la lettre du comité national français

n° 35

février 2012

dossier

au Centre Pompidou-Metz
assemblée générale 2011
nouveaux statuts pour l'association

sommaire

édit o rial

Denis-Michel Boëll. Président du Comité français de l'ICOM p. 3

d o ssier

Le Centre Pompidou Metz
Laurent Le Bon. Directeur du Centre Pompidou Metz p. 4

Table ronde
« Mutualiser aujourd'hui pour quels musées demain ? » p. 9

Statuts du Comité national français de l'ICOM
Version modifiée adoptée en Assemblée générale le 20 mai 2011 au Centre Pompidou Metz p. 37

C o mités internationaux

ICEE — International Committee forexhibitions and exchanges
Conférence annuelle. Berlin 24-26 octobre 2011.
Anne-Catherine Hauglustaine-Robert, présidente ICEE p. 41

UMAC — University Museums and Academic Collections
XIème conférence annuelle. Lisbonne 21-25 septembre 2011
Hugues Dreyssé, président UMAC p. 41

CECA — International Comittee for Education and Cultural Action
XIème conférence annuelle. Lisbonne 21-25 septembre 2011
Marie-Clarté O'Neill, coordinatrice Europe du CECA p. 42

in mem o riam

Hommage à Françoise Cachin
Jean Clair p. 45

Composition du Conseil d'Administration du Comité français de l'ICOM 2010-2013 p. 48

Membres français élus dans les comités internationaux de l'ICOM p. 49

Composition du Conseil exécutif de l'ICOM 2010-2013 p. 50

édito

CE début d'année 2012 a été marqué par un geste solennel : la restitution le 23 janvier à la Nouvelle-Zélande, à destination du peuple maori, de vingt Toi Moko, ces têtes tatouées rapportées depuis la fin du XVIIIe siècle en Europe par les navigateurs et les explorateurs du Pacifique. Dix neuf avaient été identifiées dans les collections de musées français, une vingtième dans le conservatoire d'anatomie d'une Université. Pour en arriver là, il avait fallu plus de quatre ans de débat et le vote d'une loi (Loi n° 2010-501 du 18 mai 2010 « visant à autoriser la restitution par la France des têtes maories à la Nouvelle-Zélande et relative à la gestion des collections »).

Faut-il rappeler qu'à l'origine de cette démarche il y eut l'engagement du directeur du Muséum d'histoire naturelle de Rouen, Sébastien Minchin qui, peu après sa nomination en 2006, découvrant cette pièce de collection, cet objet de science, ce reste de corps humain, s'était posé des questions à la fois scientifiques et éthiques : Peut-on l'exposer ? Où et comment le conserver ? Que doit-on répondre aux demandes formulées depuis 1992 par les Néo-Zélandais soucieux de rapatrier les restes humains dispersés dans des musées d'Europe, d'Amérique et d'Océanie afin de leur donner une sépulture conforme à la tradition culturelle maorie? Pour les élus municipaux de Rouen, cette restitution s'imposait. Ils furent suivis dans cette voie par les parlementaires, à l'initiative de la sénatrice Catherine Morin-Desailly, ancienne adjointe à la culture du Maire de Rouen. Et la restitution le 9 mai 2011 de la tête conservée depuis 1875 dans les collections rouennaises permit enfin à la France de rejoindre les pays (Suisse, Grande-Bretagne, Danemark, Pays-Bas, Allemagne, Argentine, Australie,...) qui avaient pris le parti du respect de la demande néo-zélandaise et par-delà, de la culture maorie.

Il y a dix ans, en 2002, c'est déjà une loi spéciale qui avait autorisé la restitution à l'Afrique du Sud de la dépouille de Saartje Baartman, la « Venus hottentote » passée, à sa mort en 1815, du statut d'objet d'exhibition et de prostitution à celui d'objet de science et de musée. A dix ans d'intervalle, le débat portant sur le principe d'inaliénabilité des collections publiques

a occulté le questionnement éthique sur le statut même de certains restes humains conservés dans nos musées.

Nous héritons de collections parfois lourdes de sens, qu'il nous faut considérer à la lumière des débats de société contemporains. D'autres restes humains posant de graves questions se cachent encore dans les réserves de certains de nos établissements, sans évoquer les questions de pièces paléontologiques, ethnographiques ou archéologiques importées parfois frauduleusement.

Au croisement du droit et de la morale, des réglementations officielles et de l'autorégulation professionnelle, une réflexion sur notre déontologie professionnelle s'impose à nous. C'est pourquoi, un quart de siècle après la publication du premier code de déontologie par l'Icom en 1986, le comité national français a souhaité faire des questions de déontologie le cœur de sa réflexion collective. Nous avons travaillé depuis un an à l'élaboration du programme d'une journée d'étude, organisée le 21 mars prochain avec le service des musées de France de la direction générale des patrimoines au ministère de la Culture. Ce premier temps de notre réflexion, destiné à mettre en perspective historique les codes de déontologie qui se sont multipliés ces dernières années dans le champ des professions des musées et du patrimoine, fera une large place au retour d'expériences. Nous espérons prolonger ce débat dans les mois à venir, et déjà à l'occasion de notre prochaine assemblée générale annuelle qui se tiendra le 11 mai à Bruxelles. Nous attendons votre participation !

Denis-Michel BOËLL

Président du comité national français de l'ICOM
Membre du Comité pour la déontologie (ETHICOM)

Le Centre Pompidou Metz

par Laurent Le Bon
Directeur du Centre Pompidou-Metz

Une nouvelle institution culturelle européenne

PREMIÈRE décentralisation d'un établissement public culturel en France réalisée en partenariat avec des collectivités territoriales, le Centre Pompidou-Metz[1] s'est donné pour mission de montrer la création artistique sous toutes ses formes depuis 1905. Ni musée, ni redite en réduction du Centre Pompidou, le Centre Pompidou-Metz (fig. 1) a la responsabilité d'en prolonger l'aventure et l'esprit. Institution sœur du Centre parisien, il détermine sa programmation de manière autonome. Le Centre Pompidou-Metz bénéficie d'un atout unique, celui de pouvoir bénéficier de prêts du Musée national d'art moderne qui, avec plus de soixante mille œuvres, détient la plus importante collection d'art moderne en Europe.

Une architecture unique

Le projet architectural du Centre Pompidou-Metz a été conçu par les architectes Shigeru Ban et Jean de Gastines, avec Philip Gumuchdjian pour la phase concours. Le bâtiment comprend un Forum (fig. 3), quatre espaces d'exposition, une Grande Nef et les Galeries 1, 2, et 3, un Studio, un Auditorium, ainsi qu'un centre de ressources. Par son impressionnante toiture constituée d'une charpente en bois recouverte d'une membrane translucide, il allie élégance esthétique et technicité novatrice. Cette charpente est recouverte par une toile très résistante qui laisse cependant passer 15 % de lumière, ce qui permet de faire apparaître la trame hexagonale de la charpente lorsque le bâtiment est éclairé de l'intérieur (fig. 2 et 3).

Les architectes ont proposé une composition de trois galeries, superposées et orientées dans différentes directions. Le premier espace d'exposition, au rez-de-chaussée, est la Grande Nef. Son volume impressionnant est unique en France : une surface de 1200 m² avec un plafond situé à 6, 13 et 21 m de hauteur. Il permet de présenter des œuvres de grandes dimensions, dont certaines ne peuvent pas l'être à Paris. Également au rez-de-chaussée, le Studio accueille des expositions, des installations, mais aussi du spectacle vivant. Plus loin, l'Auditorium est dévolu au cinéma et aux conférences. Les galeries d'expositions, de 85 m de long, 15 m de large et 7 m de haut, font plus de 1100 m² chacune. À chaque extrémité, se situe une fenêtre de 14 mètres sur 5, qui offre une image en cinémascope sur le paysage urbain (fig. 4). Jouant de la relation entre intérieur et extérieur, les espaces se déploient autour d'une tour hexagonale culminant à 77 mètres, en référence à l'année d'ouverture du Centre Pompidou à Paris, en 1977.

Le projet culturel

N'ayant pas de collections propres, le Centre Pompidou-Metz conçoit exclusivement des expositions temporaires et inscrit son projet culturel au cœur d'une réflexion sur la monstration des œuvres. Participer à la mise en valeur de la collection du Musée national d'art moderne et permettre la (re)découverte des œuvres qui la constituent, sont apparus, dès la genèse du projet, comme des impératifs premiers. Dès ses origines, le Musée national d'art moderne a proposé des accrochages qui, selon les mots de Dominique Bozo, tendaient à

« cartographier le contemporain plutôt que d'en faire la généalogie ». Le Centre Pompidou-Metz se propose de poursuivre cette expérimentation en proposant des expositions offrant de nouvelles lectures de l'histoire de l'art depuis 1905.
Parallèlement aux expositions temporaires, est proposée une programmation pluridisciplinaire (spectacles vivants, cinéma, conférences), dans l'esprit du Centre Pompidou. Elle porte sur tous les champs de la création et se déploie essentiellement autour des thématiques des expositions afin d'en proposer des prolongements.

Chefs-d'œuvre ?

L'exposition inaugurale du Centre Pompidou-Metz, « Chefs-d'œuvre ? », a investi l'intégralité des espaces d'exposition, soit plus de 5000 m². 800 œuvres ont été présentées, dont plus de 700 issues de la collection du Musée national d'art moderne, constituant ainsi la plus grande opération de prêts de l'histoire du Centre Pompidou. Elle a accueilli en outre des prêts d'autres institutions et des productions d'artistes contemporains réalisées spécialement pour l'occasion. Destinée au grand public comme au spécialiste, l'exposition a permis un dialogue entre des pièces célèbres et d'autres moins connues, en invitant le visiteur à s'interroger sur sa propre appréciation des œuvres. Plusieurs ensembles ont été constitués autour de noms essentiels de la création du XXe siècle, tels que Georges Braque, Robert Delaunay, Fernand Léger, Henri Matisse, Pablo Picasso, afin d'illustrer la richesse des collections, constituées d'importants fonds monographiques.
En écho aux grandes expositions qui ont fait la réputation du Centre Pompidou, la pluridisciplinarité était présente tout au long du parcours (peinture, sculpture, installation, arts graphiques, photographie, vidéo, œuvres sonores, cinéma, architecture, design). L'exposition a également couvert un large champ chronologique depuis le Moyen-Âge jusqu'à nos jours.
Exposition exceptionnelle à plus d'un titre, « Chefs-d'œuvre ? » a laissé place progressivement aux futures expositions temporaires, au rythme de quatre ou cinq par an, qui, avec le reste de sa programmation, contribuent à dessiner l'identité culturelle du Centre Pompidou-Metz.

Une commande à été réalisée par Daniel Buren « Échos, travaux in situ, 2011 », qui a proposé un contrepoint à l'architecture de Shigeru Ban et au spectaculaire panorama sur la ville de la Galerie 3. Présentée à partir de septembre 2011, « Erre, variations labyrinthiques », la deuxième grande exposition thématique après « Chefs-d'œuvre ? », prend pour point de départ le motif du labyrinthe pour aborder les questions de l'errance, de la perte, de la déambulation et leurs modalités de représentation dans l'art contemporain. Déployée sur deux espaces d'exposition du Centre Pompidou-Metz, cette exposition pluridisciplinaire associe artistes nationaux et internationaux aux figures historiques de la collection du Centre Pompidou, Musée national d'art moderne et de grandes collections internationales. A compter d'octobre 2011, une grande exposition monographique sera consacrée aux designers Ronan et Erwan Bouroullec.
En 2012, seront présentées une rétrospective sans précédent des dessins muraux de Sol LeWitt ainsi que d'œuvres de sa collection privée et l'exposition « 1917 », qui a pour sujet la création artistique en temps de guerre, à l'échelle internationale, durant l'année 1917.

Le Centre Pompidou-Metz a été inauguré le 11 mai 2010 par le Président de la République. L'ouverture du Centre Pompidou-Metz a connu un succès public exceptionnel avec, au total, près de 100 000 personnes qui ont participé à la semaine inaugurale du 10 au 16 mai 2010.
Fin septembre 2011, la fréquentation a atteint le nombre d'1 000 000 visiteurs dont 20 000 ont souscrit au Pass, la carte d'adhésion annuelle qui permet de visiter les expositions de manière illimitée. 86% des visiteurs du Centre Pompidou-Metz sont français, parmi eux figurent une majorité de Lorrains. Pour plus de 60% des visiteurs résidant hors de la Moselle, le Centre Pompidou-Metz est le motif de leur déplacement à Metz. 33% des visiteurs déclarent venir à Metz pour la première fois ; ainsi depuis l'ouverture de l'institution, on a noté une nette augmentation de l'activité économique dans la ville de Metz. Ces résultats classent le Centre Pompidou-Metz comme l'institution culturelle de type muséal la plus fréquentée en dehors de l'Île de France.

1. Vue générale de nuit (ci-dessus)

2. Vue du forum et de la toiture avec sa membrane transparente (ci-contre)

Centre Pompidou-Metz© Shigeru Ban Architects Europe et Jean de Gastines Architectes, avec Philip Gumuchdjian pour la conception du projet lauréat du concours / Metz Métropole / Centre Pompidou-Metz / Photo Roland Halbe.

3. Détail de la charpente (ci-contre)

4. Galerie avec la ville en perspective (ci-dessous)

Centre Pompidou-Metz © Shigeru Ban Architects Europe et Jean de Gastines Architectes, avec Philip Gumuchdjian pour la conception du projet lauréat du concours / Metz Métropole / Centre Pompidou-Metz / Photos Roland Halbe.

Table Ronde « Mutualiser aujourd'hui pour quels musées demain ? »

vendredi 20 mai 2011

Modérateur : Denis-Michel Boëll (*Directeur-adjoint, Musée de la Marine, président ICOM France*)

Intervenants : Jean Guibal (*directeur du Musée Dauphinois, Grenoble*) – Éric Brua (*directeur du Parc régional des Vosges du Nord*) — Isabelle Vergnaud-Goepp (*chargée de mission, Parc régional des Vosges du Nord*) —— Joëlle Pijaudier-Cabot (*directrice des musées de la ville de Strasbourg*) — Laurence Engel (*directrice des affaires culturelle de la ville de Paris*) —— Jean-Marie Sani (*directeur du développement culturel, RMN-GP – depuis juillet 2011 : directeur de projet, Muséum national d'histoire naturelle*) — Charles Personnaz (*secrétaire général de l'association de préfiguration de la Maison de l'histoire de France*) —— Laurent Le Bon (*directeur du Centre Pompidou-Metz*).

Denis-Michel Boëll

Nous allons débattre de la question de la mutualisation. « Mutualiser aujourd'hui pour quels musées demain ? » Vous avez tous lu le texte d'intention que nous avons élaboré collectivement. La mutualisation : c'était, et c'est toujours, une belle idée. Le terme évoque une forme de générosité, de répartition des moyens et des ressources, de péréquation. La mutualisation a été, depuis très longtemps, un projet politique. C'était un projet d'aménagement du territoire, à l'échelle de départements ou de régions en faveur de nombreux musées territoriaux. C'était un projet économique et financier dans le contexte de certaines structures, administratives ou para-administratives. Mais, aujourd'hui, la mutualisation est une notion qui fait un peu peur à certains, qui se demandent à quelle sauce ils vont être mangés. Quelles réformes structurelles cela cache-t-il ? Quels déplacements de pouvoir cela va-t-il provoquer ? C'est un terme qui aujourd'hui dans la réorganisation du champ des musées suscite autant d'inquiétude qu'il a pu susciter d'espoir par le passé. Tout cela est un peu caricatural, j'en conviens.

Pour approfondir cette notion, et voir surtout comment elle s'applique dans des contextes

aussi diversifiés que l'est le paysage des musées français que nous avons évoqué ce matin, nous avons proposé d'intervenir à des acteurs qui travaillent dans des situations très variées, différentes. Il s'agit de professionnels qui œuvrent dans des musées de ville, dans des musées à l'échelle d'un département, à l'échelle d'une structure intercommunale, parc naturel régional en l'occurrence, ou qui travaillent dans des établissements comme la Réunion des musées nationaux ou comme l'association de préfiguration de cette future Maison de l'histoire de France dont nous ne connaissons pas encore tous les contours.

Que veut dire mettre en commun des moyens, mettre en commun des projets, mettre en commun un projet culturel, un projet scientifique, mettre en commun des outils ? Voilà les questions qui vont être évoquées aujourd'hui par chacun des intervenants. Sans plus tarder, j'aimerais commencer en donnant la parole à l'un des acteurs de référence, pour moi, dans le domaine des réseaux, et que vous connaissez bien : Jean Guibal a été à l'origine de la conservation départementale du patrimoine de l'Isère autour du Musée dauphinois. Il va nous parler du passé, du présent, et de l'avenir, et nous préciser où il en est lui-même dans ce paysage dauphinois.

Jean Guibal

Le titre qui est aujourd'hui sur la table n'est plus le bon : je ne suis plus le directeur de la culture et du patrimoine au Conseil général de l'Isère. J'ai demandé à être déchargé de mes fonctions pour retourner à mon vrai métier, mon seul métier, qui est celui de conservateur du patrimoine, celui d'animateur scientifique et culturel de musée. Autrement dit, pour ceux qui connaissent un peu l'Isère, je suis reparti au Musée dauphinois, mettant à profit le départ à la retraite de son directeur, qui était Jean-Claude Duclos depuis une dizaine d'années, et après l'avoir dirigé moi-même avant lui pendant une quinzaine d'années. N'en tirons pas encore des conclusions sur le sujet que nous allons aborder, mais vous verrez que peut-être la question de la mutualisation est en cause.

Parlons un peu de cette histoire, autour du Musée dauphinois dans les années 1990. Mettant à profit une vague de muséomanie sans précédent et un engouement pour le patrimoine que vous connaissez tous, le Musée dauphinois est devenu une espèce de service public du patrimoine visant à répondre à toutes les attentes et à toutes les demandes d'un territoire, en l'occurrence celui de l'Isère. Et sont nés ainsi des musées - certains existaient : ils ont été coordonnés par le Musée dauphinois - au point que nous avons été, autour des années 2000, à la tête d'un réseau de plusieurs musées départementaux (ils sont douze aujourd'hui) et d'une quinzaine de musées que l'on disait, et que l'on dit toujours, associés. Cela veut dire qu'ils ont passé une convention de travail avec le Musée dauphinois et avec sa tutelle, le Conseil général de l'Isère.

