



Ministère de la Culture  
et de la Communication

Direction générale  
des patrimoines

# RAPPORT DE LA MISSION MUSÉES DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE

Sous la direction de JACQUELINE EIDELMAN

**Février 2017**

**VOLUME 1 - SYNTHÈSE**



## REMERCIEMENTS

La Mission Musées du XXI<sup>ème</sup> siècle a été installée le 17 mai 2016 par madame Audrey AZOULAY, Ministre de la Culture et de la Communication.

Ce rapport rend compte de l'activité déployée par la Mission et de ses résultats. Il est le fruit d'une très large concertation qui a été menée pendant un peu plus de six mois auprès des professionnels du réseau élargi des musées de France<sup>1</sup>, leurs partenaires et leurs publics.

Ses 21 auteurs (les membres du comité de pilotage et la responsable de la Mission) ont œuvré de concert à travers quatre groupes de travail thématiques, au cours d'une tournée territoriale qui les a conduits dans la plupart des régions françaises, à la faveur de différentes tables-rondes et de débats (avec des responsables d'établissements, des organisations professionnelles et syndicales, des partenaires associatifs, des élus), à l'occasion d'une campagne d'entretiens auprès d'experts nationaux et internationaux.

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

Au total, plus de 700 professionnels et élus ont été impliqués dans la réflexion et l'analyse conduites par la Mission. Et près de 3.000 de nos concitoyens ont pu exprimer leurs attentes lors d'une consultation en ligne et d'une enquête nationale.

De ces assises nationales informelles, il émerge une série de modèles structurants assortis d'une liste de chantiers à ouvrir rapidement et différentes évolutions organisationnelles et fonctionnelles à entreprendre pour projeter définitivement le réseau des Musées de France dans le XXI<sup>ème</sup> siècle.

La Mission Musées du XXI<sup>ème</sup> a bénéficié de l'appui sans faille de la Direction générale des patrimoines, de ses services et départements. En particulier le Service des Musées de France et sa sous-direction de la politique des musées, la sous-direction des affaires financières et générales, l'inspection des patrimoines et le département de la politique des publics.

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

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

---

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

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

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

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

***Les auteurs.***

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

Claire Barbillon, professeur d'université, Université de Poitiers et Ecole du Louvre.

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

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

Serge Chamier, professeur d'université, Université d'Artois

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

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

Bruno Gaudichon, directeur du musée La Piscine, Roubaix

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

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

François Hubert, directeur du musée d'Aquitaine, Bordeaux

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

François Mairesse, professeur d'université, Sorbonne Nouvelle et Ecole du Louvre

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

Sylvie Pflieger, maître de conférences, Sorbonne Paris-Descartes

Joëlle Pijaudier-Cabot, directrice des musées de Strasbourg

Vincent Poussou, directeur des publics et du numérique, Réunion des Musées Nationaux-Grand Palais

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

Xavier Roland, directeur du pôle muséal de Mons, Belgique

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

Et

Jacqueline Eidelman, conservatrice générale du patrimoine

## **SOMMAIRE**

<b>LETTRE DE MISSION</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>9</b>
<b>REPERES</b>	<b>12</b>
UNE IMPULSION MINISTERIELLE	12
UN DISPOSITIF DE CONCERTATION NATIONALE AUPRES DES PROFESSIONNELS	12
QUATRE ELEMENTS DE CONTEXTE	13
<b>L'INSCRIPTION DES MUSEES DE FRANCE DANS LE XXIE SIECLE : MODELES EMERGENTS, EVOLUTIONS FONCTIONNELLES ET CHANTIERS A OUVRIR</b>	<b>19</b>
LE MUSEE ETHIQUE ET CITOYEN	20
LE MUSEE PROTEIFORME	29
LE MUSEE INCLUSIF ET COLLABORATIF	41
LE MUSEE COMME ECOSYSTEME PROFESSIONNEL	52
<b>LISTE DES PERSONNES RENCONTREES</b>	<b>64</b>



*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 01 France - Téléphone : 01 40 15 80 00*

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

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

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

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

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

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

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

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



Audrey AZOULAY



## INTRODUCTION

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

(C. Lévi-Strauss, 1967)

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

(A. Azoulay, Discours des vœux, 2017)

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

Le musée démocratique entretient avec l'Etat-nation un lien obligé. Cette idée d'un art émancipateur et de la nécessité d'une éducation esthétique des citoyens<sup>2</sup> perdure jusqu'à nos jours sous différentes formes. Au XX<sup>e</sup> siècle, elle prend successivement pour bannière *la culture pour tous* dans l'entre-deux-guerres, *la démocratisation de la culture* au tournant des années 60-70, *la démocratie culturelle* dans les années 80-90. Ces vingt dernières années procèdent de ce même projet de mettre la culture à la portée de chacun (physiquement comme intellectuellement) faisant des musées un équipement culturel territorialisé ou, pour certains, un équipement à vocation internationale. C'est la vocation « nationale » que le temps des attentats réintroduit, c'est ce continuum entre le local, le national et le global qui est ré-affirmé.<sup>3</sup>

Le musée d'art n'est plus le paradigme du musée depuis longtemps déjà. En réalité, il ne l'a jamais véritablement été puisque d'emblée le muséum d'histoire naturelle et le conservatoire des art et métiers étaient son équivalent du côté des sciences et des techniques et le musée des monuments français du côté de l'histoire. Le dernier quart du XX<sup>e</sup> siècle a concrètement mis fin à cette illusion d'optique. Les années 70-90 voient apparaître une nouvelle architecture des musées et se multiplier les réhabilitations, mais aussi un enrichissement des collections et une diversification des artefacts, un

---

<sup>2</sup> Voir en particulier : sous la direction de D. Poulot, Le musée et le politique, Culture & Musées, n°28, décembre 2016.

<sup>3</sup> Cf. Bibliographie en fin de volume II.

accroissement du nombre des expositions temporaires et une variété de thématiques, des propositions novatrices en matière de scénographie et d'expographie, une mutation des dispositifs d'accueil et de médiation de la visite, de nouveaux services et activités commerciales... Ces transformations, considérables dans tous les champs — muséographique, économique, cadre institutionnel et impact médiatique —, se sont traduites par une forte adhésion des publics. Tous ces éléments ont contribué à une métamorphose matérielle et organisationnelle du paysage muséal français qui est aujourd'hui consolidée.

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

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

Or, la proportion de Français visitant les musées et les expositions au moins une fois dans l'année s'élève désormais à 44%, c'est dire qu'elle a augmenté de plus de 10% en 10 ans et notamment au sein des couches moyennes et populaires<sup>4</sup>. Cette très importante progression est la conséquence d'une transformation de la professionnalisation de tous les secteurs de l'institution muséale. Le renouveau de l'offre a suscité un doublement de la fréquentation sur les vingt dernières années. L'arrivée en nombre des familles, des groupes scolaires et des publics du champ social a recomposé les publics traditionnels des musées, grâce au développement de l'éducation artistique et culturelle. L'attractivité est devenue un enjeu structurant des établissements qui s'ouvrent aussi bien au public de proximité qu'aux touristes français ou à ceux venus de l'étranger. Les publics individuels se sont fidélisés grâce à de nouvelles grilles tarifaires et des formules de cartes-pass incitatives, au rôle fondamental des sociétés d'amis de musée, à l'impact d'une programmation culturelle en constant renouvellement, une présence sur internet et un usage stratégique des réseaux sociaux. Les expositions temporaires font événement et la muséographie modifient le rapport aux œuvres. Les publics ont pris l'habitude de se voir proposer un dispositif de médiation multi-facettes (textes affichés, visite-guidées et ateliers,

---

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

nouveaux médias sous toutes leurs formes) et correspondant aux circonstances et aux modalités de leur visite. Pour 84% de nos concitoyens, la visite d'un musée ou d'une exposition est devenue le standard d'une sortie culturelle.

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

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

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

C'est avec eux, que la Mission Musées du XXI<sup>e</sup> siècle a réfléchi aux tendances émergentes et aux potentialités des expériences innovantes.

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

## REPERES

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

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

### UNE IMPULSION MINISTERIELLE

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

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

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

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

### UN DISPOSITIF DE CONCERTATION NATIONALE AUPRES DES PROFESSIONNELS : ENVIRON 700 PERSONNES RENCONTREES

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

Le comité de pilotage s'est réparti entre les 4 groupes de travail thématiques. De multiples rencontres avec les professionnels et leurs partenaires ont été organisées sous différentes formes : entretiens, auditions et tables-rondes sectorielles, rencontres avec les organisations syndicales et professionnelles, présentation et débats lors colloques, journées d'études et séminaires, 8 étapes territoriales organisées avec les Drac. Différentes rencontres se sont tenues avec des Elus : à l'Assemblée Nationale, au Sénat, au MCC et lors des étapes territoriales.

## QUATRE ELEMENTS DE CONTEXTE

La Mission Musées du XXI<sup>e</sup> siècle s'inscrit dans un contexte très particulier qu'il est possible de paramétrer sous différents angles. Les deux premiers sont d'ordre exogène : la suite des attentats de 2015 et la préparation puis le vote de la loi relative à la Liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine en 2016 d'une part ; une réforme territoriale où la compétence culture des collectivités est repensée, d'autre part. Les deux suivants sont clairement de nature endogène : d'un côté, les conséquences non entièrement tirées de trois rapports parus en 2011 où l'institution muséale apparaît comme un marqueur des dynamiques à l'œuvre dans le champ des institutions culturelles depuis le début des années 80 ; d'un autre côté, une très forte hausse de la fréquentation des musées et expositions depuis 5 ans. A différents égards, on n'oubliera pas de signaler le rôle attentif voire incitatif des organisations représentatives des personnels du Ministère<sup>5</sup>.

### LA LOI DU 7 JUILLET 2016 RELATIVE A LA LIBERTE DE LA CREATION, A L'ARCHITECTURE ET AU PATRIMOINE : LES VALEURS DU MINISTERE DE LA CULTURE REAFFIRMEES

La loi Musées de France de 2002 est la ratification de la mutation des musées dans les trente dernières années du XX<sup>e</sup> siècle. Et c'est l'année 2015 et ses terribles attentats qui marque l'entrée des musées dans le XXI<sup>e</sup> siècle.

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

En voici quelques extraits significatifs :

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

Le développement des politiques publiques de soutien à la création et de protection du

---

<sup>5</sup> Voir notamment, le texte de la CGT-CULTURE, « Pour des assises des musées », décembre 2015, 3 p en annexe du rapport.

patrimoine a puisé sa force dans l'idéal d'un droit à la culture pour tous issu du Conseil national de la Résistance et affirmé dans le préambule de la Constitution du 27 octobre 1946. Ces politiques ont pu trouver un soutien dans le développement du droit de l'Union européenne (...) [où elles contribuent] à l'épanouissement des cultures des Etats membres.

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

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

C'est donc d'abord la défense des valeurs de la République qui est en jeu. Celles que le terrorisme a tenté de jeter à bas le 7 janvier 2015 puis le 13 novembre 2015, mettant à l'épreuve la politique de la culture — ses principes, ses finalités depuis plus d'un demi-siècle. La mobilisation générale du 11 janvier a paru démontrer, partout sur le territoire de la République, la force du lien social de culture chez nos concitoyens, c'est-à-dire cette mémoire culturelle commune<sup>6</sup> qui fait l'unité de la Nation. En réalité, les controverses qui se sont développées en même temps sur les raisons et les causes des premiers attentats ont pu faire douter de cette cohésion. Mais dix mois plus tard, avec la seconde salve c'est bien l'ensemble de la population française qui est ébranlée.<sup>7</sup>

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

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

---

<sup>6</sup> « *La mémoire culturelle est mémoire de questions, de problèmes, de thèmes, de schèmes, de sens cherchés, ou de sens trouvés* ». (Namer, 1989).

<sup>7</sup> Comme en témoignent les enquêtes du Crédoc (2015 et 2016, sous la conduite de S. Hoibian) dans le cadre du programme de recherche transdisciplinaire « 13- 11 » du CNRS et de l'Inserm sous la direction de D. Peschanski et F. Eustache.

Dans le même temps, si le musée doit devenir réellement un dispositif de médiation, au sens d'une transaction réflexive entre la société des individus et les œuvres de la culture universelle, il lui faut « ouvrir des fenêtres et construire des ponts » en direction de toutes les composantes de la société française. Il n'est plus possible d'éluder le fait que certains de nos compatriotes ne se reconnaissent ni dans les collections ni dans les discours qu'on leur fait exprimer, que sourde l'idée qu'il faudrait « décoloniser » les musées et les expositions, que se développent des concurrences d'interprétation. Le musée du XXI<sup>ème</sup> siècle doit trouver des points de dialogue, d'expression à plusieurs voix.

---

## LA REFORME TERRITORIALE

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

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

Dans ce nouveau cadre, les élus rencontrés par la Mission lors des différentes tables-rondes et étapes territoriales se sont montrés soucieux de la pression croissante sur les finances locales et ont insisté sur une évolution des attentes de la part des collectivités qu'il s'agisse du rôle sociétal du musée, de l'évolution de ses métiers, du développement touristique, de l'accueil des publics de proximité ou l'éducation artistique et culturelle<sup>8</sup>. Selon eux, le musée doit terminer sa mutation et devenir un véritable pilier de la vie culturelle.

