

40



MUSÉES
ET
PAYSAGES CULTURELS:
LE MONDE MUSÉAL
INTERPELLÉ PAR
LA CHARTE
DE SIENNE



27 mai 2016
Paris
Palais du Luxembourg

ICOM conseil
international
des musées
France





**MUSÉES
ET
PAYSAGES CULTURELS;
LE MONDE MUSÉAL
INTERPELLÉ PAR
LA CHARTE
DE SIENNE**

27 mai 2016
Paris
Palais du Luxembourg

SOMMAIRE

04	ÉDITORIAL		
07	Accueil de la sénatrice Françoise Cartron		
08	Témoignage du sénateur Jean-Claude Luche		
10	L'INTERPELLATION DE LA CHARTE DE SIENNE		
	Louis-Jean Gachet conservateur général du patrimoine honoraire, membre du Bureau exécutif d'ICOM France		
12	LA CHARTE DE SIENNE, « MUSÉES ET PAYSAGES CULTURELS »		
	ICOM Italie		
	MUSÉES ET TERRITOIRES : QUELS CHANGEMENTS ?		
16	PETITS MUSÉES ET GRANDS MUSÉES, ENTRE PATRIMONIALISATION ET ACCÉLÉRATION		
	Daniel Jacobi professeur émérite, centre Norbert Elias (UMR 8562), équipe Culture & Communication, Avignon Université		
24	LA RÉFORME TERRITORIALE FRANÇAISE EN MARCHÉ : SES CONSÉQUENCES POTENTIELLES SUR LES INSTITUTIONS PATRIMONIALES EN RÉGIONS		
	Jean-Pierre Saez directeur de l'Observatoire des politiques culturelles		
28	LES MUSÉES FRANÇAIS EN RÉGIONS : ÉTAT DE SANTÉ, DIAGNOSTICS		
	Sylvie Pflieger maître de conférences, Université Paris-Descartes, Sorbonne Paris-Cité		
			MUSÉES ET TERRITOIRES : UN RÉFÉRENTIEL D'EXPÉRIENCES FRANÇAISES. TÉMOIGNAGES, EXPÉRIENCES, CONFRONTATIONS D'ORIENTATIONS ET DE STRATÉGIES
		32	DE LA COLLECTION AU PATRIMOINE IN SITU : L'EXPÉRIENCE DE L'ISÈRE
			Jean Guibal directeur du Musée dauphinois
		36	« JE T'EMMÈNE TE MONTRER MON PETIT COIN DE PARADIS », L'EXPÉRIENCE PARTICIPATIVE DE L'ÉCOMUSÉE DU DAVIAUD EN VENDÉE
			Christophe Vital conservateur en chef des musées de Vendée, directeur du patrimoine culturel
		39	LES PAYSAGES CULTURELS ET LE TERREAU COOPÉRATIF MUSÉAL DEPUIS LES TERRITOIRES COMTOIS
			Géraldine Balissat responsable scientifique et opérationnelle, Engrenages, réseau de musées et de sites patrimoniaux et industriels
		44	LE MUSÉE DES CONFLUENCES : UN PROJET SCIENTIFIQUE, CULTUREL ET ARCHITECTURAL DANS LA CITÉ
			Nicolas Dupont conservateur du patrimoine, directeur des expositions et des collections, Musée des Confluences, Lyon
			SYNTHÈSE
		48	QUELLE PERTINENCE POUR LA NOTION DE « PAYSAGE CULTUREL » DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS ?
			Jean-Michel Tobelem directeur d'Option Culture, professeur associé à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne
		51	QUEL MUSÉE DEMAIN ? CONTRIBUTION D'ICOM FRANCE À LA MISSION « MUSÉES DU XXI^e SIÈCLE »
			Juliette Raoul-Duval présidente, Comité national français de l'ICOM - ICOM France
		56	PRÉSENTATION DES INTERVENANTS
		58	INFORMATIONS PRATIQUES

L'année 2016 a été en France une année de débats publics et politiques sur les enjeux culturels, avec la discussion et le vote de la loi « Liberté de la création, architecture et patrimoine ». Peu de temps auparavant, la loi portant la nouvelle organisation territoriale de la République avait produit d'importantes transformations dans la répartition des compétences en matière de culture entre l'État et les régions, aboutissant notamment à renforcer les compétences des régions et le poids des élus territoriaux. Tenir la journée professionnelle annuelle d'ICOM France dans l'enceinte du Sénat était symbolique. Il s'agissait de sensibiliser les élus aux problématiques des musées, particulièrement bien sûr celles de musées en région et de mieux appréhender les attentes des élus à l'égard des musées.

Nos vifs remerciements vont tout d'abord à Françoise Cartron, vice-présidente du Sénat, sénatrice de la Gironde, membre de la commission Culture, Éducation et Communication, qui nous a accueillis dans les salons de la Présidence du Palais du Luxembourg. Son engagement aux côtés des musées et sa conviction que les professionnels des musées ont un rôle social éminent à jouer notamment dans le milieu éducatif et jusque dans les zones rurales a pesé fortement pour la réussite de cette journée. Remercions également chaleureusement Jean-Claude Luche, sénateur de l'Aveyron et président de son conseil départemental. Sa riche expérience d'élu local le convainc qu'aujourd'hui un musée doit tisser des liens et s'intégrer pleinement dans un territoire car la culture c'est toujours *un choix* pour les collectivités territoriales.

La première table ronde abordait précisément le sujet des changements intervenus dans le monde muséal : Daniel Jacobi a souligné la diversité des institutions, leur accroissement et le « paradigme de l'exposition » qui transforme le musée. Jean-Pierre Saez a livré une analyse de la place de la culture dans la loi NOTRe, plus que jamais liée à l'ambition de chaque collectivité. Il n'y a pas de « compétence culturelle obligatoire » - que l'auteur aurait souhaitée - le patrimoine reste l'objet le plus sensible dans les relations entre les collectivités et l'État mais le texte introduit clairement l'idée de *droit culturel*, notamment grâce à l'insistance des sénateurs. Sylvie Pfliegler a mis en avant l'extrême hétérogénéité des situations - 1% des musées concentrent 50% des entrées - et a posé la question de la soutenabilité future des musées de France.

La deuxième table ronde était celle de professionnels des musées venant d'établissements ou d'associations en région, invités à témoigner de leur expérience, de leurs espérances et de leur ancrage dans le territoire. Jean Guibal a avancé l'idée que le musée du patrimoine devait être la maison mère de tous les patrimoines. Christophe Vital témoigne d'une démarche participative, en Vendée, d'un projet de musée qui associe la population à sa définition. Géraldine Balissat a relaté l'expérience de gestion en réseau coopératif des musées scientifiques et techniques francs-comtois, du rapport de cette association avec les élus, les propriétaires de site et en a exposé les enseignements institutionnels. Nicolas Dupont a mis en perspective l'engagement conjoint des politiques et des professionnels qui a fait du projet du musée des Confluences l'une des plus vastes réhabilitations urbaines en Europe.

Après ces très fortes interventions, Jean-Michel Tobelem dans sa conclusion, est revenu sur la notion de « paysage culturel », en soulignant le paradoxe d'une responsabilité accrue des musées à l'égard de leur territoire dans une période où ils ont du mal à faire face à leurs missions existantes. De manière prospective, il a interrogé leur rôle à venir dans le sens de l'intérêt public et de la cohésion sociale, en invitant à un décloisonnement et à une ouverture à la mutualisation, aux partenariats et à la coopération.

Le *tempo* de cette réunion était aussi fixé par des enjeux internationaux : elle précédait la 24^e Conférence générale triennale d'ICOM international, qui s'est tenue à Milan en juillet 2016. Les acteurs culturels italiens avaient retenu la thématique « Musées et paysages culturels » et rassemblé des préconisations dans une charte, dite *Charte de Sienna*, qui a inspiré nos réflexions et suscité, à l'international, une position coordonnée de la délégation française sous le pilotage de Louis-Jean Gachet, membre du Bureau d'ICOM France.

La journée d'ICOM France au Sénat s'inscrivait donc dans une double actualité : française avec le contexte de la décentralisation et de la loi Création ; mondiale à Milan.

Cette séance de travail des professionnels de musée a aussi été porteuse d'une annonce : celle du lancement de la mission « Musées du XXI^e siècle » par Marie-Christine Labourdette, directrice du Service des musées de France

au Ministère de la culture. Orientée principalement sur la question des publics, la mission visait prioritairement à conforter les politiques de démocratisation des musées et d'accueil de tous, notamment de ceux qui en sont le plus éloignés. On trouvera, en fin de ce volume, la contribution d'ICOM France à cette mission d'envergure.

Pour tous les intervenants et dans le débat avec les professionnels présents, l'actualité des musées reste complexe. D'un côté, la fréquentation des « grands » musées, même si elle a connu un ralentissement sous l'effet des événements terroristes, reste très élevée. D'un autre côté, en territoire, les situations sont très inégales voire disparates. Les ressources sont plus rares et la part de l'activité consacrée à les rechercher et à les gérer s'accroît mécaniquement.

Les métiers changent. Nous avons lancé un cycle de soirées-débats : qu'est-ce qu'être aujourd'hui un professionnel de musée, quelles compétences et quelles qualifications sont requises, quelles formations sont dispensées pour que tous ceux qui œuvrent au sein d'une institution muséale aient une déontologie commune ? Y a-t-il toujours un « modèle français », tel celui qui avait permis il y a 70 ans la création à Paris de l'ICOM aujourd'hui présente dans 136 pays et de son code de déontologie traduit dans 36 langues et qui fait loi dans de nombreux pays qui n'en disposent pas ?

À nos 4 700 membres, invités chaque année à se rassembler en assemblée générale et à débattre de questions vives (en 2017, le « *Récit* dans l'exposition », au musée des Confluences), nous voulons donner davantage la parole, notamment à travers un site renouvelé qui permettra de partager expérience et bonnes pratiques.

[Juliette Raoul-Duval](#)
présidente d'ICOM France

[Denis-Michel Boëll](#)
ancien président d'ICOM France

Accueil de la sénatrice Françoise Cartron

Je suis très heureuse de vous accueillir aujourd’hui au Palais du Luxembourg, dans ces magnifiques salons de Boffrand. Sans dire qu’il est un musée, parce qu’on pourrait après déformer mon propos, ce lieu me semble particulièrement approprié à la tenue de vos rencontres professionnelles.

Nouvellement élue au Sénat, ma première surprise et satisfaction fut de constater que cette institution était finalement très ouverte. Des groupes scolaires, d’élus ou de particuliers visitent quotidiennement ce Palais bâti au début du XVII^e siècle. Cela a beaucoup de sens, d’un point de vue de la pédagogie de l’action publique, mais aussi, bien entendu, sur le plan patrimonial.

Cette semaine, nous examinons et débattons justement de la loi « Création et patrimoine », votée dans la nuit de mercredi à jeudi. Je présidais la séance à ce moment-là. Ce champ d’actions qui est le vôtre participe de mes centres d’intérêts et de mes engagements politiques depuis toujours : avant mon arrivée au Sénat, lorsque j’étais enseignante, en tant que maire et vice-présidente en charge de la culture à la région Aquitaine et depuis 2008, en tant que membre de la Commission en charge des affaires éducatives et culturelles. J’ai par ailleurs travaillé ces derniers mois sur une mission que m’a confiée le Premier ministre afin d’évaluer la mise en place des rythmes scolaires dans le milieu rural. Je tenais à vous dire que dans cette mise en œuvre des ateliers périscolaires, il y a une grande attente autour de la culture. C’est une des priorités que de permettre à des enfants qui en sont éloignés, de par le lieu où ils vivent, de par leur situation familiale, d’avoir un accès facilité à la diversité des offres culturelles.

La problématique qui est la vôtre, à savoir la réflexion autour du rôle et de la place des musées dans les territoires, est extrêmement importante. La plus importante, et elle s’est peut-être aggravée du fait de toutes les restrictions de déplacements liées aux attentats, c’est la venue des plus jeunes dans les musées. Et il y a, je le crois, un défi à relever.

Face à cette situation, ont été développées par certains établissements, soit régionaux, soit nationaux, des valises ou malles pédagogiques. J’ai pu récemment apprécier cela dans un tout petit village de Gironde, du Blayais. Un outil avec des animateurs formés à son utilisation permettant ainsi aux enfants et aux familles de découvrir et de travailler sur des thématiques portées par des musées, je pense notamment au musée du quai Branly-Jacques Chirac ou au Grand Palais. L’effet complémentaire de la découverte de ce type de support, c’est de susciter le désir chez les enfants, l’envie de venir justement dans les musées. Plus nous suscitons le désir chez eux, plus cette curiosité demeure par la suite, une fois devenus adultes. L’accès à la culture, nous le savons, est essentiel. Et cette confrontation dès le plus jeune âge, de façon ludique, est primordiale pour que cela devienne « naturel » et que leur sensibilité ainsi éveillée perdure tout au long de leur parcours de vie.

Je suis ravie de vous voir ici autant mobilisés. Je vous remercie les uns et les autres de votre investissement, parce que pour moi, personnellement, c’est toujours un réel bonheur de découvrir un nouveau lieu, une nouvelle exposition. J’ai d’ailleurs pris connaissance de la liste des présents, de toutes celles et tous ceux qui sont là ce matin et j’ai pointé tous les musées que je n’ai pas encore visités... pour mes prochains déplacements !

Merci à vous d’être ces ambassadeurs, d’être ces passeurs, qui nous permettent aux uns et aux autres d’accéder aux plus belles œuvres.

Témoignage du sénateur Jean-Claude Luche

Aujourd’hui, dans le cadre du sujet qui nous réunit autour de cette table ronde, c’est en tant que président du Conseil départemental que je vais m’adresser à vous.

Avant d’être président de Conseil départemental puis sénateur, j’ai été maire d’une petite commune puis d’une plus grande, puis conseiller régional. J’ai également été président du Comité départemental du Tourisme d’Aveyron.

C’est donc mon expérience d’élu local que je vais vous faire partager et celle de la façon dont s’articule, dans nos territoires, la relation entre les musées et les collectivités territoriales.

Au cœur de cette relation, à son origine, il y a un choix. Il me semble primordial de le rappeler avant toute chose, car les musées – et plus généralement la culture – sont un choix pour les collectivités territoriales. Pourquoi un choix ? Parce que contrairement à de nombreux autres sujets qui font le quotidien de ces collectivités, la culture ne constitue pas une compétence obligatoire. Elle relève donc d’une volonté politique.

Aujourd’hui pourtant 70 à 80% des musées dépendent des collectivités territoriales et ce sont donc elles qui font vivre la grande majorité des musées.

Bien sûr cette volonté politique doit tenir compte des contraintes budgétaires auxquelles les collectivités territoriales font face. Car un musée a un coût : il ne suffit pas d’ouvrir les portes du musée au public le matin et de les fermer le soir. Il faut l’entretenir, l’animer, renouveler ses collections... Et généralement, parce que précisément cette compétence n’est pas obligatoire et qu’elle relève d’un volontarisme, la culture est souvent une des premières dépenses à être supprimée en cas de difficultés budgétaires dans les collectivités.

Les liens entre collectivités territoriales et musées sont multiples. Il s’agit d’abord de liens organisationnels. Quand une collectivité territoriale gère directement un musée, elle doit en gérer les locaux mais aussi et surtout le personnel, les moyens humains. Or, pour qu’un musée s’acquitte au mieux de ses missions de conservation, de diffusion, ce personnel doit être très professionnel, avec une compétence métier forte et bien spécifique. Dans le service musée du Conseil départemental de l’Aveyron, nous avons près d’une quinzaine de personnes, pour quatre musées départementaux. On compte notamment une attachée de conservation, un médiateur, etc. Mais pour qu’un musée se fasse connaître et attire le public le plus large possible, des fonctions supports sont également nécessaires : la communication par exemple. Et, dans un contexte de contraintes budgétaires fortes, la mutualisation des ressources, entre les services, devient ici un enjeu majeur.

Les liens entre musées et collectivités territoriales s’inscrivent ensuite dans une véritable politique d’aménagement du territoire. Cela se ressent, avec d’autant plus de force, dans les territoires ruraux. Un musée doit être conçu comme un équipement local qui participe au premier plan du maillage territorial.

Aujourd’hui, un musée ne peut pas vivre comme une entité indépendante du contexte local, comme cela pouvait être le cas il y a 20 ans. Aujourd’hui le musée doit tisser des liens avec ses voisins, s’investir et s’intégrer pleinement dans un territoire. Il doit, par exemple, s’inscrire dans des partenariats avec les associations environnantes.

Un musée est aussi un lieu de rencontres, un créateur de lien social : un lieu où peuvent se retrouver les écoles environnantes venues pour une activité dans leur temps scolaire, des personnes retraitées pour une conférence, des touristes...

Mais pour qu’un musée devienne ce lieu de rencontres, la collectivité territoriale doit mener une politique active et volontariste afin de faire venir un public jeune ou *a priori* éloigné du musée. Elle doit se diversifier dans les activités qu’elle propose, à la fois dans la nature de son offre (conférence, concert, etc.) mais aussi dans son contenu (classique ou plus contemporain).

Avec mon département nous organisons chaque année, à l’occasion de la nuit des musées, un spectacle dans notre musée des arts et métiers traditionnels, de concerts ou de danses contemporaines. Cela n’est pas, *a priori*, directement lié avec l’activité du musée mais cela permet d’y faire venir un public moins habitué.

Le terme de rentabilité, dont l’utilisation semble se multiplier, est peu pertinent pour les musées car on ne peut leur demander d’être rentables ou d’être évalués sous un angle comptable ; ce n’est pas leur mission première. Décider de rendre gratuite l’entrée pour le jeune public, par exemple, est une décision politique, non rentable économiquement. La rentabilité économique n’est pas non plus la mission première des collectivités territoriales, même si chacun comprend les efforts drastiques qu’elles doivent faire pour réduire leur budget.

Que recherche une collectivité territoriale quand elle investit dans un musée ? Elle cherche à éveiller un goût, une curiosité, une pratique familière du musée chez les plus jeunes. Elle cherche à faire venir ou revenir au musée, les publics qui en sont les plus éloignés. Elle cherche à susciter chez les locaux, voisins du musée, comme chez les visiteurs de passage un intérêt pour les collections mais aussi le sentiment d’y être bien accueilli. Ce sont des objectifs difficilement quantifiables en termes statistiques. Pour atteindre ces objectifs, la collectivité territoriale investit, par exemple, dans la rénovation des musées anciens dont la présentation peut paraître désuète. Un investissement dans la scénographie, dans un travail visant à repenser l’organisation du contenu présenté au public, peut permettre de véritablement sauver un musée dont les visiteurs se faisaient de plus en plus rares.

Une collectivité doit se demander quelles sont les retombées économiques et symboliques d’un musée avant de se demander ce qu’il coûte. Certains musées ont ainsi permis la création d’hôtels et de chambres d’hôtes, témoins d’un dynamisme retrouvé du territoire.

Par ailleurs, réduire un musée ou un projet de musée à des termes financiers est aussi absurde que malvenu. En 2009, alors que le musée Soulages était en projet à Rodez, un sondage paru dans le quotidien local *Centre Presse* affirmait que près de 80% de l’opinion publique était contre le projet de musée. La question était plus ou moins la suivante « est-ce que vous voulez mettre de l’argent dans un nouveau musée ? » On comprend le risque de ces tournures et de ces manières de présenter l’arrivée d’un nouveau musée.

Il n’en reste pas moins qu’à un moment où les collectivités territoriales connaissent des difficultés financières importantes, l’arrivée d’un musée, particulièrement en milieu rural, peut être accueillie avec une certaine inquiétude de la population. Je pense par exemple au village d’Aurignac, qui compte 1100 habitants et qui a fondé un musée sur son territoire. Nous faisons face aux mêmes problématiques au niveau départemental.

Enfin, les liens qu’entretiennent les musées avec les territoires dans lesquels ils s’inscrivent, touchent à l’histoire locale, à son identité. Pour prendre l’exemple de mon département, mais qui peut facilement être généralisé, il existe à cet égard deux types de musées.

Les musées, en premier lieu, qui traitent de l’histoire d’un pays, d’une région, d’une commune. Mon conseil départemental gère ainsi un musée qui présente un outillage traditionnel agricole des XIX^e et XX^e siècles. Les classes du département qui s’y rendent, inscrivent généralement cette visite dans un programme plus large (au travers d’activités et de supports pédagogiques étudiés avant et après la visite) sur l’histoire du département. Ce musée, comme d’autres portant sur les arts et métiers traditionnels, permet une véritable découverte et une appropriation de l’histoire du territoire. Elle est passionnante pour les enfants des communes environnantes mais également pour les touristes qui viennent visiter notre département. La visite au musée s’inscrit alors complètement dans la démarche de découverte d’un lieu, de ses traditions, des modes de vie de ses habitants. Elle va naturellement se poursuivre par une balade dans les terres du département, dans les villes dont les murs portent son histoire ou dans des ruines archéologiques.

Ces musées sont en cela différents des musées monographiques, qui doivent leur existence à l’œuvre d’un artiste. C’est le cas du musée Soulages à Rodez dont je parlais précédemment, né du don d’œuvres de Pierre Soulages, originaire de la ville. Ces musées vont permettre, par la renommée d’un artiste, d’attirer le public sur un territoire. Et l’exemple du musée Soulages en Aveyron, sans aller jusqu’à un « effet Bilbao », est à ce titre particulièrement fort. Il permet véritablement de faire connaître Rodez et plus généralement l’Aveyron à un public élargi qui vient d’abord pour le peintre Soulages. C’est par ricochet, disons-le comme ça, que le visiteur découvre le département.

Une vraie réflexion avait d’ailleurs été menée en amont de l’ouverture du musée, partant du constat que Rodez et son territoire souffraient d’un manque d’images fortes comme le Viaduc à Millau ou le musée Toulouse-Lautrec à Albi. C’est toute la réflexion sur les marques de territoires. Ces « locomotives culturelles » profitent en effet à un territoire et à toutes les autres richesses culturelles, moins connues, qu’il renferme via des billets couplés par exemple. Le Président de la République s’était ainsi déplacé pour l’inauguration du musée Soulages. En un an, le musée a reçu 250 000 visiteurs et il est aujourd’hui devenu le troisième musée le plus fréquenté de province.