Ce travail était issu d'une réflexion de politique culturelle selon laquelle le musée de patrimoine régional, plus que le musée d'art ou le musée spécialisé sur un thème particulier, a un devoir à l'égard du patrimoine, où qu'il soit conservé, quelle que soit sa protection. Nous avons donc créé une conservation du patrimoine, et pas seulement des musées : cette « conservation du patrimoine de l'Isère » visait à animer ce réseau mais aussi à rendre des services aux communes, aux associations, voire aux particuliers, dans le domaine de la gestion du patrimoine. Nous étions devenus le point référent pour toutes les questions liées au patrimoine, même si nous devions respecter les règles qui font que pour l'archéologie, le pouvoir demeure celui de l'Etat, en l'occurrence représenté par la DRAC, et pour les Monuments historiques, la tutelle du Ministère de la culture. Mais tout en respectant ces prérogatives, nous étions le premier point d'attache, le premier point de référence, des demandes du public, quel qu'il soit, à l'égard du patrimoine.

Ce réseau, nous l'avons animé à partir de la maison mère, du navire amiral, qu'était le Musée dauphinois, auquel ont été donnés des moyens conséquents pour remplir toutes ses missions. Le Musée dauphinois n'était pas simplement le gestionnaire des collections du musée, mais il est devenu le gestionnaire des collections départementales, y compris des collections dont certaines étaient en dépôt dans

des églises, dans des lieux culturels de toute nature : des maisons de patrimoine, des maisons de pays, des centres d'interprétation, voire des musées spécialisés. Pour cela, il fallait à la fois une coordination scientifique et culturelle, c'est-à-dire parler du même projet sur tout le territoire, répondre à cette attente sur tout le territoire, et avoir les compétences pour ce faire. Nous avions une équipe de conservateurs et de techniciens de talent qui étaient capables de répondre à toutes les catégories d'interrogations sur le patrimoine régional. Il fallait aussi une relative autorité - ne le cachons pas, puisque nous sommes ici entre professionnels. Cette autorité nous était donnée par le fait que le Conseil général de l'Isère s'appuyait sur le Musée dauphinois pour les avis avant l'octroi de subventions.

Autrement dit, il y avait à la fois l'apport de compétences, l'apport de moyens techniques, l'apport de ce surcroît d'image que permettait une communication départementale, mais il y avait aussi la « carotte », cette subvention qui était votée sur notre avis pour tel ou tel projet d'exposition, pour tel ou tel projet de restauration des collections. Il s'agissait donc d'une philosophie du patrimoine généreuse et générale : généreuse parce que le Conseil général de l'Isère était très riche, l'un des plus riches de France non pas en valeur absolue, mais pour ce qui concerne les moyens accordés à la culture. Il mettait des moyens conséquents, et pas seulement dans le domaine du patrimoine, mais aussi dans le domaine de la création ou des arts de la scène. Générale parce que le patrimoine était enfin considéré dans sa globalité, quel que soit son propriétaire ou son mode de gestion, sa situation ou son statut.

Et toutes ces choses se sont effilochées avec la crise, au point qu'aujourd'hui la mutualisation, comme l'annonçait Denis-Michel Boëll dans son introduction, devient un peu celle de la pénurie. Les choses changent : les principes philosophiques ont été très écornés par ce contexte. Un certain nombre de musées associés peuvent se retrouver indépendants parce qu'ils ne relèvent plus, pour leurs moyens, du Conseil général de l'Isère, ou parce que le Conseil général de l'Isère n'a plus les moyens de les soutenir. D'autres s'accrochent au Musée dauphinois et au réseau uniquement parce qu'ils bénéficient de dépôts de collections

mais sans pour autant mener une politique coordonnée et prendre une place dans la coordination de la politique culturelle. Surtout - et c'est le plus dommageable - la coordination des musées départementaux, qui étaient habitués à une relative autonomie culturelle, est mise en péril par la mise en place de services communs qui peuvent être techniques - et personne n'y voit d'inconvénients - mais qui peuvent être quelquefois culturels et même de médiation, voire de conservation. Et là les choses deviennent un peu plus complexes.

Je ne vais pas raconter dans le détail cette évolution qui nous a conduit jusque là. Je voudrais rapidement poser les quelques questions qui me semblent indispensables au moment où nous nous interrogeons sur la mutualisation. D'une part, il y a la question de cette décentralisation sur le territoire, qui a été le propre de l'Isère avec ces nombreuses collections qui ont été mises en dépôt dans de petits établissements ou prêtées pour des expositions. Cette décentralisation avait le risque - elle présente toujours le risque - de

conduire à une politique d'annexe, une politique de succursale - et je le dis de manière péjorative. C'est-à-dire, une maison mère qui essaime des salles d'expositions sur un territoire et qui les pilote sans que les projets locaux aient l'autonomie suffisante. Nous verrons que cette question de l'autonomie est majeure. A partir de quand un projet perd-il son autonomie culturelle et scientifique avec une mutualisation croissante ? Aujourd'hui la mutualisation est faite pour ce qui est du domaine administratif et du domaine technique. L'équipe technique est commune à tous les musées. Mais quand il va être un jour question de mutualiser les services de documentation ? Alors là, on commence à toucher à des choses majeures qui grèvent, qui écornent l'autonomie d'un établissement.

La question des réserves est de même nature. Mais nous savons tous que nous pouvons arriver à nous entendre sur la gestion commune des réserves si nous avons un respect de certaines spécificités de matériaux ou d'encombrement, et si nous acceptons qu'il y ait une seule clé du local pour plusieurs musées. Mais pour ce qui est de la documentation, nous touchons au cœur du projet. D'autres nous disent que la médiation porte à ce point l'image d'un établissement qu'elle ne peut pas être partagée. Je ne suis pas sûr et je demande à ce que l'on y réfléchisse. Mais je crois que l'on peut mutualiser ce genre de choses sans prendre pour autant le risque de faire un immense service homogène ne présentant plus d'image. Pour la communication, les outils peuvent être mutualisés, mais si l'on impose une même image à un réseau, on se retrouve dans la négation même d'un cœur de projet, c'est-à-dire de l'autonomie d'un établissement.

Je n'entrerai pas dans la querelle des logos, mais vous savez tous que les institutions politiques ont besoin d'être vues de plus en plus, et imposent des marques sur nos travaux. A mon avis, ces marques n'ont pas d'influence sur l'image générale de l'établissement, si toutefois on laisse son responsable faire ses choix. Et le premier choix est le choix du créateur, du graphiste qui va produire cette image : dans ce choix se jouent beaucoup de choses.

De la même manière, pour ce qui est de la politique d'exposition, la règle des marchés publics de l'appel d'offre pour la scénographie d'exposition fait prendre le risque de perdre le caractère particulier de chaque établissement. Là encore, à mon avis, la question de l'autonomie des établissements est posée.

Pour conclure, je dirais que nous avons connu l'ère des réseaux volontaires : des réseaux de projet. Puis nous sommes passés petit à petit à l'ère des réseaux un peu imposés et aujourd'hui nous allons vers une mutualisation qui - je ne dis pas qu'elle menace, car je crois qu'elle est indispensable à bien des égards - pourrait mettre en péril l'autonomie du projet d'un établissement. Nous avons été en Isère des enfants gâtés de la politique culturelle - nous en avons conscience. Et il nous faut revenir à un certain sens des réalités. Mais jusqu'où peut-on imaginer aller ? Et à partir de quand le projet scientifique et culturel d'un établissement est-il mis en péril par cette mutualisation ?

Denis-Michel Boëll

Merci à Jean Guibal d'avoir posé très clairement ces questions d'emblée. Je propose de donner la parole au directeur du SYCOPARC, Syndicat de Coopération pour le Parc naturel régional des Vosges du Nord, et à l'une des responsables scientifiques du service de la Conservation des musées du Parc, pour le second exemple.

Vous savez que la notion de parc naturel régional en France a émergé en même temps que celle d'écomusée et que les problématiques environnementales, culturelles et sociales se sont développées simultanément, avec parfois des difficultés de prise en compte des musées dans les chartes des parcs naturels. Nous allons entendre parler de cette réalité.

Eric Brua

Merci de m'avoir invité à cette réunion. Je suis le directeur du SYCOPARC, Syndicat de Coopération pour le Parc naturel régional des Vosges du Nord. Je ne suis absolument pas un spécialiste de la question de la mutualisation dans les musées. Comme cela a été évoqué, les parcs naturels régionaux sont des projets de

De gauche à droite : Isabelle Vergnaud-Goepp, Éric Brua, Jean Guibal, Laurence Engel

territoire assez globaux qui embrassent très largement les disciplines qui préoccupent les territoires : autant l'architecture que la protection de la nature ou le patrimoine au sens très général du terme. Dans les Vosges du Nord, notre spécificité, depuis 1994, est d'avoir soulevé la question des musées tout en mutualisant un dispositif. Je ne vais pas faire une présentation de ce que sont les parcs naturels régionaux, mais il faut quand même replacer ce dispositif mutualisé dans son contexte pour que vous ayez quelques éléments de base.

Nous sommes un territoire, à cheval sur la Lorraine et sur l'Alsace, qui compte 113 communes et qui couvre 130 000 hectares. Ses projets sont fondés sur une charte qui fait l'objet d'une approbation par le Ministère de l'environnement : le territoire du Parc est classé par un décret. Nous avons une équipe de 35 personnes au sein d'un syndicat mixte qui gère le projet de Parc et qui l'anime. Au sein de cette équipe de 35 personnes, nous mutualisons des moyens pour le service de la Conservation des musées et expositions de site du PNR des Vosges du Nord. C'est important d'en tenir compte puisque la mutualisation de ce dispositif au sein d'une équipe pluridisciplinaire permet aux attachés de conservation d'être en contact avec des architectes, avec des personnes qui s'occupent d'éducation à l'environnement, etc. Cela donne une transversalité assez intéressante.

Nous mutualisons au sein d'un réseau 16 sites et musées très diversifiés, autant en taille que sur les thématiques qu'ils abordent. Cela fait l'originalité du réseau. En termes de fréquentation, le plus petit musée accueille 800 visiteurs par an, le plus grand 18 000. Nous avons des thématiques variées : arts et traditions populaires, musées techniques, musées d'histoire, etc. Ce sont des musées et sites qui partagent quelque chose de fort parce qu'ils racontent l'histoire de ce territoire, chacun par sa spécialité. Mais ils ont toujours en commun ce lien fort avec le territoire. Parmi ces 12 musées, sept sont labellisés musées de France. La loi relative aux musées de France est apparue pendant la mise en place de la mutualisation. Le dispositif a donc dû s'adapter à cette loi et à ses exigences.

Il existe une grande diversité dans le type de fonctionnement. Le milieu associatif est très présent dans certains musées, qui commencent petit à petit à se professionnaliser, au vu de leurs ambitions et de leurs projets. C'est un élément important à comprendre car cela pose des questions très concrètes. L'objectif de cette mutualisation était de franchir un saut qualitatif et global pour tous en utilisant les musées de France comme des locomotives. Tous les musées ont accès aujourd'hui à la connaissance des questions qui touchent à l'inventaire, que nous mutualisons et que nous allons vous présenter tout à l'heure, à la protection des collections, au projet culturel, à la création et à la rénovation, etc. Il existe une forte volonté de développer les compétences locales, même si elles sont associatives.

Sur le plan juridique, le SYCOPARC a une délégation de compétences qui porte sur la conservation des musées. Cela passe par les statuts de notre syndicat. Nous avons des garanties financières pour le fonctionnement de base, à travers ces statuts qui ont une durée de douze ans, ce qui correspond à la durée de la charte du Parc. Nous finançons des opérations annuelles, et vous verrez un peu plus tard quel est le dispositif de financement. En revanche, les collections restent la propriété des collectivités ou des associations. C'est un élément important pour comprendre la complexité de gestion du dispositif.

Sur le plan budgétaire, je ne vais pas entrer dans les détails. Il s'agit de moyens assez restreints au regard de l'ambition globale et du nombre de sites. Le budget de fonctionnement s'élève à un peu moins de 200 000 euros, avec une part de financement des collectivités locales et une clé de répartition qui est d'ailleurs un peu remise en question en ce moment. Cette clé de répartition reposait sur un principe de solidarité entre les sites. Une part du calcul de la quote-part de chacune des communes était liée au nombre d'habitants, suivant le principe selon lequel plus une commune est grande, plus elle a les moyens. Et une autre part des cotisations était liée au nombre d'entrées que faisaient les musées, avec l'idée qu'un musée qui profite de la conservation pour améliorer son attractivité, ou parce qu'il rénove, doit contribuer davantage pour le réseau. Mais ce principe de solidarité est difficile à défendre dans le temps.

Toujours sur le plan budgétaire, nous avons annuellement un programme d'actions, qui finance également certains postes : deux personnes qui s'occupent des inventaires et la personne du service de la médiation. Nous finançons annuellement des opérations comme des formations et des outils de communication. Nous avons créé un logo pour identifier à travers des actions de communication le réseau des musées et sites membres sous le nom de « la Chaîne de la découverte », mais l'appropriation de ce logo n'est pas très forte.

Les mécanismes de décision constituent un point fondamental. C'est là que tout peut fonctionner ou dysfonctionner. Je ne dirais pas qu'aujourd'hui tout dysfonctionne totalement mais cela grince un peu à ce niveau-là. Tout le monde est prêt à partager les ressources mais n'a pas forcément conscience que les attachés de conservation sont partagés : certains ont tendance à ne pas vouloir les rendre quand on leur prête. C'est là que le pilotage devient important. Il faut une programmation très fine et pluriannuelle pour que la mutualisation fonctionne. A partir du moment où les acteurs du réseau n'acceptent pas de caler leurs projets au dispositif de mutualisation, le système peut craquer. Un comité de pilotage, dans lequel sont représentés tous les sites à travers les élus, les associations, les représentants des financeurs, est censé s'occuper de cet aspect. Les comités techniques, que l'on peut considérer comme des groupes de travail, réunissent les personnels actifs des gestionnaires des musées (salariés et bénévoles). Ils accompagnent, quant à eux, la mise en œuvre des projets transversaux. Mais c'est bien sûr le comité syndical du SYCOPARC qui décide, en principe sur proposition du comité de pilotage de la Conservation, des actions à mettre en œuvre pour lesquelles il sollicite les partenaires financiers concernés.

L'objectif est de mutualiser des moyens humains : trois attachés de conservation, qui sont des postes statutaires, deux chargés de mission inventaire, un chargé de mission service des publics et médiation, avec l'appui technique de l'ensemble des personnels du SYCOPARC. Cela nous permet de mener des actions communes dans différents domaines, et je crois même que certaines d'entre elles sont devenues des références, notamment l'inventaire, les actions de médiation, la formation, la communication, en s'insérant toujours dans les autres politiques.

Avant de passer aux inventaires, je voudrais évoquer un dispositif qui est aujourd'hui en vitesse de croisière et qui est très bien accueilli sur le territoire. Il s'agit des « amuse-musées ». Dans l'ensemble des sites et des musées, nous avons créé des jeux permanents et mettons en place un programme annuel d'animations pour diversifier les publics et notamment les publics familiaux. Chaque site, qu'il accueille 800 visiteurs ou 14 000 visiteurs, a accès à ce dispositif qui va de mieux en mieux. En général, près d'une centaine de personnes sont

accueillies par animation, ce qui demande une bonne organisation pour de très petits sites.

Je passe la parole à Isabelle Vergnaud-Goepp.

Isabelle Vergnaud-Goepp

Je vais vous parler de l'inventaire des collections au sein de la Conservation des musées du Parc. Nous sommes partis du constat qu'en tant qu'attachés de conservation, nous ne pouvons pas être en permanence sur la partie inventaire. D'où la nécessité d'avoir des renforts en terme de moyens humains. Cela nous a conduits à créer en 1997 le premier poste de chargé de mission inventaire, mutualisé entre trois sites pilotes. L'idée était d'avoir des moyens humains spécifiques, des professionnels formés qui puissent suivre un protocole de saisie référent et partagé sur chacun des trois sites pilotes, ce qui suppose également un travail de coordination. Nous voulions éviter un système de courtes missions à travers des stagiaires ou des vacataires qui changeraient continuellement, ce qui serait plus difficile à suivre. Ce système de mutualisation a permis d'avoir des chargés de mission en CDD de un an qui interviennent par tranche de trois mois dans un musée, puis dans un autre, avec à chaque fin de mission un bilan. Ces postes mutualisés bénéficient de co-financement de la DRAC, du département et/ou de la région. La charge nette des postes de chargés de mission inventaire est de ce fait réduite pour les collectivités locales des musées qui en bénéficient, puisqu'elles n'ont plus que 10% de la charge nette du poste à rémunérer dans l'année. C'est un argument qui a permis de mettre en œuvre ces postes.

En 1997, nous n'étions pas encore tout à fait dans l'ère d'internet. Nous avions donc dans chaque musée une base de données monoposte fonctionnant heureusement avec le même logiciel. Cela dit, quand nous étions au siège du SYCOPARC, nous avions tout de même besoin de pouvoir accéder à l'inventaire des collections en cours. L'idée était aussi de faire partager à certains acteurs du réseau les collections des autres musées. D'où l'idée d'une base de données commune et accessible via le net, en tout cas en extranet (connexion possible via le net par les personnes habilitées) avec un système de saisie en temps réel, normé et une plus grande adéquation grâce à internet et au protocole de saisie Joconde.

Nous avons donc été amenés en 2003-2004 à migrer vers un nouveau logiciel et en 2010 nous avons de nouveau migré, simplement parce que le logiciel existant ne permettait pas de mettre en oeuvre facilement le récolement, l'intégration des images et la mise en ligne des notices. Chaque migration suppose un temps de travail très lourd de consultation des entreprises, de correspondance de champs, de concertation et de formation. Cela ralentit un peu le processus d'inventaire.

En parallèle à l'établissement des notices, les campagnes photos ont également évolué dans leurs méthodes, entre une période, à la fin des années 90, où elles étaient confiées à des photographes professionnels qui travaillaient en argentique et puis progressivement une prise en main des campagnes photos par les chargés de mission inventaire et le passage au tout numérique. Les chargés de mission inventaire interviennent en concertation avec les attachés de conservation sur des opérations de conservation préventive : le dépoussiérage, le reconditionnement, l'aménagement des réserves, etc. C'est donc un temps de travail à prendre en compte également.