Dans cette perspective, la Mission Musées du XXI<sup>ème</sup> siècle apparaît comme le point de départ d'un nouveau chantier, voire d'un champ d'expérimentation sociale.

---

<sup>8</sup> Voir en fin de volume la liste des élus rencontrés. Le contenu des échanges a été intégré dans le travail des groupes thématiques.

Une petite dizaine d'années après la Loi Musées<sup>9</sup>, trois rapports paraissent en 2011 : *Le Livre blanc des Musées de France : état des lieux et propositions* publié par l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France ; *Les musées nationaux après une décennie de transformations*, rédigé par la Cour des comptes ; *Culture & médias 2030* rapport de prospective réalisé sous la direction du Secrétariat Général du Ministère de la culture et de la communication.

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

Le rapport produit par l'Association générale des conservateurs inscrit le musée « à l'intersection de plusieurs univers : sociétal, éducatif, scientifique mais aussi économique » et s'inquiète de l'avenir du service public et du sort des conservateurs ; celui de la Cour des comptes évalue l'impact de la réforme structurelle des musées nationaux qui aurait eu pour conséquence un « pilotage national affaibli » ; celui commandé par le Secrétariat Général du MCC se livre à une analyse prospective de politique culturelle à l'horizon 2030 qu'il décline à travers quatre scénarios où le musée est plus ou moins présent et emblématique<sup>10</sup>.

Dans chaque opus, le musée apparaît comme un marqueur des dynamiques à l'œuvre dans le champ des institutions culturelles depuis le début des années 80 — que ce soit en matière de co-partenariat entre l'Etat et les collectivités territoriales<sup>11</sup>, d'économie des équipements et du développement de leurs ressources propres, de gestion scientifique et administrative des collections, de transformations des métiers et des concurrences de compétences, de l'irruption du numérique dans les pratiques culturelles et dans le fonctionnement des institutions, des réussites ou des échecs de la démocratisation culturelle et de la montée des problématiques identitaires.

Les préconisations qui s'ensuivent proposent tout autant un toilettage de la Loi de 2002, qu'une révision du principe d'autonomie des établissements publics<sup>12</sup>, ou qu'une consolidation de la fonction

---

<sup>9</sup> La Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France institue l'appellation « Musées de France » et répond à quatre grands objectifs : il redéfinit le rôle et la position du musée face aux attentes de la société, en tant qu'acteur au service du développement et de la démocratisation culturels (...); il harmonise le statut des musées reconnus par l'Etat et fédère, dans le respect de leurs spécificités, les différents musées de France (...); il améliore la protection des collections. Le texte affirme l'inaliénabilité des collections dans le respect du principe de la domanialité publique (...); il intègre et approfondit la logique de décentralisation (...). La présence, au sein du Haut Conseil des Musées de France, de représentants des collectivités territoriales, est la garantie d'un débat démocratique entre l'Etat et ses partenaires en matière de musées.

<sup>10</sup> Culture & média 2030, prospective de politiques culturelles, a été prolongé d'un travail « plus stratégique » à l'horizon 2020, paru en 2012 sous l'intitulé : Culture & médias 2020, stratégie de politique culturelle.

<sup>11</sup> L'AGCCPF suggère que la loi-musée soit revisitée et que l'Etat poursuive son soutien financier en faveur des collectivités en assurant un rôle de péréquation pour éviter que ne se produise une fracture au sein des musées de France.

<sup>12</sup> Les 23 recommandations opérationnelles formulées par la Cour visent à traduire les trois grandes orientations stratégiques suggérées par le rapport pour la prochaine décennie : 1) améliorer l'efficacité des musées pour anticiper et préparer la modération du soutien direct de l'Etat ; 2) rééquilibrer la politique nationale en faveur des régions et inciter les musées à



paradigmatique des musées même s'il est entendu que les responsabilités qui leur incombent excèdent le champ de la mission traditionnelle de conservation et de recherche.

On verra que les travaux de la Mission Musées du XXI<sup>e</sup> siècle recourent certains volets de ces rapports<sup>13</sup>, parfois les complètent, parfois les discutent. C'est qu'ils s'inscrivent dans un autre contexte, ont une autre vocation et procèdent d'une autre méthodologie.

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

---

## LES FRANÇAIS ET LES MUSEES

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. Par rapport à 2014, le niveau de cette fréquentation en 2016 est en chute d'un peu moins de 10%. Différents facteurs l'expliquent : retombées des attentats de 2015 (Paris) et 2016 (Nice) sur la fréquentation touristique, fermetures temporaires dues à la crue de la Seine, diminution des sorties scolaires en relation avec la réforme des rythmes scolaires aussi bien que des mesures de sécurité post-attentats<sup>14</sup>.

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

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

---

développer leurs actions territoriales ; 3) redéployer les moyens consacrés à la « politique de l'offre » pour développer ceux de la « politique des publics » pour favoriser la diversification et la démocratisation de l'accès aux musées.

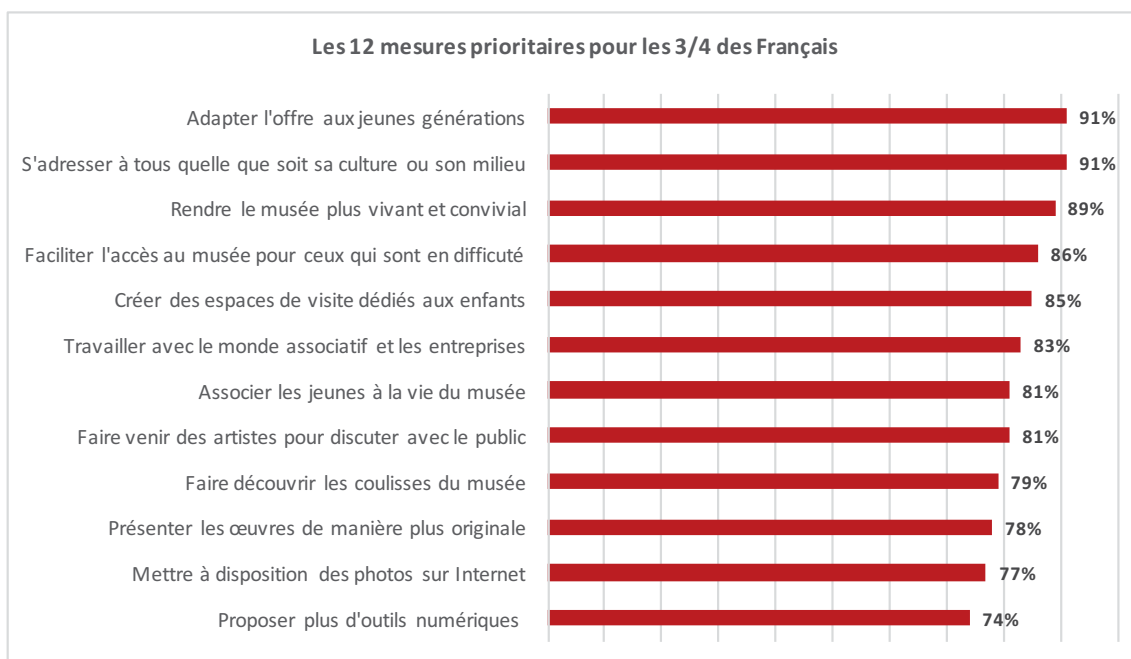
<sup>13</sup> Depuis lors plusieurs rapports de l'Inspection générale des affaires culturelles ou de l'inspection des patrimoines apportent des éclairages particuliers à certains des constats ou propositions issus de ces trois rapports.

<sup>14</sup> On doit rappeler à cet égard que 6 millions de visites scolaires par an étaient à mettre au compte des musées jusqu'en 2015, faisant du réseau des Musées de France l'acteur principal de l'éducation artistique et culturelle et du partenariat avec l'Éducation nationale. Le dispositif « la Classe l'œuvre ! » conçu par le département de la politique des publics de la Direction générale des Patrimoines valorise cet apport, chaque année, lors de la Nuit des Musées.

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.

Ils 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.

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



Source : Enquête CREDOC pour la mission Musée du 21<sup>ème</sup> siècle, novembre 2016.

Ces éléments<sup>15</sup> ont été intégrés dans les propositions de la Mission.



<sup>15</sup> Voir le détail des analyses des résultats de l'enquête dans le volume II du rapport de la Mission Musées du XXI<sup>e</sup> siècle.

## L'INSCRIPTION DES MUSEES DE FRANCE DANS LE XXIIE SIECLE : MODELES EMERGENTS, EVOLUTIONS FONCTIONNELLES ET CHANTIERS A OUVRIR

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

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

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

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

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

## LE MUSEE ETHIQUE ET CITOYEN

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

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

---

### MODELES EMERGENTS

#### ❖ **Le musée comme une maison commune.**

Synonyme d'hospitalité, d'inclusion, d'ouverture à la diversité, de transmission, de partage, de coopération, le musée apparaît ici comme emblématique du vivre ensemble. Le musée fait du bien, il est un vecteur de mieux-être social et individuel. Il est le lieu de l'aventure de la

construction de soi et des rapports sociaux à travers l'expérience d'une culture plurielle. Il est un lieu commun au patrimoine, à la création plastique et au spectacle vivant.

#### ❖ **Le musée comme espace public.**

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

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

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

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

---

## LES CHANTIERS A OUVRIR

#### ❖ ***Manifeste pour un musée humaniste***

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

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

Il ouvrira largement l'univers des musées à la société contemporaine, en donnera les clés d'interprétation et permettra des ponts entre les cultures. Il engagera le musée dans la

promotion des droits culturels et de leur diversité. Il formalisera que chacune des actions du musée, chacun de ses services s'inscrit dans un cadre plus vaste reposant sur des valeurs (liberté, tolérance, humanisme, ouverture au débat...) qui dépassent les critères strictement matériels et représentent les idéaux de la République et du vivre ensemble.

#### **❖ *Forum culturel permanent et web-tv des Musées de France***

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

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

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

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

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

## EXPERIENCES DE REFERENCE

### Le musée Antoine-Lécuyer à Saint-Quentin

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



### Le Musée des Augustins, Toulouse : L'Art de l'inclusion (Programme du Réseau franco-américain des musées-FRAME)

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

### La culture populaire entre au musée : la grande collecte de l'Euro 2016 (musées du Louvre-Lens, d'art et d'histoire de Saint-Denis, de Bastia, de Toulouse ...)

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



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

Ce musée a reçu le Prix *Patrimoines pour Tous* pour l'édition 2015. A ce titre, il pilote le réseau des musées régionaux de PACA pour l'accessibilité généralisée et la diffusion des bonnes pratiques pour l'accueil des personnes en situation de handicap.



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

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

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

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

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

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

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

objets et 40 parcours de vie de migrants qui s'inscrivent dans l'histoire de l'immigration.

*Voir également : « Imaginez ! » Atelier d'images contre les préjugés pour les collégiens et lycéens*

**Du parcours permanent *La traite négrière atlantique* au château des Ducs de Bretagne à Nantes au Mémorial de l'Abolition de l'esclavage : un parcours urbain.**

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



**Musées de Berlin et l'accueil des migrants**

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

**Mémorial de Rivesaltes**

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



Mathieu PERNOT, sans titre, série des migrants, 2009

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

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



**Musée d'Aquitaine, les actions menées avec les associations de la diversité.**

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

*Dernières en date : Maroc (14-16/10/2016) et Arménie (5-7 juin 2015)*

**Forum des aidants au Mac Val**

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

**Forum des aidants**

Lundi 3 octobre 2016

9h-17h

au MAC VAL à Vitry-sur-Seine

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

Le musée du Louvre avec le soutien de la Fondation groupe RATP organise chaque année une journée de formation "Osez le Louvre"



destinée aux formateur(trice) en alphabétisation, ASL ou FLE auprès de visiteurs peu familiers des musées

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



Osez le Louvre © Musée du Louvre

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

Le cénotaphe de Montaigne est exposé dans les collections permanentes du musée d’Aquitaine. Sculpté à la fin du XVI<sup>e</sup> siècle, il s’agit d’une œuvre emblématique du patrimoine bordelais. La campagne de financement participatif a dépassé son objectif : les 258 mécènes ont permis de récolter 22 283 €. Ce montant viendra compléter le financement de la Ville de Bordeaux et le soutien de l’Etat, ainsi que le mécénat de la Fondation BNP Paribas.