Les musées de ce type peuvent alors devenir structurants pour l’offre touristique qui se construit et s’organise autour d’eux et permettre ainsi une valorisation des richesses alentours.

Ainsi, au sein du musée Soulages a été installé un Café Bras dont le chef, trois étoiles au guide Michelin, est aveyronnais comme Pierre Soulages. Cela permet aux visiteurs de poursuivre la découverte du territoire, mais cette fois-ci, de façon gustative.

Voilà ce que je pouvais vous dire sur la façon dont j’ai vécu, dont je vis au quotidien dans mon territoire, la façon dont s’articulent les relations entre musées et territoires.

L'INTERPELLATION DE LA CHARTE DE SIENNE

Louis-Jean Gachet

conservateur général du patrimoine honoraire,
membre du Bureau exécutif d'ICOM France

Le 7 juillet 2014 ICOM Italie diffusait la *Charte de Sienne*, un manifeste consacré à la question de la relation entre *Musées et paysages culturels*. Ce texte court avait pour ambition, tout d'abord, de nourrir la problématique de la thématique centrale de la 24^e Conférence générale convoquée à Milan en juillet 2016. Mais la réflexion proposée, au-delà de ses perspectives susceptibles de trouver un large écho au sein de la communauté ICOM dans sa plus large acception, revêtait également une dimension politique éminemment ancrée dans le « paysage » muséal, et plus largement patrimonial, voire culturel, de l'Italie. C'est pourquoi le comité national italien, désireux d'ouvrir sans tarder un dialogue réflexif sur ces questions avec d'autres comités nationaux, s'est en particulier, dès l'automne 2014, rapproché du comité national français pour lui proposer d'ouvrir lui-même un chantier d'examen de cette problématique afin d'évaluer les échos du questionnement proposé au sein de son propre paysage muséal et patrimonial national.

Répondant très favorablement à cette incitation, ICOM France a constitué un groupe de travail et s'est engagé dans le repérage de situations institutionnelles susceptibles d'autoriser une comparaison avec les configurations italiennes d'une part, mais aussi de permettre dans le concret l'examen et l'applicabilité des propositions d'évolution suggérées par ICOM Italie d'autre part, à savoir, l'appui sur les musées, en situation d'y répondre, pour constituer sur un territoire donné, l'institution centrale dotée d'une mission d'animation et d'interprétation du patrimoine, en coopération avec les autres institutions, notamment les archives et les bibliothèques.

Cet axe proposé par ICOM Italie revêt pour nos collègues transalpins une importance capitale, à l'heure où l'État italien s'est résolument engagé dans une réforme managériale vigoureuse de ses musées nationaux, mais aussi au moment où l'ensemble du patrimoine en régions souffre de son côté d'une baisse drastique de moyens, appelant une révision radicale de l'organisation du maillage des responsabilités professionnelles sur le terrain. C'est pourquoi cette situation a conduit le comité national italien à proposer d'envisager une réorganisation complète de la prise en compte du patrimoine dans les territoires, en plaçant les musées en situation d'animateurs et de coordonnateurs de l'ensemble des compétences techniques et réglementaires disponibles, toutes institutions confondues.

Si la situation muséale et patrimoniale française, extrêmement encadrée par un appareil administratif étatique prégnant et par un corpus législatif et réglementaire très élaboré, ne correspond pas terme à terme à la situation italienne, il est pourtant établi qu'en France, dans un certain nombre de cas remarquables, des institutions muséales ont su développer des initiatives propres à les placer en position de *leadership* patrimonial sur des territoires donnés, mais malheureusement le plus souvent dans le cadre d'expériences limitées dans le temps. La zone alpine par exemple, a connu en son temps deux expériences significatives :

- celle de la Conservation du patrimoine de l'Isère, basée à Grenoble au Musée dauphinois, sur une dizaine d'années à partir de 1992, avec un remarquable dispositif intégré de gestion patrimoniale particulièrement efficace irrigant la totalité du département.

- mais aussi l'expérience du musée Savoisien de Chambéry, engagé dès 1988, à l'occasion de la préparation des Jeux Olympiques d'Albertville, dans une politique de valorisation et d'interprétation du patrimoine baroque savoyard, ainsi que du patrimoine fortifié.

Mais beaucoup d'autres expériences, d'importances variables, témoignent également de la capacité de certains musées français à développer ce genre d'initiative et à construire des configurations du même type, en dépit du manque d'incitations, relais ou soutiens à l'échelle nationale. Il est à relever par ailleurs que l'expérience historique écomuséale, dans laquelle la France s'est particulièrement illustrée, constitue en soi le paradigme de cette démarche.

De fait, le dispositif patrimonial français, sectorisé à l'extrême, et conformément aux pesanteurs de la culture administrative hexagonale marquée par les corporatismes, a de surcroît été conçu dans une perspective de croissance ininterrompue de moyens. Il n'offre guère, en l'état actuel, la plasticité susceptible d'autoriser facilement ce type d'évolution, ni même de nouvelles expérimentations radicales dans ce registre.

Mais si le patrimoine français dans son ensemble ne connaît pas encore véritablement de situation aussi alarmante que celle que s'attachent à décrire nos collègues d'outre-monts, l'érosion progressive des moyens d'intervention accordés aux unes et aux autres compétences techniques et scientifiques, la nécessité ressentie de faire émerger des problématiques plus claires et plus efficaces, tant pour les gestionnaires politiques et professionnels, que pour les différents publics utilisateurs et bénéficiaires du patrimoine, interpelle. Et l'irruption depuis quelques mois des nouvelles Grandes Régions pourrait offrir une occasion de lancer en France un débat sur la question de la gestion patrimoniale territorialisée, sur son efficacité à maintenir (et pourquoi pas à accroître) ses interventions en situation de contrainte budgétaire, sur le cadre coopératif interprofessionnel à développer à cette fin, et sur la place privilégiée que pourraient y tenir quelques institutions muséales. De plus, le problème de la valorisation et de la gestion territoriales du patrimoine ne se limite pas au cadre régional. Toutes les autres configurations administratives et politiques, départements, villes, métropoles, intercommunalités sont naturellement concernées.

Cette réflexion proposée par le comité italien ne constitue d'ailleurs pas en soi une nouveauté au sein d'ICOM comme le rappelle justement Daniele Jalla dans son article *Musée et contexte* (2015)*. Elle s'inscrit dans une longue évolution vers une conception de plus en plus synthétique et intégrative de l'institution muséale et de son incarnation sociétale, en conformité avec son essence historique.

La pertinence de l'interpellation d'ICOM Italie est évidente, tant sur le plan stratégique de la politique patrimoniale, que sur le plan de la réflexion muséologique, et le groupe de travail institué dans cet esprit par ICOM France au sein de son conseil d'administration a souhaité proposer, à l'occasion de cette rencontre professionnelle au Palais du Luxembourg, une première mise en visibilité de cette question. Deux tables rondes rythmeront cette matinée. La première, sous l'intitulé *Musées et territoires : quels changements*, permettra d'entendre trois experts qui témoigneront de l'évolution générale du modèle muséal, de l'état de santé des musées français en régions, ainsi que des conséquences de la réforme territoriale en cours sur les institutions patrimoniales. La seconde, sous l'intitulé *Un référentiel d'expériences françaises*, permettra d'entendre la relation d'expériences concrètes très marquantes, portées par quatre professionnels, en quatre points différents du territoire national, réponses originales, précises, performantes, témoignant de la capacité du monde muséal français à anticiper sur ces évolutions, et à initier des configurations créatives.

13

40 MUSÉES ET PAYSAGES CULTURELS : LE MONDE MUSÉAL INTERPELLÉ PAR LA CHARTE DE SIENNE

* Jalla, Daniele. (2015). *Musée et "contexte" dans l'histoire de l'ICOM (1946-2014) : une perspective d'analyse en vue de la préparation de la 24^e Conférence générale de 2016*. http://www.academia.edu/16083415/Musée_et_contexte_dans_l'histoire_de_l'ICOM_1946-2014_une_perspective_d'analyse_en_vue_de_la_préparation_de_la_24e_Conférence_générale_de_2016

12

LA CHARTE DE SIENNE, « MUSÉES ET PAYSAGES CULTURELS »

Proposée par ICOM Italie le 7 juillet 2014
à la Conférence internationale de Sienne

1. Le paysage italien

Le paysage italien est le pays que nous habitons, et qui nous entoure au quotidien avec les images et les représentations qui l'identifient et le définissent comme tel.

C'est un des paysages les plus célèbres et les plus renommés au monde, en raison de l'extraordinaire synthèse qu'il accomplit entre la nature et l'histoire : pour cette raison, il a toujours attiré (et notamment à l'époque moderne) l'attention de voyageurs et d'artistes qui l'ont décrit, peint, et représenté. C'est ainsi qu'est née cette image - composite et multiforme - d'une grande beauté qui, en dépit des agressions et des atteintes subies, continue à se distinguer et à susciter élan et admiration.

Mais le paysage italien est aussi la somme de ce que les grandes transformations du siècle passé, qui se sont encore accélérées et densifiées au cours de ces dernières années, sont venues ajouter et soustraire à ses traits de caractère consolidés. C'est le pays en mutation et en constante évolution auquel nous appartenons, agité par des conflits ouverts et des négociations difficiles entre des parties et des valeurs souvent divergentes. Ces dernières déterminent une évolution souvent éloignée de la vision idéale que nous en avons, à laquelle nous aimerions pourtant que son inévitable transformation aboutisse.

Ce paysage, nous en sommes responsables en tant qu'individus et en tant que collectivité, et notre responsabilité consiste à mobiliser dans son intérêt l'ensemble de ses composantes et de ses dimensions, aussi diverses soient-elles. C'est une responsabilité qui englobe des actions et des interventions pour sa protection, sa conservation, son interprétation, dans une logique participative et selon une perspective de développement durable. C'est une responsabilité qui relève également des musées, de concert avec toutes les agences, les associations et les institutions engagées dans sa protection et sa valorisation.

2. Les musées italiens

Les musées italiens, par leur nombre, leur répartition et la valeur de leur patrimoine, constituent une composante de poids dans ce paysage italien, d'autant que la plupart sont étroitement connectés à leur territoire et à leur paysage d'appartenance.

C'est cette donnée qui caractérise indéniablement les musées italiens, en leur attribuant, sauf en de rares exceptions, un caractère et un rôle éminemment territorial, en premier lieu par la provenance même de leurs collections. Les musées accueillent en leur sein des biens exhumés lors de fouilles, des biens sauvés du démantèlement des établissements ecclésiastiques, des biens impossibles à conserver sur le lieu de leur trouvaille, des biens découverts sur des chantiers, ou encore sauvés de dégradations ou de la destruction, et enfin les biens versés par legs ou donation.

De cette manière, la décontextualisation des biens n'entraîne pas nécessairement leur délocalisation, et le musée devient le dépositaire de témoignages matériels et immatériels d'un territoire plus ou moins vaste, mais néanmoins vecteur d'une proximité physique et théorique.

Ce rapport entre territoire et musée, s'il ne concerne pas exclusivement les musées italiens, les distingue assurément de la situation de beaucoup d'autres pays, en les incitant plus que d'autres à étendre leurs missions institutionnelles de conservation et de diffusion des collections à leurs contextes de provenance ; à les rendre par conséquent également responsables du paysage dont ils font partie, auquel ils peuvent apporter leur contribution sous forme de connaissances et de compétences propres, en étant des protagonistes actifs de sa protection et de sa valorisation.

3. Le patrimoine culturel italien

L'identité du paysage italien est intimement liée à la nature singulière d'un patrimoine culturel étendu, diffus, dense, stratifié et inscrit dans l'environnement comme peu d'autres au monde.

C'est ce qui fait de l'Italie un vaste « musée à ciel ouvert », un « musée diffus » aussi grand que le territoire national dans son intégralité, constitué de milliers et de milliers de biens dispersés dans chaque lieu qui, par voie législative ou seulement par un sentiment commun, forment « le paysage et le patrimoine historique et artistique de la nation », dont l'article 9 de la Constitution prévoit la protection.

Ce devoir, imputé à la République, ne concerne pas seulement l'État ou les autorités territoriales, mais également toutes les personnes publiques et privées impliquées à titre divers dans la protection et la conservation, dans l'usage et la gestion, dans l'exploitation et la valorisation du patrimoine culturel. C'est de toute évidence un devoir que la grandeur même - quantitative et qualitative - du patrimoine a rendu et rend particulièrement ardu à assumer : son indéniable priorité n'as pas réussi à s'imposer avec toute l'ampleur due.

Plusieurs obstacles s'y sont opposés, notamment un investissement insuffisant de ressources économiques ; une carence chronique en ressources humaines ; un dispositif législatif mal coordonné avec la planification territoriale et l'urbanisme ; un système institutionnel qui ne favorise pas la convergence des politiques publiques vers des objectifs communs. Sans compter qu'aujourd'hui l'état de préservation du patrimoine culturel est menacé par la diminution des ressources publiques.

Les nombreuses critiques à propos de la gestion et de l'entretien du patrimoine culturel, qui est une composante essentielle et décisive du paysage, se reflètent inévitablement sur sa qualité et son intégrité, et signalent l'urgence d'un changement profond et radical pour peu que l'on ait à cœur de sauver les deux.

4. Une nouveau modèle de protection

L'Italie a besoin d'un modèle et d'un système de protection inédits et novateurs.

D'une réforme institutionnelle qui dépasse le clivage actuel des compétences entre État et autorités territoriales, qui soit en mesure d'assurer la protection, la valorisation et la gestion du patrimoine culturel et qui, dans ce cadre rénové, lui attribue d'amples ressources. Il ne faut pas plus d'État, mais un État capable d'assumer une fonction d'orientation et de direction, en dépassant les sempiternelles barrières, et en favorisant la convergence de l'ensemble des ressources - publiques et privées - en direction d'objectifs communs, et de finalités et de modes d'opération fondés sur la cohésion et le partage.

Les musées peuvent constituer le point de force d'un nouveau modèle de tutelle, en tant que centres territoriaux d'une protection active du patrimoine culturel. De nombreux musées sont déjà engagés dans cette opération : ils veillent sur le patrimoine présent hors de leurs murs, ils développent des activités, gèrent des palais et des églises, des sites et des monuments, participent à la surveillance de leur état de conservation, suivent leurs restaurations, organisent des visites et des parcours, assurent leur connaissance et leur diffusion, gèrent l'éducation au patrimoine culturel et environnemental de leur territoire.

Assigner formellement aux musées le rôle de centres territoriaux d'une protection active du patrimoine culturel, dans le cadre d'accords et d'entente à un autre échelle territoriale, entre État et régions, permet de raccorder la protection, la valorisation et la gestion des biens culturels, en s'appuyant sur le réseau étendu des musées, mais aussi des archives, des bibliothèques, des institutions culturelles. Ce cadre reliant des systèmes intégrés permet de garantir la participation active des citoyens dans la gestion d'un patrimoine trop vaste pour être soutenu par les seuls organismes publics.

5. Musées et paysages culturels

Impliquer les musées dans la gestion et l'entretien du paysage culturel signifie développer leur vocation naturelle, en élargissant leur responsabilité depuis leurs collections jusqu'au patrimoine et au territoire.

Il s'agit d'une vocation potentielle, puisqu'elle est entravée par l'insuffisance des ressources économiques et humaines, et contrainte par le cadre législatif, au point qu'elle a fini par devenir étrangère à la culture même des opérateurs.

Pour développer cette vocation, il est nécessaire que partout où les conditions sont réunies, les musées deviennent non seulement des centres territoriaux de protection active, mais aussi des centres d'interprétation du territoire. Il leur faut élargir leur mission, déployer leurs propres activités

dans le champ ouvert du patrimoine culturel et du paysage qui les entoure, et dont ils peuvent assumer, à des degrés divers, la responsabilité.

À la vision d'un musée engagé presque exclusivement dans la conservation, l'exposition et la communication de ses propres collections, se substitue une autre, plus respectueuse de la nature d'une institution qui accomplit aussi des recherches et produit, acquiert, élabore et diffuse des connaissances.

Élargie au contexte dans lequel opèrent les musées, cette fonction des musées - d'autant plus si elle est intégrée avec celle des archives, des bibliothèques des instituts culturels - devient une extraordinaire ressource pour la protection, l'entretien, l'interprétation du paysage, en même temps qu'une ressource pour les musées eux-mêmes : en assumant des devoirs qui ne se limitent pas à leurs collections, ils sont aussi encouragés à élargir, valoriser, et accroître leurs collections et leur patrimoine de connaissances et de compétences.

6. La responsabilité du paysage

La responsabilité du paysage implique un double devoir : d'un côté, la gestion et l'entretien du patrimoine dans le cadre d'une perspective de développement durable du territoire ; de l'autre, l'attention accordée aux images et aux représentations qui identifient et connotent le paysage lui-même.

Un musée responsable du paysage est donc un musée qui, en tant que centre actif d'une protection active, compte également parmi ses missions la protection et la conservation du patrimoine culturel et environnemental, afin de promouvoir le développement respectueux de ses caractères identitaires, de concert et en collaboration avec toutes les entités - publiques et privées - qui à divers titres sont porteuses d'intérêts à son égard.

Un musée responsable du paysage assume, dans le même temps, son rôle de centre d'interprétation du patrimoine et du territoire, en promouvant sa connaissance et en sensibilisant ses habitants et ceux qui le visitent à ses valeurs constitutives, en sollicitant leur intervention dans sa conservation, sa promotion et son enrichissement.

Un musée pleinement responsable du paysage intervient sur celui-ci pour le protéger et le conserver en tant qu'élément matériel, et pour l'interpréter et le valoriser en tant qu'entité immatérielle. Pour ce faire, il met en jeu toutes les ressources économiques, humaines, et intellectuelles nécessaires à cette fin.

7. Une responsabilité partagée

L'envergure et la complexité de ce devoir imposent aux musées de partager la responsabilité du paysage dans une logique de partenariat avec d'autres entités publiques et privées.

C'est un devoir qui peut être accompli avec succès si le musée met d'abord en jeu sa propre administration responsable, s'il associe les autres établissements du patrimoine, s'il est reconnu par les agences territoriales et protectrices compétences, s'il collabore avec les associations et les agences engagées dans la défense du paysage, s'il s'adresse également aux agents économiques et aux structures productives du territoire, et s'il active les mécanismes d'une citoyenneté active.

Dans les cas où l'objectif de concertation et de collaboration avec toutes les parties intéressées à l'égard du paysage ne peut être déclenché sous sa forme la plus pleine et la plus complète, il doit toutefois constituer l'horizon des actions et des interventions que, bien que partielles, le musée assume dans ses plans d'activité.

Dans le cadre d'une mission redéfinie et élargie qui inclut également le paysage parmi les finalités de ses activités de recherche, de conservation, documentation, exposition, communication et médiation du musée, il va de sa responsabilité de définir dans quelle mesure il participe à sa protection, sa conservation et son interprétation, dans le cadre d'une perspective de développement durable.

8. Paysage et développement durable

Le paysage, par nature, est en constante évolution, et ne saurait être figé ou muséifié. Le protéger et le conserver revient à empêcher que ses transformations n'aient pas pour conséquence d'annihiler, de défigurer ou de dégrader ses caractères identitaires.

Cet objectif peut être raisonnablement atteint si les éléments constitutifs d'un paysage sont connus et identifiés de la part de tous les acteurs responsables de la conservation, la gestion et le développement du territoire. Et si le développement du territoire en assure la conservation et l'entretien en combinant, en harmonie avec les attentes de la population, des mesures adéquates de sauvegarde, en respectant les exigences de transformation induites par les processus de développement.

Les musées peuvent apporter une contribution significative à une administration du territoire qui soit respectueuse des valeurs du paysage, sous la forme de connaissances sur le territoire, le patrimoine et le paysage ; grâce aux activités de protection, de conservation, d'interprétation du patrimoine culturel menées à l'intérieur et à l'extérieur de leurs murs ; par voie de participation active aux processus de planification territoriale et urbanistique, et de définition et de mise en œuvre de politiques paysagères.

9. Communauté de paysage

Les musées doivent favoriser la création de « communautés de paysage » conscientes de leurs valeurs identitaires, impliquées dans leur sauvegarde, et partenaires de leur développement durable.

À travers leur grande diversité de formes et dimensions, les musées et les établissements assimilés (sites et parcs archéologiques, complexes monumentaux et autres lieux de la culture, écomusées et les centres d'interprétation territoriale et environnementale, etc.) qui assument une responsabilité à l'égard du paysage culturel contribuent à des titres divers à créer une « communauté de paysage ».

Ils réalisent cet objectif à travers leurs activités ordinaires d'étude et de recherche, à travers les relations avec les visiteurs et les usagers, les actions pédagogiques, l'information et la promotion, la connaissance des attentes de la communauté à l'égard du paysage et de l'environnement, à travers la protection et la gestion même du patrimoine culturel et à travers les initiatives destinées à développer la participation active.

Créer, développer, maintenir dans le temps une « communauté de paysage » doit représenter un objectif stratégique pour les musées, et faire l'objet d'une planification, d'une concertation et d'un dialogue avec toutes les entités impliquées dans la protection, l'entretien et l'interprétation du paysage culturel.

Seul un réseau de communautés de paysage élargi, dense et actif permet en effet d'assurer une protection et une gestion efficaces de ce paysage.

10. Une vision interculturelle du paysage

Si justement la *Convention européenne du paysage* a proposé une définition commune et partagée, il est aussi vrai que les paysages culturels ne sont pas les seuls à connaître des mutations : leur conception même évolue d'un pays à l'autre, et il est nécessaire d'initier un dialogue entre les multiples notions du paysage qui existent dans le monde.

Il nous faut en effet devenir plus conscients de la conception du paysage dont nous sommes porteurs, lorsque le musée la transmet à travers ses activités.

C'est aussi un point indispensable pour s'adresser à des publics toujours plus hétérogènes par leur origine et leur culture, en vue d'entrer en rapport avec eux et d'établir un pont entre des visions parfois très éloignées, mais qui doivent pouvoir dialoguer, se confronter, se comprendre.