Nous avons abouti en 2010 à la mise en ligne des collections, avec près de 600 notices diffusées sur le site www.musees-vosges-nord.org, le portail des musées de la Chaîne de la découverte avec plusieurs modes d'affichage que l'on retrouve systématiquement sur les différentes bases de données existantes, et avec la possibilité de créer des vitrines thématiques qui méritent d'être développées puisque les premières ne sont là qu'à titre de test. L'autre challenge pour nous est d'arriver à la mise en ligne de notices sur Joconde et sur les bases plus référencées. Des tests successifs ont été réalisés en fonction des logiciels utilisés : avec un démarrage en 1997, ce n'est qu'en 2011 que nous sommes arrivés à faire un véritable export vers Joconde dans un temps de travail raisonnable.

Joëlle Pijaudier-Cabot et Jean-Marie Sani

En 2011, dix musées du réseau sont concernés par la démarche, dont sept sont des musées de France. Un peu plus de 25 000 notices ont été rédigées, pour plus de 30 000 images. L'inventaire et le récolement sont actuellement en cours dans quatre musées de France, et achevé dans un musée. Il reste à mettre en œuvre le récolement dans deux musées de France et si possible dans deux autres musées du réseau qui ne sont pas labellisés musées de France.

Pour autant, ce travail pose aussi des problèmes quant à l'édition des notices : le temps dévolu à l'animation d'un outil commun de gestion de données est très lourd pour un réseau qui a un certain nombre d'équipements, certes de petite taille, mais avec peu de personnel. Il faut peut-être percevoir cette proportionnalité. Se pose également la question de la consolidation des postes de chargés de mission inventaire : il s'agit de personnes contractualisées en raison de l'annualisation des crédits du fait de la loi LOLF sur des périodes successives d'un an et que nous arrivons plus ou moins à fidéliser. Néanmoins ce sont des situations instables et précaires alors que le travail se fait progressivement et sur la durée.

Denis-Michel Boëll

Merci. Je vous propose de changer d'échelle territoriale et d'écouter maintenant la responsable d'une structure municipale.

Joëlle Pijaudier-Cabot

Je vais donc vous présenter le réseau des musées de la ville de Strasbourg. Ce réseau est exemplaire d'une part parce qu'il est très certainement le plus ancien existant sur le territoire français. Il remonte en effet dans ses prémices à la période de l'annexion allemande puisque c'est à la suite de l'incendie de 1870 que le directeur des musées de Berlin a été dépêché pour reconstituer les collections strasbourgeoises. Cette idée de réseau a été confirmée ensuite en 1919 par Hans Haug qui a regroupé petit à petit les musées au sein et tout autour du palais Rohan, et qui a créé également de nouveaux musées. Il s'agissait donc d'une création sur le modèle allemand qui s'est développée entre les deux guerres mondiales et qui s'est ensuite augmentée de nouveaux établissements. C'est donc un cas exemplaire de ce point de vue, mais c'est un cas exemplaire aussi par son ancienneté et qui fait que nous vivons d'une manière tout à fait significative les questions et les mutations qui se posent dans ce domaine de la mutualisation, que je vais essayer de vous résumer très succinctement.

Ces dix musées embrassent tous les champs, chronologiques et thématiques, de la Préhistoire à nos jours. La ville de Strasbourg possède un musée archéologique, un musée des arts décoratifs, un musée des beaux arts, le musée de l'Œuvre Notre-Dame, qui est un musée du Moyen-Age et de la Renaissance, un musée historique de la ville de Strasbourg, rouvert depuis quatre ans après 20 ans de

fermeture, un musée alsacien, créé en 1907 en résistance à l'annexion, le musée d'art moderne et contemporain, créé plus récemment, en 1998, et qui est le navire amiral des musées du réseau, le petit musée Tomi Ungerer, musée monographique mais aussi ouvert à l'histoire de l'illustration au XXe siècle, et le musée zoologique de la ville de Strasbourg, qui est le fruit d'une scission récente avec l'Université, en 2003, et que nous pensons en commun avec nos partenaires de l'Université pour qu'il fonctionne pleinement à l'avenir avec le réseau des collections universitaires. Et enfin le petit dernier : l'Aubette, qu'un de mes célèbres prédécesseurs appelait la chapelle Sixtine du modernisme, qui était un complexe de loisirs, une œuvre d'art totale ornée par Theo van Doesburg, Hans Jean Arp et Sophie Taueber-Arp, pour partie détruite et pour partie restituée. Sa gestion a été confiée aux musées qui assurent d'une part la visite du monument mais aussi l'ouverture à la création contemporaine.

Voici donc ces dix établissements. Chaque musée possède à sa tête un conservateur, chef d'établissement, aidé d'un assistant scientifique qui est un cadre A ou B, ainsi que d'un personnel administratif et d'un certain nombre d'agents du patrimoine. A côté de cette structuration, musée par musée, un certain nombre de services sont mutualisés. Il s'agit de services que nous appelons transversaux. Tout d'abord les services administratifs - finances, ressources humaines, régie recettes, pôle dépenses - pour la gestion d'un budget annuel qui représente 15 millions d'euros, c'est-à-dire un budget assez lourd. Un service technique de 27 personnes, très efficient, qui intervient pour l'ensemble de nos musées. Un service commun de régie des œuvres et de documentation des collections, dont vous avez soulevé le problème et dont nous pourrons peut-être reparler. Un service éditorial, qui nous est très précieux parce qu'il nous permet de réaliser des publications de qualité, mais dont j'ai toujours peur qu'il soit remis en question, d'autant que la nomenclature du budget municipal inscrit les crédits nécessaires à son fonctionnement dans une rubrique « communication », ce qui évidemment est une aberration pour un service qui produit des catalogues de collections et d'expositions. C'est un des combats et un des messages qu'il faut faire passer en permanence. Nous avons également une bibliothèque commune, un service des publics commun - qui regroupe les services éducatifs et culturels, les activités de l'auditorium des musées - ainsi qu'un service communication et développement.

Les avantages de cette structuration, outre sa légitimité historique, consistent effectivement en une mise en commun, avec la garantie d'une direction scientifique et culturelle commune, à la fois des fonds strasbourgeois, qui sont des fonds exceptionnels, et une politique cohérente d'étude, de mise en valeur et d'exposition de ces fonds. C'est un aspect indéniable : nous ne pensons pas musée par musée mais à l'échelle d'un patrimoine commun, à une ville. Egalement - et c'est là certainement le point le plus positif - nous mettons au service de l'ensemble des conservateurs et de l'ensemble des musées, des services communs extrêmement performants, que je viens de citer, et auxquels ils n'auraient évidemment pas accès s'ils devaient travailler en autonomie. Nos projets transversaux sont évidemment favorisés : activités en direction des publics, certains projets d'investissements plus lourds... Par exemple, nous mettons en œuvre un début de réalisation d'un gros projet de réserves mutualisées : c'est un projet sur une vingtaine d'années pour nos dix musées.

Par ailleurs, il existe d'évidents avantages dans le domaine de la politique de communication, même si là aussi vous soulignez à juste titre les difficultés soulevées en ce moment dans l'identification des établissements, les villes voulant que toutes les institutions culturelles se rangent sous la bannière unique de la promotion de la ville. Nous aussi nous devons passer par la moulinette d'une ligne graphique commune. Tout cela n'est pas très raisonnable. Je ne sais pas si cela va durer très longtemps, car nous allons tous y perdre notre identité. Citons aussi une politique à la fois touristique et tarifaire, une offre générale commune à l'échelle de la ville. Voilà pour les avantages : je crois effectivement qu'ils sont nombreux et très conséquents.

Des inconvénients existent aussi. Il faut relever un certain manque de réactivité. Nous sommes une lourde machine : 300 personnes, près de 200 vacataires. La réactivité prend parfois un

petit peu de temps. Cette organisation conduit aussi, au fil du temps, à une certaine déresponsabilisation des conservateurs par rapport à l'évolution des missions générales qui sont les leurs. C'est une chance pour eux de pouvoir se consacrer à la recherche. Mais en même temps, le fait qu'ils ne soient pas impliqués dans l'accueil des publics, dans la recherche de financements, dans la recherche de mécénats - tout cela reposant sur mes épaules et celles du directeur administratif et financier - n'est pas forcément une très bonne chose. D'autant qu'au bout du compte, les recettes nous échappent. Les conservateurs disent : « à quoi bon chercher de l'argent ? » Mais moi qui plaide le budget, je sais que si nous ne trouvons pas d'argent, nous n'arriverons pas à augmenter le budget pour tous les musées, ni même à le garantir.

Je crois que gérer les choses d'un peu loin ne garantit pas le maximum d'efficacité. Nous avons commencé à réorganiser un certain nombre de missions pour introduire des missions transversales un peu plus près des conservateurs en réorganisant les musées par grands pôles de compétences : beaux arts, XXe siècle, musées scientifiques, anthropologiques, historiques... La réflexion est en cours pour restructurer plus fortement le service des publics.

La mutualisation est un mot qui revient sans cesse dans la bouche de nos élus. Nous avons été dans les premiers à pratiquer cette mutualisation, d'une part à cause de notre parcours historique, mais également parce que deux musées se sont ouverts depuis quatre ans à crédits constants. Il a bien fallu mutualiser nos crédits pour pouvoir faire fonctionner ces établissements. Par ailleurs, on nous demande encore plus de mutualisation et là nous arrivons à un point où nous ne pourrons plus répondre favorablement. Mais néanmoins quelques pistes et quelques voies existent.

S'il s'agit de faire des économies, je pense qu'il est très urgent que nous changions de statut juridique, c'est-à-dire que nous sortions de la régie directe pour pouvoir mieux maitriser l'ensemble de nos budgets. Il ne s'agit pas de contourner la règle des marchés publics mais de la gérer au plus juste de nos besoins et de pouvoir bénéficier de nos recettes, de pouvoir gérer aussi les personnels au plus juste de nos besoins. Et là s'ouvre une réflexion sur la privatisation de certaines catégories de personnels. C'est un vrai débat et les élus se posent cette question-là. Il faut réfléchir certainement de manière fine pour aboutir à des formules mixtes. En tout cas c'est une réflexion dont on ne peut pas faire l'économie. Je pense que la question de l'annualisation du temps de travail de nos gardiens à l'échelle des musées est la vraie question qu'il faut faire avancer. Les élus ne sont pas prêts pour des raisons de relations avec les syndicats.

Il faut également renforcer ce qui a fait notre efficacité, c'est-à-dire nos activités au sein de réseaux. Nous appartenons en effet à plusieurs réseaux. Je citerai *videomuseum*, qui est la base de données commune aux collections publiques des XXe et XXIe siècles ; le FRAME, réseau franco –américain ; le *pass* musées, qui regroupe 190 musées. Ce dernier est à l'origine un projet *Interreg*, sur une zone couvrant l'Alsace, une partie de la Lorraine, la Suisse et l'Allemagne. Ce pass permet de circuler dans l'ensemble de ces musées. Nous essayons d'être actifs à ce niveau. Il faut donc renforcer ce type d'appartenance, ainsi que nos relations, même si elles sont excellentes, avec de grandes institutions - nous avons des dépôts du Centre Pompidou, du Louvre et d'Orsay : ce sont des dialogues qu'il nous importe de pouvoir continuer à faire perdurer.

Je terminerai par un point essentiel. Dans ces demandes d'économies forcenées, il est évident que la position d'un directeur des musée qui soit un personnel scientifique est quelque chose que les élus imaginent peut-être inutile à terme. Le directeur administratif et financier partant en retraite, et certains considèrent que je pourrais remplir ces deux rôles, pourquoi pas, en attendant que je parte, pour me remplacer à terme par un gestionnaire pur. Si le réseau et si la mutualisation sont relativement efficaces c'est parce que je suis cette force de proposition, cette instance de régulation qui fait que nous pouvons tenir un projet et des actions dans le respect de ce qui fonde la richesse de nos professions et du rapport de nos musées avec le public.

Denis-Michel Boëll

Merci, Joëlle Pijaudier-Cabot. Je pense que le dernier point que vous venez d'évoquer va sans doute entrer dans le champ de l'intervention de Laurence Engel.

Vous avez pris la Direction des affaires culturelles de la ville de Paris en 2008. Vous êtes à la tête d'un réseau un peu plus important, composé de 14 musées et de structures mutuelles dont vous allez nous parler.

Laurence Engel

Je ne suis pas « à la tête de musées » dans le même sens que Joëlle Pijaudier-Cabot puisque c'est un ensemble plus large que je dirige en tant que directrice des affaires culturelles. Les musées étant gérés en régie directe, je suis formellement à la tête des musées, mais la situation n'est bien sûr pas la même. En revanche, la description que j'aurais à faire du réseau parisien est assez proche de celle qui vient d'être faite du réseau strasbourgeois.

Il s'agit également d'un réseau ancien. Le musée le plus ancien de ce réseau est le musée Carnavalet, créé en 1880. Il existe 14 musées de la ville de Paris. Ils ne couvrent pas du tout le champ des musées scientifiques et s'inscrivent dans le champ des musées d'art, avec une petite nuance pour les catacombes. Nous avons une très grande diversité de collections. Ce réseau a reçu 3 millions de visiteurs l'année dernière. Le budget de fonctionnement hors personnels est de 9 millions d'euros. Le personnel compte un peu moins de 1 000 personnes : 900 personnes travaillent dans les musées et une quarantaine de personnes en assurent la gestion administrative au sein de la Direction des affaires culturelles. Il existe également - et c'est peut-être une particularité par rapport au réseau strasbourgeois - un délégataire de service public, Paris-Musées, qui est chargé principalement d'assurer la production des expositions et des catalogues. Dans ce budget de 9 millions d'euros, se trouve le budget affecté aux productions des expositions, et donc à Paris-Musées.

Laurence Engel et Denis-Michel Boëll

Par construction, ce système est mutualisé puisqu'il est géré de manière unifiée, et mutualisé de manière historique sans que la question de la mutualisation ne se soit posée expressément. C'est un fait qui est plutôt bien vécu. Sur les aspects scientifiques, je ressens cependant cette mutualisation comme étant beaucoup moins forte que ce qui vient d'être décrit. C'est un ensemble à la fois très centralisé mais reposant totalement sur les musées et leurs directeurs pour tout ce qui concerne la politique scientifique. Ils sont véritablement autonomes et maîtres de leurs propositions, de leurs intentions et de ce qui se fait dans leur musée.

En revanche, il y a bien une gestion mutualisée à travers la Direction des affaires culturelles : le budget, la gestion des ressources humaines, etc. Le service des publics centralisé existe en parallèle des services des publics de chacun des musées. Nous avons cet aller-retour constant entre les musées et les services mutualisés.

La mutualisation vaut aussi pour la production des expositions, à travers Paris-Musées, cet outil que j'ai évoqué. Il s'agit d'une mutualisation budgétaire et non en termes de projet scientifique. Elle s'exprime également à travers quelques principes communs, relatifs par exemple à la politique des publics ou à la tarification. Vous avez dû entendre parler de la gratuité d'accès aux collections permanentes des musées. C'est un principe qui a évidemment été porté par la municipalité : décidé par l'exécutif, les élus et mis en œuvre par la direction. De même, nous avons un certain nombre d'axes prioritaires en termes de politique des publics, à destination des quartiers populaires de la ville ou des publics scolaires. Ce sont des axes transversaux qui sont portés par la direction au-delà même de ce qui se passe dans les musées. Ce sont des axes de politique publique qui sont mis en œuvre également pour les musées.

La mutualisation possède un aspect très positif que je vais développer maintenant. Nous avons un certain nombre de services communs de grande expertise que chacun des musées ne pourrait pas développer pour lui-même : les réserves, des ateliers de production, dont un atelier de menuiserie, des intervenants techniques qui permettent de faciliter la production des expositions ou l'entretien des espaces d'exposition des collections. Un outil comme l'ARCP, l'atelier de restauration et de conservation préventive pour les photos, qui est excellent sur le plan scientifique, bénéficie à l'ensemble des collections municipales, dans les musées mais également dans les bibliothèques patrimoniales où se trouve la plus grosse partie de ces collections. La mutualisation dépasse donc le cadre des musées. Ce sont des outils qui n'auraient pas pu être créés à l'échelle de chacun des musées, malgré l'importance de l'ensemble des musées parisiens (la deuxième collection publique après les collections nationales). Chacun des musées n'atteint pas une échelle qui permettrait de développer ce type d'outil.

La réflexion à Paris porte aujourd'hui sur le mode de gestion des musées. Mais la question de la mutualisation n'a pas été le moteur de cette réflexion. Je crois vraiment qu'aujourd'hui, même si chacun des musées peut avoir une vision qui n'est pas toujours la même en fonction de ses intérêts propres, il existe un attachement assez fort des différents directeurs et directrices au principe de la mutualisation, probablement parce que les avantages, expérimentés depuis longtemps, leur paraissent assez importants. Cela permet de travailler sur un ensemble assez large. L'intérêt n'est pas seulement économique, il s'exprime aussi en termes de prise de risque dans l'approche d'une politique de programmation.

Lorsque le principe de la création d'un établissement public a été posé l'année dernière, il a été dit clairement que l'objectif n'était pas de renforcer la mutualisation. Il a clairement été affirmé que l'esprit de la réforme n'était pas de faire des économies. En revanche, le principe a été posé que cette mutualisation devait être préservée, dans le cadre d'une plus grande autonomie de gestion.

Pourquoi cette réforme ? Lorsqu'on gère 14 musées en régie directe, on est évidemment confronté à une certaine lourdeur qui n'est pas forcément la plus adaptée à la vie des musées !

D'autant plus lourd que les musées sont intégrés dans un ensemble de 50 000 agents - la Ville de Paris - dont le budget est tout à fait considérable, avec des procédures très longues et elles mêmes centralisées. L'objectif de la création de cet établissement public est donc de simplifier, d'alléger autant que possible les prises de décision et les processus de production, de rendre les musées plus autonomes, et donc d'aller en réalité vers une déconcentration. C'est la recherche d'une autonomie des musées qui irait au-delà de la simple maîtrise des enjeux scientifiques, vers un système qui soit plus respectueux de l'autonomie de chacun des musées ; mais ce n'est pas la fin de la mutualisation.

De gauche à droite : Joëlle Pijaudier-Cabot, Jean-Marie Sani, Charles Personnaz

La question s'est posée de savoir s'il ne fallait pas créer plusieurs établissements publics et donner son autonomie juridique à chacun des musées, ou en tout cas aux plus importants d'entre eux. On pensait évidemment au musée d'art moderne, à Carnavalet et au Petit Palais, qui sont des musées relativement importants, aussi importants que les plus petits des établissements publics autonomes déjà existants. La décision qui a été prise a finalement été de maintenir cette mutualisation pour préserver ce qu'elle avait de positif.