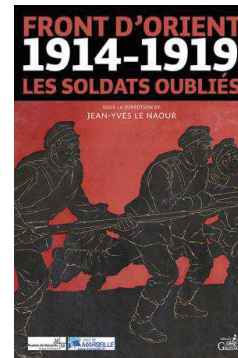
**Les bancs de l’utopie au Familistère de Guise**

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



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

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



**Exposition Made in Algérie au Mucem**

Fruit d’une collaboration entre l’Institut national d’histoire de l’art (INHA), la Bibliothèque nationale de France et le Musée des civilisations de l’Europe et de la Méditerranée, *Made in Algeria, généalogie d’un territoire* a constitué la première exposition d’envergure consacrée à la représentation de l’Algérie. Elle montre comment l’invention cartographique a accompagné la conquête du territoire à travers un ensemble de cartes, dessins, peintures, photographies, films et documents historiques et œuvres d’artistes contemporains. Du 20 janvier au 2 mai 2016, elle a suscité une fréquentation très importante : 211 465 visiteurs (soit 1958/jour)

**Exposition Color Line au musée du quai Branly**

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

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

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

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

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



**Projet Gitans au Muséon Arlaten, Arles**

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

usages contemporains de la mémoire et du territoire.



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

La Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin a obtenu le label Pays d'art et d'histoire en janvier 2008. Ses missions s'articulent notamment autour de la sensibilisation des habitants et des professionnels à la qualité architecturale, urbaine et paysagère, l'initiation du jeune public à l'architecture, à l'urbanisme, au paysage et au patrimoine, l'accueil qualitatif du public touristique. Avec l'opération « Invitation au Patrimoine », plusieurs dizaines de familles ont pu bénéficier de visites-guidées et d'ateliers pédagogiques concernant plusieurs sites et thématiques qui reflètent la richesse et la diversité du territoire. L'édition 2013 était consacrée au Louvre-Lens. Un carnet de voyages en est issu, qui permet de découvrir les photographies et les créations de ces familles inspirées par leurs découvertes.

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

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

### **La fondation Education contre le racisme (Lilian Thuram)**

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



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

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

### **Secours populaire Nord**

La fédération a organisé en 2015, 32 000 journées de loisirs (dont des sorties culturelles). Les actions ont pour principe : « vider la tête », « s'échapper du quotidien », « rassurer », « c'est pour nous aussi ». On citera par exemple « SOLID'ART » où 300 artistes se mobilisent pendant le weekend de la Fête de la musique pour une expo-vente et un concert. Autre exemple : une table d'hôtes solidaire au Palais des Beaux-Arts de Lille. Enfin, l'organisation d'un programme de découverte des musées qui sont assorties de visite guidée ou d'ateliers d'arts plastiques. Les destinations les plus courantes : Louvre-Lens, PBA Lille, centre minier de Lewarde, musée de Cassel, la Piscine à Roubaix. Reste à

faire venir des œuvres dans les foyers du Secours populaire.

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

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

### **Forum des enfants citoyens à Lyon**

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



### **Universcience.tv**

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



## LE MUSEE PROTEIFORME

Le paysage muséal français excède largement le périmètre des 1.220 Musées de France. La portée de ce réseau est accrue à travers des coopérations avec les Frac, les centres de culture scientifique technique et industrielle ou les mémoriaux. Ce réseau élargi, voire à recomposer, offre une grande diversité de structures et de moyens où l'innovation est une denrée fréquente. Nombre d'équipes, même extrêmement réduites, font preuve de virtuosité. Les actions qu'elles mènent, les partenariats qu'elles nouent, illustrent la plasticité de la forme muséale, sa capacité à s'accommoder de la plupart des situations. *In situ*, hors les murs, dématérialisé, l'hybridation des propositions, programmes et médiations transforme la relation des publics à l'offre.

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

---

### MODELES EMERGENTS

#### ❖ **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.**

L'irréductibilité de l'expérience de l'œuvre et du lieu demeure une donnée de base des pratiques professionnelles et de l'offre muséale : autrement dit, le musée sort de ses murs pour mieux faire venir les publics. Mais les territoires du musée sont abondants et ses voisinages multiples : public de proximité, 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, autrement dit que le public se fidélise.

---

## CHANTIERS A OUVRIR

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

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

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

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

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

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

❖ ***Implication des musées nationaux dans le réseau des musées territoriaux : le rôle des Grands départements patrimoniaux***

Au nombre de 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 cabinet des dessins du musée du Louvre, l'animation de groupes de travail peut être développée pour chaque type de collections par l'entremise des dépôts ou prêts d'œuvres, par des expositions temporaires mises en circulation sur le territoire et par l'échange d'informations.

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

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

C'est pourquoi, la Mission Musées du XXI<sup>e</sup> siècle préconise une approche décloisonnée et interdisciplinaire de la part des services de l'Administration centrale et des Drac pour

l'animation et le développement de partenariats entre les musées, les autres équipements culturels (fracs, médiathèques, théâtres, opéras, cinémas, ...) et les Ecoles du Ministère, qu'ils donnent lieu à des opérations dans les murs ou hors les murs des établissements.

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

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



## EXPERIENCES DE REFERENCE

### Passeport culturel pour les nouveau-nés et leurs parents.

Dans le cadre d'un partenariat entre le Centre hospitalier Métropole Savoie et le musée des Beaux-Arts de Chambéry ce « livret de famille » propose une entrée gratuite à toute la famille pendant la première année de l'enfant.



### A Rodez, les Enfants de Soulagés

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



### Les accrochages participatifs

#### ❖ Au musée d'art et d'histoire de La Rochelle

Depuis 10 ans, le commissariat d'une d'exposition est confié au public. Après les rugbymen du Stade Rochelais, des agents du centre technique municipal, ou encore un groupe de détenus de la centrale de Saint-Martin de Ré, la dernière exposition, *Voir et ne pas voir*, a été conçue avec un groupe de déficients visuels : le travail de sélection des œuvres s'est effectué par binômes non-voyants/voyants, puis ont été créés des outils de médiation pour accompagner les œuvres et aller plus loin dans l'accessibilité (multimédia, tablettes numériques, médiation olfactive, catalogue adapté).



#### ❖ Au musée Sainte-Croix de Poitiers

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



#### ❖ La Chambre des visiteurs au musée des Beaux-Arts de Rouen

Depuis 2012 au, *Le Temps des collections* constitue une nouvelle façon de présenter les collections permanentes en les ouvrant aux regards les plus divers. Pour la 5<sup>ème</sup> édition, c'est au public qu'ont été confiées les clefs des réserves : la *chambre des visiteurs* est une nouvelle salle qui reçoit les œuvres plébiscitées par le public au moyen d'un vote en ligne sur le site du musée. En 2016, les participants ont défendu leurs œuvres préférées avec plus de 17 000 votes.

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

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

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

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

#### Exposition « Hétérotopies » au Musée d'art moderne et contemporain de Strasbourg

Mêlant art et architecture, l'exposition est présentée dans le cadre de la saison « *Passions*

*Partagées. Au cœur des collections* », programme d'expositions consacré à la valorisation des collections des musées strasbourgeois.



### **Open Muséum au Palais des Beaux-arts de Lille**

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

### **Création, médiation et numérique**

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



(c) Pierre Giner 2011

### **Exposition *Carambolage* au Grand Palais**

Le « carambolage » des œuvres, à l'instar de l'exposition éponyme, gagne partout du terrain.



Affiche de l'exposition, © Affiche de la Rive-Grand Palais, Paris 2016

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

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

### **Dialogue des collections, musée Calbet, Grisolle**

Dans ce musée d'art et tradition populaire, un partenariat avec des Ecoles d'architecture, d'arts appliqués et de beaux-arts métamorphose régulièrement intérieur et extérieur du musée.



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

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



### **Réouverture du musée Unterlinden, Colmar**

#### ❖ ***Les petits Ambassadeurs d'Unterlinden***

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

#### ❖ ***Dance floor Shimmy***

Soirées dansantes des années folles qui prolongent la visite de l'exposition de manière

festive. Très populaire dans les années 1920, cette danse proche du Charleston, a été pratiquée et très appréciée par Otto Dix et son épouse Martha à Berlin. Des chorégraphes et un orchestre animent le programme. Il est possible de venir costumé et les bulles alsaciennes ont offertes !

### Dessiner dans les salles des musées

Au MBA de Rennes, ouverture du musée aux amateurs pour une copie d'œuvres (le musée fournit le matériel). Au musée des Arts et métiers, dans l'exposition *Machines à dessiner*, des tables à dessin ont été installées, qui permettent aux visiteurs de réinvestir le lieu autrement. Le partenariat des musées de la Ville de Paris avec les Urban sketchers en est une forme encore plus contemporaine. <http://paris.urbansketchers.org/p/qui-sommes-nous.html>

### Danse au musée

Corps en mouvement à la Petite Galerie au Louvre, mais également, la collection permanente du musée des Beaux-Arts de Lyon qui se visite en dansant lorsqu'on est équipé du « radioguide ludique », le « Parcours danse » du Musée Toulouse-Lautrec à Albi, et de nouvelles formes d'ateliers (*On danse* au Musée d'Orsay).



### Exposition Corps rebelles au Musées de Confluences, Lyon

Les visiteurs munis d'un casque explorent les univers de la danse contemporaine et peuvent participer à un atelier de danse.



### Performances dansées au Musée national Marc Chagall à Nice

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



Prochaine performance dansée le vendredi 24 mars 2017 à 20h

### MuPop à Montluçon : la musique en immersion

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

### "Un opéra en kit" d'après *Le destin d'un nouveau Siècle* d'André Campra, Archives nationales, Nuit des musées 2016

L'idée de ce projet a été d'associer différentes ressources (fonds, interprètes, publics). Les étudiants du Conservatoire à Rayonnement régional d'Aubervilliers-La Courneuve (CRR 93) ont monté des extraits significatifs de la pièce au cours d'un travail de reconstitution et d'interprétation sous la direction de leurs enseignants. Puis, les écoliers de Roger Sémat de Saint-Denis ont réécrit un scénario et établi une scénographie lors d'un parcours spécifique aux Archives nationales.

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

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

### « Gruselnacht », musée alsacien de Strasbourg

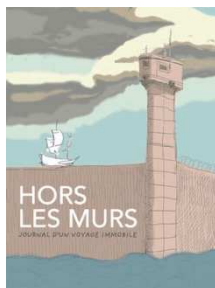
Une diversification des publics et une médiation innovante autour de « La Nuit de l'horreur » et du

festival de film fantastique de Strasbourg a été conçue à partir d'une théâtralisation des collections à partir des archives. La visite-spectacle est conduite par des comédiens ainsi que le personnel d'accueil et de surveillance costumés et fardés (partenariat avec une école de maquillage).



### Partenariat de la Réunion des Musées Nationaux -Grand Palais avec le Centre pénitentiaire Sud-francilien (2013)

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

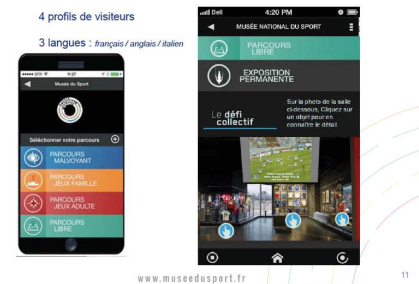


### Le Prix Patrimoine pour tous

Ces cinq dernière années, ont été primés *au titre des musées territoriaux* : le musée de la Lutherie et de l'archeterie française à Méricourt, le musée départemental de Préhistoire à Solutré, le musée Toulouse-Lautrec à Albi, le muséum de Toulouse, le musée d'Histoire de Nantes-château des ducs de Bretagne, le musée départemental de la Céramique à Lezoux, le musée des Beaux-arts de Quimper, le musée de la Cloche et du sonaille à Hérépian, le musée Fabre à Montpellier, le musée Picasso d'Antibes, le musée de Flandre à Cassel et la maison Victor Hugo à Paris. Et *au titre des musées nationaux* : le musée du quai Branly, le

musée national de la Musique, le musée du Louvre et le musée national du Sport à Nice.

### CRÉATION D'UNE APPLICATION MOBILE AVEC PARCOURS AUDIO, VISIOGUIDE ET DISPOSITIFS NUMÉRIQUES ET INTERACTIFS



### Les partenariats avec l'Assistance publique.

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

### Le FRAC-artothèque du Limousin et le musée de Rochechouart : l'exposition « L'art en lieux ».

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

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

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



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

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

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

Initiée par le MCC en 2014 et menée avec le concours des musées nationaux de la Renaissance (Ecouen), des Arts asiatiques - Guimet, Marc Chagall (Nice) et Fernand Léger (Biot), et du Centre national d'art plastique, ce programme a permis que soient déployées une sélection d'œuvres dans cinq entreprises : Renault à Flins, Sothys à Brive, ERDF à Mérignac, Mérieux à Marcy l'Etoile, et Haropa à Rouen. La médiation a été co-construite avec les salariés.