Adopter une approche ouvertement interculturelle permet de s'ouvrir à des visions inédites de notre paysage, et de l'enrichir de valeurs nouvelles et diverses, tout en en développant notre capacité à le percevoir et à le considérer.

PETITS ET GRANDS MUSÉES, ENTRE PATRIMONIALISATION ET ACCÉLÉRATION

Daniel Jacobi

professeur émérite, centre Norbert Elias (UMR 8562),
équipe Culture & Communication, Avignon Université

Ce chapitre est une version remaniée de la communication présentée au 36^e symposium de l'ICOFOM : Nouvelles tendances de la muséologie. Paris, France, 5-9 juin 2014. Sous le titre : « Muséologie et accélération », il a été publié dans Mairesse, F. (édit.), Nouvelles tendances de la muséologie, p.25-38, La Documentation française, 2016.

Lorsqu'on examine la relation entre patrimoine et territoire, il faut d'abord évoquer la diversité des institutions qui parsèment le paysage institutionnel français. Bibliothèques et archives mises à part, le territoire accueille au moins trois catégories d'équipements en rapport avec le patrimoine : les monuments, les musées et, plus récents, les centres d'interprétation. Chaque catégorie d'équipement a ses singularités ; mais les buts des institutions patrimoniales sont les mêmes : accueillir des visiteurs afin de leur transmettre des valeurs et leur faire aimer l'héritage qu'elles ont pour mission de valoriser. C'est pourquoi tous cherchent à attirer les mêmes catégories de publics, qu'ils soient local, national, européen ou international en leur proposant des activités en tous points comparables. Cette mission étant par nature économiquement non rentable, ils demandent tous aux pouvoirs publics des moyens suffisants pour conduire à bonne fin leurs missions de préservation et de diffusion.

Indépendamment de la diversité des institutions, il faut noter que le nombre d'institutions patrimoniales ne cesse d'augmenter dans notre pays. Cette croissance est le fruit d'une double tendance. La première est l'extension dans toutes les directions de la vie sociale des gestes de collection, muséification et patrimonialisation. La seconde est la diminution du temps de latence entre l'obsolescence des objets comme des édifices et la volonté de les protéger ou de les transmettre aux générations futures. Ainsi tour à tour, l'architecture contemporaine, l'industrie, les paysages naturels ou aménagés, la mode et le design (pour ne citer que ceux là) ont fait leur entrée dans le patrimoine ; au point qu'il est devenu très difficile, pour ne pas dire impossible, de déterminer le nombre précis des institutions patrimoniales. Aux quelques 1200 « Musées de France » ainsi labellisés, on peut opposer au moins dix fois plus d'autres musées gérés tant par les collectivités publiques territoriales que les entreprises privées, des associations ou des acteurs individuels. Le mot *musée* n'étant pas protégé par la loi de 2002 qui porte ce nom, il est très difficile dans cette jungle patrimoniale de séparer les grands musées de tous les autres équipements qui, bien qu'affublés de la même appellation, peinent à recevoir plus de 10000 visiteurs par an. Collections réduites, bâtiments limités et inadaptés, personnel dévoué mais peu qualifié, ils n'offrent à la visite qu'une collection permanente inamovible ou un édifice qu'ils peinent à restaurer ou à entretenir.

Par ailleurs, il faut se souvenir que la révolution induite par l'écomuséologie stipulait explicitement que le patrimoine devait être laissé en place et que les habitants en deviendraient les gardiens et les médiateurs... Pourtant l'échec - relatif - des écomusées montre à la fois qu'il est difficile d'imaginer un musée qui ne soit pas un équipement qui abrite des collections et les expose pour partie¹.

1. Par souci d'efficacité, nous laissons à d'autres intervenants le soin de développer ce volet.

Il est peu contestable que le sort des grands musées est différent de celui de la masse des petits équipements, c'est-à-dire pour simplifier, de ceux qui ne reçoivent qu'à peine 5000 visiteurs et en tout cas moins de 20000. Si l'on met de côté la poignée de musées nationaux qui continuent d'être financés par l'État et les grands EPIC ou EPCC qui dépassent le million de visiteurs annuels, ce sont les villes ou les communautés urbaines ainsi que plus rarement d'autres collectivités territoriales (départements, régions) qui portent ces grands musées. Ces dernières, pour tenir leur rang de métropole urbaine, se doivent de posséder un ou plusieurs de ces grands musées. Et elles ne rechignent donc pas à les pourvoir des moyens de fonctionnement qu'ils réclament. Les grands musées pourraient-ils, en plus des missions que leur tutelle leur confie, jouer un rôle de conseil ou de soutien auprès de tous les petits musées du département ou de la petite région qui les entoure ?

Rien n'est moins sûr et pour en revenir à ces grands musées actifs et dynamiques qui reçoivent au moins 100000 visiteurs/an, nous montrerons comment ils sont passés par trois paradigmes organisationnels aujourd'hui bousculés par l'accélération et les changements technologiques : collection, exposition temporaire puis événements.

Le paradigme de la collection : des collections patrimoniales muséographiées à des fins éducatives

Rappelons qu'un musée, quels que soient les débats sur sa définition, est une institution en rapport avec le patrimoine et qui conserve, gère et met en valeur une ou plusieurs collections. Et la gestion de ces collections, devenues vecteurs de valeurs essentielles, suppose qu'elles soient transmises et partagées. Cette conception du musée moderne s'est fortifiée au cours du XIX^e siècle, période où la France a généralisé l'instruction laïque et obligatoire pour tous les enfants. Période connue aussi pour avoir été celle de l'âge d'or de la vulgarisation scientifique. Dans chaque musée, une exposition permanente invariablement présentée en respectant strictement les exigences taxonomiques consensuelles des sociétés savantes de l'époque, permet à l'ensemble de la population de s'imprégner des connaissances scientifiques et des valeurs culturelles accumulées par les générations qui les ont précédées.

Le paradigme de la collection dessine l'image d'un musée dirigé par un conservateur qui étudie et analyse des éléments patrimoniaux, les inventorie ou les catalogue patiemment, sélectionne les items les plus représentatifs et les présente au public dans une exposition permanente inamovible, disposée le plus souvent dans un monument historique. La solennité de l'institution, le fait qu'elle se soumette invariablement à une présentation organisée selon une logique scientifique, donne le sentiment d'un ensemble immuable que la présence de gardiens en uniforme rend encore plus intimidante pour les jeunes ou nouveaux visiteurs...

Dans un muséum d'histoire naturelle, on prétend donner à voir l'ensemble des milieux vivants. Et cette présentation est toujours faite selon le découpage traditionnel (monde minéral, végétal et animal) adopté par les naturalistes du XVIII^e siècle. Leurs classifications en ordres, familles et genres et les noms latins sont rigoureusement respectés. De même un musée des beaux-arts ne saurait déroger ni à la chronologie (des primitifs aux modernes), ni au découpage en Écoles.

Le paradigme de l'exposition ou l'émergence d'un média au sein des musées

À partir du dernier quart du XX^e siècle, les musées, partout dans le monde, entrent dans ce qu'on a appelé « l'ère de la communication ». Leur priorité n'est plus la gestion des collections, dont seule une faible partie est valorisée et diffusée sous la forme d'exposition permanente. Pour attirer et intéresser le public, les grands musées d'abord, suivis rapidement par les plus entreprenants des moyens et petits équipements, décident d'organiser des expositions temporaires au rythme d'au moins une ou deux par an. Certains musées abandonnent l'exposition permanente au profit d'expositions temporaires de moyenne durée (d'un à trois ans) ou d'une exposition permanente d'un nouveau type dans laquelle l'accrochage d'une partie de la collection est renouvelé chaque année.

L'exposition temporaire transforme le musée

Les conséquences de la priorité accordée au temporaire vis-à-vis du permanent, avec le recul de plusieurs dizaines d'années, semblent quasi irrémédiables (Davallon, 1997 ; Schiele, 2003). Il serait assez difficile de prétendre les recenser toutes, d'autant qu'aucune étude n'a été conduite afin de comparer le fonctionnement des musées avant les années 1960-1980 et celui de la période suivante. On a souligné qu'avec le développement des expositions temporaires, c'est en quelque sorte la mission du musée qui s'est modifiée : il ne s'agit plus seulement de conserver et transmettre le patrimoine et des collections mais de les faire connaître, aimer et partager au plus grand nombre. Ce changement, souvent résumé par l'affirmation que dorénavant *le public est placé au centre d'un dispositif de communication*, est bien connu. Et il a notamment été porté par le mouvement de la nouvelle muséologie (Desvallées, 1992).

Pour un musée, il convient de continuer à assurer la conservation des collections et le travail scientifique sur celles-ci afin de mieux les préserver, les compléter, les enrichir et produire des connaissances sur le patrimoine. Mais petit à petit, s'installe l'idée qu'il faut conquérir le public, l'intéresser, le faire venir et même revenir à chaque nouvelle exposition. En somme, le projet scientifique de l'institution se double d'un projet culturel qui inclut une politique des publics (Jacobi, 2012).

Cette transformation résulte de changements profonds de la société comme l'allongement du temps des loisirs, l'augmentation du niveau d'éducation, le développement de la communication et l'apparition des moyens de transport rapides, et bien sûr la généralisation des déplacements touristiques...

Le patrimoine et les monuments, les musées, la culture, les festivals deviennent des atouts qui prennent place dans une économie du tourisme qui, particulièrement en France, compte tenu de sa situation géographique en Europe, devient la première (ou la seconde) destination du monde. On comprend alors qu'il faut modifier les priorités ou les rééquilibrer.

Quelle est, en effet, l'utilité sociale ou économique d'un musée aux riches collections fort bien conservées et gérées par des professionnels compétents mais qui ne reçoit pas un nombre suffisant de visites ? Ce qui conduit inévitablement à une interrogation sur le public, et notamment son renouvellement ou son extension à d'autres catégories habituellement absentes de tels lieux. Les expositions temporaires apparaissent comme le moyen de régénérer et stimuler l'offre tout en conférant aux musées un atout décisif : ils entrent dans l'actualité culturelle en offrant, comme d'autres secteurs de la culture (musique, spectacle vivant, cinéma, littérature contemporaine), des nouveautés.

Exposition temporaire et média

Les expositions temporaires ne sont pas qu'une innovation d'ordre muséal. Certes, réunir en un même lieu des œuvres éparpillées dans le monde, cachées dans des réserves ou prêtées pour le temps de l'exposition par des propriétaires privés, est une offre nouvelle. Permettre à un public de curieux, de découvrir pour un temps limité, un ensemble habituellement impossible à voir simultanément, est attractif. Non contente de donner à voir des pièces vedettes, une exposition temporaire peut innover dans l'interprétation et le discours tenu sur ce qu'elle montre dans la mesure où elle n'est plus tenue de respecter les traditions disciplinaires contraignantes propres aux collections permanentes.

L'exposition temporaire, et c'est un autre de ses avantages, met en valeur le commissaire, le conservateur ou le concepteur qui montre l'excellence de ses talents de chercheur, de son goût ou, en somme, de son expertise. Résultat de la recherche ou du travail approfondi d'un conservateur, commande faite à un commissaire invité qui trouve une occasion, dans un lieu mis à sa disposition, de faire étalage de ses idées ou de sa perspicacité, de faire le point sur un domaine précis peu exploré, l'exposition temporaire est une entreprise collective dirigée par un auteur.

Avec le recul, il apparaît que l'exposition temporaire est aussi une innovation d'ordre médiatique. Les items réunis ou construits pour l'exposition temporaire sont libérés des contraintes architecturales où ils sont habituellement conservés et visibles. Décontextualisées, rapprochées d'autres, les pièces choisies peuvent bénéficier d'une muséographie totalement dédiée à leur mise en valeur. Cette expographie, libérée des contraintes et des traditions disciplinaires, emploie toutes sortes de moyens et de techniques dont l'usage est hautement improbable dans un musée fréquemment installé (en tout cas en France) dans un monument historique classé multipliant les interdits.

Mobilier créé spécifiquement à la demande, décor original, éclairage soigné, textes plus développés que de coutume, catalogue spécifiquement publié à cette intention, etc. L'exposition temporaire fait prendre un « coup de vieux » à la collection permanente. D'autant que la communication du musée porte presque exclusivement sur le temporaire en effaçant l'exposition permanente.

Les professionnels de la communication entrent dans les musées. Le dossier de presse se généralise. On invite les journalistes de la presse spécialisée et des médias nationaux à des visites en avant-première qui leur sont réservées. La publicité et l'affichage sont mobilisés. Le chapitre communication devient une ligne de plus en plus consistante du budget.

Les chercheurs en communication comprennent les premiers que ce qui se produit n'est qu'une manifestation d'une tendance lourde relevant du rôle et de la place des médias dans la société contemporaine. Et ils démontrent que l'institution muséale (et au-delà patrimoniale) est confrontée à l'émergence d'une logique spécifique de la vie des médias. Que dorénavant le cœur battant du musée, celui qui fait courir le public et le fait venir parfois de loin voire de très loin, est changeant, provisoire et à terme caduc. Il ne présente pourtant pas que des avantages.

L'exposition temporaire, comme tout média moderne, modifie le rythme de vie de cette très vénérable institution traditionnelle qu'est le musée. Sitôt le vernissage d'une exposition achevée, tout l'élan des professionnels est tourné vers... l'exposition temporaire suivante. La logique du média transforme le mode de travail et modifie les priorités. Dorénavant, c'est le flux de production des nouveaux contenus, originaux, attractifs et si possible individualisés qui détermine l'emploi du temps de chacun. L'exposition, comme tout média, est destinée à se renouveler rapidement. Au point que le musée dépourvu d'exposition temporaire est comme orphelin. Devenu silencieux, on le pense fermé ou en panne.

Comme tous les médias, l'exposition devient un genre qui impose son format et ses règles. Au point que toutes les expositions, en dépit de leur singularité, ont comme un même « air de famille » ainsi qu'Antoine Compagnon le dit à propos du genre (Compagnon, 2000). Avec la prééminence des expositions, tous les musées, du moins en apparence, paraissent se ressembler quels que soient la nature de leurs collections ou le contenu de ce qu'ils proposent au public. Au passage, les technologies de la communication sont entrées en force et gare aux institutions qui ne les mobilisent pas : elles passent pour être vieillottes et comme déclassées.

La transformation de l'exposition en un média fait aussi du public un enjeu : elle instaure une course à l'audience. Un peu comme si la qualité du média se mesurait à son succès et au nombre de visiteurs que cette exposition parvient à faire venir. Un musée coûte cher et le renouvellement des expositions rend cette dépense permanente. Plus l'exposition est coûteuse et plus on s'attend à ce que son audience soit importante.

L'exposition et la logique de flux

L'exposition temporaire n'a pas fait disparaître la collection permanente mais elle introduit dans la vie du musée la logique propre à tout média : celle d'un flux continu. Donc le fonctionnement du média exposition contamine celui du musée et produit un paradoxe : le temporaire efface le patrimoine permanent et ses trésors. Dorénavant, le musée cesse d'apparaître comme une institution inamovible, il est devenu un lieu dans lequel des expositions se succèdent. On est passé petit à petit d'une institution un peu solennelle qui était destinée à gérer et à transmettre le patrimoine collectif et les valeurs qui fondent le sentiment national, à une machine culturelle où il doit se passer quelque chose au risque de disparaître.

Puisqu'un média de diffusion qui cesse de renouveler ses contenus ne tient plus le haut de l'affiche, l'institution muséale est condamnée à fabriquer, inventer et diffuser en continu selon le rythme qui est celui de la durée de vie de l'exposition temporaire, c'est-à-dire un produit cher et complexe dont la durée de vie est courte, de quelques semaines à quelques mois.

L'entrée dans la communication et l'obsolescence de plus en plus rapide des styles muséographiques, accentuées par l'impossibilité d'archiver, reproduire ou rediffuser une exposition temporaire, la rend par nature d'ordre strictement performative. Elle ne communique que dès lors que, venue sur place, on en découvre le parcours. En cela l'exposition échappe à la reproductibilité propre au film, à la télévision ou à la musique. Le musée ne peut espérer alimenter son agenda par la possession ou le contrôle d'un stock de dispositifs ou de contenus prêts à l'emploi autorisant une émission ininterrompue à coût réduit telle que les médias audiovisuels en ont la possibilité.

Des médias de flux, les musées ont aussi copié l'obsession quasi tyrannique du score de fréquentation. Non pas qu'il s'agisse, à la différence du cinéma, d'une question de rentabilité du média. La recherche d'un succès d'affluence, ou la longueur de la queue devant l'entrée du musée apparaissent comme la seule confirmation pertinente de l'excellence muséale ou mieux, muséologique. Et ce d'autant plus, que dans la logique des médias, les musées, même si cette question est un grand tabou dans le milieu professionnel, deviennent concurrents les uns des autres.

Tous les services du musée sont dorénavant concernés par ce but : attirer un public suffisant et le faire revenir à chaque exposition. Les médiations et les médiateurs sont particulièrement sollicités. On leur demande d'aller au-delà des médiations pédagogiques destinées au public captif des écoles, des collèges et des lycées. D'abord en préparant le public avant l'ouverture et en tentant d'intéresser les groupes habituellement exclus. Cet effort volontariste n'a pas de conséquence quantitative sur la fréquentation tant il est difficile d'attirer le non-public mais il est symboliquement fort. De même les médiations pédagogiques (elles parviennent à attirer jusqu'à un tiers de l'affluence annuelle d'un musée) sont surdéterminées par les directives officielles qui orientent la coopération école/musée. Compte tenu de leur dépendance vis-à-vis des programmes scolaires, c'est une autre voie, celles des médiations culturelles, qu'adoptent les services des publics. D'abord pensée comme un complément de l'exposition ou un enrichissement opportuniste de l'offre, la programmation culturelle des musées tend à s'autonomiser.

Prééminence du temporaire et transformation des musées

L'importance de l'exposition temporaire entraîne donc des modifications importantes du régime précédent basé sur les collections et l'exposition permanente. D'abord, nous l'avons déjà pointé, au niveau des qualifications et des métiers comme au plan de la gestion économique. La subvention annuelle reste stable ou diminue tandis que la recherche de financement au coup par coup se développe. Mais ses conséquences sont plus profondes comme par exemple en ce qui concerne l'architecture des musées et leur insertion dans l'espace urbain.

Au modèle ancien d'un bâtiment découpé en deux espaces (réserves et espace de travail, d'un côté, accueil et galeries d'exposition, de l'autre) succède un ensemble plus complexe prévoyant un vaste plateau réservé aux expositions temporaires, un espace de documentation ouvert aux chercheurs, un auditorium polyvalent pouvant accueillir des conférences mais aussi des spectacles et des concerts, des espaces destinés à accueillir des médiations pour les publics captifs.

Ces transformations architecturales qui, en quelque sorte, prennent acte des nouvelles fonctions des musées sont accompagnées par d'autres qui, même si elles paraissent étrangères à la mission patrimoniale, culturelle et éducative du musée n'en sont pas moins révélatrices de sa nouvelle place dans la cité. Dessiné par un architecte de premier plan, le musée devient un élément majeur du tissu urbain. Non content d'abriter en son sein une boutique et une librairie de grande taille, il abrite aussi un restaurant gastronomique où travaille un chef étoilé de renom. Ainsi se crée *de facto* autour de lui un espace de chalandise qui attire, non plus les sempiternelles boutiques de « souvenirs » pour touristes mais les grandes enseignes de magasins de vêtements de luxe ou les marchands de matériel informatique. Toutes les métropoles urbaines veulent aujourd'hui, pour tenir leur rang, disposer de leur grand musée et elles font le pari qu'il sera un élément clef, sinon de leur développement économique, en tout cas de leur attractivité vis-à-vis de la population des décideurs, des cadres et dirigeants comme des enseignants.

Le paradigme de l'événementiel ou le devenir des musées à l'ère de l'accélération sociale

Musées ou équipements culturels ?

Cependant, pour diverses raisons, il semble que le paradigme de l'exposition temporaire soit sur le point de s'achever. En tout cas il ne parvient plus à rythmer seul la vie des institutions muséales. L'exposition temporaire n'a pas fait disparaître la collection permanente mais, à son tour, elle semble incapable d'assurer seule l'entrée du musée dans le XXI^e siècle.

Quelles sont les raisons de cet essoufflement ? Elles sont multiples. Il est de plus en plus difficile de faire une nouvelle exposition tout à fait originale et vraiment inédite. Et cela suppose d'engager d'importantes dépenses : on scénographie à grands frais et il faut faire preuve d'originalité pour surprendre le visiteur ; les coûts de transport et d'assurances ne cessent d'augmenter, quand ce n'est pas le prêt lui-même qui tend de plus en plus à se faire à titre onéreux. La multiplication des expositions temporaires a aussi un effet pervers de banalisation : il y en a tellement qu'il devient difficile d'attirer l'attention avec l'ouverture de la énième exposition temporaire de la saison...

Ces grands musées insérés dans les métropoles urbaines ont tous intégrés la logique de flux du temporaire. Leur première exposition temporaire est inaugurée le jour de leur ouverture. Ils embauchent des personnels avec d'autres compétences ; ils aménagent et transforment leurs bâtiments en faisant appel aux plus grands architectes ; ils développent des services hautement rentables (boutiques de produits dérivés, restaurants gastronomiques chics, grande librairie spécialisée, etc.). Le renouvellement des expositions est pour eux l'occasion de proposer des programmations culturelles en synergie avec leur offre muséographique (conférences, concerts, spectacles, projections de films, etc.). En effet, ils disposent d'espaces bien équipés pour cette programmation (auditorium, salle de projection ou de concert) qu'ils peuvent à l'occasion louer à des fins commerciales (congrès, émissions de télévision, tournage de films).

L'analyse de la politique de l'offre des grands musées et plus encore celle de leur communication prouve sans ambiguïté qu'ils basculent dans l'événementiel et l'éphémère tout en se diversifiant et en entrant de plus en plus dans l'économie marchande. Le nom d'un grand musée est dorénavant à la fois une marque et un savoir-faire d'excellence que l'on peut reproduire en région et mieux encore vendre et exporter à l'étranger.