La question financière n'a bien sûr pas été absente de cette réflexion : la création de plusieurs établissements publics aurait coûté beaucoup plus cher. La réflexion en termes d'économies s'est faite un peu à l'envers : on ne cherche pas à faire des économies, mais on cherche à éviter des dépenses nouvelles supplémentaires. Personnellement, je pense qu'en changeant de mode de gestion, en passant de la régie directe à la gestion en établissement public, on ne génèrera pas d'économies. J'en suis absolument persuadée. Si c'était le souhait caché de certains, je pense qu'ils vont être déçus.

Je pense qu'il faut être toujours attentif à cette problématique difficile de la recherche d'économies. Les réformes ne réussissent jamais quand on ne se préoccupe que d'enjeux transversaux. On parle beaucoup de fonctions supports : ce n'est pas ainsi qu'on fait des réformes réussies. Ce qui est au cœur de celle que nous essayons de conduire pour les musées de la ville de Paris, c'est bien leur identité. Je pense que ce sera quelque chose qui ne sera pas simple à construire. Mais c'est à cette condition que nous arriverons à préserver ce qu'il y a de bon dans la mutualisation telle qu'elle existe aujourd'hui.

Denis-Michel Boëll

Je vous propose d'enchaîner avec Jean-Marie Sani, de la Réunion des Musées nationaux - Grand Palais avec. La RMN avait une vieille tradition de mutualisation, totalement remise en question il y a peu de temps, et qui repart dans une nouvelle direction.

Jean -Marie Sani

En effet, je parle au nom d'une maison qui a été créée il y a un peu plus de 125 ans pour faire de la mutualisation : c'était son objet unique et principal. A cette époque, en 1885, cette mutualisation était purement financière puisqu'il s'agissait d'encaisser les recettes et se charger de les redistribuer à des fins d'acquisition pour l'enrichissement des collections nationales. Puis cette maison a beaucoup évolué.

Vous imaginez bien qu'après 125 ans, nous ne sommes pas tout à fait dans les mêmes objectifs. Je pense que je n'ai pas le temps de faire toute l'histoire de ces 125 ans. Nous voyons néanmoins, dans cette période historique assez longue, qu'une mutualisation d'ordre purement financier à l'origine s'est ensuite élargie d'une manière importante pour toucher à des domaines relatifs à des compétences, à des moyens humains et à des interventions directement dans les musées nationaux,

puisque c'est dans les musées nationaux que nous sommes intervenus.

Le petit texte d'introduction de la table ronde parle de ce rôle de mutualisateur à l'imparfait. En réalité ce n'est pas tout à fait exact puisque nous continuons à jouer un tel rôle. Je vais le décrire assez brièvement pour éclairer mon intervention, sachant qu'il est rare de trouver quelqu'un qui connaisse parfaitement l'ensemble des missions et des activités de la RMN.

Cette question de la mutualisation se trouve au milieu de deux tensions, à travers les évolutions historiques et les prises de position gouvernementales ces dernières années. En effet, nous avons une première tension dans la gestion des établissements qui consiste à dire : « nous avons un chef d'établissement. Donnons-lui tous les moyens, tous les outils et toutes les équipes pour assurer sa mission, à charge pour lui de rendre compte du résultat de sa mission devant sa tutelle ». C'est un principe assez logique et assez cohérent qui rentre d'ailleurs dans l'esprit de la LOLF puisque, sous l'angle comptable, ces unités fonctionnelles sont autonomes et responsables de leurs propres résultats. Puis à l'autre extrémité du curseur, une deuxième logique consiste à dire : « il y a quand même des établissements ou des fonctions pour lesquels la masse critique n'est pas atteinte, et pour qu'elle soit atteinte, nous avons besoin de mutualisation ». C'est-à-dire qu'à l'échelle des musées en général et, pour certaines fonctions, à l'échelle de très gros musées, on peut considérer que certaines activités ne sont pas assez importantes en volume pour qu'il y ait à la fois une économie raisonnable et une qualité optimisable.

La difficulté de ce processus est de naviguer entre ces deux principes. Il est clair que depuis une vingtaine d'années la création des grands établissements publics nationaux s'est plutôt appuyée sur cette première logique qui consistait à donner plus de responsabilité aux chefs d'établissements, en leur accordant les moyens de gérer tout leur personnel et d'encaisser leurs recettes, tout en leur demandant de rendre des comptes devant leurs tutelles en ayant exercé pleinement cette responsabilité. Ces établissements publics sont créés avec une mécanique assez complexe que l'on appelle le décroisement. L'enjeu des questions financières est le suivant : les fonctions, les métiers et les établissements ont des problématiques de service public subventionné et dès que les frontières et les responsabilités dans l'établissement bougent au profit d'un autre, les subventions bougent également. C'est celà l'enjeu du décroisement, qui est assez complexe et qui faisait l'objet de débats compliqués à chaque fois qu'un établissement public était créé.

Néanmoins les établissements ont été créés depuis une vingtaine d'années : les plus grands d'abord (le Louvre, Versailles, Orsay), d'autres moins grands ensuite (les musées Guimet, Picasso, etc.). Une seconde logique est celle du regroupement ou du rattachement. Par exemple, la Cité de la céramique de Sèvres est le résultat du regroupement de la manufacture de Sèvres et du musée de la céramique. D'autres, enfin, qui dépendaient directement du Ministère, sont maintenant rattachés à de plus grands établissements publics, comme l'Orangerie des Tuileries au Musée d'Orsay.

Pendant une vingtaine d'année, nous avons plutôt diminué la mutualisation pour donner plus de responsabilités aux chefs d'établissements. Et la RMN s'est vue complètement bousculée dans ses missions. Elle continue néanmoins à assurer des missions de mutualisation. Mais elle a tellement été transformée qu'il y a six ou sept ans elle a rencontré beaucoup de difficultés, puisqu'elle avait de très gros problèmes financiers et budgétaires. Elle continue aujourd'hui à assurer des fonctions de mutualisation de manières très variables, y compris dans les plus grands établissements publics. Cependant, ces missions ne seront sans doute plus, dans quelques années, des missions de mutualisation au sens propre : par exemple la gestion des boutiques, des personnels de médiation et des conférenciers des musées nationaux, au Louvre, à Versailles et à Orsay. C'est un débat intéressant puisque la grande majorité des conférences dans de grands établissements comme Versailles ou le Louvre sont assurées par des personnels rémunérés par l'établissement public de la Réunion des musées nationaux. C'est cet aspect qui reste principalement dans de très grands

établissements. Nous continuons à collaborer. Mais il est compliqué de parler de mutualisation parce que nous entrons dans la sphère concurrentielle, par exemple pour ce qui concerne les éditions.

Le sujet des expositions, évoqué précédemment, est un sujet tout à fait important pour nous. En effet, nous continuons à produire et à co-organiser des expositions dans des grands établissements. S'il y a une mission pour laquelle la question de continuer à travailler pour plusieurs établissements dans une logique de mutualisation est pertinente, c'est bien la question des expositions, puisque nous sommes vraisemblablement l'établissement qui produit le plus d'expositions au monde. Ainsi, la RMN produit ou co-organise chaque année entre 25 et 35 expositions, ce qui est tout à fait considérable. Je ne dis pas que nous avons les meilleurs chefs de projets ou les meilleurs régisseurs d'œuvres de la planète, même s'ils sont remarquables. Mais nous avons au moins une masse critique qui nous permet de faire beaucoup d'expositions. De ce fait, nous avons des professionnels assez pointus et spécialisés. Nos marchés d'assurances transport sont considérables. Dans le domaine des beaux arts, nous avons une existence dans un réseau mondial de prêteurs et d'échanges d'œuvres d'art. Et tout cela fait la masse critique qui me semble être nécessaire pour des grands projets d'expositions et dans les meilleures conditions. La production des expositions est un exemple d'activité pour laquelle la mutualisation me semble avoir un sens tout à fait important.

Par ailleurs, certains musées sont encore dans le système de mutualisation, qui va peut-être changer de statut, comme nous l'indiquera tout à l'heure Charles Personnaz. Une quinzaine de musées nationaux, dits « services à compétence nationale », sont donc encore dans

l'ancien schéma de l'ancien régime, que l'on peut assimiler à de la régie directe. Nous intervenons dans ces musées nationaux comme au milieu du XXe siècle dans tous : en plus des boutiques, des expositions, des éditions, des visites-conférences, nous y assurons l'accueil, la billetterie, l'encaissement des recettes. Cela est susceptible de changer.

Je signalerai également deux autres fonctions que nous continuons à assurer de manière mutuelle : il s'agit de la couverture photographique - j'y reviendrai tout a l'heure parce que c'est un sujet intéressant - et les acquisitions d'œuvres d'art, pour lesquelles nous sommes un complément et nous assistons l'Etat dans son travail régalien d'acquisitions pour les collections nationales.

Avec les changements de statut et de nature de ces établissements, nos missions elles-mêmes ont évolué : ces 40 dernières années au moins, la RMN a vu diminuer son rôle mutualisateur. Par exemple, le jour où nous avons cessé d'assurer l'accueil et la billetterie du Louvre, quelques centaines d'agents ont rejoint le musée du Louvre. Cela a évidemment modifié les grands équilibres de la RMN.

Cette diminution du rôle de mutualisation a été compensée par deux autres évolutions tout à fait importantes ces dernières années. Premièrement, parce que c'est notre cœur de métiers et de compétences, nous nous sommes focalisés sur des activités de coopération, de co-organisation, pour lesquelles nous avons des partenaires choisis. Jusque-là les partenariats étaient imposés de façon statutaire : les institutions n'avaient pas d'autre choix que de travailler avec nous et nous aussi d'ailleurs, nous n'avions pas le choix. Deuxièmement, une évolution est à noter depuis 2005 : pour la première fois dans son histoire, l'établissement RMN s'est mis à gérer des sites, directement et complètement. En 2005, le premier était les galeries nationales du Grand Palais. Et depuis moins d'un an, avec une exposition qui a ouvert il y a quelques mois, nous avons signé une délégation de service public pour le musée du Luxembourg.

Pour terminer avec cette évolution rapide, je finirai en disant que nous ne sommes plus la RMN, nous sommes désormais la RMN-Grand Palais. Nous cherchons d'ailleurs un nouveau nom. Nous avons fusionné avec l'établissement public du Grand Palais depuis le mois de janvier dernier. Cette fonction de mutualisation continue à jouer un rôle dans l'établissement mais elle n'a plus le même poids relatif. Après une vingtaine d'années de créations d'établissements publics, de dé-mutualisations et de décroisements, le décret constitutif du nouvel établissement est pour la première fois une sorte de re-mutualisation pour certains domaines. C'est à cette occasion que l'Etat a décidé de confier à la RMN une mission de gestion des fonds photographiques pour l'ensemble des musées nationaux et des collections nationales.

La couverture photo et la gestion de fonds photographiques ne sont un cœur de métier pour aucun musée. Par ailleurs, cette question a une dimension commerciale, avec un marché très concentré. Chaque musée passe souvent par des prestataires car il ne peut pas entrer sur ce marché pour vendre de la photographie. L'agence photographique de la RMN est une structure qui possède une masse critique et qui répond d'une part à des standards technologiques (nous utilisons depuis quelques semaines des appareils de 80 millions de pixels, ce qui n'est pas beaucoup utilisé dans la vie courante), et d'autre part à des standards documentaires (si ces centaines de milliers de photographies ne sont pas documentées d'une manière standardisée, elles sont perdues). Cette couverture photographique est réellement un bel exemple de re-mutualisation qui est tout à fait intéressante.

Pour finir, il est important de se demander s'il existe d'autres fonctions pour lesquelles une coopération - mutualisation est encore intéressante et quelle est la forme que peut prendre cette mutualisation. Pendant plus de 100 ans, nous avons vécu sur un système de mutualisation obligée, statutaire et où finalement les différents acteurs n'avaient pas tellement le choix des gens avec lesquels ils travaillaient. Il est donc tout à fait important de se demander si nous pouvons passer de la mutualisation vers une logique de partenariats, qui ne seraient plus imposés mais qui s'appuieraient sur une définition plus claire de la responsabilité des uns et des autres, avec une

contractualisation. Cette évolution pourrait probablement être tout à fait intéressante.

Le prochain cas concret de mutualisation ou de dé-mutualisation sera la création prochaine de la Maison de l'histoire de France, qui travaillera avec les musées. Je crois que Charles Personnaz va évoquer les différentes solutions administratives qui sont imaginées par le Ministère. Je pense vraiment que pour certaines fonctions, il existe des niveaux de masse critique qui sont utiles, à condition d'avoir ce consentement, cette volonté partagée de coopérer entre établissements et cette répartition des rôles, comme par exemple pour la responsabilité scientifique (en réalité la RMN ne s'est jamais impliquée dans le pilotage scientifique des opérations sur lesquelles elle intervenait).

A ces conditions-là, je pense que la mutualisation a encore de beaux jours devant elle : une mutualisation modernisée, voulue par les différents partenaires. Le souci des tutelles, collectivités locales ou État, est qu'il n'y ait plus de fonctions répétitives mais plutôt une qualité accrue et un surcoût limité afin que le service public de la culture bénéficie au mieux à chacun d'entre nous et de nos visiteurs.

De gauche à droite : Jean-Marie Sani, Charles Personnaz, Laurent Le Bon

Denis-Michel Boëll

Merci, vous avez fait la transition. Jean-François Hebert, le président de l'association de préfiguration de la Maison de l'histoire de France, ne pouvait plus au dernier moment nous rejoindre et a demandé à Charles Personnaz, directeur de l'association de préfiguration, de nous parler de ce projet.

Charles Personnaz

Jean François Hebert vous prie de l'excuser : il est retenu par la préparation du premier festival de l'histoire de l'art qui aura lieu à Fontainebleau le week-end prochain.

Nous sommes effectivement dans un processus de réflexion sur un projet de mutualisation. Je ferais le distinguo entre mutualisation et réseau. Le réseau, on peut l'entendre comme la participation à des projets communs. La mutualisation s'ordonne, quant à elle, autour d'un couple de mots : participation et autonomie. Ce sont des notions qui ont déjà été évoquées précédemment.

En ce qui nous concerne, cette réflexion a débuté en mai 2010 lorsque Jean-François Hebert a rendu au ministre de la culture un rapport sur la Maison de l'histoire de France dans lequel il faisait la préconisation d'une fédération de neuf musées nationaux et d'un site central au sein d'un seul établissement public : la Maison de l'histoire de France. Il s'agit du Musée national de Préhistoire des Eyzies de Tayac, du Musée d'Archéologie nationale de Saint-Germain-en-Laye, du Musée national du Moyen-Age à l'hôtel de Cluny, du Musée national de la Renaissance à Ecouen, du Musée des plans-reliefs, des Châteaux de Pau, de Fontainebleau, de la Malmaison (avec ses dépendances à Ajaccio et Aix), de Compiègne et de Blérancourt.

L'idée venait à la suite d'une série de réflexions sur la mutualisation lancées, classiquement,

dans le cadre d'une recherche d'économies budgétaires. Le rapport de Jean-François Hebert essayait de retourner cette tendance en montrant que la mutualisation pouvait non pas uniquement apporter des économies mais également engendrer un nouveau dynamisme pour un certain nombre de musées nationaux mis à mal par le développement et l'autonomie des très grands établissements.

L'idée est assez simple. Ces neuf musées nationaux s'inscrivent dans une séquence chronologique, de la Préhistoire jusqu'à la fin du XIXe siècle. Ils se sont constitués à des époques différentes, à partir du XIXe siècle, autour du couple art et histoire. Par leurs équipes scientifiques et leurs collections, ils peuvent évidemment être un atout pour le nouvel établissement de la Maison de l'histoire de France. A contrario, la Maison de l'histoire de France peut permettre à ces musées nationaux de s'inscrire dans une nouvelle dynamique dont ils pourraient profiter en termes de projets et de moyens de fonctionnement, puisque ce sont des musées qui connaissent aujourd'hui des difficultés de fonctionnement. Ces musées ont besoin d'un plan d'investissement important, avec les ensembles immobiliers extrêmement conséquents qui sont les leurs. Il suffit de prendre l'exemple du château de Compiègne pour s'en convaincre.

C'est dans le cadre de cette réflexion que Jean-François Hebert s'est vu confier la mission de mettre en œuvre cette mutualisation, mais sous une forme assez particulière puisque le ministre de la culture a souhaité que s'engage une réflexion autour du thème de la confédération, un peu à l'exemple de la Suisse. Je n'entrerai pas dans la complexité technique, notamment comptable, de ce type de création, pour me concentrer sur trois questions au cœur des réflexions en cours.

La question principale est une question de fond : comment préserver l'identité de chacun de ces illustres musées tout en permettant qu'ils participent à une politique commune ? Cette question est déclinée dans plusieurs sous-questions. Comment assurer le fonctionnement d'un établissement réparti sur plusieurs sites, parfois fort éloignés comme dans le cas d'Ajaccio ou Pau ? Comment traiter la question principale - au cœur évidemment de tous les sujets, et surtout au coeur de l'acceptation de ce type de projet - qui est la question des moyens ? Comment faire pour que la mutualisation ne se fasse pas sur des moyens existants - ce qui est impossible, en l'état actuel des faibles moyens de fonctionnement de ces musées nationaux ? Comment créer de nouveaux services, dédiés à tous les acteurs de l'établissement public ? Comment faire agir ces nouveaux services de manière mutualisée, avec la question des rapports avec la Réunion des musées nationaux ? Dans l'état actuel des ressources publiques et sur un simple plan de logique intellectuelle, il serait inconsidéré de doublonner à nouveau des métiers qui sont parfaitement assurés par la Réunion des musées nationaux - et là je rejoins le développement de Jean-Marie Sani.

Ces trois questions - la question de fond, sur l'identité de ces musées, la question des moyens et la question pratique - se matérialisent pour nous en deux dossiers qui sont aujourd'hui en train de s'achever.

La première question est d'ordre juridique. Comment garantir l'autonomie des musées, au sein d'un établissement public et dans un cadre statutaire unique ? Comment faire pour qu'il y ait une administration commune et qu'en même temps le directeur de chacun des musées soit le responsable de sa politique culturelle et scientifique mais, au de-là, le responsable des moyens, recettes et dépenses, qui lui permettent de mener cette politique scientifique ? C'est donc un vrai problème juridique puisque si l'on va vers trop de déconcentration, le risque serait de dissoudre l'établissement public.

Le deuxième débat qui nous agite est la question des moyens. Il faut faire entendre à la fois aux acteurs financiers du Ministère de la culture et évidemment au Ministère de l'économie et des finances que la mutualisation ne peut se faire que pour des fonctions qui n'existent pas encore et dont les musées nationaux ont besoin. Pour ne prendre qu'un exemple, les neuf musées nationaux que j'ai cités, mis à part le musée de Cluny, ne sont pas dotés d'équipes à proprement parler pour leur stratégie numérique et internet. Comment la Maison de l'histoire de France se met-elle, sur

ce point, au service de l'ensemble de ces musées nationaux ?