*Affiche réalisée par le comité d'entreprise et le service de communication d'Haropa-port de Rouen pour les œuvres du musée national de la Renaissance-Ecouen.*

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

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

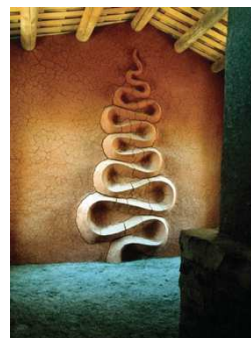


### **Atelier de restauration en vitrine, musée Hyacinthe Rigaud à Perpignan**

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

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

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



*Refuges d'Art - Andy Goldsworthy. 2005, Vieil Esclangon*

### **« Soirées papotage » chez des commerçants, par les musées de Concarneau Cornouaille Agglomération**

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

### **Mission Scanpyramides au Palais de Beaux-Arts de Lille**

À la croisée de la science et de la technologie, l'exposition présente les travaux et les résultats

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

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

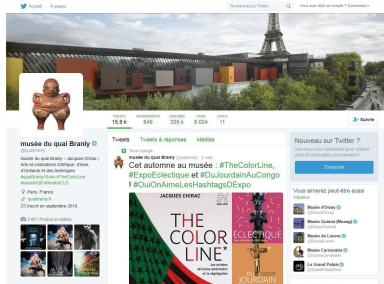
Le principe : une équipe de bénévoles développe un projet en accord avec un musée, puis investit le lieu pendant trois jours en travaillant avec le personnel, et enfin soumet le projet au public. Comme son slogan l'indique, Museomix, depuis 5 ans, transforme les musées en diffusant des méthodes de travail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



La communauté Museomix en action sur les réseaux sociaux pendant l'événement 2016

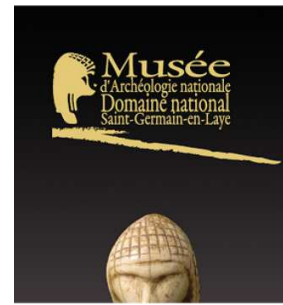
### Sites internet

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



### Explosion des applications téléchargeables sur tablettes ou smartphones

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



ARCHEOMAN - L'application mobile du musée d'archéologie nationale (entièrement gratuite) © RMN-GP

### Réalité virtuelle, écrans interactifs, mapping, hologrammes et interface innovantes.

On en trouve des illustrations au musée Bonnard au Cannet, dans les musées de la Ville de Paris, au musée gallo-romain de Fourvière et au Louvre. Au Château des ducs de Bretagne-Musée d'histoire de Nantes, « Ludomuse », projet conçu en partenariat avec Paris-Musées et Erasmé (laboratoire de création numérique à Lyon), répond au principe de tablettes inter-connectées entre les membres d'un même groupe de visiteurs et permet le partage des tâches.

### Interfaces tactiles et cartels numériques

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



Dispositif de médiation « Pimp my room », musée des Arts décoratifs, Paris

### Production d'applications numériques mutualisées.

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



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

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

## Réalité virtuelle

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



## Des sites et des équipements numériques en accessibilité universelle

Pour les enfants de 7 à 12 ans, le programme *Experts Quai Branly* est destiné aux enfants sourds et à la Cité de l'architecture et du patrimoine, *Archimôme* est un site adapté aux jeunes malvoyants et en situation de handicap mental. Des tablettes tactiles en LSF sont présentes au musée départemental de la Céramique à Lezoux ou au musée des Cultures comtoises, et des cartels numériques au musée des beaux-arts de Quimper. L'association *Signes de sens* a contribué à la diffusion de cette sensibilisation des établissements aux potentiels offerts par une médiation numérique adaptée à tous.

## Versailles, « Le Roi est mort » et live-tweet

L'exposition du château de Versailles qui s'est tenue du 27 octobre 2015 au 21 février 2016, retraçait la mort de Louis XIV. Le musée s'est demandé comment cet événement aurait été

suivi par les médias aujourd'hui. Twitter s'est imposé assez logiquement.



## #jourdefermeture

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

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

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



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

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



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

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



### Les vidéos virales des youtubeur

Elles visent un public de jeunes adultes qui ne s'est guère déplacé au musée depuis ses visites scolaires. Du reste, c'est clairement la vocation de la vidéo de Cyprien et Norman pour les dix ans de la Fondation Culture et Diversité. (<http://www.fondationcultureetdiversite.org/actualites/cyprien-et-norman-font-une-video-pour-les-10-ans-de-la-fondation>). La collection de vidéo pour Youtube réalisée par le Louvre poursuit la même stratégie.



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

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





## LE MUSEE INCLUSIF ET COLLABORATIF

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

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

---

### MODELES EMERGENTS

#### ❖ **Le musée conversationnel.**

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

sociaux. Le musée conversationnel, c'est celui où le débat démultiplie des paroles qui s'enrichissent réciproquement.

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

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

#### ❖ **Le musée comme coopérative.**

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

---

### CHANTIERS A OUVRIR

#### ❖ ***Crédation d'une plate-forme numérique multimédia des bonnes pratiques de médiation à l'intention des services des publics.***

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

Pour rester dans l'esprit des médiations collaboratives, la création d'une plate-forme numérique, contributive et multimédia, permettra de documenter, archiver et valoriser des pratiques, de diffuser

des analyses et des recherches, et, par un bouquet de liens, de centraliser informations et données émanant des professionnels.

Le département de la politique des publics de la Direction générale des patrimoines pilotera cette plateforme et en partenariat avec la Réunion des musées nationaux-Grand Palais. Elle sera dotée d'un comité éditorial composé de professionnels de la médiation muséale, de formateurs, de chercheurs. Le colloque « *Réinterroger les pratiques de médiation dans les musées du XXIe siècle* », organisé à Paris du 21 au 23 juin 2017, sera l'occasion idéale d'annoncer la création de ce nouvel outil au service des musées et d'installer son comité éditorial.

❖ ***Soutien à la diversification des usages des auditoriums et à la création de tiers-lieux, au développement des fab lab et autres laboratoires d'innovation.***

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

❖ ***Concertation sur les nouvelles formes de gouvernance intégrant les publics.***

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

❖ ***Volet « Social et Environnemental » dans le Projet « Scientifique et Culturel » : vers un PSCSE***

Il semble opportun de compléter le concept de PSC par un volet sur les dimensions sociales et environnementales, trop souvent absentes. Les actions éco-responsables, respectueuses de l'environnement et qui favorisent l'inclusion des plus fragilisés, les chantiers de réinsertion, les prestations développées avec l'économie sociale et solidaire en sont emblématiques et seraient ainsi encouragées et démultipliées

## EXPERIENCES DE REFERENCE

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

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



### Le Palais de la Porte dorée et les « visites déguidées »

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

### L'Art et la Matière. Galerie de sculptures à toucher au musée Fabre, Montpellier

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



### « Des maux, des musées, des mots »

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



© Tomi Ungerer/Musées de Strasbourg - Crédit photo Musées de Strasbourg

### Développer l'expérience sensible au musée La Piscine à Roubaix.

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



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

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

Ensemble, rénovons et mixons nos idées !

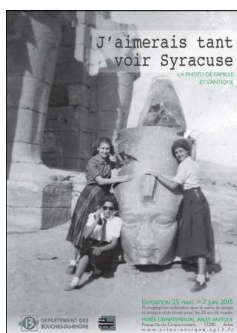


### **Wiki au Palais des Beaux-arts de Lille**

L'économie numérique permet notamment de faire appel à des contributeurs pour documenter ou s'impliquer dans la collecte de données. Le Palais des Beaux-Arts a conduit des ateliers de partage des ressources avec WikiMuseum en invitant à une grande collecte de photos du musée avec Wikipédia.

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

Le musée a invité le public à ouvrir ses albums de famille pour une collecte nommée « L'Antique e(s)t nous ». Plus de 200 contributeurs ont adressé au musée 1200 clichés les mettant en scène au côté d'un monument antique ou un vestige de site archéologique de la Narbonnaise et du pourtour méditerranéen. Est née de cette collecte l'exposition "J'aimerais tant voir Syracuse" (25 mars au 7 juin 2015).



### **La Halle aux sucres à Dunkerque, inaugurée en février 2016**

Consacré à la ville durable et aux mutations urbaines dans le monde, ce lieu se présente à la

fois comme un centre d'expositions, de ressources documentaires, d'archives, ... Toutes ces actions existent dans d'autres lieux, mais elles sont ici mêlées dans les mêmes espaces. C'est d'abord un lieu de vie, de rencontres et d'hybridité des fonctions pour inventer ensemble.



### **Inventaires participatifs dans les muséums**

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



### **La Grande Collecte 2016 : Afrique-France XIXe - XXe siècles**

Les Archives nationales sont partenaires de la nouvelle édition de La Grande Collecte organisée par les ministères de la Culture et de la Communication, de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le secrétariat d'État chargé des Anciens combattants et de la Mémoire, qui est consacrée aux relations entre l'Afrique et la France aux XIXe et XXe siècles. Les personnels des sites de Paris et de Pierrefitte-sur-Seine ont accueilli en novembre toutes les personnes ou familles qui conservent des documents et souhaitent contribuer.

### **Musée d'Aquitaine, les actions menées avec les associations de la diversité.**

Les « Bons Baisers de ... » sont une invitation à la rencontre de différentes cultures sur un mode festif. C'est l'occasion de découvrir de formes d'expressions artistiques et culturelles et d'échanger avec les artistes de différents pays. La programmation autour de l'exposition est organisée avec les associations culturelles.  
*Maroc (14-16/10/2016) et Arménie (5-7 juin 2015)*

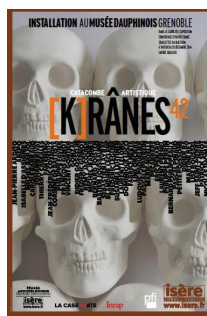
### **Le projet du musée historique de Lyon**

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

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

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

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



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

Le projet mené avec 3 classes de pâtissiers-boulangers a pour objectif la conception et la réalisation d'un produit pâtissier-boulangier original, lié au musée et/ou à l'œuvre de Picasso. Les apprentis imaginent leurs projets par petits groupes pendant les cours d'arts appliqués et de

culture artistique, et lors de visites au musée ou d'interventions en classe. Un jury est chargé d'élire le meilleur produit.



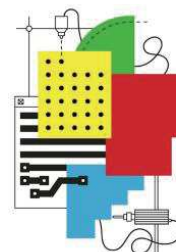
### **Le Festival Musées(em)portables du Salon international des expositions et des musées**

Dans le prolongement de la *Charte tous visiteurs* du MCC, le SITEM récompense des productions conçues par des jeunes selon un règlement précis : des films de fictions de moins de 3 minutes réalisés avec un téléphone portable ou une petite caméra dans un lieu d'exposition. En donnant à voir le musée comme lieu de création et d'imaginaires, c'est une centaine de films qui chaque année témoigne de cette appropriation concrète. L'ICOM s'est associé au prix et décerne un prix de l'accessibilité.

### **La Fabrique, fablab artistique du Centre Pompidou**

Ouvert en septembre 2016, la Fabrique est le nouvel espace des 9-12 ans. Il s'apparente à un *fablab* par les machines et les matériaux qui s'y trouvent. Chaque trimestre, un artiste imagine pour les participants un projet connecté avec les ressources du Centre Pompidou. Au fil des semaines, enfants et animateurs contribuent ensemble à la réalisation d'une œuvre collective. Les participants peuvent suivre une ou plusieurs séances, en s'inscrivant à la journée et sans obligation de suivre les différents rendez-vous. La 1<sup>ère</sup> édition s'intitule « Archi Bizarre ».

Édition n°1  
**ARCHI BIZZARE  
AVEC ÂBÂKE**  
21 septembre 2016 - 18 janvier 2017  
Centre Pompidou - Atelier des enfants



### **PG au musée des Arts décoratifs**

En 2013, PG, l'avatar de l'artiste Pierre Giner, créature animée en réalité virtuelle, est en résidence dans les espaces du Musée des Arts Décoratifs. Il active les objets, habite dans les

collections, investit les expositions et period rooms, accueille les visiteurs. PG, personnage mi artiste, mi visiteur, occupe, s'approprie, scénarise et réfléchit au musée et ses usages numériques par une série d'expériences et d'apparitions, à des échelles diverses, aux détours du lieu, de ses espaces, de ses présentations et dans les temps de sa programmation.



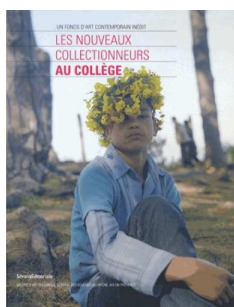
### Les Escalettes du Mucem

Si le numérique offre des potentialités, ce n'est pas la seule modalité possible du participatif ! Par exemple, le MUCEM a mis en place un quiz sous forme de jeu télévisé autour des collections du musée avec des prix à gagner. D'autres opérations se déroulent sur les plages de la ville (*Les Escalettes*) ou proposent des médiations partagées le temps d'une soirée.



### Le programme *Les Nouveaux collectionneurs au collège*

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



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

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



### Le Préhistomuséum de Ramioul

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

<http://www.prehisto.museum>

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

Au service du territoire régional, de ses habitants et de leurs institutions, l'établissement est organisé autour de trois pôles dont les maîtres mots sont connaître, conserver, transmettre et partager : le Centre de Conservation-Restauration-Numérisation, l'Ethnôpole, le Réseau des musées de Normandie (70 établissements). En collaboration avec le CNFPT, la *Fabrique de patrimoines en Normandie* propose 5 formations en 2017. [www.lafabriquedepatrimoines.fr](http://www.lafabriquedepatrimoines.fr)

### La mutation du musée des maisons comtoises à Nancray

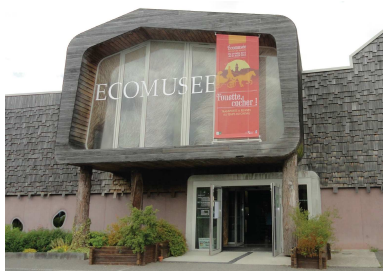
Il a évolué d'un musée de plein air traditionnel présentant des collections d'arts et traditions populaires à un site mettant en œuvre et sensibilisant au développement soutenable. Aide

aux jardiniers amateurs, mode de déplacement doux, logiciel libre, produits d'entretiens du site respectueux de l'environnement, etc. autant de dimensions mis en place progressivement pour changer le fonctionnement et les objectifs de l'établissement.