Un sondage informel conduit auprès de quelques musées très actifs en Région montre sans ambiguïté qu'ils suivent un cheminement parallèle à ceux des grands musées : dorénavant, ils consacrent un volume d'activités chaque année plus important à l'organisation d'événements culturels. Qu'il s'agisse de grandes manifestations orchestrées nationalement (Journées européennes du patrimoine, Nuit des musées, Printemps des musées) ou localement (par exemple, en PACA, en 2013, l'opération Marseille-Provence capitale européenne de la Culture), chaque exposition est prête à mettre en place un accompagnement culturel riche de dispositifs plus ou moins spectaculaires et de médiations élaborées.

En somme, il s'agit de faire comprendre que *faire* une seule fois (au sens touristique) un musée n'a plus de sens : on vient et on revient dans le musée comme on le fait pour le théâtre ou le cinéma car il s'y passe toujours quelque chose. Il ne s'agit plus de faire revenir le public au musée (ce qui était le but assigné à l'exposition temporaire) mais de le fidéliser. On table ainsi moins sur le nombre de visiteurs que sur le nombre de visites pour augmenter ou maintenir, à un niveau élevé, la fréquentation annuelle (Eidelman, 2007).

La prééminence de l'exposition temporaire comparativement à l'exposition permanente n'est certes pas pour l'instant remise en cause. Mais la programmation d'événements éphémères vient renforcer et compléter la palette culturelle des musées. L'événementiel parviendra-t-il à éclipser totalement l'exposition temporaire ?

Un programme fait d'une succession d'événements culturels ?

Le déclin de l'exposition temporaire n'est qu'un symptôme qui cache les fondements de l'évolution des musées. Mieux les analyser et les comprendre permettrait de disposer d'un corps conséquent

d'observations et de recherches autour de cette question. En attendant, on en est réduit à esquisser une macro hypothèse. Pour cela, nous prendrons appui sur la théorie récemment exposée par Harmut Rosa, un philosophe allemand appartenant à la dernière génération de l'École de Francfort (Rosa, 2010).

Analysant la vitesse qui caractérise le monde moderne et l'accélération des changements techniques comme leur adoption et leur généralisation de plus en plus rapide, il insiste sur l'idée que le rythme change : le *tempo* de la société occidentale du XXI^e siècle s'accélère et il est dorénavant rapide. Rosa, pour interpréter les transformations culturelles et sociales, postule que la postmodernité résulte d'une triple accélération. Accélération du changement technique, avec son signe le plus manifeste qui est, comme l'avait souligné Paul Virilio, la vitesse (Virilio, 1993). Vitesse qui on le sait modifie les distances, la nature des communications et les modes de production comme la productivité du travail. Mais le changement technique – et cela n'a pas été souvent souligné – ne simplifie pas vraiment la vie sociale et professionnelle car il est accompagné d'une multiplication de tâches et d'obligations.

La vie moderne est dominée par l'accélération des rythmes, la tendance à la multi occupation qui génère l'encombrement de l'agenda individuel dont on ne peut plus se passer. Les hommes et femmes actifs sont constamment « débordés » et peinent à trouver le temps de tout faire. L'accélération ne libère pas du temps : elle contribue au contraire à l'encombrement, à la surcharge et à l'asphyxie. L'immédiateté et l'instantanéité accroissent le sentiment d'urgence et l'angoisse de l'acte manqué.

Enfin, troisième plan : l'accélération provoque une transformation individuelle du cours de la vie biologique et sociale. Finie l'image d'une sorte de long fleuve tranquille. C'est dorénavant une série de projets personnels de vie de courte et moyenne durée qui se succèdent et transforment les structures familiales et au-delà, sociales.

Le musée-monde à l'heure des médias informatisés

Cette accélération et le changement d'échelle ainsi que le rétrécissement de l'espace qu'elle entraîne ont des effets immédiats : les transports et les communications rendent proches les expositions de tous les grands musées. On réserve depuis New York une place pour une exposition à Amsterdam ou à Venise. Près de 80% des visiteurs du Musée du Louvre sont des étrangers dont une proportion sans cesse croissante vient d'Asie. À l'aide de ce modèle (l'accélération technique et les modifications sociales et culturelles qu'elle entraîne), quelle lecture peut-on faire de la vie des musées aujourd'hui. Et comment l'accélération sociale a-t-elle transformé la vie et l'agenda des musées ?

Le musée du XIX^e siècle était entièrement dédié au patrimoine et à la patrimonialisation avec une mission forte : transmettre de génération en génération les valeurs symboliques qui fondent le sentiment d'identité nationale. Instruments inamovibles de diffusion par l'exposition de collections par nature inaliénables et imprescriptibles, ils veillaient à ce que leur exposition n'obéisse ni aux caprices, ni aux modes.

La révolution industrielle et le changement technique ne s'opposent pas réellement à cette mission. Ils ne sont qu'un moteur de la patrimonialisation. Le changement technique (la révolution industrielle, puis celle des technologies) rendent obsolètes et inutiles des pans entiers de l'agriculture, des industries, des techniques et des arts. Avec comme conséquence une augmentation quasi exponentielle des gestes de patrimonialisation, des collections et des types d'équipements muséographiques (écomusées, parcs naturels régionaux, centres d'interprétation du patrimoine dit immatériel).

Néanmoins, l'institution muséale est toujours un lieu scientifique, en relation avec un patrimoine dûment collecté ou étudié et laissé en place qui en quelque sorte résiste au temps, institue le devoir de mémoire et perpétue la transmission des objets et de la culture symbolique associée à ces derniers. À ce stade, le patrimoine et ses institutions de conservation/diffusion apparaissent comme un système de thésaurisation et d'empilement de la culture, inscrit dans un temps lent, voire immobile, comme suspendu dans une exposition justement nommée permanente.

Nous avons ensuite décrit comment l'exposition temporaire a transformé en profondeur le musée en le faisant fonctionner selon une logique de média. L'ouverture d'une nouvelle exposition temporaire est en soi un événement et son potentiel de renouvellement de la communication a été évidemment utilisé à profusion. La succession des expositions temporaires relève donc déjà d'un changement de rythme dans le renouvellement de l'offre.

Cependant, le potentiel d'accélération engendré par le renouvellement de l'exposition temporaire (entendue comme média) a rencontré des limites. Le renouvellement des expositions n'est pas assez rapide et surtout il ne parvient pas à stabiliser la fréquentation des musées ni à provoquer, ce qui est le rêve de tous les producteurs des médias : la fidélisation du public. Comment changer de vitesse ? Deux palliatifs vont s'imposer sans bruit et sans que l'on puisse en dater l'irruption dans la sphère muséale : associer d'autres types de manifestations culturelles à l'exposition ; développer une offre complémentaire en utilisant la possibilité de rendre le musée présent en ligne et ses collections consultables à distance.

Les grands musées modernes se transforment donc en des équipements pluriculturels dont l'offre se renouvelle chaque semaine. Tout aussi prégnante est devenue l'ardente obligation d'être présent et actif sur le réseau Internet. Numérisation des collections, mise en ligne de visites dites virtuelles, développement des dispositifs mobilisant ce que Jeanneret a appelé les « médias informatisés », procédés de simulation, multimédia, réalité augmentée, etc. les industries numériques se ruent sur les musées.

Non pas que ces derniers aient fait appel à leurs services, mais parce que, tout comme Bill Gates l'a pressenti, les grands groupes informatiques trouvent, dans l'univers des musées et de leurs immenses collections ainsi que dans le média exposition, un défi à la hauteur de leur appétit de conquête et une vitrine idéale pour l'étalage de leur savoir-faire. Ils offrent gratuitement, en tout cas dans un premier temps, de faire la preuve de leur virtuosité pour résoudre des questions lourdes et coûteuses en temps. Et ils font miroiter les prodiges des technologies qui, selon eux, vont non seulement voler au secours des musées, mais aussi ringardiser toutes les institutions qui ne s'adapteront pas rapidement à ces technologies qui signent en quelque sorte l'entrée des musées dans la modernité.

Collections numérisées, visite virtuelle, fiches et documents téléchargeables, liens avec les réseaux sociaux, cette activité occupe dorénavant toute une équipe de professionnels. Au *tempo* rapide du renouvellement des expositions temporaires succède le rythme haletant du musée devenu machine culturelle, insérée dans l'espace public et redoublée dans celui des nouveaux médias par un site appelé à se transformer et à vivre quasi au jour le jour pour bien démontrer qu'il est débordant d'activité.

Le musée est-il condamné à s'adapter aux technologies numériques ?

Où conduit l'accélération ? Tous les musées peuvent-ils prétendre s'insérer dans un système économique, social et culturel de ce type ? Est-il possible de résister à cette force ? L'accélération ne génère-t-elle pas aussi son contraire : la pétrification ? On reconnaîtra dans ces questions bien sûr les thèmes qu'abordent tous les observateurs de la mondialisation et de ce qu'il est convenu d'appeler, depuis Lyotard, la postmodernité (Lyotard, 1994). Une accélération qui dépasse le rythme d'adaptation des acteurs qui sont censés la faire vivre a-t-elle encore du sens ? Ne risque-t-on pas d'aboutir à ce que Rosa, suivant Virilio, appelle judicieusement *l'immobilité fulgurante* (Rosa, 2010) ?

Le musée, dépassé par les événements et les manifestations qu'il programme et qu'il est condamné à faire se succéder de plus en plus vite, est-il encore en phase avec ses missions premières ? La volonté de remplacer les collections et les vraies choses par une longue liste d'items numérisés et dématérialisés consultables à distance ou soit-disant visitables virtuellement est-elle réellement un dispositif alternatif de diffusion et d'appropriation des connaissances et des valeurs transmises par les collections immenses, uniques, inimitables exposées dans les musées ou soigneusement préservées de l'usure dégradante et altérante du temps dans des réserves ?

Les transformations de plus en plus rapides ne secrètent-elles pas des formes de rejet, de refus ou même de résistance ? Une bonne façon de tester la validité d'un modèle est d'examiner dialectiquement son contraire. Que peuvent devenir les musées qui n'ont ni les moyens, ni les forces leur permettant de s'insérer dans ce modèle de l'accélération ? Faut-il considérer qu'ils sont des oubliés ou des laissés pour compte parce qu'incapables de s'adapter aux changements inexorables que provoque l'accélération ou des résistants conscients et courageux ? Les équipements muséographiques et patrimoniaux du XIX^e siècle ne seront-ils que des dispositifs de diffusion de contenus, certes culturels, mais produits, non pas par eux et chez eux, mais par d'autres experts et ailleurs comme c'est déjà visiblement le cas ? Contenus qu'ils se contenteront de plagier ou de recopier faute d'avoir à disposition, non seulement les collections originales, mais aussi les compétences et le temps pour les examiner afin de produire des analyses et des connaissances à leur propos et d'inventer des formes innovantes d'expositions...

Musée sans fin ou fin de l'exposition ?

On pressent en tout cas quelque chose qui ressemblerait à la fin d'un paradigme, celui du règne de la seule exposition temporaire. Comme si, au moins en apparence, on avait épuisé tout son potentiel d'innovation et d'entraînement. Que sera la muséologie dans ce nouveau contexte ? Un équipement muséal ou patrimonial est-il destiné à gérer des collections, à produire des expositions temporaires deux fois l'an et/ou à faire se succéder des événements ?

Dans cette perspective, au sortir du paradigme tout-exposition-temporaire, le musée pourrait hésiter entre deux voies. La première ferait du musée un établissement culturel polyvalent programmant des événements, des concerts, des conférences, des ateliers, des films en plus des expositions. On passerait de la logique de l'exhibition à celle de l'événementiel. La seconde, à l'exemple de la Cité des sciences et de l'industrie est de tout miser sur un modèle d'espace de diffusion des sciences et des techniques utilisant exclusivement ce que l'on appelle, assez abusivement, l'interactivité mais qui serait directement reliée à l'Internet et à ses usages dominants. On voit bien qu'aujourd'hui ce modèle est lui aussi valorisé, en tout cas pour sa promesse.

Ce qui est sûr est qu'il pose question concernant l'avenir des musées. Qu'est-ce qui singulariserait un musée de tout autre lieu culturel ? Et pour l'autre voie que serait un musée qui n'a plus de collection et qui se contente d'utiliser des médias ? Est-il destiné à devenir un lieu qui ne produit plus aucun discours original et qui se contente de répliquer et de reproduire ce qui est diffusé partout ailleurs ? Du coup, est-ce qu'il est vraiment utile d'aller dans un équipement culturel pour finalement y faire et y voir ce qu'on peut faire en restant chez soi et en consultant des sites en ligne ? L'avenir du musée qui ferait le pari de tout confier aux médias informatisés paraît très incertain. Que serait un musée qui se contenterait d'offrir un condensé de ce qu'on pourrait appeler la « googleisation » de la culture et du savoir ?

Le musée comparativement à d'autres institutions n'a qu'une histoire courte. Et il serait pour le moins hasardeux de lire ce chapitre comme s'il s'agissait d'un oracle dessinant le futur de la muséologie. Dans ce domaine comme dans bien d'autres, Saussure se plaisait à le dire pour la langue, la diachronie survit dans la synchronie. Autrement dit le paradigme de la collection et celui de l'exposition temporaire vont se côtoyer et cohabiter encore de nombreuses années...

Bibliographie sélective

- Benjamin, W., 2000, « L'œuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique » [1939], *Œuvres* 3, Folio-Gallimard
- Bourdieu, P. ; Darbel, A., 1966, *L'amour de l'art ; les musées d'art européens et leur public*, Minuit
- Compagnon, A., 2000, « La notion de genre : cours d'Antoine Compagnon », *Fabula*, URL : <http://www.falula.org/compagnon>
- Davallon, J., 1997, « L'évolution du rôle des musées », *La Lettre de l'OCIM*, p.4-8
- Desvallées, A., édit. 1992, *Vagues ; une anthologie de la nouvelle muséologie*, MNES, Macon
- Eidelman, J., 2007, *Musées et publics : la double métamorphose. Socialisation et individualisation de la culture*, HDR, PARIS 5
- Jacobi, D., 1997, « Les musées sont-ils condamnés à séduire toujours plus de visiteurs ? », *La Lettre de l'OCIM*, p.9-14
- Jacobi, D., 2012, « L'exposition temporaire et le développement de la recherche dans les musées », in Le Marec, J. et al, (edit.) *Musées et recherche ; cultiver les alliances*, Les dossiers de l'OCIM, Dijon, p.33-46
- Jacobi, D., 2012, « La muséologie et les transformations du musée », in Meunier, A. (edit.) *La muséologie, champ de théories et de pratiques*, p.133-150, PUQ, Montréal
- Jacobi, D., 2013, « Exposition temporaire et accélération : la fin d'un paradigme ? », *La Lettre de l'OCIM*, Demain les musées, 150, p.
- Jacobi, D., 2009, *Exposer des idées ; du musée au centre d'interprétation*, Complicités [avec Serge Chaumier]
- Jacobi, D., 2014, *La signalétique patrimoniale ; principes et mise en œuvre*, Actes Sud / OCIM
- Jacobi, D., 2016, « Muséologie et accélération », in Mairesse, F., *Nouvelles tendances de la muséologie*, La Documentation Française
- Jacobi, D., Luckerhoff, J. (dir.), 2010, *À la recherche du non public, Loisirs et société*, Université Laval (Québec), 32,1
- Levy-Strauss, C., 1958, *Anthropologie structurale*, Plon
- Lyotard, J-F., 1994, *La Condition postmoderne* [1979], Minuit
- Poulot, D. (dir.), 1998, *Patrimoine et Modernité*, L'Harmattan
- Poulot, D., 2005, *Musée et muséologie*, La Découverte
- Rosa, H., 2010, *L'accélération ; une critique sociale du temps*, La Découverte
- Schiele, B., 2003, *Le musée des sciences ; Montée du modèle communicationnel et recomposition du champ muséal*, L'Harmattan
- Vergnaud, G., « La théorie des champs conceptuels », *Recherches en Didactique des Mathématiques*, 10, 2-3, p.133-169
- Virilio, P., 1991, « Les révolutions de la vitesse », in *La vitesse*, catalogue d'exposition, Fondation Cartier, Flammarion
- Virilio, P., 1993, *L'inertie polaire*, Christian Bourgois
- Weizenbaum, J.; Wendt, G., 2006, *Wo sind sie, die Inseln der Vernunft im Cyberstrom, Auswege aus der programmierten Gesellschaft*, Herder Verlag, Freiburg

LA RÉFORME TERRITORIALE FRANÇAISE EN MARCHÉ ; SES CONSÉQUENCES POTENTIELLES SUR LES INSTITUTIONS PATRIMONIALES EN RÉGIONS

Jean-Pierre Saez

directeur de l'Observatoire des politiques culturelles

Je tiens d'abord à remercier ICOM France de m'avoir invité à cette table ronde et je précise que je me présente plutôt comme un généraliste des politiques culturelles, eu égard à vos préoccupations plus précises en matière de patrimoine.

Je vais donc m'efforcer en quelques minutes de situer d'abord la place de la culture dans cette réforme qui constitue une nouvelle étape de la décentralisation. Puis je tenterai de dégager quelques enjeux relatifs au patrimoine dans le processus de décentralisation, notamment la problématique du patrimoine dans l'intercommunalité, puis de celle du patrimoine en regard du développement durable, enfin celle de la relation du patrimoine avec la notion de droit culturel. Je terminerai alors sur quelques défis qui me semblent devoir être relevés aujourd'hui.

Vous le savez tous, la place de la culture dans la réforme est limitée, mais après tout, c'est une tradition législative : les précédentes lois de décentralisation n'avaient pas donné de place très importante à la culture en termes de transferts de compétences.

Vous savez ce qu'il en est de la compétence générale des collectivités, mais vous savez aussi que la loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République) installe un principe de compétences partagées, qui concerne la culture, et d'une certaine façon, on pourrait se rassurer en se disant qu'il s'agit là d'une exception législative à la suppression de la clause de compétence générale. Néanmoins, il me semble important de dire (et je le redirai de manière différente dans ma conclusion) qu'à l'avenir l'implication des collectivités territoriales dans la culture dépendra d'abord :

- de l'ambition de chaque collectivité
- de la qualité de leurs coopérations (la coopération intercommunale est au cœur du sujet)
- de la préservation d'un partenariat actif avec l'État.

Pour ma part, j'étais partisan d'une « compétence culturelle obligatoire », partagée et non fléchée. Mais il paraît que d'un point de vue législatif, cela ne se fait pas. En effet, le législateur ne conçoit pas qu'une compétence obligatoire ne définit pas une claire délimitation du rôle de chacune des collectivités. Personnellement, j'aurais vu cette disposition comme une digue, fragile, mais qui aurait permis de disposer d'un principe moral. Après tout, la notion de droits culturels qui figure dans la loi peut être aussi considérée comme un principe moral.

Quant aux dispositions générales de la réforme, comme vous le savez, elles concernent la redéfinition du rôle des régions, la création et la définition des métropoles, ainsi que la réorganisation du cadre intercommunal.

Vous savez aussi qu'il y a eu tout un débat autour de la notion de CTAP, c'est-à-dire de « Conférences territoriales pour l'action publique ». Les acteurs culturels s'inquiétaient beaucoup du fait que dans un premier temps, la loi n'envisageait pas que les CTAP soient consacrées à la culture. Il aurait fallu que la loi prévoie que les CTAP soient consacrées à tous les sujets, mais si j'ai bien compris,

la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine réintègre la possibilité de ces conférences pour la culture.

Un autre élément qui a fait débat est la notion de délégations de compétences. Cette disposition permet éventuellement à une collectivité territoriale ou à une intercommunalité d'exercer des responsabilités jusqu'alors assumées par l'État. Ça veut dire qu'il y a un transfert de compétences, mais on peut évidemment imaginer que ce pourrait être l'antichambre d'un transfert plus général. Et là encore, cela a suscité beaucoup de débats, tout spécialement dans le milieu culturel.

Alors néanmoins, la culture apparaît çà et là, et ce n'est pas indifférent du point de vue du patrimoine. Par exemple, et cela a échappé à beaucoup de commentateurs, les régions pourraient se voir confier par la loi des responsabilités en matière de langues régionales. Elles se voient également reconnaître des compétences « pour promouvoir le développement économique, social, sanitaire, culturel, scientifique et l'aménagement du territoire ». La notion de culture est mentionnée explicitement par rapport à la responsabilité des régions. C'est un point très important qui a été peu souligné.

D'une manière générale, la réforme territoriale met l'accent sur la problématique intercommunale. Ainsi, les métropoles se voient attribuer une compétence en matière culturelle, mais quand on lit attentivement le texte de la loi, on peut relever que cela concerne uniquement la construction, l'aménagement, l'entretien et le fonctionnement d'équipements culturels ou socioculturels.

La lecture que je fais de ce texte est qu'il s'agit, à peu de choses près, de celui qui régissait les compétences culturelles des communautés urbaines. Et quand on regarde comment les communautés urbaines ont assumé cette compétence, on ne peut pas dire que cela a révolutionné leur implication dans la culture. En même temps, on peut évoquer ce qui est en train de se passer en ce moment à l'échelle des métropoles, dans le cadre des négociations en cours.

Et puis, dans la loi NOTRe, il y a une disposition intéressante, nouvelle, originale, qui concerne l'idée de droits culturels, disposition pour l'introduction de laquelle le Sénat s'est d'ailleurs particulièrement impliqué. Il est dit dans cet article que la responsabilité culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'État, dans le respect des droits culturels énoncés dans la convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles. Cette question du droit culturel a suscité beaucoup de débats, et sans doute des malentendus qu'il faut lever en s'éloignant de tous les dogmatismes.

