des formations initiales et continues.

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

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

### **Diagnostic actualisé des modes de gestion et changement de statuts des établissements dans le cadre de la création des métropoles et du développement des intercommunalités**

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

La mission *Musées du XXI<sup>e</sup> siècle* préconise que les associations de collectivités territoriales s'emparent de ce sujet et organisent des ateliers de réflexion sur ces problématiques.

### **Label *Égalité et diversité professionnelle* : accompagnement à l'obtention et choix d'établissements pilotes**

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

## UNE CONSULTATION CITOYENNE

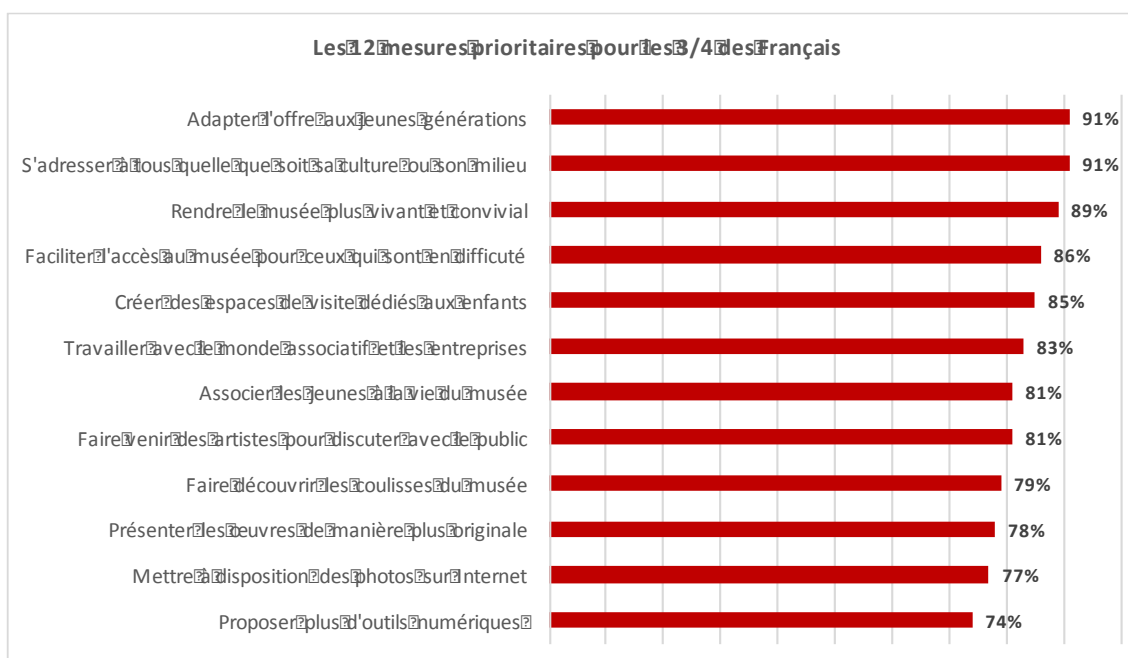
Ces dix dernières années, le suivi de la fréquentation réalisé par les services de la direction générale des patrimoines du ministère de la Culture et de la Communication montrent qu'expositions, collections et musées nationaux et territoriaux relevant du réseau des Musées de France et des établissements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

Pour autant, en 2016, 44% des Français ont visité un musée ou une exposition au moins une fois dans l'année. C'est 9% de plus qu'il y a 5 ans. C'est ainsi que la visite d'un musée apparaît comme la sortie culturelle par excellence pour 84% des Français.

Dans ce contexte, comment les Français imaginent-ils le musée de demain ? Une consultation numérique citoyenne a donc été lancée pour étayer le travail de la mission *Musées du XXI<sup>e</sup> siècle*. Ces résultats ont été testés auprès d'un échantillon représentatif de la population française.

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

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



## LES QUATRE GROUPES DE TRAVAIL

Les groupes de travail sont issus du comité de pilotage de la mission *Musées du XXI<sup>e</sup> siècle*. Chacun est doté d'un président, de deux animateurs, d'un observateur étranger et d'un rapporteur. Chaque groupe a choisi son mode de travail. La réflexion menée en groupe s'est ouverte à différentes problématiques territoriales lors de huit étapes en région.

### Groupe 1 : Musée éthique et citoyen

*Président* : **Bruno Gaudichon**, directeur du musée La Piscine, Roubaix

*Animateurs* : **Alexia Fabre**, directrice du Musée d'art contemporain du Val-de-Marne (MacVal), Vitry-sur-Seine

**François Hubert**, directeur du musée d'Aquitaine, Bordeaux

*Rapporteur* : **François Mairesse**, professeur d'université, Sorbonne Nouvelle et École du Louvre

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

Le groupe 1 a procédé par auditions et entretiens individuels (en France ou à l'étranger). Son étape territoriale, organisée avec les services de la direction régionale des Hauts-de-France et en partenariat avec la mission sur la dimension culturelle de la politique d'accueil des migrants, s'est déroulée sur une journée et demie (7-8 novembre) à Lens (Louvre) et Roubaix (La Piscine).