### L'écomusée de Rennes

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



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

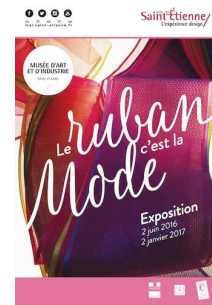
Que ce soit pour des logements gérés par l'association ou à la Briquetterie de Ciry-le-Noble, l'écomusée a conduit par le passé plusieurs chantiers d'insertion à vocation culturelle. Comme il est courant dans les chantiers de réhabilitation du patrimoine, les missions sociales et culturelles sont conjuguées.

[www.ecomusee-creusot-montceau.fr](http://www.ecomusee-creusot-montceau.fr)

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

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

concours international de créations de chapeaux auprès des modistes sur le thème du ruban.



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

C'est plus qu'une simple action, c'est un Café tricot qui accompagne le lieu sur le long terme en déclinant des actions spécifiques et des ateliers au gré des expositions.

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

### Inventer de nouvelles économies

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



### L'Outil en main

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

<http://www.loutilenmain.fr> & [www.proscitec.asso.fr](http://www.proscitec.asso.fr)

### Action culturelle Alzheimer

Cette association recense et accompagne les actions dans les musées visant à créer une qualité de vie et à promouvoir l'estime de soi et la dignité



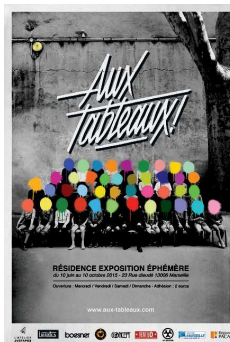
des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer. Onze musées en sont partenaires.



## Action culturelle Alzheimer

### L'atelier Juxtapoz et l'exposition « Aux tableaux » à Marseille

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



### Le musée Savoisien, Chambéry et son projet collaboratif de scénographie

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



MUSEE SAVOISIEN A CHAMBERY / MUSEE D'OUVRAGE - COOPERATIVE GENERALE DE LA SAGOC  
CONCEPTEURS: PASCALE PIRENE, ARCHITECTES DES MOMENTS PHOTOLOGIQUES / OLIVIERA TOSCANI ARCHITECTS SCENOGRAPHES

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

Le Prieuré est un musée de France, un monument historique, un Jardin remarquable et une ethnopôle. L'établissement se conçoit comme un

outil de réflexion sur le devenir du territoire. Conjuguant les dimensions de l'histoire, du local et du sociétal, il entend renouveler l'idée du collaboratif autant avec les habitants que les visiteurs. Une idée-force : la ruralité a quelque chose à apprendre à la ville.



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

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



### L'Imaginarium à Tourcoing

Situé au cœur de Paine Images, à proximité de Lille, dans un quartier entièrement consacré à l'image et aux industries créatives, véritable lieu de convergence, cet espace de 8000 m<sup>2</sup> rassemble artistes, chercheurs et entreprises autour des industries créatives et propose également des expositions temporaires. <http://www.plaine-images.fr/presentation/>

### Fablab, livinglab à la Cité des sciences et de l'Industrie

Les ateliers *tinkering* désigne un type d'atelier où un facilitateur propose à plusieurs groupes d'expérimentateurs de résoudre un problème technique, à partir de matériaux simples. La

formule du « Laboratoire en résidence » est testée depuis 2 ans ; en 2017, le thème retenu est celui la « Ville numérique ».

<http://www.universcience.fr>

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

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

<http://www.104.fr/>

### **Carnavals créoles au musée du quai-Branly**

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



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

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



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



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

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



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

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

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

L'Université populaire des Turbulences propose un programme de cours ouvert à tous et gratuit. Ces conférences ont pour objet la découverte et l'étude de la création contemporaine, portée par des personnalités reconnues dans les champs de l'art et de l'architecture. Accessibles et conviviaux, les cours du vendredi matin sont aussi l'occasion d'échanger autour d'un café. Les cours sont intégralement diffusés sur Radio Campus Orléans et ré-écoutables en ligne.



*Université populaire 03/02/2017 - 11h : Les qualités et les espoirs des lieux de voisinage*

### **Le projet Micro-folie à Sevrans**

Y participent : le château de Versailles, le centre Pompidou, le Louvre, le musée national Picasso, le musée du quai Branly-Jacques Chirac, la Philharmonie de Paris, la RMN-Grand Palais, et Universcience. Il propose un musée numérique / La scène, un café / Little Folie, un fablab / l'Atelier. Une convention de jumelage entre la ville de Sevrans (Les Beaudottes) et La Villette a été signée le 12 juillet 2016 par la Ministre de la Culture et de la Communication, le Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, le Préfet de la Région Île-de-France et la Secrétaire d'État chargée de la Ville. Cette convention définit le cadre d'une coopération qui permettra d'expérimenter le concept Micro-Folie à travers la réalisation d'un prototype sur le territoire sevransais pour début 2017.



## LE MUSEE COMME ECOSYSTEME PROFESSIONNEL

Le musée est devenu un système complexe de compétences. Expertises scientifique, de gestion et de leadership sont désormais requises pour diriger un établissement dont les missions se sont largement transformées. Quant aux équipes, elles se sont professionnalisées dans tous les secteurs, et les contenus des métiers, les cadres d'emploi, les statuts n'ont cessé d'évoluer.

Les évolutions les plus récentes laissent apparaître des services administratifs intégrant gestion, marketing et développement des ressources, une mixité plus importante des fonctions de surveillance et d'accueil, une consolidation des services des publics et le ciblage des médiations en fonction des catégories de visiteurs, des positions et des statuts de restaurateurs et de régisseurs réajustées, un développement des partenariats pour la recherche. Par ailleurs, les musées font appel en cas de besoin à la collaboration de différents corps de métiers.

Si ces tendances de fond touchent de manière plus ou moins assourdie l'ensemble du réseau des Musées de France, les contextes de travail sont très hétérogènes selon la taille des établissements et leur environnement socio-économique. Les établissements de 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 10 agents, la polyvalence est la règle.

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

- ***La formation et l'insertion dans le milieu professionnel***

Depuis le début des années 90, l'offre de formation initiale aux métiers du musée s'est considérablement modifiée : réforme complète pour les conservateurs et les restaurateurs avec l'Institut national du patrimoine (INP) ; adaptation aux profils de poste d'attachés et d'assistants de conservation, de chef de projet culturel et de médiateurs culturels, d'agents du patrimoine, de régisseurs et de cadres administratifs avec le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT); démultiplication des formations universitaires dans les domaines de la médiation et du management.

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

En dépit d'ajustements constants au marché de l'emploi et aux situations de travail, les formations initiales font toujours l'objet de nombreuses critiques auxquelles cherchent à remédier les formations d'intégration, de perfectionnement et continue. A l'échelle des deux fonctions publiques, la formation continue *stricto sensu* est principalement assurée par l'INP et le CNFPT. D'autres établissements publics y contribuent : l'Office de coopération et d'information des musées (OCIM-ministère de l'Education nationale, l'enseignement supérieur et la recherche), les services *ad hoc* du ministère de la culture et la communication, voire le Louvre qui s'est engagé sur cette voie depuis quelques années. Ensuite, un rôle considérable est joué par les associations et réseaux professionnels.

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

- ***Les deux fonctions publiques***

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

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

On notera, par ailleurs, que les concours de la fonction publique se faisant rares, la conséquence en est, parmi les jeunes générations très diplômées, une entrée sur le marché du travail par des postes et des fonctions sous-qualifiés, dont il n'est pas aisé de s'extraire.

- **Internalisation/Externalisation/Ré-internalisation.**

De manière globale, l'évolution des musées, de leurs modèles économiques, des attentes des publics, de leur mise en relation avec les différents acteurs de la société ont généré de nouveaux métiers qui ne correspondent pas aux cadres d'emplois traditionnels de la fonction publique d'État ou de la fonction publique territoriale. Il s'en est régulièrement suivi l'appel à des contractuels, des délégations de service public ou le recours à des prestataires extérieurs.

Les métiers de la réalité des musées ne se retrouvent pas totalement dans ceux qui figurent au Répertoire national des certifications professionnelles. L'institution fonctionne avec la collaboration d'architectes, d'ingénieurs, de muséographes, de graphistes, d'iconographes, de réalisateurs multimédias, de techniciens de l'éclairage et du son, mais aussi d'agenceurs de tous les corps de métiers, de cabinets d'étude et de prestataires AMO, ou encore de spécialistes de l'édition et de chercheurs... Tous n'ont pas *a priori* vocation à être intégrés de manière pérenne dans les équipes des établissements, toutes les missions n'ont pas la même durée. Mais à un certain moment, certains métiers apparaissent comme indispensables et leur « internalisation » nécessaire.

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

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

- **La transition numérique**

Plusieurs métiers, tous très différents, impliquent désormais le numérique. Son incidence est évidente sur la documentation des collections, la régie des œuvres, les outils de communication, la conception des dispositifs de médiation, la dématérialisation de la billetterie ou encore la gestion en ligne du planning des réservations...

On peut regretter que les aides publiques à la numérisation des collections n'aient pas permis de consolider les fonctions et ont plutôt été orientées vers des prestataires extérieurs, contrairement à ce que l'on a pu voir dans les bibliothèques.

Ainsi, de nouveaux métiers issus du numérique n'ont pas encore de cadre d'emploi dans la fonction publique : par exemple, le CNFPT est seulement en train de préparer une « fiche métier » pour les « chargés de projets numériques ». Pour ceux qui occupent déjà ces fonctions (souvent en tant que contractuels), leur place au sein des organigrammes existants semble, de plus, assez aléatoire...

- ***Egalité et diversité professionnelles***

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

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

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

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

Enfin, la diversité, devrait bénéficier des mêmes attentions que la parité au sein des conseils d'administration des établissements publics qui en sont dotés.

- ***Statuts des établissements, autonomie de gestion, questions de gouvernance***

Qu'ils soient dans la situation particulière de gérer eux-mêmes leurs agents ou être en régie, les établissements muséaux ont en facteur commun d'être soumis à une nouvelle pression destinée à les conduire à dégager des ressources propres, ce qui suppose le recours à des personnels formés à ces fins ou des prestataires. Réussir à agréger financements publics et ressources propres paraît être devenu le marqueur d'un musée agile et en mouvement.

Or il ne faut pas perdre de vue que le musée doit demeurer un équipement culturel pérenne dont le financement public est un socle. Il est avéré que les ressources propres ne contribuent que de manière marginale à son fonctionnement courant et à ses investissements. La plus-value du musée réside avant

tout dans la qualité de vie qu'il génère dans son environnement, en zone urbaine comme en zone rurale. Il constitue en outre un frein efficace à la désertification parce qu'il est générateur de retombées économiques et sociales.

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

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

---

## EVOLUTIONS FONCTIONNELLES

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

Si, compte tenu d'une grande hétérogénéité des établissements, il n'est pas possible d'identifier de prototypes, il n'en demeure pas moins que **4 véritables évolutions fonctionnelles** sont à l'œuvre, qui tirent les conséquences des modèles émergents présentés plus haut.

### ❖ Nouveaux ancrages des pratiques professionnelles.

Le schéma même des organigrammes est réinterrogé en fonction 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 co-production 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.**

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

---

## CHANTIERS A OUVRIR

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

Tous les établissements de formation (Ecole du Louvre, INP, CNFPT, Formations internes du MCC, Universités) en conviennent : les formations initiales et continues doivent davantage s'accorder aux conditions réelles d'exercice des métiers et aux nécessités des établissements. Les opérateurs

travaillent déjà à de nouveaux programmes. Sur un plan connexe, l'expérimentation de pépinières de talents (à l'instar de Star'up dans quelques musées) mérite une évaluation pour en déceler les potentialités et identifier des métiers émergents. Ainsi, face au renouveau, des *Assises nationales des métiers et de la formation* devraient être convoquées rapidement pour opérer une mise en cohérence des grandes tendances à l'œuvre au sein de l'écosystème professionnel et des principes et programmes des formations initiales et continues.

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

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

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

A 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.