En ce qui concerne la place du patrimoine, cette nouvelle étape de la décentralisation ne se résume pas à la réforme territoriale qui est représentée par les lois que nous avons évoquées, ni à une autre loi que je vais mentionner, ni même à un autre texte extrêmement important qui est la loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine. Cette dernière comporte de nombreuses dispositions qui redessinent la relation entre l'État et les collectivités territoriales par rapport au patrimoine, et elle a suscité, elle aussi, de très vifs débats, parfois surprenants, à mon sens, notamment sur la notion de « cité historique » et au fond, la diversité de ces débats me semble poursuivre le récit des tensions françaises entre centralisme et décentralisation. Il semble qu'il y ait une question de confiance qui est encore problématique dans notre pays par rapport aux responsabilités culturelles. Et ce que j'en tire, c'est que le patrimoine, paradoxalement, est un objet qui incarne de manière extrême, à la fois l'esprit régalien dans le cœur de nos institutions, et puis la décentralisation. Autrement dit, le patrimoine est, peut-être, l'objet le plus sensible dans les relations entre l'État et les collectivités territoriales sur le plan culturel.

Patrimoine, intercommunalités, départements et régions

Une idée court en ce moment dans le discours sur l'intercommunalité, en matière culturelle : c'est que cette intercommunalité représenterait pour le patrimoine l'institution de l'avenir qui permettrait de l'aborder selon une logique territoriale plus globale. Mais je peux vous dire que beaucoup d'acteurs culturels nourrissent le même espoir aujourd'hui.

Alors on peut déjà interroger la phase précédente de l'intercommunalité. Dans la phase précédente, le patrimoine n'était pas une priorité de l'intercommunalité. C'était plutôt la lecture publique, les enseignements artistiques et le spectacle vivant. En même temps, c'est un hit-parade qu'il faut considérer avec une certaine prudence. Ce que l'on peut dire aussi de cette phase précédente, c'est que l'intercommunalité culturelle a avancé de façon extrêmement inégale, avec une géométrie variable selon les territoires, au point qu'il est très difficile de dégager des modèles types de politiques culturelles intercommunales.

Alors aujourd'hui, la préparation de la fusion des petites intercommunalités place les questions culturelles, et notamment patrimoniales, à l'arrière-plan des agendas et des négociations dans ce cadre. Le temps n'est pas encore venu de discuter véritablement à fond de ce sujet.

Alors du côté des communautés d'agglomération ou des métropoles, où en est-on ? Je peux témoigner, dans le cadre d'observations que l'on peut faire, notamment à travers quelques chantiers dans lesquels nous sommes impliqués, que nous sommes entrés dans une phase active de discussion, et on peut constater, ici et là, que le patrimoine fait partie des sujets de discussion. Cela ne veut pas dire qu'à la fin il rentrera d'une façon ou d'une autre dans les compétences que les métropoles

vont voter. Mais cette préoccupation commence à parcourir les esprits. Cependant, il y a un « mais » et ce « mais » excède la problématique patrimoniale. C'est ce qu'on entend toujours dans le discours des intercommunalités aujourd'hui, et ce discours ne préfigure pas une grande ambition pour la culture, dans la mesure où on ne cesse d'affirmer que toute compétence culturelle communautaire nouvelle sera prise sur la base d'un simple transfert de crédits des communes vers l'intercommunalité. Dans la phase précédente, l'intercommunalité a représenté une masse budgétaire supplémentaire. Aujourd'hui, on ne se place pas du tout dans cet état d'esprit et ce sera extrêmement difficile d'envisager à moyens constants, d'organiser, par exemple, à partir d'une intercommunalité, une grande politique d'éducation artistique, notamment une grande politique d'éducation au patrimoine, sans des moyens nouveaux. Parce qu'il n'y a pas là de transferts possibles des communes vers l'intercommunalité. Il va donc bien falloir inventer un nouveau cadre.

Dans cette phase s'ouvre aussi une autre ère de négociation entre intercommunalités, départements et régions. Les discussions dépendent naturellement des contextes politiques territoriaux. Dans certains territoires les départements jouent un rôle extrêmement important en matière de patrimoine, patrimoine de proximité, patrimoine immobilier, patrimoine immatériel, patrimoine paysager... Et il faut dire aussi que les incertitudes qui pèsent sur l'avenir de l'institution départementale notamment, génèrent des positions très variées dans les négociations. D'ailleurs les politiques des départements aujourd'hui en matière culturelle sont aussi extrêmement variées.

Quant aux régions, on espère qu'elles seront le plus grand partenaire pour le patrimoine. Ce sont encore des partenaires plutôt modestes en ce domaine. Aujourd'hui elles sont concentrées essentiellement sur leur réorganisation interne, et elles n'ont pas réinvesti dans le renouvellement de leur projet culturel. Je relève simplement que le discours que l'on entend de la part des régions, aujourd'hui, est qu'elles affirment se recentrer sur leurs compétences de base, dépenses en matière d'emploi, de formation, et d'aménagement du territoire. Cela signifie donc que leur implication dans le champ culturel se fera probablement de manière transversale. En réalité, dans la phase précédente, cela n'a pas été le cas : de manière très pragmatique, les régions ont investi l'ensemble du champ culturel, mais il y a pour l'heure un élément de prudence dans le discours.

Patrimoine et développement durable

Sur la relation patrimoine et développement durable, on pourrait dire que les enjeux actuels de transformation des territoires peuvent placer la question patrimoniale, si elle est vraiment abordée dans sa complexité et sa contemporanéité, au premier plan des agendas. Et la *Charte de Sienne*, qui était évoquée tout à l'heure par Louis-Jean Gachet dans son introduction à cette table ronde, insiste notamment avec raison sur cette articulation à creuser entre patrimoine et développement durable. Je crois qu'il y a là vraiment un sujet intéressant. Cela pose non seulement la question de la protection du patrimoine classique, mais aussi celui des nouveaux plans d'urbanisme. Tous les pays sont aujourd'hui concernés par cette problématique, la protection d'un patrimoine paysager. Cela pose la question de l'éducation au patrimoine comme bien commun, comme élément de construction de la citoyenneté. Cette *Charte de Sienne*, tout à l'heure Louis-Jean le soulignait, confère au musée un rôle particulier, on pourrait dire un rôle de chef de file en quelque sorte, dans la coordination, non pas des politiques patrimoniales, mais dans celle des problématiques patrimoniales. Il semble qu'il y a vraiment là une idée intéressante et nouvelle, idée qui doit être, dans un premier temps, explorée. Peut-être pas sous une forme législative, mais sous une forme que l'on a connue il y a quelques années, la forme de l'expérimentation. Expérimentons donc, et voyons ce que cela produit, et si c'est bénéfique pour le développement, la protection et la promotion du patrimoine. Et de plus, des expérimentations en matière de décentralisation culturelle, on a déjà pu en réaliser depuis un certain nombre d'années. Mais je crois en tout cas que cette articulation entre patrimoine et développement durable peut être un formidable point d'appui d'une grande politique d'éducation aux patrimoines, patrimoines au pluriel, politique qui inclurait évidemment une éducation à l'interculturalité. Et pour cela, il faudrait utiliser tous les points d'appui dont on dispose, notamment l'inventaire qui a été confié aux régions en 2004, disposition véritablement appliquée à partir de 2007. On peut penser qu'il y a là des réserves extraordinaires à explorer et exploiter, notamment du point de vue de l'éducation.

Il y a aussi un point dont je veux vous entretenir qui est celui de la relation patrimoine-droits culturels. Cette notion de droit culturel suscite beaucoup de débats et de malentendus. De mon point de vue, il faut faire attention, et ne pas en faire un nouveau fétiche, ou un nouveau paradigme qui viendrait supplanter celui de la démocratisation, comme si ce concept était à bout de souffle. Je crois au contraire qu'il faut utiliser toutes les manières de faire de la culture et faire vivre cette relation à la culture, en creusant ce que la démocratisation de la culture continue à nous dire. La notion de démocratie culturelle est essentielle, car on relève combien les gens, les habitants, les citoyens, les jeunes, ont de plus en plus envie de s'exprimer sur le plan culturel, notamment par les pratiques artistiques. Et, c'est un fait de société, je dirais même un fait de civilisation. Et ce n'est pas un fait spécifiquement français, c'est un fait de nature mondiale. Alors il faut voir comment on peut

véritablement intégrer cette problématique et la notion de droit culturel nous y invite en partie. Ce principe du droit culturel s'applique d'abord aux individus, aux personnes, et on pourrait tout à fait imaginer que demain, le rôle des personnes dans la protection et la promotion de patrimoine soit mieux défini et mieux pris en compte. Je veux naturellement parler, par exemple, du bénévolat, qui a une certaine importance dans la promotion du patrimoine.

J'arrive au bout de mon propos et j'aimerais pouvoir dire encore quelque chose sur cette problématique, notamment sur la question de l'éducation au patrimoine mais le temps me manque, alors je vais simplement souligner quelques défis qui me semblent importants

Aujourd'hui les régions et les intercommunalités sont d'abord absorbées, accaparées par leur réorganisation interne et ça génère un temps de latence dans la mise en place de nouvelles coopérations, de nouvelles mises en réseau, dans l'évaluation de leurs ressources culturelles, et bien sûr, dans les décisions de mise en place de nouvelles visions au plan culturel. Mais la mise en place de nouvelles perspectives constitue bien un premier défi.

Un second défi concerne les moyens, c'est-à-dire les budgets. Bien entendu, nous savons qu'ils sont de plus en plus contraints du côté des collectivités territoriales comme du côté de l'État. Depuis 2009, les budgets de nombreux départements diminuent de manière importante. Cependant, on observe aujourd'hui des situations extrêmement disparates : on dirait que les collectivités territoriales n'ont plus de boussole sur le plan de l'effort culturel. Certaines tentent de stabiliser leurs budgets, et parfois de manière extrêmement volontaire, d'autres semblent renoncer (pour l'année 2016, tel département, -40%, tel autre +12%). Comment expliquer ces écarts ? Du côté des régions, on assiste aussi à des tensions de même nature, des réductions importantes d'un côté, et de l'autre, une relative stabilisation des budgets. Il y a donc là une période d'incertitude dans laquelle on entre et qui complique évidemment notre débat.

Du coup, le troisième défi, de mon point de vue, concerne la création des conditions d'un nouveau partage d'une ambition politique pour la culture. Nous entendons beaucoup dire que la culture « c'est important », important pour l'attractivité des territoires, pour la formation des citoyens, pour le vivre ensemble. Il faudrait que, pour l'occasion, nous entendions plutôt dire que « c'est essentiel » et que du coup, on traduise cet essentiel par une forme de résistance aux lois d'airain qui nous assaillent.

Le quatrième défi, il concerne la création des conditions d'un nouveau partage de cette ambition, bien entendu entre les collectivités territoriales et l'État. Je suis un partisan de la décentralisation, mais je suis aussi un partisan de la présence de l'État en régions, je crois que cela va de pair. Donc relations avec les collectivités territoriales, relations entre les collectivités territoriales elles-mêmes, à l'échelle des intercommunalités, et on voit combien il est difficile de se mettre d'accord, de définir un consensus sur ce qu'il conviendrait de faire à l'échelle du territoire de vie qui est souvent l'intercommunalité, et qui pourrait être un territoire de projet culturel plus pertinent. Et là encore, il y a quelque chose à faire pour la culture. Et puis le partage de cette ambition, pas seulement au niveau des pouvoirs publics, mais entre ces derniers et les professionnels et avec la société civile.

Et puis le dernier défi que j'évoquerai, serait celui de penser une politique du patrimoine qui serait résolument tournée vers une vision d'avenir et dans un esprit de citoyenneté et de développement durable. Et pour dire le fond de ma pensée, je veux simplement m'appuyer sur une formule de Dominique Poulot, historien qui avait eu le bonheur d'écrire il y plus d'une vingtaine d'années, que tout patrimoine est contemporain. Je trouve que cette pensée est très forte et très juste. Elle signifie que la problématique du patrimoine est une problématique de construction de notre avenir et non pas de préservation idéale du passé. Voilà l'idée que je voulais vous proposer de partager. Je vous remercie.

LES MUSÉES FRANÇAIS EN RÉGIONS : ÉTAT DE SANTÉ, DIAGNOSTICS

Sylvie Pflieger

maître de conférences HDR,
Université Paris-Descartes, Sorbonne Paris-Cité,
Cerlis (Centre de recherche sur les liens sociaux)

Ce texte est tiré d'une recherche menée en 2014-2015 pour le Ministère de la culture et de la communication (DEPS et Direction générale des patrimoines) : « Quels designs économiques et financiers des musées face à la raréfaction des ressources publiques¹ » (Sylvie Pflieger, Anne Krebs, Xavier Greffe).

De toutes les institutions culturelles et patrimoniales héritées du passé, le musée continue de susciter le plus d'attention. De nouveaux musées ne cessent d'être créés dans de grandes villes, leur servant même de projet-étendard, en jouant par ailleurs souvent sur une « architecture-star », pour exprimer leur volonté de développement et d'attractivité de leur territoire. Les plus importants d'entre eux deviennent des lieux de passage obligés des touristes. Mais dans le même temps, certains musées dépérissent, voire ferment, les problèmes de financement rencontrés par les collectivités territoriales ou des mécènes privés les confrontant à de graves dilemmes.

Même si les situations des musées sont contrastées, on peut dire qu'il subsiste aujourd'hui une approche canonique du musée, fondée sur le principe de conservation du patrimoine, et impliquant un modèle économique. La dimension patrimoniale et culturelle repose sur un triptyque « collection - fonction éducative - professionnalisation des compétences d'inventaire, de conservation et d'exposition » ; la dimension économique implique la prise en compte de trois caractéristiques : un travail hautement professionnalisé, spécifique et en conséquence coûteux, une mission éducative qui se heurte à des problèmes d'accessibilité, tant physique, qu'intellectuelle et financière, et enfin la difficulté de valoriser rapidement les services rendus par les musées au public.

Enfin, le système muséal français reste fortement marqué par la normativité définie par l'État et son système de subventions, même si au cours de la période récente des logiques de décentralisation semblent se développer ainsi que des incitations à des logiques marchandes.

Notre démarche se déroulera ici en trois temps :

- Tout d'abord le constat que les Musées de France subissent aujourd'hui une crise financière évidente, qui certes peut être occultée par le mirage des fréquentations (niveaux record atteints en 2014), mais qui est aggravée par la baisse générale des subventions et sa sanction en termes d'emplois.
- Plus profondément, derrière cette crise financière se cache une crise structurelle des musées, touchant à deux enjeux majeurs : la préservation des collections, mais aussi la réponse à une demande sociale. À cela s'ajoute le risque d'une baisse d'intérêt des élus locaux plus enclins à soutenir des politiques événementielles, et un certain « basculement » du rôle de l'État qui devient davantage pourvoyeur de normes que de ressources.
- Dans ce contexte révélant des défis structurels au moins autant que conjoncturels, les musées cherchent des solutions compatibles avec la nature de leur collection, mais aussi de leurs

environnements. On pourrait ainsi mettre à jour trois stratégies possibles conduisant à la typologie suivante des musées du XXI^e siècle :

- Les musées qui valorisent leurs images et actifs immatériels sur des marchés élargis : le « musée-marque » ; ce sont pour l'essentiel les musées « super-star » de Paris.
- Les musées qui mobilisent l'attention des publics à travers la production régulière d'événements : « le musée-événement » ; ce sont principalement les musées parisiens et ceux des grandes métropoles régionales.
- Les musées qui cherchent à valoriser les ressources locales et créent du lien social dans la perspective d'un développement local : « le musée-proximité » ; c'est en fait le cas de la grande majorité des musées en régions.

1. Une crise financière souvent occultée par le mirage des fréquentations

On a observé depuis le début des années 2000 une augmentation sensible des fréquentations des musées de France, le nombre d'entrées total passant de 38 856 milliers de visiteurs en 2001 à 63 509 milliers de visiteurs en 2013² (cette hausse se poursuivant en 2014, qui a été une année record avec près de 65 000 milliers de visiteurs) soit une progression de plus de 63%, cette augmentation étant plus forte sur la première moitié de la période (+35,4% de 2001 à 2007, puis +20,7% de 2007 à 2013). Sur la même période, on relève que le nombre de musées ouverts (Musées de France) a baissé (de 992 à 958), ce qui signifie une croissance encore plus forte, de l'ordre de 69% du nombre moyen de visiteurs par musée.

Cependant une analyse plus fine montre que les seules entrées gratuites ont enregistré une croissance beaucoup plus forte (quasiment le double), 39% entre 2007 et 2013. Cela peut s'expliquer entre autres, par l'instauration en avril 2009, de la gratuité des musées et monuments nationaux pour les jeunes européens âgés de 18 à 25 ans. Le poids des entrées gratuites est d'ailleurs particulièrement sensible pour la région Île-de-France, qui rappelons-le, concentre plus de la moitié, - 59% - du nombre total d'entrées dans les musées.

Ces bons résultats en termes de fréquentations ne sont pas forcément synonymes de bons résultats économiques : en effet, en termes strictement économiques, cela signifie que le coût unitaire du visiteur augmente et que la situation financière du musée se dégrade, puisque le visiteur gratuit « coûte » autant que les autres, mais sans contribuer aux recettes propres.

Enfin, et cela montre l'extrême hétérogénéité des musées, on observe une très forte concentration des visites : ainsi 1% des musées ouverts au public en 2013, (soit 14 musées) accueillant chacun plus de 500 000 visiteurs, réalisaient la moitié des entrées, tandis qu'à l'autre extrémité de la chaîne, environ 80% des musées de France accueillent chacun moins de 40 000 visiteurs par an et réalisent 13% des entrées totales (et 52% accueillent moins de 10 000 visiteurs et réalisent 2,8% des entrées totales). On peut faire référence ici au modèle économique de l'oligopole à frange, appliqué le plus souvent aux industries culturelles, la frange concernant la grande majorité des musées répartis sur l'ensemble du territoire.

Concernant la distribution du public selon la catégorie de musée, on observe (2013) que les musées d'art regroupent près des 2/3 des visites (65%) devant les musées d'histoire (18%), mais en dynamique, sur la période 2008-2013, ce sont les musées de société et de civilisation qui ont connu le plus fort accroissement de nombre de visites (alors qu'ils reçoivent le plus faible nombre de visiteurs en moyenne).

Face à cet engouement pour les musées, on observe une baisse des budgets publics nationaux entre 2007 et 2013, soit -12,4% pour les crédits de paiement au titre de l'action n°3 du Programme Patrimoines entre 2007 et 2013 (qui passent de 428,7 millions d'euros à 375,6 millions d'euros), baisse qui s'est poursuivie en 2014 et 2015.

Les évolutions sont plus contrastées au niveau des collectivités territoriales, les chiffres publiés par le DEPS (MCC)³, montrant une montée en puissance de l'échelon intercommunal (EPCI), alors que la part des dépenses culturelles affectées aux musées a stagné pour les villes (de plus de 10 000 habitants), autour de 11% de leurs dépenses culturelles. Il convient de préciser ici que le statut juridique du musée est déterminant, dans la mesure où lorsque les musées d'une ville sont tous en régie municipale cela entraîne automatiquement une part plus élevée dans les dépenses culturelles⁴ de la ville.

Et pourtant, la grande majorité des musées ont un besoin impérieux de subvention publique pour assurer leur survie, la part de leurs ressources propres (recettes d'activité) dans leur budget étant généralement très faible : de l'ordre de 3 à 5% selon l'échelon territorial en 2010 (5% pour les villes), même si les plus grands musées nationaux ayant le statut d'établissement public réussissent à générer 50% de leur budget en ressources propres (55% Versailles, 50% Louvre).

Il est à noter par ailleurs, que le recours au mécénat est d'une part aléatoire, les recettes mécénat étant en dents de scie⁵ et d'autre part peu envisageable pour les petits musées qui ne disposent pas du personnel suffisant pour mener une recherche active dans le domaine. En effet, les directeurs de musées impliqués dans la recherche de mécénat soulignent le plus souvent qu'il s'agit là d'un emploi à temps plein.

Cette dernière remarque nous conduit à évoquer la délicate question des emplois. Même s'il est très difficile d'obtenir des données fiables en termes d'emplois, en raison notamment de la distinction

2. Chiffres du ministère de la culture / Direction Générale des Patrimoines / Service des musées de France : nombre d'entrées dans les musées de France.

3. Cf J-C Delvainquière, F. Tugores, N. Laroche et B. Jourdan, *Les dépenses culturelles des collectivités territoriales en 2010*, Ministère de la culture et de la Communication, DEPS, *Culture-Chiffres 2014-3*.

4. Les chiffres présentés dans cette étude portent sur l'année 2010. On peut craindre que depuis, les dépenses des collectivités locales aient baissé.

5. Cf rapports ADMICAL sur le mécénat d'entreprise : les fonds collectés au titre du mécénat culturel représentaient 364 millions d'euros en 2014, après 494 millions d'euros en 2012, puis 525 millions d'euros en 2016.

entre effectifs totaux et effectifs ETP (équivalents temps plein), et en raison du statut juridique des musées (c'est le cas des musées en régie directe qui ne disposent pas de la totalité de leurs effectifs en propre, les emplois techniques étant par exemple souvent mutualisés), on peut affirmer qu'il existe à ce niveau également une très grande hétérogénéité de situations, les petits musées en zone rurale ne disposant que de deux ou trois emplois, tandis qu'un « grand musée » d'une métropole régionale peut atteindre une centaine d'emplois (et les grands musées nationaux plusieurs centaines). En moyenne, on peut avancer qu'un grand nombre de cas se situent entre vingt et trente ETP. Rapportés au nombre de visiteurs, il faut également souligner l'hétérogénéité des situations, les établissements publics n'étant de manière paradoxale pas forcément les mieux dotés ! Des enquêtes en région ont mis en évidence un ratio nombre de visiteurs/effectifs variant de 800 à 2600.

2. Une crise structurelle

La loi du 4 janvier 2002 sur les « Musées de France » énonce un certain nombre de principes destinés à encadrer le fonctionnement de ces musées, garantissant notamment le principe d'inaliénabilité des collections, leur conservation, restauration... Grâce à la présence de personnels hautement qualifiés, ainsi que l'accès au public le plus large allant de pair avec une démarche éducative, environ 1200 musées bénéficient de cette appellation, certains d'entre eux étant cependant fermés au public.