Tout l'enjeu pour nous et pour le Ministère de la culture est donc double. D'une part, il faut trouver un statut qui soit adapté et qui permette de conserver l'autonomie de ces très vieilles maisons avec un passé et une identité très fortes et dont le champ de compétences ne relève pas uniquement de la connaissance historique, qui est le champ principal de la Maison de l'histoire de France. D'autre part, comment s'assurer que cette mutualisation ne se fait pas à moyens constants mais grâce à des moyens renouvelés, pour insuffler un nouveau dynamisme, une nouvelle dynamique à ces musées nationaux ? C'est tout l'enjeu qui est entre les mains du cabinet du ministre aujourd'hui et qui va être tranché dans les semaines qui viennent. Soit en faveur d'une confédération structurée dans un établissement public. Soit, si les conditions que j'ai évoquées - autonomie et moyens supplémentaires - ne paraissent pas assurées, dans une formule plus lâche, peut-être celle d'un groupement d'intérêt public ou celle d'un réseau de développement de projets communs qui garantira, à tout le moins, l'identité de ces musées nationaux.

Denis-Michel Boëll

Avant d'engager le débat et d'écouter vos questions, est-ce que Laurent le Bon a envie de nous dire un mot sur ces questions ?

Laurent le Bon

Sur la mutualisation, je serais tenté d'être politique : c'est un peu l'indépendance dans l'inter-dépendance. C'est une histoire complexe que ces aventures du Centre Pompidou-Metz et du Louvre-Lens, qu'il faut clairement distinguer du MUCEM, du Louvre Abou Dhabi, du Louvre Atlanta ou du Musée des Confluences.

Le Centre Pompidou-Metz n'est pas la première décentralisation d'un établissement public. D'autres cas ont existé, ne serait-ce que dans le domaine du théâtre. Si l'on veut faire une petite histoire du Centre Pompidou-Metz, il faudrait remonter au Louvre ou au décret Chaptal. C'est une histoire ancienne, même si je pense que nous sommes un cas un peu atypique. Au cœur de toute cette histoire, il y a évidemment l'idée de l'identité. Nous ne sommes ni une antenne, ni une succursale, ni un clone, ni un jumeau pervers. Nous essayons d'être le Centre Pompidou-Metz. Il nous a fallu cinq ans pour expliquer que nous n'étions pas le Guggenheim Bilbao ! Bref, c'est très difficile de créer l'identité d'une institution mais j'ai tendance à penser que c'est peut-être la clé du succès de beaucoup des maisons qui ont été décrites.

Laurent Le Bon.

Nous avons beaucoup insisté dès le départ sur ce point : aucune exposition temporaire de Paris n'ira à Metz et aucune exposition temporaire de Metz n'ira à Paris. Je crois que cet aspect est fondamental car cela crée la force de ce projet qui, par construction, devient une anti-mutualisation, quitte à choquer. Mais évidemment il existe une mutualisation spirituelle. Il est évident que nous essayons de partager un esprit. Il y a quelques années, nous aurions parlé de « marque », pour reprendre le terme d'un rapport sur l'économie de l'immatériel.

Je crois qu'il existe effectivement une espèce de charte génétique de l'esprit du Centre Pompidou, et je ne dis pas cela parce que nous fêtons cette année le centenaire de la naissance de Georges Pompidou. Il faut bien dire « le » Centre Pompidou car il n'existe qu'un seul Centre Pompidou, et c'est d'office celui de Paris. Les autres ont un qualificatif : le Centre Pompidou-Metz, le Centre Pompidou mobile, lancé mais pas encore inauguré, le Centre Pompidou virtuel, qui est en cours.

Au fond, ce qui fait la logique de notre passion commune, c'est la volonté de défendre un rêve, celui de la création au cœur de ces œuvres. J'aimerais insister sur quelque chose qui se trouve un peu à coté de la mutualisation. En bâtissant le projet du Centre Pompidou-Metz, je me suis intéressé à ce que j'appellerais le taux de publicité et de visibilité d'une collection publique nationale, c'est-à-dire, quand vous avez un fonds constitué de plusieurs milliers d'œuvres, combien sont visibles sur une durée X ? Et j'ai été assez frappé, en faisant les calculs pour le Centre Pompidou de Paris, de voir que sur une collection de 65 000 oeuvres, le taux de publicité, c'est-à-dire finalement la démocratisation, au sens étymologique du terme, d'une collection, est relativement faible. Il y a donc ce jeu basé sur des flux que je trouve très intéressants. Et le Centre Pompidou-Metz est un peu la queue de comète de cette histoire. Nous sommes dans une définition du musée plus proche de celle de l'ICOM, fondée sur un esprit et sur un projet culturel, que celle de la loi sur les musées de France.

Le projet du Centre Pompidou-Metz n'a pas vocation à remédier aux éventuelles difficultés économiques et sociales de la Lorraine. Je ne pense pas que nous allons révolutionner la politique culturelle, je crois que parfois la situation est un peu difficile et nous avons alors besoin d'un petit moment de rêve, en tout cas de petits laboratoires de démocratisation culturelle. Et je pense que le Centre Pompidou-Metz est une expérience intéressante à étudier.

Je ne vais pas être trop long. J'aimerais vous remercier très ardemment, Monsieur le Président, d'avoir choisi le Centre Pompidou-Metz. Je vous encourage tous à aller voir mes collègues en ville : qui dit mutualisation, dit réseau. Allez voir les Musées de la Cour d'Or : le musée des beaux-arts de Metz, avec en ce moment une très belle exposition sur le mobilier lorrain. Le FRAC Lorraine, qui se trouve dans l'un des plus beaux hôtels particuliers de la ville, vient d'ouvrir une exposition, et « Faux mouvement » est un centre d'art très intéressant.

Denis-Michel Boëll

Merci beaucoup Laurent Le Bon. Il nous reste une petite heure pour les questions et pour le débat. Je me garderai bien de vouloir le régenter. Les questions tournent autour d'un certain nombre de notions que nous avons bien saisies. L'identité va-t-elle se noyer dans la mutualisation ? Quel type d'autonomie ? L'autonomie scientifique ? L'autonomie de gestion ? L'autonomie culturelle ? Comment l'autonomie de chaque établissement est-elle compatible avec un projet politique commun ? Il y a aussi la notion de responsabilité, scientifique et culturelle. Qui l'exerce et à quel niveau se place-t-elle ?

Jean-Jacques Ezrati

Centre de recherche et de restauration des Musées de France

Je voudrais intervenir sur ce fameux projet de la Maison de l'histoire de France. Il y a deux choses. Premièrement, au niveau du site, elle vient casser un projet culturel et scientifique qui a été celui des archives. Deuxièmement, j'ai l'impression que ce projet de la Maison de l'histoire de France est le coup final porté à une direction, qui n'est plus une direction : le

Service des musées de France. Il y avait une certaine mutualisation, qui était scientifique et technique, certes, mais qui existait, et qui ne s'est pas assez développée. C'était une mutualisation que l'on a cassée au fur et à mesure, avec la naissance des établissements publics, complètement autonomes. Cela a commencé avec le Louvre et le musée d'Orsay. Cela a continué. Et avec la Maison de l'histoire de France, on ne sait pas trop où l'on va. Mais on va vers la disparition de cette mutualisation et de certaines possibilités de mutualisation. Il reste encore, heureusement, la RMN qui renaît de ses cendres. C'est une chance. Mais j'ai l'impression qu'en 20 ans on a cassé un outil qui était la Direction des musées de France, admirée presque dans le monde entier.

Charles Personnaz

Sur la première question, c'est-à-dire sur le projet scientifique et culturel des Archives nationales : la Maison de l'histoire de France ne casse pas un projet existant puisque le projet scientifique et culturel des Archives nationales n'est absolument pas remis en cause et que sa mise en œuvre continuera. Les Archives nationales continueront à faire des expositions à l'hôtel de Soubise et cela a été redit par le directeur de cabinet du ministre de la culture. Evidemment, partageant les lieux, nous allons être amenés à concevoir ensemble des expositions communes, des projets communs, etc. Nous commençons déjà à travailler sur ces questions. Il serait évidemment tellement idiot que la Maison de l'histoire de France, au plus proche des sources premières de l'histoire que sont les archives, ne joue pas la complémentarité.

Sur le projet scientifique et culturel des Archives nationales, je rappelle que l'abandon d'un musée permanent d'histoire de France remonte à un certain nombre d'années, plus exactement au milieu des années 1990, et n'a donc pas grand-chose à voir avec la Maison de l'histoire de France. Un certain nombre de travaux n'ont pas abouti, dont ceux, très pertinents, du comité piloté par Pierre Nora. Ce n'est pas la Maison de l'histoire de France qui a enterré ce projet. Le choix a été fait au sein des Archives nationales de privilégier une politique d'expositions temporaires, pour beaucoup de raisons, sans doute pour privilégier une présentation renouvelée des fonds, puisque l'enjeu était de ne pas dissocier les archives présentées des fonds auxquelles elles appartenaient. C'était l'un des grands débats qui était alors à l'œuvre. Mais on ne peut pas dire que la Maison de l'histoire de France en soit responsable.

En revanche, je peux vous assurer que nous travaillons déjà avec les Archives nationales. De toute façon, seront préservées la politique scientifique et culturelle des Archives nationales et la politique de valorisation sur le site de Paris. Cette politique culturelle et éducative n'est pas remise en cause par la Maison de l'histoire de France, comme n'est pas remis en cause le partage des fonds.

Dans votre deuxième question, vous décrivez un processus très long de dé-mutualisation progressive, dans lequel la Maison de l'histoire de France n'a aucune responsabilité : cet ensemble cohérent, naguère formé par la Direction des musées de France, la Réunion des musées nationaux et le Louvre, était très lié aux musées nationaux et aux grands établissements. Ce modèle a évolué, pour des raisons qui ont été rappelées par Jean-Marie Sani : on pensait qu'il était bon de donner plus de responsabilité à ces établissements - ce que l'on peut légitimement critiquer, mais c'est aujourd'hui un état de fait.

Nous connaissons la dernière tranche de cette évolution. Les derniers musées nationaux qui ne sont pas entrés dans ce système en pâtissent. Ils se trouvent face à de très grands établissements et les arbitrages budgétaires des 20 dernières années ont été souvent plus en faveur des grands établissements que des petits. Et là encore la Maison de l'histoire de France n'est pas en cause. Je crois que tout l'enjeu, pour le Service des musées de France, avec qui nous travaillons main dans la main et dans une volonté de conserver ce qui marche bien, est d'essayer d'entraîner les musées nationaux dans une dynamique nouvelle et de les tirer, dans la mesure du possible, de ce pas compliqué. C'est vraiment là le point clé.

Mais la limite est que cette proposition de mtualisation au sein de la Maison de l'histoire

de France ne doit pas aller jusqu'à abimer l'identité de ces musées. Le ministre est extrêmement attentif à des musées qu'il connaît bien et qu'il aime profondément. Tout l'enjeu est là : il faut que Cluny reste Cluny et ne soit pas transformé en autre chose que Cluny. Nous savons bien que les visiteurs y vont pour des collections, pour un esprit, et non pas pour une marque qui serait extérieure à ce lieu. C'est bien cet équilibre qu'il faut préserver, et auquel nous sommes tous attachés, en espérant trouver une nouvelle dynamique pour ces musées nationaux.

Marie-Claude Chaudière
Musée René Sordes, Suresnes

Quels sont les professionnels de la conservation qui travaillent à la Malmaison ?

Jean Marie Sani

Je ne suis pas sûr d'avoir toute la liste des professionnels. La Malmaison est un musée national, un service à compétence nationale, qui est organisé comme les musées nationaux depuis très longtemps. C'est d'ailleurs un établissement composé de trois sites : la Malmaison, l'île d'Aix et la maison natale de Napoléon à Ajaccio.

Pour ce qui est des personnels qui travaillent à la Malmaison, il s'agit d'un cas typique de l'ancien mode de fonctionnement des musées nationaux puisqu'il y a le directeur, la conservation, les gardiens, les ingénieurs des services culturels qui s'occupent de communication, de médiation culturelle et de programmation culturelle : tous sont des fonctionnaires dépendant aujourd'hui du Service des musées de France.

D'autres personnels dépendent de la Réunion des musées nationaux : des agents de boutiques, des agents d'accueil et de billetterie, des conférenciers des musée nationaux. Il y a également des jardiniers de site qui s'occupent du parc, assez important, et qui dépendent de l'Etat. Comme vous le voyez, il s'agit de la répartition assez traditionnelle des musées nationaux qui n'ont pas de personnalité morale.

Sophie Jugie
Musée des beaux arts de Dijon

Ma question s'adresse à Madame Pijaudier-Cabot. Dans le cadre d'une direction mutualisée de différents musées sur plusieurs sites, j'aimerais avoir des éclairages par rapport à l'implantation des différents services mutualisés. L'implantation physique des personnes a-t-elle une influence sur leur travail, du fait qu'ils doivent se déplacer ?

Joëlle Pijaudier-Cabot

Oui effectivement, il y a quelques petites complexités de fonctionnement. C'est vrai aussi en ce qui me concerne : j'ai à communiquer tous les jours avec le directeur administratif et nous ne sommes pas au même endroit. Le service des publics est partagé entre deux sites : l'un du côté des musées dits patrimoniaux, et l'autre au sein du Musée d'art moderne et contemporain.

Le problème se pose plus pour la bibliothèque des musées et pour l'auditorium, prévus au Musée d'art moderne et contemporain dès sa construction. C'est un peu à la défaveur des autres musées.

Dans le cadre des réserves mutualisées, nous allons déménager l'ensemble des ateliers qui aujourd'hui sont éclatés sur divers sites, ce qui ne rend pas les choses faciles. Mais c'est une vraie question : plus l'établissement est gros, plus il a besoin d'avoir l'ensemble des services à proximité. Mais on doit faire avec l'histoire, le tissu et les réalités.

Bruno Jacomy
Musée des Confluences

Ma question est d'ordre général. Qu'est ce qui peut animer la mutualisation : une collectivité, un groupe, des ministres ? S'agit-il véritablement d'une optique d'économies de moyens et d'effectifs, ou bien de quelque chose qui est tellement dans l'air que l'on ne se pose même pas la question et qu'il faut aller dans cette direction ? Je suis aussi étonné que toutes ces mutualisations viennent en général du

haut. Je n'ai pas trouvé d'exemples de musées qui se soient volontairement fédérés, comme des communes se rassemblent, pour créer une structure en mutualisant leurs propres moyens. C'est une question d'ordre général et je ne sais pas qui peut répondre directement. C'est plus une question de débat.

Denis-Michel Boëll

Cette question se pose à différents niveaux d'intercommunalité et on voit aujourd'hui des expériences, notamment à Lille, où l'on se pose des questions de cet ordre. Quand les métropoles locales, régionales ou départementales, s'agrandissent et qu'elles englobent des équipements qui sont dans les différentes communes, cette question se pose.

On pourrait peut-être répondre à l'échelle d'une intercommunalité : Eric Brua, par exemple.

Eric Brua

Je me sens concerné par la question, même si je ne l'ai pas vécue en 1994. Je pense que, dans les Vosges du Nord, le dispositif n'était pas descendant mais plutôt ascendant. A cette époque, c'est l'accès à un nouveau service qui fédérait les musées. La mutualisation leur permettait d'accéder à un niveau d'ambition auquel ils n'auraient jamais pu prétendre en restant dans leur politique individuelle. Mais on était aussi dans une époque où l'on multipliait les projets, avec de grandes ambitions pour chacun des sites et beaucoup de constructions et de rénovations. Il n'empêche qu'il n'y a que 16 musées, parmi les 40 sites et musées du territoire, qui sont fédérés aujourd'hui dans le réseau de la Conservation. C'était une démarche libre et une vraie volonté émanant du territoire. Sans la mutualisation, de très petits sites n'auraient jamais pu bénéficier de l'ingénierie, de l'accompagnement, et des conseils dont ils ont profité et profitent encore.

J'aimerais citer un très bon exemple, le musée du Sabotier de Soucht, que nous inaugurons demain. Je vous invite à aller voir ce musée sur internet parce qu'il est vraiment extraordinaire, notamment de par son architecture. C'est une construction en bois, quasiment passive, et très contemporaine. Ce musée, de petite taille, illustre bien ce qu'est la Conservation aujourd'hui, au même titre que le musée du verre et du cristal de Meisenthal et la halle verrière adjacente. S'il n'y avait pas eu à l'époque des gens compétents et des services dédiés, ils n'auraient jamais pu prétendre à ce type d'aspirations. Nous sommes à une échelle particulière, il est vrai, et je me rends compte que nous sommes une originalité dans le paysage. Mais pour ces petits sites, mutualiser aujourd'hui permet l'accession à des services inaccessibles auparavant.

Denis-Michel Boëll

J'ajouterais que parmi plus de 1 200 musées de France, plusieurs centaines se situent à cette échelle de problèmes par rapport aux obligations définies par la loi musées : tenir des inventaires, informatiser ces inventaires, mettre à disposition les données et faire un récolement décennal. Sans des structures comme celle qui a été mise en place il y a une quinzaine d'années dans les Vosges du Nord, il est totalement impossible dans beaucoup de cas de remplir ces obligations.

Jean-Marie Sani

J'aimerais dire qu'évidemment la question est extrêmement intéressante. A mon sens, cela renvoie aux projets de politique culturelle, élaborées soit par les élus soit par les gouvernants. La mutualisation peut permettre de faire des économies et de faire des gains en termes de qualité, de créer une coordination de la politique culturelle inter-établissements tout en préservant l'autonomie de chacun d'entre eux. A condition que le projet culturel, très politique, soit clairement formulé et assumé, d'une part, et que l'exercice de la tutelle soit effectif, d'autre part. Le dernier rapport de la Cour des comptes nous renvoie à cette question : l'exercice de la tutelle doit être efficace en la matière et elle doit jouer totalement son rôle pour coordonner l'expression de sa politique culturelle au sein de ses différents opérateurs.

Denis-Michel Boëll

Jean Guibal veut apporter un complément de réponse.

Jean Guibal

Il n'y a pas que des économies qui sont en jeu, et parfois elles sont même illusoires. Il n'y a pas que des données techniques et de compétences qui sont en jeu, même si elles sont réelles. Il y a un projet politique, une visibilité politique, qui est à l'œuvre. Je le vois bien, non pas dans la concurrence, mais dans la relation complexe qu'entretiennent le Conseil général de l'Isère et la ville de Grenoble, qui a ses propres établissements.