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

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

## EXPERIENCES DE REFERENCE

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

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

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

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

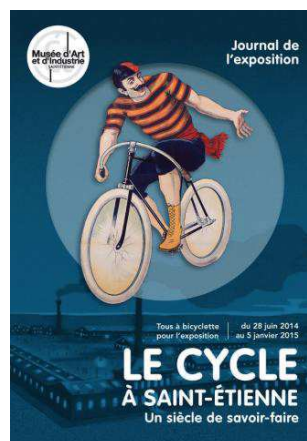
### La mise en ligne des collections

Le renouvellement des pratiques professionnelles intégrant le numérique a été complet et opère sur la transversalité des disciplines. Les outils numériques ont été rodés au moment du chantier du MQB avec la mise en ligne de la collection. Ils sont utilisés aujourd'hui

pour une facilitation du récolement et de la traçabilité des objets. Un nouvel écosystème d'outils numériques est déjà en évolution, pour une plus grande interopérabilité, pour le Web sémantique, pour la pérennisation des données numériques.

### Musée d'art et d'industrie de Saint Etienne : rôle des régisseurs dans la conception des expositions

Les régisseurs ont gagné une place centrale dans le dispositif de la vie des collections. Au musée d'art et d'industrie de Saint-Etienne, le travail en équipe montre que le régisseur peut être une force de propositions sur les expositions, les acquisitions. Du point de vue de la formation, une lacune du point de vue de la gestion de projet est pointée. La montée en puissance de cette profession répond à un principe de réalité : les œuvres circulent de par le monde de plus en plus, cette mobilité impose des compétences fortes du point de vue de la préservation du patrimoine.



### La spécialisation des métiers de l'exposition

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

muséographes a été créée en 2012 (<http://les-museographes.org/>)

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

Issu du groupe de travail conduit par le MCC sur la profession de guide-conférencier en 2015, l'idée d'une plateforme numérique coopérative a pour objectif de donner une réelle visibilité à l'ensemble de la profession, communiquer sur le professionnalisme des guides-conférenciers dans le cadre de l'attractivité culturelle et touristique et permettre de meilleurs échanges au sein de cette profession.

### **La communauté Muzéonum et sa plateforme de ressources sur le numérique.**

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



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

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

### **La Fems et l'assistance à Maîtrise d'Ouvrage dans le redéploiement des écomusées et**

### **musées de Guyane : une mission d'expertise confiée à un réseau professionnel**

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



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

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

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

En travaillant avec les Missions locales pour l'Emploi, ces deux musées ont souhaité recruter

et former des jeunes du voisinage qui n'avaient pas fait d'études longues et n'étaient pas familiers des institutions culturelles.

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

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



### Regroupements de musées européens de tailles similaires autour de projet d'exposition

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



### Festival Normandie-Impressionniste (chaque 3 ans)

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

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

### Le Club XIX créé et animé par le Musée d'Orsay

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

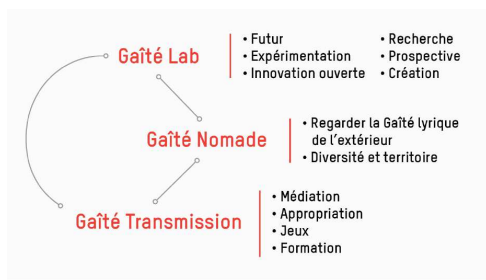
### Le Palais de Tokyo : un modèle économique unique en France et un laboratoire de création.

Avec plus de 60% d'auto-financement, 42 partenaires et 132 événements privés en 2015, le Palais de Tokyo devenu une « marque culturelle innovante » (*European Cultural Brands Awards, 2014*). Les deux formules de partenariat (mécénat et parrainage) servent au soutien d'expositions, à des projets d'accessibilité, à des projets hors-les-murs, ... Créé en 2009, le Pavillon Neuflyze OBC est le laboratoire de création du Palais de Tokyo : chaque année, 6 jeunes artistes de la scène émergente internationale de l'art contemporain y sont accueillis en résidence.



### La Gaité lyrique comme pépinières de talents et de partenariats

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



### Politique de développement des ressources propres au Musée des Beaux-Arts de Lyon

Rayonnement culturel et développement économique sont étroitement liés. A Lyon, les relations entre industriels mécènes, artistes et musées ont toujours été particulièrement riches. Les dispositions fiscales permettent au musée de développer des liens étroits avec les individus et les entreprises. Le Club du musée Saint-Pierre, le Cercle Poussin et les Amis du musée sont les partenaires majeurs d'une politique d'acquisition dynamique. Par leur engagement, leur soutien et leurs dons, entreprises et mécènes individuels participent activement à la vie du musée.

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

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



### Cité internationale de la Tapisserie à Aubusson

La nouvelle institution conçoit ses fonctions comme un système d'interactions : s'appuyer sur une collection de référence, redonner une place centrale à la transmission, retrouver des techniques et des savoirs faire oubliés, poursuivre la confrontation savoir-faire/création contemporaine, restituer auprès de la

communauté et du grand public, promouvoir l'innovation, accompagner la mutation économique de la filière, inscrire le projet dans une logique de développement durable.



### Le musée Rodin et l'autofinancement

Le modèle économique spécifique du musée Rodin le conduit à vouloir réduire la dépendance à la vente des bronzes et à rechercher de nouvelles sources d'autofinancement via un service du musée dédié (5 personnes). Un programme a été conçu pour l'atelier de Meudon en partenariat avec Gérard Garouste et sa fondation la Source.

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

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



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

La présentation de cette expérience a permis de débattre des atouts et des limites d'un statut d'EPCC. Parmi les atouts, une coopération Etat+Collectivités+3 institutions nationales déposantes dans le cadre d'un EPCC. Parmi les limites, l'impossibilité de titulariser les jeunes conservateurs issus de l'INP et une TVA non-

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



### La Fédération des Amis de Musées et la gouvernance des musées

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



### Musée de la Révolution à Vizille : le mécénat populaire

Le financement participatif est apparu pour cet établissement comme complément de ressources pour l'acquisition d'une œuvre. L'historienne Mona Ozouf a accepté d'être la marraine de l'opération. Le prix de l'acquisition était de 90k€. La collecte a duré 2 mois. Résultats : 281 donateurs pour plus de 25k€, dont 60% d'Isérois et Rhône-Alpins. L'hybridation des financements et un équilibre des sources apparaît pour le musée comme la concrétisation du « faire ensemble ». Le don a une double valeur : apporter des fonds et plébisciter. Il témoigne d'un attachement au musée et d'une socialisation par le bouche à oreille. On relève la simplicité de l'opération via le numérique et le portage par une agence spécialisée.



## LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

### **Madame la Ministre Audrey AZOULAY et les membres de son cabinet**

Irène BASILIS – Directrice adjointe

David ZIVIE – Conseiller

### L'ADMINISTRATION CENTRALE DU MINISTERE

#### **Monsieur Vincent BERJOT, Directeur général des patrimoines, et ses services**

*Madame Marie–Christine LABOURDETTE, Directrice, chargée des Musées de France et ses équipes*

Blandine CHAVANNE – sous-directrice de la politique des musées (*membre du comité de pilotage*)

Christophe CLEMENT

Katel GUIZOU

Florence PIZZORNI

*Madame Isabelle BALSAMO, Cheffe de l'Inspection des Patrimoines et son équipe*

Marie-Hélène JOLY

Bruno SAUNIER

*Monsieur Kevin RIFFAULT, Sous-directeur des Affaires financières et générales et son équipe*

Alexis MANOUVRIER

Philippe PARIZOT

Carole ETIENNE-BOISSEAU

Corine BOLUEN

*Madame Emmanuelle LALLEMENT, Cheffe du département de la politique des publics et son équipe*

Joséphine DEZELLUS

Didier GORCE

Colette MARTIN

Lucile ZIZI

*Monsieur François MULLER, Chef du département de l'information et son équipe*

Françoise BREZET

Valérie MARTINEZ

#### **Monsieur Christopher MILES, Secrétaire général du Ministère, et ses services**

*Madame Maryline LAPLACE et les équipes du SCPCI*

- *Département de l'innovation numérique*

Naomi PERES

Nicolas ORSINI

Roselyne ALIACAR

- *Département des études et de la prospective*

Jean-Michel GUY

Anne JONCHERY

- *Département de la recherche scientifique et technique*

Astrid BRANDT-GRAU

Sonia ZYLLHARDT

Sylvie MAX-COLINARD

- *Chargés de Mission*

Luc GRUSON

Agnès SAAL

#### **Monsieur Pierre OUDART, Directeur-adjoint chargé des Arts plastiques – DGCA et ses services**

Jacques BAYLE

Jean-Yves BOBE

#### **Madame Ann-José Arlot, Cheffe de l'Inspection générale des affaires culturelles**

Monique BARBAROUX

Marie-Liesse BAUDREZ



Jérôme BOUET  
Philippe CHANTEPIE  
Karine GLOANEC-MAURIN (Collège de la Diversité)  
Serge KANCEL  
Claire LAMBOLEY  
Anne-Marie LEGUEVEL  
Isabelle NEUSCHWANDER

## DIRECTIONS REGIONALES DES AFFAIRES CULTURELLES

### - *Les Directeurs régionaux des Affaires culturelles*

Marc CECCALDI – Directeur régional des affaires culturelles Paca  
Philippe CHAMEAUX – Directeur adjoint du CDN Normandie Rouen  
Marc DROUET – Directeur régional des affaires culturelles des Hauts – de– France  
Jean-Pascal LANUIT – Directeur régional adjoint des affaires culturelles d’Île– de– France  
Arnaud LITTARDI – Directeur régional des affaires culturelles de Nouvelle Aquitaine  
Christian NEGRE – Directeur adjoint de la DRAC Grand Est  
Michel PROSIC – Directeur régional des affaires culturelles Auvergne– Rhône Alpes  
Laurent ROTURIER – Directeur régional des affaires culturelles Occitanie

### - *Les Conseillers Musées et leur adjoint*

Nicolas BEL – Nouvelle Aquitaine  
Lionel BERGATTO – Auvergne-Rhône-Alpes  
Bertrand BERGBAUER – Grand Est  
Cécile BINET – Normandie  
Myriam BOYER – Hauts-de-France  
Annie CORDELIER – Bourgogne-Franche Comté  
Xavier FEHRNBACH – Occitanie  
Emilie GANDON – Normandie  
Marie-Françoise GERARD – Nouvelle Aquitaine  
Laurence ISNARD – Ile-de-France  
Patrick LE CHANU – Grand Est  
Brigitte LIABEUF – Auvergne-Rhône-Alpes  
Sylvie MULLER – Ile-de-France  
Sandra PASCALIS – Grand Est  
Arielle PELENC – Hauts-de-France  
Roland PINTAT – Nouvelle Aquitaine  
Jean-Louis RICCIOLI – Paca  
Pascale SAMUEL – Occitanie  
Evelyne SCHMITT – Bretagne  
Véronique SEYFRIED – Paca  
Manon SIX – Pays de Loire  
Pauline TIBERGHIEEN-LUCET – Ile-de-France

## PERSONNALITES RENCONTREES ET AUDITIONNEES

### **PREFET**

Pascal MAILHOS – Préfet de la région Occitanie

### **ÉLUES ET ÉLUS**

#### - *Députées et députés*

Isabelle ATTARD – Europe Ecologie les Verts  
Patrick BLOCHE – Parti socialiste, président de la Commission des Affaires culturelles et de l’Education de l’Assemblée nationale

Pascal DEMARTHE – Parti socialiste  
Yves DURAND – Parti socialiste  
Dominique NACHURY – Les Républicains  
Michel PIRON – Union des radicaux centristes, indépendants et démocrates  
Frédéric REISS – Les Républicains

**- Sénatrices et sénateurs**

Marie-Christine BLANDIN – Groupe écologiste  
Maryvonne BLONDIN – Groupe socialiste et républicain  
Gilbert BOUCHET – Groupe les Républicains  
Corinne BOUCHOUX – Groupe écologiste  
Françoise CARTRON – Groupe socialiste et républicain  
Alain DUFAUT – Groupe les Républicains  
Loïc HERVÉ – Union des Démocrates et Indépendants  
Françoise LABORDE – Groupe du Rassemblement Démocratique et Social Européen  
Jean-Pierre LELEUX – Groupe les Républicains  
Vivette LOPEZ – Groupe les Républicains  
Christian MANABLE – Groupe socialiste et républicain  
Marie-Pierre MONIER – Groupe socialiste et républicain  
Catherine MORIN-DESAILLY – Groupe Union des démocrates et indépendants, présidente de la Commission Culture, Education et Communication du Sénat  
Sylvie ROBERT – Groupe socialiste et républicain

**- Elus et élus régionaux, départementaux, municipaux**

Michel BERTHIER – Adjoint délégué à la culture Ville de Poitiers  
Patrick CURTAUD – Vice-Président du conseil départemental de l'Isère ; Adjoint au maire de Vienne  
Patrice DUCHER – Directeur régional adjoint des affaires culturelles des pays de Loire  
Pierre ESPLUGAS-LABATUT – Adjoint maire de Toulouse  
Alain FONTANEL – Premier adjoint au Maire de Strasbourg chargé de la culture et du patrimoine  
Georges KEPENEKIAN – Premier adjoint au maire de Lyon  
Patrick MARTY – Maire de Grisolles  
Frédéric MINARD – Adjoint à la culture au patrimoine architectural et à l'enseignement supérieur de la ville de Roubaix  
Daniel VALADE – Adjoint au maire de Nîmes chargé de la culture  
Florence VERNEY-CARRON – Vice-Présidente de la région Auvergne– Rhône – Alpes