Quinze ans après le vote de cette loi, force est de constater que la situation de nombreux musées est aujourd'hui fragilisée, et ceci au niveau même du fondement de cette appellation, la collection. En effet, les coûts associés à l'entretien de cette dernière, et les diverses contraintes et réglementations en terme de gestion qui y sont associées, rendent celle-ci de plus en plus coûteuse à entretenir ; et dans un contexte de rigueur budgétaire, nombre de musées sont enclins à délaisser quelque peu ce travail de fond sur les collections au profit d'une politique événementielle, pourtant très coûteuse elle aussi, mais davantage médiatisée et susceptible de générer une forte hausse de fréquentations, notamment de touristes. Le court terme est privilégié par rapport au long terme, alors que ces politiques événementielles accentuent encore le risque de déséquilibres financiers.

À cela s'ajoute le fait que la politique d'emplois publics est aujourd'hui peu favorable (non renouvellement d'un départ à la retraite sur deux par exemple), et dans une situation de pénurie de ressources humaines, la tentation est grande de privilégier les emplois de type accueil du public, médiation culturelle (on privilégie le critère fréquentations) au détriment des emplois scientifiques, de recherche, directement liés à la préservation de cette collection. Une autre stratégie consiste à recourir à des fermetures partielles du musée : soit une partie des salles est fermée, soit l'amplitude horaire d'ouverture est réduite, ce qui ne permet pas de remplir les fonctions d'accueil du public attendues, en particulier l'accueil des jeunes, notamment scolaires. De nombreux musées estiment qu'ils sont « obligés » de refuser près de la moitié des demandes de visites de musées émanant d'institutions scolaires.

Par ailleurs, on observe une certaine baisse d'intérêt ou du moins une moindre sensibilité des élus locaux vis-à-vis de leurs musées, ceux-ci préférant souvent soutenir d'autres activités culturelles jugées plus attractives (et rapportant davantage de recettes...) ou réduisant même leurs dépenses culturelles au profit par exemple de dépenses de nature sociale ou éducative. Ceci peut contribuer à renforcer le virage vers une politique événementielle...

Enfin, les réglementations et normes associées à l'appellation peuvent même décourager certains élus locaux, qui dans un contexte de baisse de subventions de l'État ne perçoivent dans cette appellation que des contraintes (État pourvoyeur de normes et non de ressources) sans en saisir l'enjeu. Le rôle des DRAC et des conseillers-musées apparaît alors décisif pour apporter un soutien moral sinon financier aux responsables de ces musées et leur permettre de défendre les valeurs éthiques et professionnelles associées à cette appellation.

3. Une typologie de musées

Dans ce contexte de crise autant conjoncturelle que structurelle, de nombreux musées ont cherché de nouvelles voies de développement, en rapport avec leurs collections et leur environnement. L'extrême diversité des musées pourrait toutefois être résumée en faisant référence à trois grands modèles :

- Les musées tentant de valoriser leur image et actifs immatériels sur des marchés élargis (globalisation) : « le musée-marque ». Il s'agit pour l'essentiel des grands musées nationaux, au rayonnement international, qui attirent les visiteurs du monde entier (70% des visiteurs du Musée du Louvre sont étrangers, 75% pour le domaine de Versailles), et arrivent à dégager une part substantielle de ressources propres grâce à leur « marque ».
- Les musées qui se tournent vers la production régulière d'événements pour capter l'attention des visiteurs/touristes mais aussi celle des visiteurs locaux en demande de renouvellement des expositions : « le musée-événement ». Ils seraient dans une certaine mesure susceptibles de dégager une part suffisante de ressources propres, mais sont dans bien des cas bloqués par leur forme juridique ne leur offrant pas suffisamment de souplesse pour réagir assez

rapidement sur le marché de concurrence monopolistique qu'est le marché de l'événementiel. Un changement de régime juridique pourrait leur être salutaire.

- Les musées qui cherchent à valoriser les ressources locales de leur territoire et créer du lien social : « le musée-proximité ». Ce sont les plus nombreux, mais aussi les plus fragiles, et confrontés prioritairement à cette crise existentielle que nous avons évoquée. Ils sont le plus souvent isolés, peuvent compter de moins en moins sur les réseaux associatifs traditionnels et souffrent du développement de la consommation culturelle des jeunes *via* le portable et les réseaux internet. Leurs collections sont le plus souvent soit des collections beaux-arts de faible envergure, soit des collections d'objets de la vie quotidienne, d'outils, etc. (écomusées). Ils sont intégrés dans le paysage culturel.

Plus particulièrement, quelles sont les perspectives qui s'ouvrent à cette dernière catégorie de musées ?

Ils ne peuvent guère espérer revenir au modèle traditionnel (notre modèle canonique) : leur manque de ressources financières ne leur permet plus d'entretenir leur collection, et ils n'ont aucune marge de manœuvre pour accroître leurs ressources propres, l'augmentation des tarifs que semblent privilégier les grands musées n'étant ici pas envisageable, ni d'ailleurs les recettes commerciales (boutiques...) ; en effet un public de proximité reste très sensible au prix, et seule une tarification faible est à-même de maintenir une audience. L'appellation « Musée de France » ne tient pas ses promesses du fait du désengagement de l'État.

Deux schémas seraient envisageables, non exclusifs l'un de l'autre :

- Un changement de fonction : devenir les nouveaux centres culturels de leur territoire, un lieu de vie, lieu de rencontre, à la fois identitaire, source d'intégration sociale, et de développement du territoire, prêts à répondre à une demande sociale. Leurs ressources financières reposent sur la subvention publique, en particulier à l'échelon territorial, mais aussi sur le soutien des mouvements associatifs susceptibles d'entretenir ce capital social (c'est le cas, par exemple, de pays comme l'Espagne). Il faut souligner ici que les mouvements associatifs restent des partenaires forts à l'échelon des territoires.

- Une réorganisation administrative, une nouvelle gouvernance: cela implique une mutualisation de ces petits musées, les principales fonctions du *back office* (touchant notamment à la gestion des collections, réserves, travail de restauration, récolement...) étant regroupées au niveau de la région pour permettre des économies d'échelle, le musée (avec le soutien de sa tutelle immédiate) se concentrant sur le *front office*, la vitrine (ce qui serait semble-t-il une stratégie en Angleterre).

En conclusion, les enjeux majeurs se situent bien au niveau de cette dernière catégorie, qui est confrontée à un véritable problème de survie. Une évolution des modes de gouvernance et des finalités mêmes des musées devrait leur permettre une véritable intégration à leur territoire et à leur paysage culturel ainsi que de jouer à plein leur mission de bien commun pour les citoyens.

DE LA COLLECTION AU PATRIMOINE IN SITU ; L'EXPÉRIENCE DE L'ISÈRE

Entretien avec Jean Guibal

directeur du Musée dauphinois

(Propos recueillis par Louis-Jean Gachet

le 27 janvier 2015 au Musée dauphinois)

Jean Guibal, interrogé sur le thème « musée et paysage, musée et territoire », rend compte de deux expériences qu'il a conduites et qu'il convient de ne pas confondre, bien qu'elles soient étroitement liées :

1. La mise en place autour du Musée dauphinois de la Conservation du patrimoine de l'Isère, à partir de 1992, qui se développera durant plus de quinze ans
2. L'expérience des « protocoles de décentralisation culturelle », lancée par le Ministère de la culture à partir de 2002, et qui durera trois ans

« Tout cela résulte d'une part de notre travail délibérément décloisonné (entre les diverses disciplines patrimoniales : musée, archéologie, monuments historiques, inventaire, etc.) et extensif sur le territoire alpin dans la perspective de construire un seul et même projet culturel ; d'autre part d'une réflexion sur l'inadaptation des politiques culturelles face à la montée en puissance de l'intérêt des publics pour le patrimoine, à partir des années 1980. Nous avons une occasion inespérée de sortir du carcan administratif, des pesanteurs corporatistes, mais une partie de la profession, et finalement le ministère, ne l'ont pas voulu. Et l'on peut ainsi continuer à dire aux Français : le patrimoine, c'est affaire de spécialistes (de « scientifiques »), vous n'avez pas le droit d'y toucher ! »

1. Les musées d'art peuvent parfaitement vivre enfermés dans leurs murs et mener leur activité « hors-sol » (tous ne le font pas) ; leurs collections peuvent être présentées à Grenoble, à New York ou à Tokyo, ça ne change rien. Mais nos musées de patrimoine régional, d'archéologie, d'histoire, d'ethnographie, sont de façon intrinsèque liés au territoire auquel ils se réfèrent. De fait, ils sont - au-delà de leur haute fonction culturelle - des sortes de réserves, des lieux dans lesquels on a accumulé une part du patrimoine du territoire, en principe le plus important, ou le plus représentatif de la réalité des cultures locales. Ce faisant, ces musées (comme tous les musées) se comportent en « prédateurs », appauvrissent leur territoire en constituant leurs collections. Et dans le même temps, ils servent de caution, peuvent aussi être considérés comme des cache-misère : on peut détruire ou vendre des éléments patrimoniaux puisque le musée a conservé des éléments similaires, ou des photographies, des enregistrements, des films, etc. Alors que le musée de patrimoine régional ne devrait être qu'un vaste centre d'interprétation du territoire, mettre en valeur ses collections pour faire valoir le patrimoine sur les sites, et inviter, par sa politique de médiation, tous les habitants à participer à cette mission de conservation et de mise en valeur.

Ce principe (pas très loin de l'écomuséologie) a été le moteur de la Conservation du patrimoine de l'Isère. Celle-ci est née du rapprochement de plusieurs services existants : un centre d'archéologie créé par Michel Colardelle, un service de l'inventaire (il fallait dire « pré-inventaire » pour ne pas offusquer les agents de l'inventaire général) fondé par notre archiviste départemental, Vital Chomel, et un embryon de bureau chargé du patrimoine bâti (on n'ose pas dire des monuments historiques) issu du service des « vieux quartiers » de Grenoble que l'on va développer. Ces rapprochements sont

concomitants avec le passage du Musée dauphinois, qui rassemble tous ces éléments, de la tutelle de la ville de Grenoble à celle du conseil général de l'Isère. Car il s'agit aussi d'adapter l'institution muséale à l'administration territoriale (le nouveau projet ne pouvait plus être financé par les seuls impôts des Grenoblois !) Sans pour autant enfermer le projet muséal dans des limites administratives : Isère, Dauphiné, Alpes françaises, Alpes, le Musée dauphinois garde son nom et sa référence à l'ancienne province mais sait adapter la focale ; par contre, le travail sur le territoire va se concentrer sur le terrain isérois.

La motivation principale de ce développement était à l'évidence la demande locale, un véritable mouvement social : depuis les années 1980, en Isère comme ailleurs, les associations patrimoniales, les communes, les propriétaires, manifestaient un appétit de découverte et de mise en valeur de leurs biens culturels qui aurait dû être une aubaine pour tous ceux qui exerçaient une activité professionnelle dans ce domaine. La demande de musées notamment, était exponentielle (et on la qualifiera péjorativement de « muséomanie »), la quête patrimoniale sera si forte que nombre d'observateurs considéreront qu'il s'agit d'une dérive passéiste (*Patrimoines en folie*, écrit Henri-Pierre Jeudy, dès 1990). C'est enfin le temps d'un élargissement conséquent de la notion même de patrimoine, qui touche désormais toutes les formes ou presque de l'activité humaine, comme se développe un intérêt nouveau pour la mémoire collective, que de nombreux amateurs souhaitent recueillir. Bref, la démocratisation culturelle est en route, dans le domaine du patrimoine, et cela semble gêner les professionnels.

Le Musée dauphinois se réjouit de cette participation des publics à la reconnaissance du patrimoine. Et tente de l'accompagner. Il contribue ainsi à la naissance de nouveaux musées d'intérêt local, quand le ministère s'efforce de freiner ce mouvement (on se souvient de ce chef de l'Inspection générale des musées qui les qualifiait de « musées de la chaussette »). Curieusement, certains d'entre-eux seront néanmoins reconnus par le ministère en qualité de « musées contrôlés », qui équivalent au label « Musées de France » actuel. Le Musée dauphinois met à disposition ses équipes, du conservateur aux techniciens ; garantit la qualité du projet culturel ; et surtout met en dépôt ses propres collections. Il en est de même pour la mise en valeur des sites archéologiques ou patrimoniaux, jusqu'aux monuments historiques, l'équipe de ce qui est devenu la Conservation du patrimoine de l'Isère s'étant renforcée avec le recrutement d'animateurs du patrimoine (au nombre de cinq) en poste sur les territoires.

Dans le domaine de la connaissance, le nouveau service engage une politique d'inventaire du patrimoine sur les territoires (préalable indispensable à toute action culturelle) qui se distingue nettement de celle mise en œuvre par le ministère et son service de l'Inventaire général - celui-ci, créé dès 1964, n'avait alors conduit son travail que sur un seul canton de l'Isère ! Il s'agit donc d'aller beaucoup plus vite, de considérer des territoires plus larges, et surtout de conduire ce type d'opération dans le cadre d'une vraie démarche culturelle, associant la population et veillant à des restitutions rapides, sous la forme d'expositions et de publications. Le tout devant se conclure par une interpellation des pouvoirs locaux pour définir une politique (et faire des choix) de conservation et de mise en valeur sur les sites. Les inventaires ainsi conduits seront en outre l'occasion de faire intervenir des créateurs contemporains, afin que la démarche patrimoniale soit aussi l'occasion d'une ouverture vers le domaine culturel le plus large.

Un réseau de musées locaux se met en place, tous liés par une convention au Musée dauphinois, signée comme il se doit par sa tutelle, le conseil général de l'Isère, lequel accompagne financièrement la démarche. Tandis que le département conforte, agrandit ou rénove ses propres musées : certains d'entre-eux, dotés d'une équipe scientifique, restent autonomes dans leur projet, tandis qu'un nouveau musée (ouvert en 1998), le Musée de l'Ancien Évêché, à Grenoble, rassemble la vision d'ensemble du patrimoine du territoire ; et que paraît le premier *Atlas du patrimoine de l'Isère*. Au début des années 2000, le département compte dix musées départementaux et une quinzaine de musées relevant de communes ou de communautés de communes, certains d'associations, que l'on nomme les musées « associés » à la Conservation départementale. Ces outils culturels nouveaux se dotent de personnels mais restent coordonnés par le service départemental, et permettent, dans une large mesure, une vraie « restitution » du patrimoine aux territoires dont ils sont issus, les collections du Musée dauphinois faisant l'objet de très nombreux dépôts.

Pour le patrimoine bâti, le travail est de même nature, les architectes de la Conservation intervenant partout, tant pour l'expertise que pour le conseil en matière de restauration. Ils s'intéressent d'abord au patrimoine non protégé, si souvent négligé, mais interviennent aussi sur les monuments historiques, sans (trop) empiéter sur les prérogatives de l'architecte des bâtiments de France ou de la conservation régionale des monuments historiques. De fait, dans ce domaine comme dans celui de l'archéologie, où les services de l'État exercent une autorité sans partage (et si souvent incompréhensible pour les populations et leurs élus), la conservation départementale joue un rôle de médiation.

Dans tous les domaines, le nouveau service fonde sa mission sur la démarche culturelle, le partage avec les publics. Ce qui requiert une forte présence sur le territoire, un partenariat étroit avec les associations patrimoniales (qui, fortes de cette reconnaissance, se rassemblent alors dans une Fédération des associations patrimoniales de l'Isère, la FAPI), et la tenue d'innombrables réunions, séminaires et autres rencontres pour que le projet culturel soit largement partagé. De très nombreuses publications, dans plusieurs collections, un journal semestriel (*Patrimoine en Isère*), une politique

de communication très active (et quelque peu... provocante), une forte présence dans la presse, viennent compléter cette action et cette présence. Car l'objectif est bien de proposer aux habitants de ce territoire de reconnaître eux-mêmes leur patrimoine, de le désigner, et de faire les choix de conservation qui leur semblent nécessaires. Ainsi pouvait-on espérer préserver un patrimoine bien loin des grands monuments, églises et châteaux, et maintenir ainsi la qualité de nos paysages, par une attention soutenue aux plus modestes traces du passé. Et faire partager la conscience collective, les valeurs, que toute action patrimoniale doit porter. Nous pensions ainsi, dans le plus petit hameau dont les habitants souhaitaient conserver et restaurer le four à pain, ou la chapelle, ou l'oratoire, etc., faire le même travail culturel que celui qui a pour cadre les salles d'exposition du Musée dauphinois !

2. C'est au moment où ce projet est au plus fort de son activité, que survient la deuxième phase de la décentralisation. Le Ministère de la culture avait déjà, lors de la première phase (lois Defferre, 1982-1983), manifesté des réticences à confier de vraies compétences aux collectivités territoriales. De fait, ce sont les archives - domaine régalién par excellence et bardé de règles imprescriptibles - qui avaient été concédées, ainsi que la lecture publique, soit une mission de coordination des bibliothèques des communes de moins de 10 000 habitants. Autant dire que l'on n'allait pas bouleverser le champ culturel avec de telles compétences. Pour le deuxième tour de la décentralisation, le ministère est tout aussi frileux, même si est nommé un secrétaire d'État « au patrimoine et à la décentralisation culturelle ». Selon l'usage, pour éviter tout risque de délégation de compétence hâtive, on décide d'« expérimenter » et on lance les fameux « protocoles de décentralisation culturelle ». L'Isère est retenue pour expérimenter des missions sur le patrimoine, sans doute parce qu'elle a montré quelque efficacité sous l'ancienne réglementation.

Mais le conseil général de l'Isère propose de jouer avec les « vrais » outils d'une politique patrimoniale, c'est-à-dire la protection au titre des monuments historiques. C'est là, et là seulement, dans le choix des éléments de patrimoine méritant la protection que peut se mesurer une politique patrimoniale. Et pendant deux ans, fort du soutien sans faille d'un élu très impliqué dans les politiques culturelles (Claude Bertrand, vice-président chargé de la culture et du patrimoine), bénéficiant de l'écoute bienveillante d'un DRAC hors du commun (Abraham Bengio), d'un conservateur régional des monuments historiques issu de la « territoriale » (Dominique Richard), et d'un préfet de l'Isère qui allait se passionner pour ces questions (Alain Rondepierre), tous réunis autour du regretté René Rizzardo, ancien directeur de l'Observatoire des politiques culturelles, la Conservation du patrimoine de l'Isère va démontrer qu'une autre politique est possible, et surtout produit des effets immédiats.

La proposition qui est faite au ministère est très simple. Il y a certes un patrimoine d'intérêt national, qui doit toujours relever de l'échelle centrale : ce pourraient être les actuels monuments « classés » (selon la terminologie un brin désuète de la loi de 1913). Par contre, il pourrait y avoir place pour un patrimoine d'intérêt territorial, qui serait confié aux départements : et l'on commencerait par les actuels monuments « inscrits ». Les musées pourraient bénéficier du label « Musée de France » s'ils sont conduits par un musée détenteur dudit label ; l'inventaire pourrait être délégué, avec quelques modifications d'ordre méthodologique aux équipes locales ; pour l'archéologie les choses sont plus complexes et il semble qu'à part la reconnaissance des équipes locales dans le cadre de l'archéologie préventive, on ne puisse rien déléguer.

L'objectif n'était pas de remplacer une technocratie d'État par une technocratie territoriale. Il s'agissait véritablement de rapprocher des citoyens de la décision, du choix de ce qui « fait patrimoine », de ce qui est réellement important pour une communauté sur son territoire. D'accepter le principe selon lequel l'intérêt national n'est pas le seul critère, qu'il y a place pour des échelles différentes ; ce qui aurait sûrement rapproché le patrimoine des publics et l'aurait inscrit durablement dans les mentalités ; ce qui aurait été aussi une façon de valoriser la diversité culturelle sur le territoire national.

Les résistances corporatistes ont montré que nous avions « touché juste ». Les plus ardents défenseurs du principe qu'il n'y a de patrimoine que d'intérêt national ont manifesté leur opposition de façon systématique, jusqu'à constituer une association de défense qui réunira son assemblée constitutive... au château de Versailles : le symbole est révélateur. Pendant deux ans, la conservation iséroise tentera de montrer que l'on peut faire un travail sur le patrimoine plus efficace : le bilan sanitaire des monuments inscrits de l'Isère sera réalisé en quelques mois ; les propositions de protection ont montré que l'on pouvait élargir considérablement la notion de patrimoine collectif ; le travail culturel a montré que les publics étaient au rendez-vous ; etc.

Puis le Ministère a rejoint les opposants et tout a été arrêté. Et en 2005, la décentralisation culturelle n'a concerné que les services de l'Inventaire général, qui ont été affectés aux régions, avec tout un attirail de méthodologie et de règles d'intervention qui devaient protéger les agents de toute intention des élus régionaux. Ce service dont tout un chacun, même au sein du Ministère, avait relevé la « dérive savante », la conduite hors de tout projet culturel, se voyait renvoyé à la tutelle des régions, qui n'avaient rien demandé.

Les équipes de la Conservation du patrimoine de l'Isère ont vécu cette expérience avec enthousiasme. Et ont montré tout l'intérêt que pourrait présenter une politique patrimoniale au plus

près des centres d'intérêt des publics. Est notamment apparu que les choix qui sont faits en matière de protection sont éminemment culturels, fonction des intérêts d'une période, d'une catégorie d'intervenants, et que le recours aux avis « scientifiques » et aux compétences d'experts n'était qu'illusion, prétexte à ce qui est une vraie « confiscation ».

Le musée comme outil et reflet d'une politique du patrimoine sur son territoire reste donc un objectif lointain. Peu de temps après cet arrêt de l'expérience est survenue la crise financière des collectivités territoriales et les élus locaux ne voulaient plus de nouvelles compétences, leurs budgets étant déjà écrasés par les compétences obligatoires. Le Musée dauphinois redevenait le musée de société qu'il n'avait jamais cessé d'être. Les autres missions sont toujours exercées en Isère, et avec de réels succès. Ne manque donc que cette appréhension globale des patrimoines et l'outil d'une politique culturelle affirmant la nécessité de son partage avec les publics.