Le Conseil général de l'Isère cherche aussi sa communication culturelle. Le risque est grand - je ne crois pas qu'il soit réel encore - que ces mutualisations soient des reprises en main de politiques culturelles. Il est évident que la question des fréquentations et de l'évaluation de nos publics va se poser de façon de plus en plus forte et que l'on va se demander s'il ne faut pas répondre par le marketing aux questions sur la rentabilité de nos établissements. Comme vous le savez tous, c'est une tendance générale dans tous les domaines culturels, et pas simplement dans les musées.

En réponse à la question de Bruno Jacomy : oui, il n'y a pas que des critères objectifs dans cette recherche de mutualisation, il y a d'autres choses en jeu.

Charles Personnaz

Je voudrais ajouter encore un complément. On ne peut pas nier qu'en matière de gestion, comme en toute chose, il existe des modes. Alors que pendant plusieurs années on a porté un certain mode de gestion allant vers plus de responsabilisation, on se trouve aujourd'hui dans le cadre d'une mode qui va vers des

mutualisations en matière de politiques publiques.

Marie-Claude Chaudière
Musée René Sordes, Suresnes

Je vais simplement faire une translation géographique. Je poserais une question sur le Parc naturel régional des Monts d'Ardèche, qui est actuellement sans musées je pense. Mais cette question peut concerner tous les parcs naturels régionaux de France. Comment les choses peuvent s'articuler sur un territoire quand il y a des collections, notamment archéologiques, et quand une reconnaissance de l'UNESCO est en jeu ?

Eric Brua

Aucun dispositif mis en place par les PNR pour conduire un projet ne se ressemble. Bien sûr, il existe des missions communes, mais il existe également des missions qui sont très spécifiques. Dans le PNR des Vosges du Nord, la Conservation en fait partie. A ma connaissance, c'est le seul PNR qui porte un dispositif de conservation mutualisée de musées, même s'il arrive que certains syndicats mixtes de PNR soient gestionnaires de sites.

En ce qui concerne la cohérence des politiques publiques, l'action culturelle et la politique des musées, il me semble que c'est le projet lui-même qui est le moteur de la politique cultuelle puisque le projet de charte est fondé sur la transversalité et sur le lien entre ces différentes dimensions. Chez nous, cela est particulièrement vrai puisque l'ensemble des musées est lié à l'histoire du territoire, aux savoir-faire, à l'utilisation des ressources du sol ou du sous-sol, et des ressources naturelles. La dimension que peut apporter un PNR est intéressante puisqu'elle permet de créer des ponts.

L'objectif principal des PNR est d'innover et d'expérimenter. Ils ne sont pas amenés nécessairement à pérenniser toutes les politiques. Aujourd'hui, la Conservation dans notre parc nous satisfait, mais elle aurait très bien pu être départementalisée ou gérée par une structure spécifique que l'on aurait pu créer.

Delphine Cano
Direction départementale des musées de l'Ain

Mon intervention est moins une question qu'une remarque, qui n'est pas très optimiste. Je crois qu'il faut distinguer deux types de mutualisations. Nous avons beaucoup parlé de mutualisation entre musées, entre services culturels. Mais à l'heure actuelle, un autre risque apparaît : une mutualisation de services culturels avec d'autres types de services. Ce point a été un peu évoqué par M. Guibal et par Mme Pijaudier-Cabot à propos de la communication. Il y a un certain nombre de services mutualisés de musées, comme les services techniques par exemple, qui ont un vrai savoir-faire en termes de montage d'expositions et de muséographie. Mais il peut exister également, comme pour d'autres services mutualisés de musées, un risque de perte de spécificités et de compétences.

Jean-Jacques Ezrati
Centre de recherche et de restauration des Musées de France

Il existe une mutualisation qui est celle des connaissances. Un exemple d'une telle mutualisation a été la Fédération des écomusées et des musées de société. En tant que fédération, elle a mutualisé des connaissances et des savoirs, pour la question des boutiques, ou des séminaires, qui s'adressent à ces musées spécifiques. Je pense qu'au sein de la Fédération des écomusées et des musées de société, cette mutualisation est venue d'en bas, et n'a pas été imposée par le haut : des établissements ont voulu se regrouper et partager des expériences communes.

Par ailleurs, il est vrai qu'il y a un risque de perte des savoir-faire. Mais les établissements publics ne se mutualisent pas finalement : chacun reste souvent sur ses acquis et ne fait pas appel spécialement à ses voisins. C'est sans doute vrai pour les services financiers. Mais je

crois que ce n'est pas vrai pour les services techniques.

Jean-Marie Sani

J'ajoute juste deux mots sur ce sujet. En ce qui concerne la mutualisation des contenus et des connaissances entre les musées, je vois deux sujets qui peuvent être intéressants. D'une part, la médiation culturelle, à travers les conférenciers qui se trouvent dans un schéma assez compliqué, entre le rôle des musées et le rôle de la RMN. D'autre part, quand les musées coproduisent ou co-organisent de grandes expositions qui font appel à des collections et à des conservations qui se rejoignent, il y a un vrai partage des connaissances au niveau de la recherche et au niveau des publics.

Félicie Contenot
Domaine de Chantilly

J'aimerais poursuivre sur ce que vous avez pu mettre en avant dans vos différentes interventions au sujet des bénéfices que toutes ces mutualisations peuvent apporter en termes de moyens, de moyens techniques et d'apports scientifiques et culturels. Mais nous n'avons pas entendu parler cet après-midi des publics, qui sont les premiers destinataires de cette offre créée pour eux. Ces croisements de compétences, ces transversalités sont faites pour nos publics. J'avais besoin de l'entendre cet après-midi. Effectivement, la mutualisation est souvent une forte demande de la part des responsables politiques pour permettre de faire comprendre un projet territorial ou national. Mais je pense que tous les publics de nos institutions sont à prendre en compte dans ces projets.

Elisabeth Caillet

Je voulais justement aborder cette question. Vue du côté de publics, la mutualisation n'est pas forcément entre musées, entre institutions de même nature, mais entre institutions culturelles de diverses natures. Si l'on raisonne au niveau territorial, on doit le faire en termes d'institutions de natures distinctes. Quand j'étais encore à la DDF (l'ancienne délégation au développement et à la formation) avec Odile Coppey, nous avions lancé une expérimentation qui consistait à mettre en place ce que l'on avait appelé à l'époque des

« réseaux culturels » et où participaient de façon mutualisée des conservatoires, des bibliothèques, des musées, des théâtres, des opéras. Dans la logique des publics, il me semble que la mutualisation n'est pas du côté de l'homogénéité des institutions mais au contraire dans la diversité. Et plus le public se diversifie, plus on veut démocratiser. J'aurais bien aimé savoir si certains d'entre vous ont fait des expériences dans ce sens-là et ce que vous en pensez.

Denis-Michel Boell

Il existe beaucoup d'expériences dans ce sens-là à différents niveaux de politiques culturelles : au niveau des collectivités, qu'elles soient des départements ou des villes, voire au niveau des établissements. Jacques Terrière aurait pu témoigner sur les Champs libres : c'est bien un équipement qui mutualise trois structures de natures diverses au service de publics qu'on veut absolument développer. Je laisse la parole à Joëlle Pijaudier-Cabot.

Joëlle Pijaudier-Cabot

Nous pratiquons des synergies et des coproductions de manière très régulière, et avec d'autant plus de force que nous sommes organisés en réseau. Nous pouvons coproduire des expositions avec différents musées du réseau mais également avec nos partenaires des Universités : Jardin des sciences et Bibliothèque nationale et universitaire. Nous allons très naturellement vers les cinémas, vers l'orchestre, vers l'opéra, pour monter des opérations en fonction de sujets précis autour desquels nous pouvons nous rassembler. Ce sont des initiatives que les villes apprécient et encouragent. Bien entendu, nous n'avons pas attendu des consignes pour aller vers les autres.

Laurence Engel

Nous avons traité de la mutualisation du point de vue des institutions. Et il est vrai qu'il existe des modes de gestion, comme cela a été souligné précédemment, qui traduisent cet objectif. On parle beaucoup de mutualisation et on construit des outils de gestion qui illustrent ou qui incarnent cette mutualisation. Cependant, dans la « vraie vie » des institutions, les gens se parlent, travaillent ensemble, et au-delà de tel ou tel champ d'activité. Ce sont des choses qui de fait existent dans toutes les collectivités.

Vous avez évoqué tout à l'heure le risque de perte d'autonomie par la prise en charge d'orientations par les élus. Je pense en réalité que chacune des institutions n'a rien à perdre à avoir des autorités de tutelle qui jouent leur rôle, ce qui consiste effectivement à donner un certain nombre d'orientations. Inciter les institutions à travailler ensemble : cela peut faire partie de ces orientations auxquelles chaque chef d'établissement peut penser spontanément, ou pas. C'est dans ce dialogue entre institutions, entre institutions et tutelles, entre scientifiques et autorités politiques ou administratives que se construisent des projets. Cet aspect est une toute autre chose que ce que nous venons d'évoquer et qui renvoyait davantage à des questions de gestion. Heureusement, cela n'empêche pas aux acteurs de monter des projets et de vivre la mutualisation autrement que sur le plan technique et administratif.

Jacques Terrière
Directeur-adjoint de la culture, ville de Saint-Malo

Je crois effectivement que tout est question d'équilibre et de respect des métiers. L'orientation vers le public doit être ce qui nous motive le plus. J'ai porté l'expérience des Champs libres, dans son fonctionnement et non pas dans la période du projet. Et ce que rétrospectivement je trouve particulièrement intéressant, c'est de voir que dans un même lieu nous arrivions à augmenter l'offre, notamment pour le public scolaire et pour le public individuel. Nous avions une vraie satisfaction de voir le même visiteur qui allait visiter le musée de Bretagne le matin, l'Espace des sciences l'après-midi, et terminait par une conférence ou par un débat avec les collaborateurs de la bibliothèque. Avec plus d'un million d'entrées, la satisfaction des visiteurs prouve qu'il y a une véritable attente des publics. Tout est question d'équilibre et de

respect. Ce n'est pas toujours simple à vivre au quotidien. Il faut avoir une vraie motivation pour répondre aux attentes de nos visiteurs, de nos lecteurs, de nos spectateurs, de nos participants, parce que finalement c'est le même public.

Denis-Michel Boëll

Y a-t-il d'autres questions ou allons-nous clore notre débat sur cette belle intervention ?

Hélène Dussauchoy,
Mission de la photographie

En tant que professionnelle du Ministère de la culture depuis une trentaine d'années, j'ai une vraie interrogation concernant la situation des professionnels qui ont le sentiment d'être laissés à la croisée des chemins par la RGPP. Je vous interroge, tant la ville de Paris, que la RMN-Grand Palais et la Maison de l'histoire de France, sur ces professionnels qui se sentent inquiets.

Denis-Michel Boëll

J'ai l'impression que c'est une autre question. Elle n'est pas induite strictement par ces questions de mutualisation. Elle tient également aux changements de modes de gestion, aux changements de structures. Est-ce que vous voulez dire que ces personnels étaient mieux lotis lorsqu'ils étaient dans des Services à Compétence nationale gérés par la direction centrale du Ministère ?

Hélène Dussauchoy
Mission de la photographie

Demandez aux personnels de la Ville de Paris quelle est leur inquiétude par rapport à ce futur établissement public. Demandez aux personnels qui travaillent au Palais de la Découverte ce qu'ils pensent de ce grand consortium RMN-Grand Palais. Demandez aux professionnels d'établissements plus petits ce qu'ils pensent de ces mutualisations. Je pense qu'il y a une vraie inquiétude.

Laurence Engel

Vous évoquez plusieurs choses différentes. En ce qui concerne les musées de la Ville de Paris, ils sont déjà mutualisés aujourd'hui. Sur le plan budgétaire et en termes de services, je ne vois pas ce que l'on pourrait mutualiser de plus. C'est donc bien le changement de mode de gestion qui inquiète, et non pas le fait de savoir si l'on va mutualiser ou pas les musées. Par ailleurs, il peut y avoir des inquiétudes liées à l'usage excessif du terme de mutualisation, et à des enjeux budgétaires qui existent dans toutes les collectivités. Ce sont des questions tout à fait distinctes.

Ce qui est naturellement inquiétant, c'est le contexte budgétaire général dans l'ensemble des collectivités locales et au niveau de l'Etat, d'une part. Tout processus de changement est par nature un peu anxiogène, d'autre part. Tout le monde en est conscient mais ces deux choses ne sont pas forcément liées. En l'occurrence, elles ne le sont pas pour le projet d'établissement public des musées de la Ville de Paris.

Félicie Contenot
Domaine de Chantilly

Il s'agit également d'une mutation des métiers : on va travailler avec d'autres musées et d'autres collections, d'autres structures et d'autres institutions, comme des bibliothèques ou d'autres espaces culturels. Je pars du point de vue des publics, mais également des médiateurs et des conservateurs. Quand on veut construire un projet, on ne peut pas maîtriser l'ensemble des périodes historiques, l'ensemble des collections ni l'ensemble des sujets. Nous avons parlé de la perte d'identité dans certains projets, mais il y a aussi la peur de l'autre et la peur de la maîtrise du sujet. C'est pour cela que ces projets ont besoin d'un porteur de projet très fort pour coordonner l'ensemble de ces partenaires pour les rassurer. Je pense que cet aspect est très important dans ces projets de mutualisation.

Denis-Michel Boëll

J'espère que les questions qui ont été posées et les interventions des différents orateurs et oratrices, que je remercie très chaleureusement pour tout ce qu'ils nous ont apporté aujourd'hui, vous auront satisfaits et vous auront intéressés. Je renouvelle mes remerciements, en votre nom à tous, à notre hôte qui a su non seulement bien nous recevoir mais qui a participé à l'animation de nos débats d'une façon tout à fait appréciée de tous.

.

☑

Crédits photographiques : Véronique Milande

STATUTS DU COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

Version modifiée adoptée en Assemblée générale le 20 mai 2011 au Centre Pompidou-Metz

DÉNOMINATION

Art. 1 - Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts une Association régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 1901 ayant pour titre : Comité national français du Conseil international des musées (ICOM–France).

SIÈGE

Art. 2 - Le siège social est fixé 13, rue Molière, 75001 Paris.
Il pourra être transféré par simple décision du Conseil d'administration ; la ratification par l'Assemblée générale est nécessaire.

OBJECTIFS

Art. 3 - Le Comité national français est le principal instrument de communication entre l'ICOM et ses membres, conformément à l'article 15 des statuts de l'ICOM.
Il a pour objet :
- d'assurer la gestion des intérêts de l'ICOM en France,
- de représenter les intérêts de la profession et de ses membres auprès de l'ICOM,
- de contribuer au financement de l'organisation et à la réalisation de ses objectifs tels qu'ils sont exprimés à l'article 2 des statuts de l'ICOM.

COMPOSITION

Art. 4 - Le Comité national français se compose des 5 catégories prévues à l'article 4 § 3 des statuts de l'ICOM international :
a) Membres individuels
b) Membres institutionnels
c) Membres étudiants
d) Membres bienfaiteurs
e) Membres d'honneur

a) Peuvent être membres individuels :

1) Les personnes, régulièrement nommées, occupant à plein temps ou à temps partiel des fonctions permanentes dans les institutions ou établissements désignés à l'article 3 § 1 et 2 des statuts de l'ICOM. Ces personnes doivent avoir reçu une formation spécialisée ou posséder une expérience pratique équivalente dans tout domaine lié à la gestion et aux activités d'un musée. Peuvent également adhérer à l'ICOM les employés du secteur privé ou les travailleurs indépendants exerçant l'une des professions des musées et respectant le code de déontologie professionnelle de l'ICOM qui est annexé aux présents statuts. Toutes sont astreintes au respect des règles fondamentales de l'éthique professionnelle.

En cas de départ à la retraite ou de changement de secteur d'activité, l'adhérent doit l'indiquer au Conseil d'administration du Comité national français. En cas de départ à la retraite, l'adhérent peut, à sa demande, être maintenu à l'ICOM dans la catégorie de membre individuel retraité. En cas de changement de secteur d'activité, l'adhérent doit, s'il le désire, demander personnellement son maintien à l'ICOM ; le Conseil d'administration du Comité national français délibère alors en vue de son éventuel maintien dans la catégorie 4 a.3, au titre des 10% de personnalités ayant rendu des services exceptionnels à la communauté muséale.

2) Les membres retraités de la profession ayant adhéré à l'ICOM lorsqu'ils étaient en activité, sous réserve du respect par eux des règles fondamentales de l'éthique professionnelle applicables aux personnels en activité.

3) Dans la limite de 10% de l'effectif du Comité national, d'autres personnes qui, en raison de leur expérience ou des services professionnels qu'elles ont rendus à l'ICOM ou au Comité national français, sont jugées dignes d'être membres de l'ICOM.

Les membres individuels adhèrent au Comité national en cette qualité.
Tout membre individuel acceptant d'acquitter une cotisation supérieure dont le montant est fixé par le Conseil d'administration, d'après les barèmes établis par le Conseil exécutif de l'ICOM, a droit au titre de membre individuel "de soutien".

b) Peuvent être membres institutionnels les personnes morales (musées ou institutions) répondant aux critères de l'article 3 des statuts de l'ICOM.

Une personne morale est représentée par l'autorité habilitée à engager son institution : celui-ci peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs.

Toute personne morale acceptant d'acquitter une cotisation supérieure dont le montant est fixé par le Conseil d'administration, d'après les barèmes établis par le Conseil exécutif de l'ICOM, a droit au titre de membre institutionnel de soutien.

c) Peuvent être membres étudiants les personnes inscrites à des programmes universitaires en rapport avec les musées.

d) Peuvent être membres bienfaiteurs des personnes ou des institutions qui soutiennent l'ICOM et ses objectifs en raison de leur intérêt pour les musées et la coopération internationale entre musées.

Toute personne physique ou morale désirant devenir membre individuel, membre institutionnel, membre étudiant ou membre bienfaiteur du Comité national français doit remplir une demande d'adhésion. Après avis favorable du Conseil d'administration et paiement par l'intéressé de la cotisation, la qualité de membre lui est acquise.

e) Peuvent être membres d'honneur des personnes ayant rendu des services exceptionnels à la cause des musées sur le plan international, ou à l'ICOM. Le titre de membre d'honneur est accordé par l'Assemblée générale de l'ICOM (Règlement intérieur de l'ICOM, article 2 § 2.3.1).