### Groupe 2 : Musée protéiforme

*Présidente* : **Blandine Chavanne**, sous-directrice de la politique des musées, Service des musées de France – MCC

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

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

*Rapporteur* : **Sylvie Pflieger**, maître de conférences, Sorbonne Paris-Descartes

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

Le groupe 2 a choisi la formule des tables-rondes. L'étape territoriale s'est déroulée à Poitiers (le 7 octobre au musée Sainte Croix) et a été organisée avec les services des directions régionales des affaires culturelles de Nouvelle Aquitaine, Bretagne et Pays de Loire.

### Groupe 3 : Musée inclusif et collaboratif

*Présidente* : **Joëlle Pijaudier-Cabot**, directrice des musées de Strasbourg

*Animateurs* : **Vincent Poussou**, directeur des publics et du numérique, Réunion des Musées Nationaux – Grand Palais

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

*Rapporteur* : **Serge Chaumier**, professeur d'université, Université d'Artois

*Observateur* : **Xavier Roland**, directeur du pôle muséal de Mons, Belgique

Le groupe 3 a réalisé trois étapes régionales :

. Toulouse, organisée avec la direction régionale des affaires culturelles d'Occitanie.

. Paris, organisée à la Cité des sciences et de l'industrie (14 octobre), avec la direction régionale des affaires culturelles d'Île-de-France ;

. Strasbourg, au musée d'art moderne et contemporain (10 novembre), organisée avec les directions régionales des affaires culturelles Grand-Est et Bourgogne-Franche-Comté.

Un déjeuner-débat et des entretiens individuels ont permis de compléter le panel des personnes rencontrées.

**Groupe 4 : Musée écosystème professionnel créatif**

*Présidente :* **Sylvie Ramond**, directrice du musée des Beaux-Arts, Lyon

*Animateurs :* **Sylvain Amic**, directeur de la Réunion des musées de la métropole Rouen – Normandie

**Catherine Guillou**, directrice des publics, CNAC – Centre Georges Pompidou

*Rapporteur :* **Claire Barbillon**, professeur d'université, Université de Poitiers et École du Louvre

*Observateur :* **James Bradburne**, directeur de la Pinacoteca di Brera, Milan, Italie

Le groupe 4 a combiné tables-rondes dans différents établissements (Centre G. Pompidou, École du Louvre, MBA Lyon) et entretiens individuels. L'étape territoriale s'est déroulée à Lyon au musée des Beaux-Arts (28 octobre) et a été organisée avec les services de la direction régionale des affaires culturelles Auvergne-Rhône-Alpes.

## CALENDRIER

- 17 mai 2016** Installation par Audrey Azoulay, ministre de la Culture et de la Communication, du comité de pilotage de la mission *Musées du XXI<sup>e</sup> siècle*
- Juin – novembre** Réunions des 4 groupes de travail avec auditions, tables-rondes et campagne d'entretiens
- Juin – novembre** Tables rondes avec les organisations professionnelles
- Septembre – novembre** : huit étapes territoriales :
- 20 septembre Toulouse, avec la direction régionale des affaires culturelles d'Occitanie
- 7 octobre Poitiers, avec les directions régionales des affaires culturelles de Bretagne, des Pays de Loire et de la Nouvelle Aquitaine
- 11 octobre Rouen, avec la direction régionale des affaires culturelle de Normandie, dans le cadre des Assises de la diversité
- 14 octobre Paris, avec la direction régionale des affaires culturelles d'Ile-de-France
- 18 octobre Lyon, avec la direction régionale des affaires culturelle d'Auvergne-Rhône-Alpes
- 7 et 8 novembre Lens et Roubaix, avec la direction régionale des affaires culturelles des Hauts-de-France et en partenariat avec la mission sur la dimension culturelle de la politique d'accueil des migrants
- 10 novembre Strasbourg, avec les directions régionales des affaires culturelles du Grand-Est et de Bourgogne-Franche-Comté
- 23 novembre Marseille, avec la direction régionale des affaires culturelles de Provence-Alpes-Côte d'Azur
- Octobre – novembre** Consultation citoyenne numérique et enquête nationale
- 20 octobre** Assemblée Nationale, table ronde avec les députés et des représentants d'associations d'élus, présidée par Patrick Bloche, président de la Commission des Affaires culturelles et de l'éducation
- 15 novembre** Sénat, table-ronde avec les sénateurs, présidée par Catherine Morin-Dessailly, présidente de la Commission de la Culture, de l'Education et de la Communication du Sénat
- 17 novembre** Ministère de la Culture et de la Communication, dîner-débat en présence d'Audrey Azoulay avec les présidents et directeurs d'établissements nationaux
- 22 novembre** Ministère de la Culture et de la Communication, table ronde avec les représentants des associations d'élus
- 2 mars 2017** Remise du rapport à la ministre de la Culture et de la Communication



*Liberté Egalité Fraternité  
République Française*

*Ministère de la Culture et de la Communication*

*La Ministre*

Madame Jacqueline EIDELMAN  
Conservatrice générale du patrimoine

Paris, le 26 AVR. 2016

Nos réf. : TR/125/BBR

Madame la Conservatrice générale,

La vocation plurielle des musées n'a jamais été plus importante qu'aujourd'hui pour contribuer au dialogue entre les cultures, à l'éducation citoyenne et au vivre ensemble, au-delà même de leurs missions traditionnelles de conservation, de connaissance et de transmission du patrimoine culturel de l'humanité, de rencontre avec les œuvres à travers l'émotion esthétique et l'éducation artistique.