Notre ancien ministre, Jack Lang, vient de commettre un opuscule en forme de manifeste (*Ouvrons les yeux !*, HC Éditions) dans lequel il déplore la laideur toujours plus présente dans notre environnement quotidien et l'agression dont est victime d'abord le patrimoine le plus modeste. Personne n'ose lui répondre : rien d'étonnant, c'est la politique patrimoniale du ministère qui a conduit à cette situation ! Nos monuments prestigieux ne cacheront pas longtemps la misère et l'appauvrissement continu de nos territoires.

« JE T'EMMÈNE TE MONTRER MON PETIT COIN DE PARADIS », L'EXPÉRIENCE PARTICIPATIVE DE L'ÉCOMUSÉE DU DAVIAUD EN VENDÉE

Christophe Vital

conservateur en chef des musées de Vendée,
directeur du patrimoine culturel

L'écomusée du Daviaud est un musée créé il y a 37 ans sous l'impulsion de Georges Henri Rivière dans le marais breton vendéen. Située dans le nord-ouest du département de la Vendée, cette région de marais rétro-littoral protégée par un cordon dunaire planté de pins a connu depuis l'entre-deux-guerres une effervescence en matière de revendication identitaire et de recherches ethnographiques, favorisant notamment la création de groupes folkloriques à l'initiative d'artistes tels les jumeaux sculpteurs Jan et Joël Martel, les peintres Gaston Dolbeau puis Henry Simon. Certains d'entre eux ont contribué aux premières enquêtes initiées par Georges Henri Rivière dans le domaine du patrimoine oral, musical et chorégraphique avec le recueil de pas de danses, de paroles de chansons, la réalisation de premiers enregistrements sonores, ainsi que de photographies documentaires. La région a également été couverte par les enquêtes du *Corpus d'architecture rurale* avec des monographies effectuées par deux architectes, Jean Debarre et Jean Bossus, amis des frères Martel. Ils ont notamment mis en lumière une spécificité de l'architecture vernaculaire illustrée par des constructions en terre couvertes de végétaux portant le nom local de « bourrine ». Plusieurs intellectuels ont joué un rôle essentiel dans ces recherches. Le premier d'entre eux fut le Docteur Baudouin dont la sœur avait été la première à créer un groupe folklorique. Cet esprit brillant, quoiqu'ayant développé parfois des théories farfelues, avait étudié certaines coutumes locales telles « le maraîchinage » et exécuté de nombreuses photographies. Il est sans aucun doute l'artisan majeur de ce mouvement.

Après un court déclin, dû au décès de la plupart de ces acteurs à la fin des années 1970, une association, l'AREXCPO, *Association de Recherches et d'Expression Populaire*, s'inscrivait dans la lignée de ce mouvement et en assurait la relève. Constituée de jeunes vendéens, elle entreprit le collectage de collections, en particulier de costumes, d'objets agricoles et de véhicules hippomobiles, tout en prolongeant le mouvement initié par leurs aînés avec le groupe folklorique « *Tap dou paï* », « Tape du pied ». C'est sur ce socle que l'écomusée du Daviaud fut créé et sa gestion confiée à un SIVOM, tout en laissant à l'association une place importante dans le projet et en associant la conservation départementale des musées, récemment créée pour en assurer la tutelle scientifique.

Musée de plein air, dans l'esprit des écomusées ruraux tels l'écomusée des Landes, des Monts d'Arrée ou de Camargue, le Daviaud s'est développé alors sur le territoire d'une ancienne exploitation agricole édifiée en pierre ; métairie formée d'un corps d'habitation prolongé par une grange-étable et de quelques bâtiments annexes. Grâce aux témoignages des anciens occupants, elle fut restaurée. À proximité, plusieurs bâtiments furent édifiés après avoir été en grande partie démontés puis transplantés dans un « périmètre de sauvegarde ». Cet ensemble constitué d'une grange-étable, d'un grenier à grain, de galeries et d'une « bourrine » permet de conserver des savoir-faire en voie de disparition, notamment dans le domaine de l'architecture en terre. Un petit marais salant fut également remis en exploitation. Dans plusieurs bâtiments fut aménagée une muséographie dans l'esprit des « arts et traditions populaires » de l'époque tandis qu'un conservatoire génétique fut peu à peu créé

avec le concours de l'École vétérinaire de Nantes et de diverses associations, en particulier avec la réintroduction de la vache dite maraîchine dont il ne subsistait que quelques têtes.

Comme beaucoup de structures de ce type, au fil des années, après une période florissante durant les années 1980, le Daviaud a connu un essoufflement. L'écomusée est devenu peu à peu un site touristique plus que culturel, abandonnant le caractère scientifique voulu initialement pour devenir un lieu d'animations et festif (fêtes des battages, danses...). Une certaine « mainmise » des membres de l'association a eu pour effet à la fois un décalage entre le musée et la population et un rejet de la part des élus locaux, considérant le coût de fonctionnement trop élevé. Enfin, le Daviaud proposait une vision passéiste du patrimoine. Une rupture entre l'association et la communauté de communes qui avait remplacé le SIVOM initial a ouvert une plaie difficile à se refermer. La première décennie des années 2000, après le départ de l'AREXCPO, a fait l'objet de travaux permettant au musée de disposer de meilleures conditions d'accueil du public et d'expositions temporaires, réalisées par la conservation départementale des musées, mais cela ne suffisait plus pour redonner au musée un second souffle.

Compte-tenu de ces difficultés, le conservateur a alors initié auprès des élus une réflexion sous la forme d'un séminaire avec des séances de créativité afin de définir les grands axes d'un projet scientifique et culturel, dès lors imposé aux Musées de France. Car il paraissait essentiel que les élus puissent être partie prenante dans ces réflexions pour s'approprier ce projet. Lors de ces échanges, il est ressorti le souhait de réaliser un équipement au service du développement économique et touristique du territoire, un lieu de pratique culturelle ouvert à la population. Ces choix nécessitaient ainsi d'impliquer fortement cette dernière pour renouveler le site et lui donner un rayonnement.

Parallèlement, le périmètre du site a été considérablement élargi avec l'acquisition de plusieurs dizaines d'hectares par le département au titre des *Espaces Naturels Sensibles* (ENS) car ce marais ne bénéficiait, contrairement à d'autres zones humides d'aucune protection particulière, telles celles du marais poitevin ou de Brière (hors *zones Natura 2000*). Cela justifiait donc une action forte en matière de protection d'un paysage très particulier, fruit de la conjugaison de phénomènes naturels et de l'action de l'homme. Le site était traversé par une route rectiligne créée au début du XX^e siècle qui constituait une « saignée » dans ce paysage. Il fut décidé de l'effacer et de réaliser un contournement routier. Ces travaux ont été déterminants.

Avec les services de la communauté de communes qui s'est alors dotée d'une directrice de la culture, a été mise en place une démarche participative visant à associer la population à la définition d'un nouveau projet avec des questions ciblées : Comment définissez-vous la région où vous habitez ? Quelles sont ses spécificités ? Que souhaitez-vous présenter et expliquer au visiteur du Daviaud ? Qu'aimeriez-vous y trouver ?

Ainsi, en 2013, des réunions publiques puis des ateliers sont organisés avec des habitants intéressés. L'objectif est double : retenir des thèmes pouvant être abordés dans le musée et s'interroger sur la culture maraîchine d'hier et d'aujourd'hui afin de faire de l'écomusée de demain, un lieu où la population se reconnaisse. Ces ateliers connaissent un vif succès.

Durant les années 2014 et 2015, des rendez-vous autour des collections sont programmés avec des « anciens » qui en ont connu l'usage tandis que des enquêtes sociologiques en partenariat avec l'Université de Nantes et des étudiants de Master 2 sont menées auprès des habitants. Lors des ateliers ouverts à tous, une soixantaine de personnes a participé, s'est exprimée, notamment sur le rapport entre l'homme et l'environnement, la difficile vie dans le marais et surtout sur ce que signifie « être maraîchin ». Tous les éléments recueillis permettent à terme de nourrir la réflexion sur les nouveaux espaces de visites du site et les actions de transmission du patrimoine, au service du développement du territoire. Parmi les témoignages recueillis, on constate trois approches communes :

- **Un attachement** à la nature, au paysage du marais mais aussi à ses pratiques culturelles et ses savoir-faire comme le patois, la danse, la musique ou encore la cuisine.
- **La conscience d'un territoire** à préserver, parfois perçu comme « exotique », qui forme une unité géographique forte d'une grande diversité d'expressions et de pratiques.
- **La volonté de s'identifier** en tant que « maraîchin » et de transmettre et de partager une culture auprès des plus jeunes et des touristes.

Un sondage est également lancé sur internet, invitant les internautes à s'exprimer sur la culture maraîchine : « Lorsque l'on vous dit « culture maraîchine », quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit ? ». En tout, 550 mots et de nombreux témoignages ont été récoltés et ont donné cette arborescence.

Parallèlement le projet de parcours muséographique enrichi de ces réflexions est mené avec la collaboration de l'équipe du Daviaud et celle de la conservation des musées. L'une des deux architecte-scénographes du service est chargée avec le conservateur de réaliser le projet au stade esquisse. Ce parcours qui définit très précisément la muséographie tient compte du résultat des consultations publiques et des ateliers, avec notamment « les paroles d'habitants », ponctuant chaque étape du parcours muséographique. Ce sont bien les habitants qui accueillent et guident le visiteur au travers de vidéos ou de citations.

Lors de la phase de conception, l'équipe du Daviaud fait appel à un panel test sur le fonctionnement de la muséographie, ce sont les « habitants testeurs ».

Enfin, pendant la longue période de fermeture pour la réalisation du chantier et en attendant la réouverture au printemps 2017, les responsables du Daviaud ont souhaité faire vivre virtuellement le musée grâce à son site Internet mais également avec un « espace game », une cuisine mobile et un « musée de poche » et l'élaboration d'un jeu de société avec un groupe d'habitants complices.

En conclusion, l'expérience du Daviaud qui ouvre ses portes au public le 12 mai 2017 est un exemple très intéressant d'un musée ancré dans un territoire particulier : le marais breton vendéen. Conçu comme un écomusée, il a su, avec ce projet collaboratif, renouer avec le concept imaginé il y a quarante ans par Georges Henri Rivière, comme un « miroir tendu à la population pour qu'elle s'y reconnaisse ».

LES PAYSAGES CULTURELS ET LE TERREAU COOPÉRATIF MUSÉAL DEPUIS LES TERRITOIRES COMTOIS

Géraldine Balissat

responsable scientifique et opérationnelle,
Association des Musées des techniques
et cultures comtoises* (MTCC)

Introduction

De concert avec l'État, la région Franche-Comté a été la première à impulser une gestion muséale centralisée sous la forme d'une association chargée d'accompagner l'émergence et la consolidation professionnelle d'un tissu de sites de visite liés à l'histoire socio-technique et à l'évolution économique de ses territoires. En 2008, l'initiative associative est passée aux mains exclusives des élus locaux et propriétaires privés gestionnaires des sites. Aujourd'hui, en écho à l'interpellation portée par ICOM Italie via la *Charte de Sienne*, on peut se demander si le terrain de cette expérience permet de dégager des perspectives institutionnelles porteuses pour interroger la place des musées au service des paysages culturels ? Nous tenterons de répondre en trois temps : un rappel historique de la trajectoire de l'association des Musées des techniques et cultures comtoises, puis un état des lieux du fonctionnement contemporain du réseau ; et enfin une réflexion dialogique avec la *Charte de Sienne* à la lumière de l'expérience de terrain du réseau comtois.

I. Trajectoire des musées des techniques et cultures comtoises

Trois temps de la vie du réseau peuvent être distingués : un premier temps de création concertée entre institutions d'une association de repérage et d'étude du patrimoine industriel régional ; un second temps de valorisation et de professionnalisation d'un maillage de sites et de musées représentatifs de ce patrimoine sous la forme d'une conservation centralisée ; un troisième temps de transition vers une mission transverse de médiation du patrimoine technique et industriel et d'animation du réseau des sites présents dans le réseau.

Premier temps (1977-1988) : une entente inter-institutionnelle à l'origine du projet

L'association des Musées des techniques et cultures comtoises naît en 1978 d'une réflexion politique concertée entre la future région Franche-Comté et les services de la culture et de l'éducation de l'État en région. Dans sa première dénomination baptisée l'ACATP (Association comtoise des arts et traditions populaires), cette organisation a pour première mission de repérer et d'étudier des sites du patrimoine ethnologique régional, la prégnance du patrimoine technique et industriel ayant très vite coloré son objet. Les premières réalisations consistent en des travaux de recherche ethnologique et la protection du patrimoine liés à six sites : la saline de Salins-les-Bains, la taillanderie de Nans-sous-Sainte-Anne, l'écomusée du Pays de la Cerise de Fougerolles, le puits de mine de Ronchamp, la tuilerie de Malbrans, la fromagerie de Trépot et les forges fonderies de Baignes. Deux centres de culture scientifique sont également créés : un à Salins-les-Bains, dédié à l'étude des sites du réseau, un autre en projet dans le Territoire de Belfort, très vite détaché de l'ACATP.

« À la suite de la publication pionnière de Maurice Dumas : *L'archéologie industrielle en France*, c'est au début des années 1980, qu'en France, près de trente ans après le Royaume-Uni, quelques-uns des nombreux témoins mobiliers ou immobiliers puis immatériels de l'histoire

* En 2017 les Musées des techniques et cultures comtoises sont devenus Engrenages, réseau de musées et de sites patrimoniaux et industriels.

industrielle sont étudiés, inventoriés, et parfois préservés et mis en valeur dans leur paysage. [...] Dès l'origine, en 1978, notre projet culturel est clairement exprimé : présenter un moment oublié de l'histoire économique de la région, et en particulier ses formes singulières d'industrialisation. [...] Cette opération s'appuie sur l'Université de Franche-Comté et associe quelques historiens à cette démarche, suscitant la création d'un Institut universitaire des arts et traditions populaires (IUATP) [...] Sa dénomination, strictement parallèle à celle de l'Association comtoise des arts et traditions populaires (ACATP, originelle dénomination de notre réseau) dit bien le souci de proximité, de complémentarité affichée entre recherche et action culturelle », résume en 2006 Philippe Mairot¹, conservateur-directeur du réseau de 1998 à 2010, reconsidérant la trajectoire associative avec le recul de presque trois décennies déjà.

L'ACATP naît donc à l'instant zéro de la prise en compte du patrimoine industriel en Franche-Comté, dans un territoire cohérent du point de vue de cette thématique, et est portée et investie institutionnellement dès son origine par le Ministère de la culture, l'Établissement public régional, les conseillers généraux, la mission interministérielle de l'information scientifique et technique, la délégation à l'aménagement régional et à l'action régionale, en étroite collaboration avec la mission académique et l'université. Cette équation de départ confère au réseau une force et une légitimité qui demeurent incontestées et incontestables pendant des décennies.

Deuxième temps (1988-2010) : une conservation centralisée à la tête des musées

De 1988 à 2010, l'association est pilotée par un conservateur-directeur, personnel détaché de la région, sur le modèle d'une conservation centralisée. La dynamique d'un écosystème institutionnel s'efface derrière la gestion pyramidale d'un réseau de musées internalisant l'ensemble de ses moyens d'action. Les services culturels au sein de l'association se mettent en place au même rythme que dans d'autres établissements muséaux de grande envergure - à la différence près que des musées même modestes en sont ainsi bénéficiaires. En plus d'un service de recherche, l'association se dote alors d'un service pédagogique, d'un service audiovisuel ainsi que d'un service d'édition. Certaines actions devancières en matière de communication et de promotion touristique, ou encore de création artistique photographique ou littéraire, jouent alors en faveur du rayonnement de la structure dans le milieu muséal, au-delà du périmètre franc-comtois. La force de l'action associative conduit également à une valorisation marquée du patrimoine technique et industriel et contribue à solidariser une part notable de l'identité touristique régionale avec les développements socio-historiques locaux.

Dans l'esprit italien du *museo diffuso*, Philippe Mairot décrit alors le réseau comme constituant un musée à ciel ouvert à l'échelle de la région : « Nous rêvons d'un grand récit - parcours évoquant, site après site, le travail des hommes, du Moyen Âge (à Salins) aux technologies modernes, avec les grandes continuités qui traversent cette histoire, avec les ruptures et les traits qui caractérisent la Franche-Comté, le dialogue des cultures avec leur environnement, les matières premières, les populations voisines, la circulation des savoirs, des hommes et des capitaux, la question sociale et les cultures techniques. De ce fait, il apparaît donc clairement que les circuits touristiques ne sont pas seulement un moyen de commercialisation, mais sont liés, par nature, à ce type de projet en réseau : les sites sont liés nécessairement et intrinsèquement avant de l'être commercialement ».

Le réseau s'affranchit aussi des limites physiques des musées pour étendre les responsabilités et les domaines de son action patrimoniale. En particulier, par son activité scientifique, le réseau est alors un protagoniste actif de la recherche ethnographique sur le patrimoine technique et industriel régional. En termes de diffusion culturelle aussi, le réseau assume une mission élargie - pour exemple, les 30 films de la série audiovisuelle « Gens d'ici » produits par l'association et diffusés auprès des touristes en résidence en Franche-Comté, dans les hôtels et les lieux d'hébergement collectifs et auprès des publics scolaires.

Troisième temps (2010-) : la naissance lente d'une dynamique de réseau

2010 marque la fin des années d'or. La Région supprime la mise à disposition du poste de conservateur-directeur ; État et région se retirent par suite du conseil d'administration. L'association, désinvestie de sa légitimité originelle, est contrainte d'entamer une transformation invisible mais radicale. Les communes et propriétaires privés peu ou pas impliqués jusqu'alors dans la gestion et la conduite professionnelle de ce type de patrimoine sont propulsés au rang de chefs d'orchestre. Structuellement, il s'agit donc de passer d'une organisation verticale à une dynamique horizontale au sein de laquelle toutes les diversités sont amenées à redevenir des ressources et des richesses, culturelles et professionnelles, pour l'ensemble des adhérents, des partenaires et des publics directs et indirects du réseau. Ce nouveau moment de la vie du réseau oblige à renouveler l'horizon de la construction de l'action associative. Le maintien, même à la baisse, de l'octroi de subventions publiques, du Ministère de la culture et de la communication, de la région et des départements, permet de traverser matériellement ce temps de mutation. La concertation d'antan fait toutefois cruellement défaut et le réseau vit aujourd'hui toujours à l'heure du constat formulé par Philippe Mairot en 2006 : « La période actuelle est marquée par une redéfinition des rôles respectifs au sein

1. Mairot Philippe, « Les musées des techniques et cultures comtoises » in Ouvrage collectif, *La Mémoire de l'industrie : de l'usine au patrimoine*, Presses univ. Franche-Comté, 2006, 424 p., pp.183-198.

du conseil d'administration. [...] Le conseil d'administration [est] encore marqué par la période de création, où l'État apportait massivement « d'en haut » son concours financier et technique à des communes peu ou pas impliquées dans la gestion de ce type de patrimoine. »

II. L'action contemporaine du réseau

En termes de conduite de projet, après un premier projet associatif (2010-2014) orienté vers le développement du tourisme économique, un nouveau projet est élaboré pour la période 2015-2020. L'association a désormais vocation à mettre en lecture de façon transversale le patrimoine technique et industriel régional ainsi qu'à investir une mission d'animation de réseau.

Axes de développement : médiation du patrimoine et animation de réseau

Le premier axe de l'action du réseau porte aujourd'hui sur le développement de formes de médiation au service du patrimoine technique et industriel. En se dégageant de l'asservissement de notre action aux sites, il est possible d'œuvrer pour la médiation de ce patrimoine en partant de la question des publics, de mettre en adéquation canaux de sensibilisation et publics en dehors des murs des musées. Cela est particulièrement vrai de notre action à destination des scolaires : l'association développe une offre pédagogique destinée à trouver sa place dans les établissements scolaires et les classes. Elle crée des supports qui remettent en perspective le développement des filières industrielles régionales et qui contribuent à la découverte des métiers contemporains de l'industrie par les élèves et les enseignants. Elle retrouve ainsi son estampille première d'acteur au service du partage de la culture scientifique technique et industrielle. Cet axe de médiation s'exprime également dans le domaine du numérique et de l'édition.

Le second axe porte sur l'animation du réseau des musées adhérents. Séminaires, journées de sensibilisation, formations, ou encore communication groupée et animation culturelle des territoires sont au programme. Dans le prolongement de cet axe tourné vers la mise en œuvre de démarches incitatives et d'actions communes ou mutualisées, l'association propose aussi aux sites un accompagnement individualisé de leurs projets, dans le cadre de la mission d'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour la création ou la rénovation d'établissements ou d'espaces de visite. Ces interventions sont l'occasion d'insuffler notre philosophie de travail : les lieux de découverte patrimoniale offrent des prolongements sur l'actualité des savoir-faire et de l'industrie. Ainsi en-a-t-il été de la création de l'espace numérique du Musée de la lunette dédié à la production lunetière contemporaine des entreprises du territoire ou encore de la nouvelle muséographie du Musée des lapidaires de Lamoura conçue avec la participation de lapidaires au service de la très haute joaillerie, toujours actifs dans le Haut-Jura.

Adhérents et partenaires, les horizons du réseau

La mise en œuvre de ces deux axes est réalisée au sein d'un écosystème de coopération.

Une photographie actuelle de l'ensemble des sites adhérents permet de se faire une idée de la diversité et de l'hétérogénéité du réseau. En termes de statuts, le réseau est composé tout à la fois de collectivités territoriales, municipalités et communautés de communes, d'associations et de fondations, d'entreprises privées individuelles et de groupements interprofessionnels. L'hétérogénéité de moyens est également très marquée puisque l'association rassemble des sites de toutes capacités, allant de sites ouverts ponctuellement, faisant appel pour leur animation aux seuls bénévoles et comptant quelques centaines de visiteurs par an, à des sites forts d'une équipe muséale professionnelle organisée en départements, conservation, médiation, communication... et comptant plus de 50 000 visiteurs par an. En termes de thématiques, le réseau rassemble des musées présentant des techniques traditionnelles rurales ainsi que la diversité des développements industriels régionaux : savoir-faire alimentaires issus des traditions locales, patrimoine jurassien des métiers du bois et de la petite industrie de précision, lunetterie, outillage, en passant par le lapidaire, patrimoine horloger franco-suisse, domaine des empires industriels familiaux du nord-est de la région, ou encore domaine extractif des gisements de sel et de charbon.