Art. 5 - La qualité de membre se perd par :

- la démission écrite,
- le changement de statut professionnel,
- la radiation prononcée par le Conseil d'administration pour non paiement des cotisations (article 3 § 4 des statuts de l'ICOM) ou pour motif grave, touchant à l'éthique professionnelle, l'intéressé ayant été invité, par lettre recommandée, à se présenter devant le Conseil d'administration pour fournir des explications.

MONTANT DES COTISATIONS

Art. 6 - Le montant des cotisations de chaque catégorie de membre est fixé par le Conseil d'administration, d'après les barèmes fixés par le Conseil exécutif de l'ICOM (article 5 des statuts de l'ICOM).

Le Comité national peut élever le montant des cotisations dans l'intérêt de ses propres activités.

RESSOURCES

Art. 7 - Les ressources du Comité national français comprennent :

- les cotisations des membres,
- les subventions de l'Etat, des régions, départements, communes et autres collectivités et établissements publics, ainsi que des institutions publiques ou privées,
- les dons et legs,
- les ressources créées à titre exceptionnel et les produits des rétributions perçus pour service rendu.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Art. 8 - L'Assemblée générale composée de tous les membres du Comité national, doit se réunir en session ordinaire, sur convocation écrite, au moins une fois par an. Ne devront être traitées, lors de l'Assemblée générale ordinaire, que les questions soumises à l'ordre du jour proposé par le Conseil d'administration.

Le président assisté du Conseil d'administration préside l'Assemblée générale.

Le rapport moral présenté par le président et le bilan financier présenté par le trésorier sont soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

L'Assemblée générale élit les membres du Conseil d'administration (article 9 ci-dessous) parmi ceux qui ont posé leur candidature. Elle ratifie, si nécessaire, les décisions du Conseil d'administration.

L'Assemblée générale peut se réunir en session extraordinaire à la demande du président ou à celle du Conseil d'administration ou sur la demande de la moitié plus un des membres inscrits.

Le quorum de l'Assemblée générale est fixé au cinquième du nombre des membres votants présents ou représentés. Si ce quorum n'est pas atteint, l'Assemblée générale se réunit au même lieu dans les vingt-quatre heures.

Conformément à l'article 7 des statuts de l'ICOM, les membres étudiants, bienfaiteurs et d'honneur n'ont pas le droit de voter à l'Assemblée générale du Comité français de l'ICOM. Ils sont invités à participer au débat à titre consultatif.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Art. 9 - Le Conseil d'administration se compose de trente membres :

a) Quatorze membres de droit, à savoir :
- le directeur, chargé des musées, Ministère de la culture et de la communication, Direction générale des patrimoines,
- le chef du Département des affaires européennes et internationales, Ministère de la culture et de la communication, Direction générale des patrimoines,
- le directeur des Affaires culturelles de la Ville de Paris,
- le président directeur de l'Etablissement public du Musée du Louvre,
- le président du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou,
- le président de l'Etablissement public du Musée du quai Branly,
- le président d'universcience, Etablissement public du Palais de la découverte et de la Cité des sciences et de l'industrie,
- le directeur général du Muséum national d'Histoire naturelle,
- le directeur du Musée des arts et métiers,
- le directeur de l'un des trois musées nationaux du Ministère de la Défense,
- le président de l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France,
- le président de l'Association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique, technique et industrielle,
- le président de la Fédération des écomusées et musées de société,
- le président de la Fédération française des professionnels de la conservation-restauration,

ou leur représentant nommément désigné.

b) Seize membres élus pour six ans par l'Assemblée générale ordinaire, et choisis obligatoirement parmi les personnalités de la catégorie a.1, c'est-à-dire en activité ; en cas d'égalité des voix lors de l'élection, le membre le plus ancien dans le Comité national français est déclaré élu.

c) Le Conseil d'administration élit parmi les seize membres mentionnés dans l'article 9.b :
- un président,
- et éventuellement un vice-président,
- un secrétaire général,
- et éventuellement un secrétaire général adjoint,
- un trésorier,
- et éventuellement un trésorier adjoint.

Le président et le secrétaire général ne peuvent être renouvelés au cours de la même élection du Conseil d'administration. En cas de résidence du président à Paris ou dans la région parisienne, le vice-président sera choisi dans la mesure du possible parmi les membres du Conseil d'administration résidant en province ou vice-versa.

Aucun membre élu du Conseil d'administration ne peut rester en fonction pendant plus de six ans. Toutefois une personne ayant rempli un mandat de président ou vice-président peut être réélu membre du Bureau pour le mandat suivant.

d) En cas de décès ou de démission, le Conseil d'administration pourvoit au remplacement des postes vacants et soumet la ratification des nouveaux membres à la prochaine Assemblée générale.
La durée du mandat des nouveaux membres est la même que celle de ceux qu'ils remplacent.

e) Le Conseil d'administration doit se réunir au moins deux fois par an, sur convocation du président. Les décisions sont prises à la majorité des voix ; en cas de partage, la voix du président est prépondérante.

Tout membre élu du Conseil d'administration qui, sans excuse, n'aura pas assisté à trois réunions consécutives, pourra être considéré comme démissionnaire.

f) Le Conseil d'administration s'occupe de la gestion du Comité national. Il établit le programme d'activités. Il contrôle le fonctionnement du Comité et l'admission des membres, fixe et réunit les cotisations et verse au secrétariat général de l'ICOM la part de ces cotisations qui est due à l'organisation internationale.

REPRÉSENTANT DU COMITÉ NATIONAL AU COMITÉ CONSULTATIF ET À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'ICOM

Art. 10 - Le Comité national est représenté au Comité consultatif par son président ou le représentant de celui-ci, conformément à l'article 14 § 1 des statuts de l'ICOM.

Le Comité national est représenté à l'Assemblée générale de l'ICOM par cinq membres désignés ou élus par son Conseil d'administration. Ils exercent le droit de vote (article 10 § 2 des statuts de l'ICOM).

AMENDEMENTS AUX PRÉSENTS STATUTS

Art. 11 - Les amendements aux présents statuts doivent être soumis à l'Assemblée générale extraordinaire du Comité national français et, pour être adoptés, votés à la majorité des suffrages.

RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Art. 12 - Un règlement intérieur peut être établi par le Conseil d'administration qui le fait approuver par l'Assemblée générale ordinaire. Ce règlement est destiné à fixer les divers points non prévus aux statuts conformément à celui-ci.

DISSOLUTION

Art. 13 - En cas de dissolution prononcée par les deux-tiers au moins des membres présents à l'Assemblée générale, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés par celle-ci et l'actif, s'il y a lieu, est dévolu conformément à l'art. 9 de la loi du 1er juillet 1901 et au décret du 16 août 1901.

INTERNATIONAL COMMITTEE FOR EXHIBITIONS AND EXCHANGES — ICEE

Berlin, 24-26 octobre 2011

Plus de 80 professionnels des musées et des expositions se sont retrouvés au Deutsches Historisches Museum de Berlin du 24 au 26 octobre 2011 pour la conférence annuelle du comité international des échanges et des expositions sur le thème « Go International! The Challenge of Creating International Exhibitions ».

Avec 25 pays représentés, en présence du Président de l'ICOM, Hans-Martin Hinz, et du nouveau Président du Deutsches Historisches Museum, Alexander Koch, les participants ont pu échanger sur les pratiques d'itinérance des expositions et la professionnalisation de ce milieu. Les interventions d'Alberto Garlandini, Président d'ICOM-Italie ou de Han Meeter, professeur à la Reinswardt Academy à Amsterdam, croisées avec les études de cas de collègues canadiens, autrichiens ou américains, ont conduit à des débats tout au long de la journée du 24 octobre. La visite privée de l'exposition sur les portraits italiens de la Renaissance au Bode Museum a clôturé une journée riche en échanges.

Traditionnellement, le deuxième jour de la conférence est consacré à des « study tours » dans différents musées afin d'appréhender des montages d'expositions spécifiques au lieu visité. La réception au Neues Museum a permis aux participants de découvrir ce musée nouvellement rénové dans le cadre du projet du Museum Island et du Humboldt-Forum dont la présentation le mercredi 26 octobre par le Professeur Hermann Parzinger a ouvert les discussions sur ces questions de reconversion et de développement des musées à Berlin.

Le « Marketplace d'idées et de projets » organisé par Carina Jaatinen, présidente de ICOM-Finlande, a répondu aux attentes de l'auditoire, avec de nombreuses présentations et échanges d'idées sur les expositions actuellement disponibles à l'itinérance ou en préparation. Le programme et les présentations de cette conférence sont téléchargeables sur le nouveau site d'ICOM/ICEE :

http://network.icom.museum/icee

Il est a noter que cette conférence a bénéficié du soutien de ICOM-Allemagne et du partenariat de la société Contemporanea Progetti de Florence.

Dr. Anne-Catherine Hauglustaine-Robert
Présidente ICOM/ICEE

UNIVERSITY MUSEUMS AND ACADEMIC COLLECTIONS — UMAC

XIème conférence annuelle - Lisbonne 21-25 septembre 2011

La réunion annuelle de l'UMAC, qui s'est tenue à Lisbonne l'automne dernier, a permis, une fois de plus de rassembler de nombreux professionnels de tous les pays. Avec plus de 80 participants auxquels il faut ajouter celles d'étudiants ibériques, et près de 23 pays représentés, cette conférence a permis de nombreux et riches échanges autour de la thématique retenue cette année « Musées et Collections universitaires : histoire et identité des universités ». Même si les pays européens étaient largement représentés, il faut relever la présence de délégations américaines (Nord et Sud) et asiatiques (Australie et Asie du Sud-Est essentiellement) conséquentes. On trouvera le programme sur le site web de la conférence (http://www.mc.ul.pt/umac2011) et les contributions écrites sont en cours d'examen en

peer-review et publiées prochainement dans le journal de l'UMAC, à l'adresse :http://edoc.hu-berlin.de/browsing/umacj/.

Outre la richesse des échanges intellectuels et pratiques, cette conférence a vu s'amplifier une politique de plus grande visibilité et distribution géographique de l'UMAC, en particulier grâce à un travail important du groupe de travail « Advocacy ». De l'avis général la demi-journée consacrée aux cinq groupes de travail a été très fructueuse.

Cette conférence a été précédée par une journée très intéressante consacrée aux musées et collections universitaires portugaises renforcée par la visite le week-end des sites de Porto et Coimbra, dont les participants ont pu apprécier la richesse des musées et le dynamisme de leurs responsables.

Enfin il m'est agréable de saluer le travail remarquable accompli par Marta Lourenco de l'université de Lisbonne et de toute son équipe pour une organisation en tout point parfaite. Témoignant ici que malgré toutes les difficultés, en premier lieu économiques, auxquelles elles ont dû faire face, il était possible de réussir à tenir une conférence du meilleur niveau international.

Hugues Dreyssé
Président UMAC

SOUTENIR LA DYNAMIQUE D'UN COMITÉ INTERNATIONAL : L'EXEMPLE DU CECA (Comité pour l'éducation et l'action culturelle)

Le CECA a été, de longue date, le comité international le plus nombreux, aux côtés de ICOM CC.

Il se caractérise d'abord par une présence européenne particulièrement nombreuse, environ 1325 membres représentant 38 pays. Les membres ICOM français ayant choisi le CECA comme comité international pour voter sont les plus nombreux : ils sont environ 300. Cela ne veut malheureusement pas dire qu'ils sont les plus actifs. Un examen attentif de la situation montre au contraire que ce sont parfois les petites représentations nationales récentes qui sont les plus motivées et les plus actives, s'appuyant pour cela sur des relations interpersonnelles fortes et un besoin d'expertise professionnelle partagée.

Les deux dernières présidences du CECA ont été particulièrement dynamiques, redonnant un souffle nouveau et mettant en place des axes forts de développement, nécessaires pour faire évoluer les modalités d'impact d'une association de professionnels efficace.

Développement du CECA de 2004 à 2010

La présidence 2004- 2010 a eu à restructurer le bureau après plusieurs années de vacance et d'interrègne. Les tâches cruciales ont été identifiées et les délégations nécessaires de responsabilité réparties de manière à arriver à ce qu'un nombre important de personnes puisse assurer chacune une tâche précise mais modeste, en proportion du temps disponible dans la vie d'un professionnel souvent déjà dévoré par ses responsabilités personnelles.

Le deuxième axe de travail a été de développer le travail et les possibilités de contact à l'intérieur de chaque région. Un travail particulièrement vigoureux a été effectué autour du cas de l'Europe, à cause même du grand nombre de membres à prendre en considération. Le principe de représentants nationaux désignés a été établi et le groupe ainsi constitué sollicité de deux manières : par la réalisation commune d'une *CECA European Newsletter*, rassemblant, outre les orientations générales d'action indiquées par le coordinateur européen, des informations

susceptibles d'intéresser le réseau : colloques, publications, appels à projet, bourses, etc. Cette dynamique a été renforcée par l'organisation annuelle d'une rencontre de deux jours des représentants nationaux européens, permettant une consultation et une information des responsables pays et leur donnant l'occasion de réfléchir ensemble, de manière approfondie, aux enjeux de la profession et à la manière dont le CECA peut peser sur ces enjeux.

Au cours de ces rencontres ont été également travaillées les manières de répondre à un certain nombre de défis tels que le rapprochement souhaitable entre les associations professionnelles nationales comparables dans leurs missions (Association des médiateurs, par exemple, en France) ou les meilleurs moyens de favoriser une réflexion commune au niveau national susceptible d'enrichir la réflexion internationale. Hors d'Europe, le groupe CECA Brésil, par exemple, particulièrement actif, produit chaque année un texte stratégique ou les résultats d'une recherche commune dont les résultats sont communiqués lors des rencontres internationales annuelles.

La troisième dimension abordée a été l'importance nouvelle donnée à la recherche. L'examen attentif des projets et actions présentés lors des rencontres annuelles faisait effectivement apparaître deux types de manques, préjudiciables à la qualité générale des communications : un manque de données de recherche expérimentale, permettant d'orienter valablement une politique culturelle ou éducative, une méconnaissance des données existantes due à leur extraordinaire éparpillement tant disciplinaire que géographique ou linguistique.

En effet, comme dans d'autres domaines de la muséologie, les recherches opérées autour de la question des publics dans les musées peuvent être trouvées en sociologie, en sciences de l'éducation, en communication, en archéologie, en économie, etc. D'où une grande difficulté de repérage et de circulation d'informations. L'organisation systématique de sessions de recherche au cours des rencontres annuelles, au côté des activités traditionnelles du comité tel le *Marché aux idées*, les ateliers ou les visites, ont permis la dissémination d'informations à valeur scientifique et pas seulement testimoniales. La publication en trois langues de ces travaux, par le biais d'ouvrages spécifiques puis, progressivement, dans le corps même des actes des rencontres, a donné à l'ensemble des membres une idée plus juste des apports potentiels de la recherche pour leur pratique personnelle, le désir d'en mener eux même ou d'en faire mener, accompagnant ainsi de manière avertie la tendance croissante à l'évaluation repérable dans l'ensemble des fonctions muséales.

C'est sur cette dynamique renforcée que se sont appuyées des demandes d'animation de séminaires par des experts du CECA dans des pays émergents du point de vue de l'éducation muséale comme la région Sud Caucase (Géorgie, Azerbaïdjan, Arménie) ou l'Arménie au niveau national. Suite à ces contacts, une rencontre annuelle internationale sera organisée à Yerevan en 2012.

Le CECA depuis 2010

Le changement de présidence a permis à la fois de renforcer certaines des orientations prises et d'en établir de nouvelles, tendant à se conformer plus étroitement encore au plan stratégique de l'ICOM.

Un outil de travail crucial a enfin pu être partagé entre les membres du bureau et leurs divers niveaux de représentations nationales, la nouvelle base de données des membres de l'ICOM, permettant de disposer d'un outil fiable de transfert d'information par courrier électronique.

Dans le cadre de cette communication améliorée, plusieurs enquêtes auprès des membres ont pu être finalisées .

La première, organisée en collaboration avec *Cultuurnetwerk* (Pays Bas) a permis de connaître de manière précise, à la fois les caractéristiques des membres CECA ainsi que leurs expectatives à l'égard du comité. Les résultats ont été très éclairants, tout d'abord par la proportion de réponses (400 sur 1000 interrogés). Les suggestions et remarques des membres ont été à la fois nombreuses et éclairantes, permettant d'orienter l'action

future du Bureau : meilleure communication, occasions élargies de collaboration, possibilités de développement professionnel, travail autour de la notion de « Best Practice » ressortent comme des besoins récurrents. Un membre du Bureau a été affecté à chacune de ces tâches : édition d'une Newsletter non plus seulement européenne mais mondiale, dynamisation de collaborations inter régions, mise en réseau international des chercheurs autour d'un délégué à la recherche identifié, proposition d'un outil critique d'analyse ou de mise en place de projets *Best Practice*.

La deuxième enquête a abouti à la constitution d'une base de données décrivant les expertises disponibles dans le réseau des membres en vue de leur valorisation dans le cadre de la mise en place de projets ou de l'organisation de sessions spécifiques de formation.

De telles ambitions nécessitait la rénovation complète du site web ICOM CECA, confiée, elle aussi, à un membre techniquement compétent du Bureau. L'ensemble des données rassemblées par les diverses enquêtes peut ainsi être partagé entre les membres qui peuvent y trouver la mise en ligne systématique des publications CECA (ICOM Education, actes des rencontres annuelles) dont on sait bien les difficultés et les coûts de diffusion papier.

Un des points importants soulevés par l'analyse des résultats est le peu de membres qui semblent avoir la possibilité d'assister aux rencontres annuelles. Afin de communiquer plus largement ces moments importants de partage international, le Bureau a pris l'initiative de diffuser certaines des communications des rencontres annuelles par le biais du Live streaming par internet, aidé en cela par une aide financière du secrétariat général de l'ICOM. Ces enregistrements ont ensuite vocation à être visionnés de façon pérenne sur le site web. Dans la même dynamique de communication facilitée, ICOM Education sera désormais disponible en un petit nombre d'exemplaires papier destinés à la documentation mais diffusés très largement par le biais du site. Ce parti sera pris à partir du numéro de 2012 portant sur « Éducation muséale et nouvelles technologies »

La dynamique Best Practice, discutée lors de la dernière réunion des représentants nationaux européens et présentée à la rencontre internationale de Zagreb en septembre dernier, semble constituer un puissant moyen à la fois de développement professionnel, de réflexion commune, de recherche, de formation. Un appel à projet a été lancé auprès des membres, structuré par une grille critique de pilotage de projet, incité par la possibilité d'obtention d'une bourse CECA, l'ensemble devant conduire à l'organisation d'une journée spécifique « Best Practice » dans le cadre de la rencontre 2012 à Yerevan.