Elle s'est traduite très récemment par une recommandation de l'Unesco où sont énoncées les nouvelles responsabilités qui incombent au musée contemporain.

Je souhaite que soit menée une réflexion collective associant l'ensemble des musées de France, afin de dessiner ce que pourrait être le musée du XXI<sup>e</sup> siècle, confronté à toutes formes de nouveaux enjeux, qu'il s'agisse par exemple de l'éducation artistique et la diversification des publics, de la mondialisation, de la transition numérique ou encore de l'insertion dans l'univers économique.

La mission « musées du XXI<sup>e</sup> siècle » que je vous confie aura pour objet de définir ces enjeux et de tracer une feuille de route susceptible de mobiliser l'ensemble des acteurs du réseau des musées de France, qu'il s'agisse des musées nationaux ou des musées territoriaux.

Elle s'appuiera sur les compétences des établissements et des métiers. Elle associera les organisations professionnelles et les partenaires des institutions, qu'ils relèvent du monde de l'enseignement et de la recherche, du monde du travail ou de l'art, du champ social ou de l'économie et du tourisme. Elle intégrera le point de vue d'experts étrangers. Elle sera ouverte à tous les acteurs qui constituent le monde des musées, y compris bien évidemment les publics.

Quatre thématiques stratégiques me semblent devoir être étudiées :

- les missions et les valeurs fondatrices de l'institution muséale gardent toute leur actualité. Vous envisagerez la manière dont ces missions et valeurs peuvent faire du musée le creuset du renforcement des liens sociaux, de la dynamique des territoires, de la valorisation de la citoyenneté et de l'ouverture aux autres et permettre de rendre le plus concret possible le principe d'un accès universel à la culture ;

.../...

*3, rue de Valois, 75033 Paris Cedex 04 France - Téléphone : 01 40 15 80 00*

- le musée est devenu protéiforme, en pouvant être à la fois « *in situ* » et « hors les murs », en juxtaposant collections permanentes, expositions temporaires et événements culturels, voire en se dématérialisant. Vous analyserez les fondements et les logiques de cette mutation et réfléchirez à ses conséquences sur les rapports aux publics et aux territoires et caractériserez les nouveaux modes de partenariats que ces évolutions permettent d'imaginer ;

- la connaissance des publics et la professionnalisation de la médiation sont devenues un élément clé de la vie des musées face à une augmentation et une diversification des publics, de leurs centres d'intérêt, de leurs attentes et de leur expertise. Vous réfléchirez à la manière de mieux intégrer ces attentes et à la place à leur accorder dans la conception de l'offre et la programmation et vous proposerez les voies et moyens de donner corps à l'idée de muséologie collaborative et inclusive, intégrant de nouvelles pistes pour l'éducation artistique et culturelle et permettant d'incarner une des formes de la démocratie culturelle ;

- les différentes évolutions évoquées ont des conséquences sur les organisations professionnelles des musées, la définition et l'exercice des métiers qui s'y exercent et la manière d'y accomplir les missions de service public. Votre réflexion devra contribuer à faire émerger des réponses aux interrogations qui se posent et illustrer la manière dont ces évolutions peuvent être le vecteur d'un rapport renouvelé à l'institution.

Vous veillerez à prévoir des étapes territoriales pour les groupes de travail que vous aurez à animer et pour les tables-rondes et auditions que vous jugerez nécessaires. Je souhaite que ces groupes de travail soient pilotés par des animateurs et rapporteurs qui reflètent la diversité des métiers et des institutions concernés.

Vous pourrez vous appuyer sur les services du ministère, notamment la direction générale des patrimoines (service des musées de France et département de la politique des publics) et le secrétariat général, qui fourniront les moyens matériels utiles à la conduite de votre mission.

Je vous remercie de rendre compte régulièrement de l'avancement de votre mission au directeur général des patrimoines afin de me remettre votre rapport au début de l'automne prochain.

Il comprendra un état des lieux, proposera des lignes d'action innovantes et formulera des recommandations concrètes autour des quatre thématiques que je vous ai indiquées : le musée éthique et citoyen, le musée protéiforme, le musée inclusif et collaboratif, le musée comme écosystème professionnel.

Je vous prie d'agréer, Madame la Conservatrice générale, l'expression de ma considération distinguée.



Audrey AZOULAY