**- Représentantes et représentants d'Associations d'élus**

Michel DUBOIS – FENSR  
Sébastien FERRIBY – Conseiller technique département action sociale, éducative, sportive et culturelle de l'Association des maires de France (AMF)  
Annie GENNEVARD – Vice-Présidente de l'association des maires de France (AMF)  
Nicole GIBOURDEL – Déléguée Générale de l'association Villes de France  
Aurélie MALLET – Secrétaire générale de la FNCC  
Sylvie MAREUX – Chargée de la Commission Patrimoine de l'association Nationale des élus des territoires Touristiques (ANETT)  
Florian SALAZAR-MARTIN – Président de la Fédération nationale des collectivités territoriales (FNCC)  
Patrick THIL – Conseiller régional du Grand Est – Association des régions de France (ARF)  
Isabelle VINCENT – Membre du Bureau de la FNCC et maire- adjointe à la culture de Chartres

**PRESIDENTES ET PRESIDENTS, DIRECTRICES ET DIRECTEURS DES MUSEES NATIONAUX ET DES ECOLES DU MCC**

Guy AMSELLEM – Président de la cité de l'architecture et du patrimoine CAPA  
Christian BAPTISTE – Directeur du Musée de l'Armée  
Philippe BARBAT – Directeur de l'institut du patrimoine (INP)  
David CAMEO – Directeur du musée des Arts décoratifs  
Vincent CAMPREDON – Directeur général du musée national de la Marine  
Rémi CARIEL – Directeur du musée Magnin, Dijon

Catherine CHEVILLOT – Directrice du musée RODIN  
 Jean-François CHOUGNET – Président du MuCEM  
 Xavier REY – Directeur des collections musée d'Orsay  
 Thierry CREPIN-LEBLOND – Directeur du musée de la Renaissance –Ecouen  
 Dominique DE FONT-REAUXX – Directrice du musée Eugène Delacroix  
 Laurence DES CARS – Directrice du musée de l'Orangerie  
 Pierre DUBREUIL – Directeur du Muséum national d'Histoire naturelle  
 Philippe DUREY – Directeur de l'école du Louvre  
 Marie-Cécile FOREST – Directrice du musée Gustave Moreau/Henner  
 Martha GILLI – Directrice du Musée du Jeu de Paume  
 Marie GRASSE – Directrice du musée national du Sport  
 Jean-François HEBERT – Président du château de Fontainebleau  
 Sylvie HUBAC – Présidente de la RMN – Grand palais  
 Marie-Hélène JOLY – Inspectrice générale des patrimoines  
 Serge LASVIGNES – Président du centre national d'art et de culture Georges Pompidou CNAC – GP  
 Marie LAVANDIER – Directrice du Louvre– Lens  
 Sophie MAKARIOU – Présidente du musée national des arts asiatiques – Guimet  
 Bruno MAQUART – Président d'Universcience  
 Jean-Luc MARTINEZ – Président du Louvre  
 Hilaire MULTON – Directeur du musée national d'archéologie, Saint Germain en Laye  
 Hélène ORAIN – Directrice générale du Palais de la Porte dorée  
 Delphine PINASA – Directrice du centre national du Costume de Scène (CNCS)  
 Max POLONOVSKI – Directeur du musée des Plans-reliefs  
 Yves ROBERT – Directeur du centre national des arts plastiques  
 Romane SARFATI – Directrice générale du musée national de la céramique Sèvres  
 Emmanuel STARCKY – Directeur du Palais de Compiègne - Blérancourt  
 Elisabeth TABURET – Directrice du musée national du Moyen Âge  
 Yves WINKIN – Directeur du Musée national des Arts et Métiers

### AUDITIONS ET GROUPES DE TRAVAIL

*(les personnes dont le nom est accompagné d'un\* ont fait l'objet d'un entretien individuel)*

Roei AMIT – Directeur adjoint des publics et du numérique, RMN– Grand Palais  
 Stéphanie AIRAUD – Responsable des publics et de l'action culturelle au MAC VAL\*  
 Cécile AUFAURE – Directrice chargée des collections, Paris-Musées  
 Jacques BATESTI – Attaché de conservation, Musée basque de Bayonne,  
 Preston BAUTISTA – Deputy Director for Public Programs and Audience Engagement, Indianapolis  
 Claire BESSEDE – conservatrice du musée national Jean– Jacques Henner  
 Eric BLANCHEGORGE – Ancien président de l'AGCCPF  
 Marie-Christine BORDEAUX – Professeur, Université Pierre Mendès– France, Grenoble, Culture & Musées et Haut  
 Conseil EAC\*  
 Patrick BOUCHAIN – Architecte et scénographe\*  
 Laurent BUSINE – ancien directeur du Grand Hornu, Belgique\*  
 Elisabeth CAILLET – Agrégée de philosophie et docteur en sciences de l'éducation\*  
 Jean-François CARON – Maire de Loos en Gohelle\*  
 Fernand COLIN – Directeur du Préhistomuseum de Ramioul, Liège, Belgique\*  
 Michel COTÉ – Ancien directeur du Musée des Confluences et du Musée de la Civilisation à Québec\*  
 Françoise DALEX – Secrétaire générale adjointe d'ICOM– France  
 Alexandre DELARGE – Président de la Fédération des écomusées et des musées de société\*  
 Fabrice DENISE – Responsable du service des publics du musée départemental de l'Arles antique  
 Danielle DEPAUX – Présidente de l'UNAPEI  
 Xavier DE LA SELLE – Directeur du musée Gadagne\*  
 Jean DE LOISY – Directeur du Palais de Tokyo  
 Isabelle DE MIRANDA– Directrice de Arkeomedia\*  
 Henri DE ROHAN– CZERMAK – Inspecteur général de l'Education nationale chargé de l'histoire des arts  
 Cécilia DE VARINE – Présidente de Médiation culturelle association\*  
 Noémie DROUGUET – Professeur à l'université de Liège, Belgique\*  
 Vincent DUCLERT – Professeur agrégé, EHES\*

Jean-Claude DUCLOS – Ancien directeur du musée Dauphinois\*

Marc ETIENNE – Conservateur au département des Antiquités Égyptiennes du Musée du Louvre,

André FERTIER – président de CEMAFORRE

Eric FERRON – Président de l'association TOT ou T'ART\*

Jasmine FRANCOQ – FERRINI – Responsable du projet « Little Villette »\*

Hélène FULGENCE – Directrice du développement culturel, musée du quai branly

Olivier GABET – Directeur du Musée des Arts décoratifs

Louis-Jean GACHET – Icom-France

Laurent GAVEAU – Directeur du Lab, Google Cultural Institute

Lionel GAUTHIER – Secrétaire général de la Fondation éducation contre le racisme\*

André GOB – Professeur à l'université de Liège\*

Marc-Olivier GONSETH – Musée d'ethnographie de Neuchâtel

Isabelle GORGUET-BALLESTEROS – AGCCPF Ile de France

Luc GRUSON – Chargé de mission « Dimension culturelle de la politique d'accueil des migrants

Bernard HASQUENOPH – Directeur de Louvrepourtous\*

Michel HILAIRE – Directeur du musée Fabre, Montpellier

Simon HOURIEZ – Directeur SIGNE DE SENS

Guillaume KIENTZ – Musée debout, Conservateur Louvre\*

Thiphaine LE FOLL – Directrice de l'Ecomusée du Creusot

Christophe LERIBAUT – Directeur du Petit Palais

Thierry LEVEQUE – Chef d'entreprise et président de la Fondation de l'Olivier

Delphine LEVY – Directrice de Paris – Musées

Marion LIEWIG – Responsable de la communication, Institut Henri Poincaré

David LIOT – Directeur des musées et du patrimoine de Dijon

Jean-Hubert MARTIN – Commissaire d'expositions, ancien directeur d'institution

Claude MOLLARD – Expert culturel\*

Joachim MONEGIER DU SORBIER – Directeur des publics, Fondation Louis Vuitton\*

Ronna OSTHEIMER – TULGAN – Director of Adult School and Community Programs, Clark Art

Alice PAULY – Chargée de mission Association Culture du cœur\*

Pierre-Yves LE POGAM – Conservateur en chef du patrimoine, département des sculptures, musée du Louvre

Marie PRESTON – Artiste et Maître de conférences\*

Jean-Michel RAINGEART – Président de la Fédération des sociétés d'amis de musées

Juliette RAOULT – DUVAL – Présidente Icom – France

Brigitte RIBOREAU – VILLEMINOZ – Présidente AGCCPF Rhône – Alpes

Jenny RIGAUD – Responsable du Pôle de compétence Culture du centre national de la fonction publique territoriale (Cnfpt)\*

Anne-Catherine ROBERT – HAUGLUSTAINE – Directrice générale de l'ICOM.

Mélanie ROUSTAN – Maître de conférences au MNHN\*

Serge SAADA – Président de l'Association Culture du cœur\*

Laurent SALOME – Directeur scientifique de la RMN – GP

Paul SALMONA – Directeur du musée d'art et d'histoire du judaïsme – Paris

Patrick SAVIDAN – Fondateur et directeur de l'Observatoire des inégalités\*

Céline SICOT – Chargée de mission Association des Paralysés de France

Dirk SNAUWAERT – Directeur de Wiels – centre d'art contemporain, Bruxelles, Belgique\*

Jean-Philippe UZAN – Chercheur, CNRS – IHP

Emilie VANHAESEBROUCKE – Directrice-adjointe de Frame-France

Camille WOLF – Conseillère auprès du président Muséum d'histoire naturelle

## **LES 8 ETAPES TERRITORIALES : LISTE DES INTERNANTES ET INTERVENANTS**

Bernard ALAUX – Directeur de Cap sciences – Bordeaux

Michèle ANTOINE – Directrice des expositions Universcience Paris

Euphrasie ARNAUD – Agent du patrimoine, musée des Beaux – Arts de Lyon

Christine ATHENOR – Directrice de l'association HS projet

Lucie AVRIL – Chargée de projet MuMo

Noël BARBE – Ethnologue – Institut interdisciplinaire d'anthropologie du contemporain

Benjamin BECHAUX – Directeur du développement des publics Palais de la porte Dorée

Brigitte BENETTEU – Conservatrice en chef Musée du Tarn

Benjamin BENITA – Universcience (MuséumWeek)  
Eric BLANCHEGORGE – Conservateur des musées de Troyes  
Isabelle BOICHE – Restauratrice et consultante en conservation préventive  
Christine BOUILLOC – Directrice du musée Bargoin – Clermont Ferrand  
Eric BOURGOUGNON – Directeur du musée des Musiques populaires– Montluçon  
Véronique BRUMM – Directrice du musée Lalique  
Hervé CABEZAS – Directeur de musée Antoine Lécuyer à Saint – Quentin  
Céline CHANAS – Directrice du musée de Bretagne à Rennes  
Jean-Marie CHANON – Avocat, ancien bâtonnier  
Laurence CHESNEAU– DUPIN – Directrice de la culture Cité du vin – Bordeaux  
Alain CHEVALIER – Directeur du musée de révolution Française de Vizille  
Agnès CIPRIANI – Directrice de développement du musée des Beaux – Arts de Lyon  
Alice CORNIER – Directrice du musée des Beaux-Arts de Cambrai  
Christophe COURTIN – Responsable du service des projets numériques Château des Ducs de Bretagne  
Yann CUSSEY – Chargé de l’animation et du développement du Pays d’art et d’histoire de Lens-Liévin  
Françoise DALEX – Secrétaire générale adjointe d’ICOM France  
Anne DARY – Directrice du musée des Beaux– Arts de Rennes  
Delphine DE BETHMANN – Responsable du service des activités culturelles Cité de la Musique  
Eric DE CHASSEY – Directeur général de l’institut national d’histoire de l’Art Paris  
Eléonore DE LA CHARRIERE – Fondation Culture et diversité  
Elizabeth DE PORTZAMPARC – Architecte du musée de la Romanité à Nîmes  
Rosène DECLEMENTI – Coordination du réseau d’art islamique en France  
Benoit DECROUX – Directeur Musée Soulages à Rodez  
Marie DELANOE – Responsable du musée Calbet  
DEPARPE Patrice – Président de l’AGCCPF de la région Hauts-de-France  
Danièle DEVYNCK – Directrice du musée Toulouse-Lautrec  
Marlène DIXON – Consultante numérique, Londres  
Marc DONDEY – Directeur de la Gaité lyrique – Paris  
Bruno DOSSEUR – Directeur de Relais d’Sciences – Le Dôme  
Marie DOURTHE – Directrice du musée de la Chalosse  
Elisabeth DRAVET – Responsable du musée du pays d’Ussel  
Aurélien DUMAIN – Ethnologue et chargée de mission Ethnopôle  
Cécile DUMOULIN – Directrice des publics MUCEM, Marseille  
Maximilien DURAND – Directeur des musées des tissus et du musée Arts décoratifs de Lyon  
Francis DURATHON – Directeur du Muséum de Toulouse  
Pascal FARRACI – Directeur des musées de Poitiers  
Cyril FAUCHER – Université de la Rochelle –  
Michèle FERRI –Atelier d’architecture Castelnau– Ferri  
Pierre FICKINGER – Président des amis du musée d’art moderne et contemporain de Strasbourg  
Célia FLEURY – Responsable du développement des musées thématiques département du nord  
Cyprien FONTVIELLE – Directeur du site– mémorial du Camp des Milles– Aix  
Céline FRANCON – Médiatrice Musée départemental de la céramique – Lezoux  
Catherine FUCHS – Conservatrice en chef du patrimoine – Electropolis de Mulhouse  
Laurence GATEAU – Directrice du Frac Pays de Loire  
Barbara GATINEAU – Vice-présidente de l’ACMA  
Emmanuel GERARD – Directeur de la cité de la Tapisserie, Aubusson  
Pierre-Antoine GERARD – Directeur du Musée-Aquarium de Nancy  
Pierre GINER – Commissaire d’exposition et scénographe  
Nadine GOMEZ – Conservatrice du Musée Gassendi, Dignes  
Sébastien GOSSELIN – Directeur adjoint du musée Savoisien, Chambéry  
Zeev GOURARIER – Directeur scientifique des collections du MUCEM  
Sylvie GRANGE – Directrice de l’Office de coopération et d’informations des musées (OCIM)  
Jean-François GROULT – Responsable des publics au Secours populaire Nord  
Carles GUERRA – Directeur de la fondation Antoni Tapies, Barcelonne  
Estelle GUILLE DES BUTTES-FRENEAU – Directrice des musées de l’agglomération Concarneau Cornouaille  
David GUILLET – Directeur adjoint musée de l’armée, Paris  
Philippe GUILLET – Directeur du muséum, Nantes et Président de l’AMCSTI