Les conséquences recherchées par le biais de cette démarche de qualité peuvent être décrites comme suit : Evolution des pratiques de partage, du »Marché aux idées » où c'est la nouveauté ou l'originalité qui est mise en exergue, à une approche plus structurelle et critique. Lien plus visible entre pratique et recherche, la nature des membres apparaissant progressivement comme partagée entre des académiques et des professionnels de musées.
La conséquence la plus immédiatement constatable semble être une nouvelle visibilité d'excellence du CECA , invité à présenter ce nouvel outil et à le confronter à d'autres outils mis au point au niveau national, dans le cadre du réseau des musées d'Histoire vivante à Londres en Février prochain.

Les évolutions profondes décrites plus haut peuvent être vues comme exemplaires de l'impact, complexe dans sa mise en place mais puissant dans ses retombées, que peut avoir un rassemblement international de professionnels rapprochés par les mêmes intérêts et les mêmes passions.
Il reste à souhaiter que les membres français prennent une part active dans cette dynamique !

Marie-Clarté O'Neill
membre du bureau
coordinateur général pour l'Europe

Hommage à Françoise Cachin

par Jean Clair

LE JOUR même où Françoise s'éloignait de nous, était rendu public dans la presse le Livre blanc sur l'état des musées de France, rédigé par l'Association générale des Conservateurs des Collections publiques qui réunit un millier de membres. Il dénonce pour la première fois, à haute voix, ce que Françoise, les dernières années de son mandat, avait dénoncé seule, dans l'indifférence quasi générale de ses confrères, dans l'irritation de sa hiérarchie et bientôt dans l'hostilité du Ministère, jusqu'à ce qu'elle fût en effet remerciée du Conseil artistique des musées auquel elle appartenait de droit, et démise de la présidence de FRAME, l'association des musées franco-américains qu'elle avait cependant créée. Elle n'avait cessé de dénoncer, encore une fois, dans un silence embarrassé puis hostile, la dérive mercantile des musées qui consiste à assimiler les œuvres patrimoniales qu'ils ont la charge de conserver, d'étudier et de faire connaître, à une simple marchandise que l'on peut vendre ou bien louer, comme s'il s'agissait de réserves naturelles de pétrole ou de champs de patates.

Je suis tombé par hasard sur Google, l'autre jour, sur la fiche technique éditée par le ministère de la Culture décrivant la profession de conservateur de musée des collections publiques. Elle commence par ces lignes : « L'image ancienne et poussiéreuse du conservateur a volé en éclats : d'un rôle de responsable scientifique, le conservateur est devenu, avec la mutation du monde des musées, un gestionnaire, parfois un véritable chef d'entreprise. »

Quel mépris de la science et des scientifiques, ces personnages pittoresques et poussiéreux dont on aimerait se passer, mais aussi quelle arrogance de ces nouveaux maîtres de la finance et de la communication. Et dans ce « véritable chef d'entreprise » tendu en modèle au futur conservateur, quel encouragement à remettre la direction des musées à des gens étrangers au monde de la culture, mais très proches en revanche du monde du business et des médias.

Dans les textes officiels, désormais, partout où vous verrez écrit, dans le contrat entre deux musées, le mot « prêter », comprenez « louer ». On prêtait hier, donc par définition à titre gratuit dans un but éducatif, et pour des expositions à caractère scientifique, des œuvres tirées des collections publiques. Aujourd'hui le même verbe signifiera louer, donc à titre onéreux, pour des expositions bavardes et inutiles, dans des lieux parfois privés, dans le seul but de « générer des profits considérables, qui s'élèvent en moyenne à entre 1 et 3,5 millions d'euros par an » comme l'écrit ingénument, dans la novlangue du « véritable chef d'entreprise », qui a peu à voir avec la langue de Focillon ou d'André Chastel, l'actuel directeur du Musée Picasso dans un article publié deux jours seulement après la mort de Françoise (Anne Baldassari : « Nos expositions ne sont ni cyniques ni mercantiles » in *Le Monde*, 8 février 2011).

J'ai parfois entendu dire de Françoise que c'était une femme « dure », « autoritaire », « intransigeante ». Elle l'était en effet. Elle ne pouvait que l'être dans l'exercice de ses fonctions. Première femme directeur des Musées de France, nommée en cette place en 1994 par Jacques Toubon, mais directeur venu du monde de l'Université, pas du monde des affaires ni de la haute administration, il lui faudrait s'imposer comme femme et comme patronne dans un univers parfois peu sensible aux femmes, et parfois aussi peu courageux. Elle s'était imposée, en durcissant des traits qu'au naturel elle avait des plus agréables et des plus souriants.

Elle n'était pas fonctionnaire. Elle avait été reçue, en 1966, au second concours national de recrutement des conservateurs des collections publiques, qui avait été créé l'année précédente. Elle était passée avec moi, précisait-elle souvent en souriant, comme avec Irène Bizot, pour rappeler une certaine complicité entre nous : nous avions roulé notre

in memoriam

bosse longtemps ailleurs, avant de venir secouer la poussière, car poussière il y avait en effet mais en ces temps lointains où l'on craignait encore l'électricité par exemple, pour éclairer les musées. Elle a été l'honneur de cette génération qui en trente ans, a fait des musées ce qu'ils sont devenus.

Dure à l'occasion, mais surtout courageuse. Le fonctionnaire est là pour tenir, pour maintenir, alors que les Ministres passent. J'ai compté, pendant la quarantaine d'années durant lesquelles Françoise a consacré sa vie aux musées, qu'il y avait eu plus de trente ministres de la culture qui s'étaient succédés, les pires et les meilleurs. Je me souviens d'un épisode très significatif. Le Ministre de la culture de l'époque nous avait réunis pour nous annoncer qu'il allait dissoudre le Comité d'acquisition des musées de France. Ce comité était aussi ancien que les musées. Il en était le symbole même : chaque mois nous nous réunissions, une cinquantaine de conservateurs de la France entière, petits et grands musées de tous les temps et de tous les espaces, du Musée des Eyzies au Musée Picasso et du Musée Guimet au Musée du Louvre. Nous examinions les projets d'acquisition, à l'époque financés par la Réunion des Musées nationaux, qui assurait le principe que nous croyions inaliénable en ce temps là, de la mutualité des musées : les petits sont nourris par les gros, puisque le patrimoine est le même, national par essence, qu'il s'agisse des trésors de la Grande Galerie ou de la petite collection de céramiques d'un lointain musée de région. C'était l'occasion pour chacun d'entre nous de grands morceaux d'éloquence et d'érudition pour convaincre ses confrères de la nécessité de tel ou tel achat. Une sorte de formation permanente pour tous où nous apprenions beaucoup. Surtout, c'était l'occasion de se rencontrer, de se connaitre, — on avait assez peu l'occasion d'aller à Pau, voire à Fontainebleau, — d'échanger, de discuter, de prendre connaissance des problèmes, de faire front éventuellement. Cette communauté allait donc disparaître. Chacun mourrait de son côté, seul, abandonné, et sans le sou désormais, alors que ne grandiraient plus que les très grands musées, jusqu'à devenir des monstres d'autosuffisance.

Interdits, stupéfaits, nul d'entre nous n'osa répondre à ce Ministre. Alors Françoise se leva, monta sur l'estrade et prit le micro. De sa voix tranquille mais indignée, elle souligna le désastre que cela serait, elle avait vu clairement la manœuvre : c'était non seulement renoncer à la mutualité des musées, donc à l'unité et à l'indivisibilité du patrimoine, c'était encore diviser le corps des conservateurs, le rendre impuissant et muet, de sorte à pouvoir entre soi désormais, entre « véritables chefs d'entreprise » j'imagine, préparer les mauvais coups, dont le contrat privé passé avec un émirat fut l'exemple le plus éclatant... J'ai

beaucoup admiré Françoise ce jour-là, malgré ou à cause de sa dureté souriante et inflexible.

Un autre épisode, autrement pénible, fut celui des MNR, les Musées Nationaux Récupération, soit les œuvres d'art spoliées par les nazis et inventoriées par les musées. Françoise avait entrepris de rouvrir courageusement le débat et de régler le problème, qu'on avait enterré depuis trop longtemps. Mal lui en prit. Elle fut l'objet d'insinuations et de lâchetés indignes, adressées qu'elles étaient à la petite fille d'un militant communiste et d'un vieux peintre anarchiste.

Une autre nouvelle a été publiée dans la presse deux jours après sa mort, qui l'aurait aussi réjouie je crois que l'annonce de la parution du Livre blanc des conservateurs le jour de sa disparition : la nouvelle que le Ministère de la Marine ne serait sans doute pas transformé, comme il avait été prévu, en un hôtel de luxe avec galeries marchandes (« Le sort de l'Hôtel de la Marine », *Le Monde*, 8 février 2011)...

Le Ministère de la Marine, c'est pour moi la gravure de Charles Meryon, où le monument est attaqué de profil par une escadrille d'oiseaux de proie griffus et monstrueux. Meryon, ce fut le graveur du Paris de Charles Baudelaire : le Pont au Change, la Morgue, le chevet de Notre Dame de Paris, le Pont Neuf... C'est-à-dire le Paris même que Françoise a chéri, et au centre duquel elle vivait, dans l'Ile Saint-Louis, derrière l'Hôtel de Lauzun.

Elle avait, au début de sa carrière, écrit un bel essai, publié dans la collection des *Lieux de Mémoire* de Pierre Nora sur le paysage français, des miniatures de Pol de Limbourg aux vues de la Seine de Bonnard, et de Jean Fouquet à Corot. Analyse érudite et sensible, dont certains passages seraient sans doute aujourd'hui soumis à la censure puisque elle ose y parler, « lié structurellement à l'art du paysage » d' « un sentiment d'identité nationale » (« Le Paysage du peintre » in *La Nation II*, Gallimard, *Les Lieux de Mémoire*, 1986, p. 439). Elle écrivait en conclusion que ces paysages peints qui survivent à l'art du peintre et qui nous aident aujourd'hui à revoir des lieux et des instants, sont aussi des « memento mori implacables » (Idem, p. 463).

Or cet art du paysage, paysage rural, paysage mélancolique, paysage de la mort et de la vanité dont elle devait longtemps scruter les traits, de la Bretagne à la Méditerranée, elle devait l'enrichir, à la fin de sa vie, par un autre art du paysage, de la ville cette fois, du paysage urbain, dans une magnifique exposition qui s'est tenue, non à Paris mais au Musée Folkwang d'Essen dans la Ruhr, *Images d'une métropole : les Impressionnistes à Paris* (*Bilder eine Metropole : Die Impressionisten in Paris*, Musée Folkwang, Essen, octobre 2010 – janvier 2011).

Il s'agissait plus bien sûr que des Impressionnistes : elle commence avec Corot là aussi pour finir avec Matisse. Mais surtout, elle montre, mêlés aux maîtres, de Manet à Caillebotte, des œuvres peu connues, de Maximilien Luce à Devambez, d'Adler à Louis Anquetin, ou d'étrangers de Menzel à Evenepoel, qui donnent de Paris une image bien éloignée de la vision traditionnelle de la Ville lumière. Surtout, cette ville industrielle et pauvre, avec les cheminées d'usines, les fumées des locomotives et les gazomètres qu'elle montre ici, avec les foules en fureur, les défilés, les émeutes ouvrières me fait penser que le conflit qui l'avait opposée, lors de la conception du Musée d'Orsay à Madeleine Rebérioux, n'avait peut-être pas été aussi définitif qu'on l'avait dit. La dureté ou l'intransigeance supposée de Françoise n'était pas aveuglement ni suffisance. Réserve et réflexion plutôt, en attendant la décision. À mesure que le temps a coulé et que la politique culturelle en France s'est infléchie vers un ultra libéralisme désastreux pour le patrimoine, elle n'aurait plus eu à choisir peut-être, entre ses deux grands-pères, celui qui croyait au ciel de la réflexion politique et celui qu'elle chérissait, qui avait choisi la solution esthétique dans la lumière pure du ton décomposé. C'est tous deux je crois, le politique et l'artiste, qu'elle aurait fini par appeler à l'aide.

Je ne voudrais pas finir sans dire mon admiration et mon amitié pour Georges et Charlotte qui l'auront accompagnée avec tant de courage et d'affection jusque dans ses derniers moments.

Composition du conseil d'administration du comité français de l'ICOM – 2010-2013

Président : Denis-Michel Boëll
Vice-Président : Philippe Guillet

Secrétaire générale : Claire Merleau-Ponty
Secrétaire général adjoint : Jacques Terrière

Trésorière : Véronique Milande
Trésorière adjointe : Sylvie Férey

Membres élus

Denis-Michel Boëll — Musée national de la Marine
Sylvie Férey — Maison du projet Louvre-Lens
Dominique Ferriot — Conservatoire national des Arts et Métiers
Pascale Gorguet-Ballesteros — Musée Galliera — Paris
Marie-Christine Grasse — Musée national du Sport
Valérie Guillaume — Musée national d'Art moderne – Centre Georges Pompidou — Paris
Philippe Guillet — Museum d'histoire naturelle — Orléans
Roland May — Centre interrégional de Conservation et restauration du Patrimoine — Marseille
Claire Merleau-Ponty — École du Louvre
Véronique Milande — Cité de la céramique — Sèvres
Christiane Naffah — Mobilier national
Philippe Nieto — Archives nationales
Jacques Terrière — Ville de Saint-Malo
Isabelle Vinson — Unesco / Museum international

Membres de droit

Bernard Blache — représentant le Président de l'AMCSTI / Association des Musées et Centres pour le Développement de la Culture scientifique, technique et industrielle – Paris
Alexandre Colliex — représentant le Président du Centre national d'Art et de Culture Georges Pompidou – Paris
Brigitte Coutant — représentant le Président d'Universcience, Établissement public du Palais de la Découverte et de la Cité des Sciences et de l'Industrie – Paris
Catherine Cuenca — représentant le Président de l'AGCCPF / Association générale des Conservateurs des Collections publiques de France – Paris
Bruno Favel — Chef du département des Affaires européennes et internationales / direction générale des Patrimoines – Paris
Julie Guiyot-Corteville — représentant le président de la FEMS / Fédération des Écomusées et des Musées de Société – Besançon

Sylvie Grange — représentant la directrice, chargée des Musées de France / direction générale des Patrimoines – Paris

Yves Le Fur — représentant le président de l'Établissement public du Musée du Quai Branly – Paris

Pierre Penicaud — représentant le directeur général du Muséum national d'Histoire naturelle – Paris

Marie Monfort — représentant le directeur des Affaires culturelles de la Ville de Paris

Juliette Raoul-Duval — représentant le directeur du Musée des Arts et Métiers – Paris

Elsa Vigouroux — représentant le président de la FFCR / Fédération française des Professionnels de la Conservation-Restauration – Paris

Le représentant du président-directeur de l'Établissement public du Musée du Louvre – Paris

Le représentant du directeur de l'un des trois musées nationaux du ministère de la Défense

Membres français élus dans les comités internationaux – 2010-2013

AVICOM
Audio-visuel et nouvelles technologies de l'image et du son

Béatrice Souvignet-Chehu – trésorière

Marie-Françoise Delval – membre du bureau

Anne-Laure Santerne – membre du bureau

CAMOC
Collections et activités des musées des villes

Isabelle Vinson – membre du bureau

CECA
Éducation et action culturelle

Marie-Clarté O'Neill – membre du bureau

CIMAM

Musées et collections d'art moderne

Christine Van Assche – membre du bureau

Alfred Pacquement – membre d'honneur

Suzanne Pagé – membre d'honneur

Margit Rowell – membre d'honneur

CIMCIM
Musées et collections d'instruments de musique

Éric de Visscher – membre du bureau

ICEE

Échange d'exposition

Anne-Catherine Hauglustaine – membre du bureau

ICFA
Musées et collections de Beaux Arts

Jacques Kuhnmunch - trésorier

ICLM
Musées littéraires

Jean-Paul Deskiss – secrétaire général

ICME
Musées et collections d'ethnographie

Denis Chevallier – membre du bureau

ICOFOM
Muséologie

André Desvallées – membre du bureau

ICOM-COSTUME

Bernard Berthod – membre du bureau

ICTOP
Formation du personnel

Hélène Vassal – membre du bureau

UMAC
Musées et collections universitaires

Hugues Dreyssé – président

Membres du conseil exécutif de l'ICOM

Président : Dr Martin Hinz (Allemagne)
Vice-président : George Okello Abungu (Kenya)
Vice-présidente : Tereza C. Moletta Scheiner (Brésil)
Trésorière : Dominique Ferriot (France)

Membres

Laishun An (Chine)
Carlos Roberto Ferreira Brandão (Brésil)
Luisa de Peña Diaz (République dominicaine)
Marie-Françoise Delval (France)
Claude Faubert (Canada)
Goranka Horjan (Croatie)
Merete Ipsen (Danemark)
Daniele Lup Jallà (Italie)
Ossama Abdel Meguid (Égypte)
Hanna Pennock (Pays-Bas)
Regine Schulz (Etats-Unis)

Knut Wik (Norvège) — président du conseil consultatif

Directeur de la publication
Denis-Michel Boëll

Responsable éditorial
Philippe Nieto

Comité éditorial
Philippe Guillet
Benjamin Granjon
Claire Merleau-Ponty
Véronique Milande

Transcriptions
Volha Paulavets
Benjamin Granjon

ISSN 1639 - 9887

Pour adhérer à ICOM France

Benjamin Granjon
13, rue Molière
75001 – Paris
tél/fax : 01 42 61 32 02
icomfrance@wanadoo.fr
http://www.icom-musees.fr

Montant des cotisations
pour l'année 2012

Membres individuels (votants)

Actifs 85 €
Associés 180 €
Donateurs 260 €
Retraités 53 €

Membres individuels (non votants)

Étudiants 39 €
Bienfaiteurs 360 €

Membres institutionnels (votants)

Actifs I (B* < à 30 000)
322 € - 3 cartes

Actifs II (B* 30 000 à 100 000)
397 € - 4 cartes

Actifs III (B* 100 000 à 1 000 000)
571 € - 5 cartes

Actifs IV (B* 1 000 000 à 5 000 000)
681 € - 6 cartes

Actifs V (B* 5 000 000 à 10 000 000)
775 € - 7 cartes

Actifs VI (B* > à 10 000 000)
1 040 € - 8 cartes

B* : Budget de fonctionnement de l'institution