Sophie GUYARD – Responsable du service des publics Musée de Saint Jean d’Angély  
Jean-Charles HAMEAU – Conservateur chargé des collections contemporaines, musée national A. Dubouché, Cité de la Céramique-Limoges  
Anne HENRY – Régisseur du musée d’Art et d’Industrie, Saint-Etienne  
Philippe HOCH – Directeur de la conservation départementale de Moselle  
Pierre HOUDELIN – Responsable du service des publics et mécénat, musée national A. Dubouché, Cité de la Céramique-Limoges  
Antoinette HUBERT – Directrice d’ARCHEA – Louvres  
Olivier HUZ – Enseignant à l’institut supérieur d’Art de Toulouse  
Nicole JULIEN – Educatrice de rue, ADSEA de L’Aisne  
Katia KUKAWKA – Conservatrice, musée d’Aquitaine Bordeaux  
Isabelle LABAN DEL CANTO – Conservatrice Prieuré de Salagon  
Maité LABAT – Chef de projet numérique– Domaine du Château de Versailles  
Laure LANTERI – Responsable des publics des musées d’Antibes  
Isabelle LAZIER – Directrice du musée de l’ancien Evêché, Grenoble  
Thérèse LEMARCHAND – Présidente et co-fondatrice de Culture Time  
Suéva LENOTRE – Attachée de conservation du patrimoine, Musée Unterlinden de Colmar  
Frédérique LESEUR – Sous directrice du développement des publics Musée du Louvre  
Aurélien LESOUS – Responsable des partenariats et des publics, CNAP  
Marie Priscilla LETERME – Médiatrice, Musée de la Grande guerre du pays de Meaux  
Bruno MACQUART – Président d’Universcience  
Sébastien MAGRO – Directeur-adjoint, service du développement numérique musée du quai Branly  
Denis MANGADO – Président du musée du protestantisme de Ferrières  
Stéphane MARTIN – Président du musée Quai de Branly  
Yves-Armel MARTIN – directeur d’Erasme et président de Muséomix  
Anne MAUMONT – Chargée de la programmation culturelle Toulouse  
Gilles MEYER – Directeur « Le muséum – Pass-Musées »  
Sébastien MINCHIN – Directeur du Muséum  
Mélanie MOREAU – Directrice adjointe Musée d’art et d’histoire de la Rochelle  
Magalie MORET – Responsable du service programmation Musée des Confluences de Lyon  
Sophie MOUTON – Conservatrice du patrimoine Palais des Ducs de Lorraine  
Lydia MOUYSSSET – Responsable du service des publics, Muséum de Toulouse  
Claire MUCHIR – Directrice Musée Hyacinthe Rigaud Perpignan  
Elise N’GUYEN – Chargé de communication à l’AGCCPF Paca  
Eric NECKER – Conservateur du musée de la Guerre de 1870 et de l’Annexion, Gravelotte  
Florian NEVEU – Attaché de direction Secours Populaire Nord  
Lucie ORBIC – Secrétaire Général de 50° Nord– Réseau transfrontalier d’Art contemporain  
Frédéric PANNI – Directeur du Familistère de Guise  
Caroline PAPIN – Responsable de la collection du MuReNa  
Christophe PAYM – Conseiller formation au CNFPT Rhône-Alpes  
Margaret PFENNINGER – Responsable du service éducatif des musées de Strasbourg  
Benoît POITEVIN – Directeur de l’écomusée du Marais Salant-Loix  
Marie-Sylvie POLI – Professeur, Université d’Avignon et des pays du Vaucluse  
Frédéric POULARD – Maître de conférences université de Lille  
Vincent PUIG – Directeur adjoint de L’IRI, CGP  
Olivier QUIQUEMPOIS – Directeur des musées de Grasse  
Elisabeth RENAULT – Conservatrice du Musée d’art et d’histoire de Saint Brieuc  
Adeline RISPAL – Scénographe  
Jérôme RIVE – Directeur général de l’institut d’administration des entreprises de Lyon  
Valentin RODRIGUEZ – Conservateur Les Abattoirs  
Marie-Claire RUET – Conservatrice Musée de la résistance et de la déportation – Besançon  
Agnès SAJALOLI – Directrice du Mémorial du camp de Rivesaltes  
Anne SALABERRY – Conservatrice du musée d’Angoulême  
Paul SALMONA – Directeur du musée d’art et d’histoire du judaïsme, Paris  
Céline SALVETAT – Responsable du service des publics du Muséon Arlaten  
Marie SANCHEZ – Directrice de La fabrique des savoirs, Elbeuf  
Cédric SCHERER – Médiateur culturel, musée national Marc Chagall

Carine SCHUTZ – Attaché de conservation du Parc Naturel régional des Vosges du Nord  
 Elisabeth SHIMELLS – Directrice du musée alsacien de Strasbourg  
 Sébastien SOUBIRAN – Directeur adjoint du Jardin des sciences, Strasbourg  
 Anne STEPHAN – Responsable des expositions temporaires au Musée de l’homme  
 Delphine TALEUX– GRISOT – Administratrice de la Fédération des écomusées et des musées de société  
 Annabelle TENEZE – Directrice générale des Abattoirs, Toulouse  
 Catherine TEXIER – Co-directrice du développement du Frac– Artothèque du Limousin  
 Guillaume THEULIERE – Adjoint au directeur des musées de Marseille  
 Olivier THEVENIN – Professeur, Université Sorbonne nouvelle-Paris III  
 Josy TORLET – Directrice des publics Paris-Musées  
 Evelyne UGAGLIA – Directrice du musée Saint Raymond, Toulouse  
 Aude VALAISON – Responsable du service des publics du Musée Hyacinthe-Rigaud, Perpignan  
 Laurent VEDRINE – Directeur du musée d’Histoire de Marseille  
 Virginia VERARDI – Directrice des musées de Chalons-en-Champagne  
 Denis VERDIER-MAGNEAU – Directeur du développement culturel du château de Versailles  
 Armelle VILLEPELET – Présidente de la Fédération nationale des guides-interprètes  
 Benoît WARZEE – Directeur d’espace 36,Saint-Omer  
 Marie-Christine WEYL – Présidente de la société des amis des arts et des musées de Strasbourg  
**NB : en outre, le public des professionnels présents lors des 8 étapes territoriales est évalué à plus de 350 personnes**

**TABLE-RONDE « COLLECTIONS SCIENTIFIQUES »** *(hors comité de pilotage de la Mission et personnes du Ministère)*

Frédérique ANDRY-CAZIN – Chargée de mission patrimoine scientifique. U. Pierre et Marie Curie  
 Andrée BERGERON – Maître de conférences Unverscience et Centre Alexandre Koyré (EHES, CNRS)  
 Roland BERTRAND – Direction de la recherche et de l’innovation, ministère de l’enseignement supérieur et de la recherche  
 Jean-Claude BOUILLARD – Directeur du musée de minéralogie, Paris VII  
 Frédéric BRECHENMACHEN – Enseignant-chercheur, Ecole Polytechnique, Paris  
 Philippe CHARLIER – Professeur Université Saint-Quentin en Yvelines  
 Marie-Laure ESTIGARD – Conservateur, Musée de la Marine, Paris  
 Rémi GAILLARD – Directeur du pôle collections Université Pierre et Marie Curie  
 Philippe GOERGEN – Conservateur, chef du service de la conservation préventive C2RMF  
 Renaud HUYN – Directeur du musée Curie  
 Delphine ISSENMANN – Chargée de collection et de l’inventaire Université de Strasbourg  
 Anne LAUNOIS – Chargée de mission DRRT Île– de– France  
 Lizzie LAURENTI – Stagiaire  
 Sandrine LE FLOHIC – Chargée de mission Université Paris Saclay  
 Marie-Aude LEFEUVRE – Vice– présidente de l’association Art + Université + Culture  
 Agnès MIRAMBET-PARIS – Conservateur, musée de la Poste  
 Didier NECTOUX – Directeur du musée de minéralogie de l’école des Mines  
 Pierre PENICAUD – Conservateur Musée de l’Homme MNHN  
 Aurélie PREVOST – Responsable des publics et de la communication, musée AP– HP  
 Juliette RAOUL-DUVAL – Directrice adjointe musée des arts et métiers, présidente d’ICOM-France  
 Alain ROUX – Conservateur Unversciences  
 Michel VAN PRAET – Professeur émérite, MNHN

**TABLE– RONDE « DIVERSITE ET EGALITE PROFESSIONNELLE » ET REUNION A LA FONDATION « EDUCATION CONTRE LE RACISME »** *(hors comité de pilotage de la Mission et personnes du Ministère)*

Philippe BACLE – Chef du Service de la gestion du personnel, Musées du Louvre  
 Philippe BARBAT – Directeur de l’INP  
 Pascal BLANCHARD – Chercheur, Co-directeur Groupe de recherche Achac  
 Monique BOURCASSE – Fondation Culture et Diversité  
 Emmanuelle CADET – Association AlterNatives  
 Elisabeth CAILLET – Fondation Education contre le racisme  
 Marie-Françoise COCHETEUX – Secrétaire générale du musée national du Moyen– Age  
 Thierry CREPIN LEBLOND – Directeur du musée national de la Renaissance, Ecouen  
 Alexandre DELARGE – Président de la FEMS  
 Noëlle DE LA LOGE – Directrice des ressources humaines, Réunion des musées nationaux – Grand Palais

Doudou DIENE – Rapporteur de la Route de l’esclave pour l’UNESCO  
Gora DIOP – Association AlterNatives  
Lionel GAUTHIER – Directeur de la Fondation Education contre le racisme  
Alain GODONOU – UNESCO  
Emmanuel KASARHEROU – Conservateur en chef, Musée du quai Branly  
Frédéric LEGALLOU – Chef du Service Ressources humaines, musée national des Arts asiatiques-Guimet  
Carole MBAZOMO – Fondations Rothschild  
Claire MERLEAU-PONTY – Enseignante de muséologie, École du Louvre  
Hélène ORAIN – Directrice générale du Palais de la Porte dorée  
Zahia RAHMANI – Directrice du programme « Art et mondialisation », Institut national d’histoire de l’art  
Laurella RINCON – Conservatrice du patrimoine, MCC – Unesco  
Lilian THURAM – Président de la Fondation Education contre le racisme  
Aude VILLECHAIZE – Secrétaire Générale adjointe du musée national du Moyen-Âge  
Françoise VERGES – Philosophe  
Adel ZIANE – Responsable de la communication Musée du Louvre

### **LES ORGANISATIONS SYNDICALES DU MINISTRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION**

#### **- CGT – Culture**

Christophe EVEN (musée du quai Branly– Jacques Chirac)  
Franck GUILLAUMET  
Catherine NOURY (château de Versailles)  
Maryline ORVILLE (musée d’Orsay)  
Gérald PARISSÉ (C2RMF)  
Françoise PINSON  
Valérie RENAUD

#### **- CFDT**

Elise FAU (château de Compiègne)  
Arnaud GIBON (BNF)  
Sabine LEMOINE (château de Compiègne)

#### **- FSU**

Céline ALCAZAR (musée du Louvre)  
Frédéric MAGUET  
Marie-Hélène THIAULT

#### **- SUD**

Warda BALAH-CHIKHA (musée national du Moyen-Âge Cluny)