L'autre richesse du réseau réside dans le tissu de ses partenaires permettant de faire de l'association le lieu sans cesse réinventé d'initiatives à la croisée des objectifs portés par les acteurs de la culture, des musées et du patrimoine, mais aussi par les acteurs de l'éducation, du champ social et du développement économique, dont touristique. Trois échelles de ramification partenariale peuvent être distinguées. Au niveau national, le tissu des partenaires est celui des pairs - c'est au contact d'autres organisations culturelles telles que l'Office de coopération et d'information muséales (OCIM), la Fédération des écomusées et des musées de société (FEMS), le réseau de musées techniques émanant du CNAM (RÉMUT) ou encore le réseau des centres de documentation au service des musées (MUST) que l'association cherche à prendre de la hauteur sur ses pratiques et rallier des réflexions en relation avec sa raison d'être première. Au niveau régional, l'association favorise la rencontre d'acteurs du tourisme, de l'éducation, de la culture, des archives et du patrimoine et de l'industrie au sein de ses instances ou de groupes de travail et de pilotage. À l'échelle des territoires de vie et de pratique des sites adhérents, l'association adopte une démarche incitative auprès des sites adhérents

pour les encourager à développer et valoriser leur ancrage territorial, en mettant en valeur auprès de leurs tutelles les dynamiques locales que leurs activités nourrissent.

III. Dialogue avec la Charte de Sienne

L'interpellation de la *Charte de Sienne* nous invite à interroger la façon dont le réseau des Musées des techniques et cultures comtoises a pu constituer le terrain d'initiatives faisant écho à la philosophie de la proposition italienne - et partant, d'infléchir la proposition italienne vers des formulations plus adéquates aux situations observées et aux enjeux relevés. La relecture de la *Charte de Sienne* est aussi l'occasion d'énoncer des pistes qui pourraient être empruntées pour contribuer à recréer les conditions de possibilité d'une politique muséale concertée entre les différents niveaux et domaines institutionnels, en faveur d'une gestion patrimoniale harmonisée et d'un développement des musées vers de nouvelles missions actuelles.

Une philosophie d'action partagée avec la Charte de Sienne

L'histoire associative procède d'une philosophie parente de celle de la *Charte de Sienne*. L'association est née de la prise en compte du patrimoine matériel mobilier et immobilier, du patrimoine paysager et du patrimoine immatériel dans son territoire. Elle en a accompagné l'étude et même - pourrait-on dire - sa désignation puisque son action si marquée en faveur de la valorisation du patrimoine industriel a été prééminente sur l'image touristique du territoire au temps des plus fortes actions de communication de ce réseau de portée régionale. Elle a accompagné le rayonnement et la médiation du patrimoine technique et industriel au-delà des murs des musées, par l'élaboration et la diffusion de programmes culturels artistiques et informatifs, auprès des publics visiteurs, des habitants et dans les milieux éducatifs.

Une région détentrice d'une « culture de la gestion patrimoniale territorialisée »

En l'absence d'imposition d'un modèle de gestion inter-institutionnelle des compétences culturelles, l'ex-région Franche-Comté a ainsi été le terrain d'une expérimentation singulière, d'une forme possible de l'expression d'une vision concertée entre différents domaines et niveaux d'expertise et de gestion institutionnelle. Au travers du réseau des Musées des techniques et cultures comtoises, la région est ainsi détentrice d'une culture propre de la valorisation concertée du patrimoine - qui est pourtant laissée en friche maintenant que l'association n'est plus le lieu déporté de création d'orientations partagées pour l'accompagnement des musées. Le cas des MTCC vient ainsi en quelque sorte enrichir la diversité des expressions locales en termes de gestion patrimoniale - aux côtés de certaines conservations départementales, d'autres réseaux régionaux de musées, de réseaux urbains, de réseaux patrimoniaux mixtes - qui offrent à eux tous un très beau panorama de modalités collaboratives et de lignes de construction et d'évolution de leurs domaines d'intervention.

Un réseau d'accompagnement de projets muséaux territorialisés diversifiés

L'existence d'une armature régionale, telle que le réseau des MTCC, n'en a pas pour autant conditionné les modèles de développement locaux des dynamiques muséales. Les territoires sont demeurés, à cette échelle *infra* aussi, les terrains singuliers de tentatives et d'expérimentations. Si pendant son âge d'or, le réseau des MTCC, par la mise à disposition de compétences spécifiques en termes de gestion des collections et de programmation scientifique, est demeuré le pilote unique de certains projets de création de musées - Grande Saline-Musée du sel, écomusée du Pays de la Cerise, Musée de la lunette -, la donne locale n'en est toujours pas moins entrée en ligne de compte dans la coloration du projet.

Le musée du Jouet de Moirans-en-Montagne est ainsi cité par Claire Bosseboeuf dans une intervention de 2013² comme étant l'un des exemples de musées territoriaux constituant un élément utile pour la création et le développement du sentiment d'appartenance intercommunale sur la base d'une réalité de vie socio-historique locale, de collections thématiques et d'une action culturelle élargie. Le musée du Jouet de Moirans-en-Montagne (sorti du réseau 2016) est ainsi le fer de lance culturel contemporain d'une tradition artisanale de tournerie remontant au XIII^e siècle, ayant donné lieu à la naissance d'un véritable pôle de l'industrie du jouet. En termes d'offre culturelle, le territoire accueille depuis bientôt 30 ans le festival international de l'enfant IDEKLIC. La communauté de communes Jura-Sud, gestionnaire du musée depuis 2010, a pris pour dénomination « Pays de l'enfant », parachevant cette symbiose culturelle territoriale.

Aujourd'hui, l'occasion est donnée à l'association des MTCC d'accompagner une autre communauté de communes marquée par un patrimoine horloger identitaire fort. La congruence de l'échelle politico-administrative et de l'échelle de découverte touristique de cette aire pourra, dans ce contexte, être renforcée par la mise en œuvre d'une stratégie de valorisation culturelle harmonisée : deux musées autour de la thématique horlogère fusionneront, tandis qu'une offre complémentaire de découverte d'un village vitrine de la diversité des savoir-faire et de l'artisanat sera en parallèle développée, le tout s'inscrivant dans un parc naturel transfrontalier du Pays horloger, aujourd'hui en projet. Ce projet est l'occasion d'une large consultation de l'ensemble des services

2. Bosseboeuf Claire, « Les musées territoriaux : un enjeu de structuration et de développement des territoires ? », 50^e colloque de l'Association des sciences régionales de langue française, Mons, juillet 2013.

référents, DRAC et service de l'inventaire notamment - mais aussi des associations locales et du lycée technique horloger.

Ces deux exemples illustrent des éléments de prospective de politiques culturelles portés au rapport Culture & Médias 2030. « L'émergence des intercommunalités dans le système d'acteurs publics de la culture apparaît potentiellement porteuse de transformations des politiques culturelles dans la mesure où elle favorise une plus grande transversalité des actions et la mise en place de projets de territoires, dans le cadre de stratégies territoriales globales. » Dans le dernier cas notamment, preuve est faite aussi par la dynamique de projet que l'émergence des intercommunalités « réintroduit des acteurs mis à l'écart, comme les groupes d'amateurs, les associations, donc de nouvelles valeurs, de nouveaux registres de légitimation, notamment autour de l'identité territoriale. »³

Une articulation des compétences muséales et patrimoniales à inventer ?

Quelles que soient les dynamiques de projets muséaux dans les territoires, et pour en revenir à une part de la réflexion italienne plus centrée sur la question de la responsabilité de la technicité de la gestion et de la valorisation patrimoniale, il nous apparaît que la gestion patrimoniale ne doit pas demeurer le parent pauvre de l'harmonisation des compétences au risque de voir son potentiel culturel ré-instrumentalisé dans des schémas de développements touristiques ne faisant pas cas des logiques de développement, des compétences et des métiers des filières culturelles - argumentaire soutenu notamment en région Bourgogne-Franche-Comté par Vincent Guichard, directeur du centre archéologique européen de Bibracte.

Ce tour d'horizon ne s'exercerait toutefois pas dans un *no man's land* - le temps pionnier de la création *ex nihilo* d'organes amenés à agir en synergie autour d'un projet de cohésion patrimoniale, vécu à la naissance de notre réseau, ne se reproduira jamais plus. Il s'agit aujourd'hui plutôt, dans chacune des régions, d'organiser le répertoire de compétences portées par les acteurs en présence. Il n'est ainsi pas difficile d'imaginer et de rêver la possibilité d'un écosystème patrimonial de soutien à l'ensemble des projets patrimoniaux territorialisés lorsque l'on compte - tel qu'en région Bourgogne-Franche-Comté - un service de l'inventaire régional premier en France à avoir achevé l'inventaire du patrimoine industriel (périmètre franc-comtois), un ensemble de structures référentes sur le patrimoine ethnologique matériel et immatériel (DRAC Ethnologie, *Ethnopôle*, Maison du Patrimoine Oral de Bourgogne), un centre régional de conservation-restauration des œuvres d'art, un centre de culture scientifique et technique doté d'une unité de fabrication de modules d'exposition et de diffusion de son offre d'expositions temporaires et d'animations culturelles, etc. Cette réorchestration pourrait même aussi compter sur le regard analytique distancié d'autres opérateurs plus familiers du fonctionnement en réseau que sont les trois parcs naturels régionaux présents sur le territoire, ou un réseau comme celui des MTCC. Les entités expertes de référence et les domaines de mutualisation pertinents par échelle territoriale auraient tôt fait d'émerger d'un travail en commun. Les besoins nécessaires pour la consolidation des services mutualisés ou rayonnants, également. Il ne serait pas non plus fou d'espérer que puisse dans le même temps être mise en place, en plus d'une armature de compétences et de canaux professionnels, une seconde armature, thématique celle-ci, sur le modèle de la structuration de l'offre muséale départementale par la création de huit réseaux thématiques programmée par le conseil général du Var⁴.

Conclusion-ouverture

Laissant dernière nous la proposition italienne de positionner le musée comme centre principal de gestion technique et institutionnelle du patrimoine, cette interpellation et ce tour d'horizon invitent à conclure sur une vision du musée comme étant plutôt une institution à la croisée des missions sociales et culturelles déployées dans les territoires. À repenser le musée selon les aspirations de l'écomusée, mais dans un contexte ouvert, comme moyen de faciliter la compréhension de soi-en-contexte et de soi grâce au contexte, tel que le conçoit la muséologue américaine Judith Spielbauer. Le contexte aujourd'hui ne peut pas se résumer aux paysages culturels de bassins électifs, il est forcément mondial, et c'est ce regard réflexif-là que les musées, dans leurs territoires, pourraient être mandatés à développer et investir le plus conséquemment. L'écomusée, précurseur par sa dimension participative aujourd'hui pleinement actuelle, se présentait comme un miroir que « la population tend à ses hôtes », mais le miroir tendu des singularités locales ne suffit plus pour donner à réfléchir sur des enjeux qui dépassent le cadre des territorialités et des héritages géographiquement et culturellement localisés⁵. Enfin, pour en revenir à et pour en finir temporairement avec la question posée de l'harmonisation des compétences, qu'elles soient de gestion patrimoniale, de gestion archivistique, de conservation-restauration, de communication ou de médiation, il va sans dire qu'en dehors de toute incitation et accompagnement, méthodologique et financier, à la coopération et à la co-construction d'écosystèmes professionnels harmonisés et pensés pour répondre à l'ensemble des demandes des publics, privés et institutionnels, individuels et collectifs, il ne saurait y avoir à ce jour de meilleure organisation-miracle dans les territoires que celles existant déjà par la force de trajectoires singulières de coopération qui sont autant de cas d'étude à documenter et analyser.

3. Ministère de la culture et de la communication, Secrétariat général, Service de la coordination des politiques culturelles de l'innovation, *Culture & Médias 2030, Prospective de politiques culturelles*, La documentation française, 2011, 208 p.

4. Conseil général du Var, *Schéma départemental des Musées 2012-2020, Structurer l'offre muséale départementale par la création de réseaux thématiques : Archéologie, Art contemporain, Art moderne, Arts et traditions populaires, Beaux-arts, Histoire, Histoire militaire, Sciences naturelles*, 21 p.

5. Cette ouverture interculturelle fait l'objet du dernier point de la *Charte de Sienne*, mais sur le seul volet de la diversité des visions du « paysage » qui existent dans le monde.

MUSÉE DES CONFLUENCES ; UN MUSÉE AU CŒUR DES MUTATIONS D'UN TERRITOIRE

Nicolas Dupont

conservateur du patrimoine,
directeur des expositions et des collections,
Musée des Confluences, Lyon

Le quartier de la Confluence

Situé au confluent du Rhône et de la Saône, le musée domine de sa silhouette l'entrée sud de la ville de Lyon. Loin d'être un bâtiment isolé, le musée des Confluences fait partie de la réhabilitation urbaine du quartier de la Confluence, qui s'étend de la gare de Perrache à l'entrée méridionale de la ville. Cette réhabilitation, aujourd'hui encore en cours, a été pensée pour lutter contre le déficit d'image du sud de la cité. Car la zone est hostile : zone pétrochimique de Feyzin classée Seveso, autoroute se jetant en cœur de ville, ancien marché gare haut lieu de la prostitution, prisons Saint-Paul et Saint-Joseph, et une gare de Perrache, véritable frontière dressée entre le quartier de la Confluence et le centre historique.

Cette réhabilitation était donc un vrai défi politique, urbain et d'aménagement du territoire, lié à l'agrandissement d'une ville gagnant sur des zones, hier, périphériques. En 2016, cette rénovation entre dans sa phase 2, mais d'ores et déjà : les prisons accueillent la faculté catholique, la prolongation du tramway permet de relier ce quartier avec le centre-ville et le quartier de Gerland, de grandes entreprises ou des institutions publiques s'y sont implantées (Hôtel de région, Euronews, GL events, *Le Progrès*...). Le quartier de la Confluence devient le terrain de jeu des grands noms de l'architecture : Jakob+MacFarlane, Christian de Portzamparc, Jean Nouvel, Coop Himmelb(l)au, David Chipperfield, Rudy Ricciotti...

Progressivement, le quartier de la Confluence redevient un lieu de vie avec ses îlots d'habitations et ses commerces.

Ce quartier, en mode *smart city*, devient aussi un lieu hautement culturel avec la présence historique de la Sucrière et de sa Biennale d'art contemporain, l'installation des archives municipales, d'une salle d'exposition à l'Hôtel de région ou du siège de GL events, sans oublier la Halle Tony Garnier juste de l'autre côté du fleuve. Le musée des Confluences vient donc s'insérer dans ce tissu et en devient en quelque sorte un étendard.

Le musée des Confluences qui, dans sa phase projet, pouvait sembler isolé, a bénéficié de la mise en place d'importantes infrastructures d'accès. Ainsi, la construction d'une passerelle sur le Rhône a permis au musée d'être accessible par le tram (arrêt devant le musée) et de le placer ainsi à 10 minutes seulement d'une des gares de la ville (gare de Perrache). Le musée est aussi facilement accessible par l'autoroute et dispose par conséquent d'un parking de 250 places. Environ la moitié des visiteurs arrive, en effet, en voiture et l'autre moitié en transports en commun. Une station de taxi, des places de parking pour personnes handicapées et un dépose-minute pour les cars se trouvent à proximité. Une halte fluviale pour bateaux de tourisme sera aussi opérationnelle en 2017. Une station de vélos et une station de voitures électriques sont également à disposition du visiteur.

Le déconstructivisme de Coop Himmelb(l)au

Suite au concours international, l'agence autrichienne Coop Himmelb(l)au a été retenue pour la

construction du musée. Wolf D. Prix, son architecte, a dessiné un bâtiment s'inscrivant sur cette pointe de la presqu'île lyonnaise.

Wolf Prix appartient au courant architectural déconstructiviste. Ce mouvement s'affirme dans les années 1990 avec des grands noms comme Peter Eisenman, Frank O. Gehry, Günter Behnisch, Zaha Hadid, Bernard Tschumi, Daniel Libeskind, Rem Koolhaas qui partagent une même communauté de pensée. Loin d'être un nouveau style attaché à un projet social ou politique, le déconstructivisme est une transgression des codes de l'architecture (fonctionnalité, centralité, symétrie...) ce qui peut recouvrir de nombreux « styles » personnels.

Inspirés par le constructivisme russe des années 1920 et du déconstructivisme littéraire et philosophique notamment incarné par Jacques Derrida, ces architectes questionnent les principes même de l'architecture, dérangent la manière de penser les formes et les fonctions, rompent avec les traditions techniques et figuratives.

Ils proposent des formes non conventionnelles, déstabilisantes, non prévisibles, un design non linéaire. À la manière des cubistes, ils décomposent les formes rompant ainsi avec le point de vue unique de la perspective classique.

Murs qui se plient ou se déplient, sols et fenêtres qui s'inclinent, angles d'une incroyable complexité, font souvent de cette architecture un synonyme de prouesses techniques.

Les murs n'inspirent plus la sécurité, ni la nette impression d'un intérieur et d'un extérieur, les espaces de circulations (passerelles, coursives, escaliers...) associés au fait qu'il n'y a plus de point de vue unique deviennent fondamentaux. Le visiteur, pour découvrir l'entièreté du bâtiment, est obligé de se mettre en mouvement.

Les éléments constitutifs du musée

Si les formes extérieures relèvent d'un geste architectural fort, l'intérieur, d'une grande fonctionnalité, répond au programme architectural conçu par le maître d'ouvrage. La réponse aux besoins d'un établissement culturel et patrimonial apportée par l'agence Coop Himmelb(l)au consiste en un bâtiment composé de trois éléments : le *Cristal* (verrière monumentale), le *Nuage* (structure en porte-à-faux revêtue de plaques d'inox), le *Socle* (structure semi-enterrée en béton). Le musée possède, par ailleurs, un centre de conservation et d'étude des collections externalisé (CCEC), de 3200 m² (le centre sera agrandi de 1500 m² en 2018) qui accueille principalement les collections de sciences naturelles. Dans le *Socle* du musée, le service des collections dispose également de deux réserves pour conserver les collections en sciences humaines. Le *Nuage* accueille les espaces muséographiques avec l'exposition permanente qui se déploie au second étage en quatre salles pour une superficie totale de 3000 m² et les expositions temporaires prennent place au premier niveau sur 2500 m² répartis en cinq salles aux dimensions variées (740, 740, 300, 200, 170 m²). Au niveau 2 du *Nuage*, près des collections permanentes, se trouvent quatre salles d'ateliers de médiation. Situés principalement dans le *Socle* du musée : quai de déchargement, PC sécurité et incendie, ateliers muséographiques (menuiserie, métallerie), caisserie, monte-charges, permettent une exploitation maximale du bâtiment.

Ainsi le musée est donc à la fois un geste architectural fort mais aussi une infrastructure fonctionnelle qui permet une importante production culturelle.

Le lieu principal d'accueil des visiteurs est le *Cristal* qui donne accès, sous son immense verrière, à la billetterie et à la boutique-librairie. Bénéficiant d'entrées distinctes mais accessibles depuis le *Cristal*, les services liés à l'accueil des groupes se trouvent au niveau du *Socle* (billetterie, vestiaires, salles d'accueil pour les groupes en visite avec médiation) ainsi que les deux auditoriums (310 et 110 places). Ces services sont complétés par deux lieux de restauration : un café-restauration rapide situé sur le toit-terrasse du musée et une brasserie gastronomique située aux abords du jardin public de 20000 m², véritable extension du bâtiment, lui aussi dessiné par l'agence Coop Himmelb(l)au. L'ensemble du bâtiment est accessible aux personnes à mobilité réduite et le personnel est formé pour l'accueil de publics spécifiques afin de pouvoir proposer un service d'accueil de qualité. Une salle de réception, les auditoriums, le *Cristal* ou encore le jardin peuvent être des lieux privatisables dans le cadre de la commercialisation d'espaces.

Ainsi le musée, lieu de production culturelle est aussi un lieu de services pour le public et une infrastructure permettant de développer des ressources propres.

Au-delà de la pensée architecturale et de la réponse aux besoins d'une institution muséale, l'architecte signe pour le public un bâtiment formellement (d)étonnant qui incite à la curiosité et qui, par là, oblige à se déplacer, à observer et à comprendre.

L'architecture devient, comme pour la confluence géographique, une illustration physique du projet scientifique et culturel du musée. De la même manière que l'architecte oblige le visiteur à se déplacer pour découvrir un bâtiment sans point de vue unique, les partis pris du discours scientifique obligent le visiteur à une mobilité intellectuelle en remettant en cause ses connaissances acquises, en lui proposant une multiplicité de points de vue, en le conduisant de la curiosité et de l'observation à la réflexion et à la délectation. Pour reprendre la terminologie de l'architecte et continuer l'analogie, le *Socle* en béton désignerait la connaissance scientifique et la collection ; le *Nuage*, aux formes et aux couleurs changeantes, désignerait les différentes formes que peuvent

prendre les contenus scientifiques ; le *Cristal*, par sa translucidité, désignerait la démarche d'accessibilité des contenus.

Le musée des Confluences dans un territoire culturel et patrimonial

Le territoire lyonnais est riche en patrimoines matériels et immatériels : des coteaux du Beaujolais à ceux de la Côte-Rôtie, de la Capitale des Gaules à celle de la soie, de la médecine, du cinéma, de la gastronomie, ce sont autant de patrimoines qui forgent l'image culturelle de la région.

L'offre muséale est riche tant du point de vue de la variété des collections que des programmations associées. Il est possible de distinguer plusieurs ensembles : les musées qui retracent l'histoire de la cité comme le musée gallo-romain de Fourvière, le musée d'Histoire de Lyon, le Centre de la résistance et de la déportation, le musée de l'Imprimerie, le musée des Tissus, l'institut Lumière, les différentes structures accueillant des collections de médecine et les musées artistiques comme le musée des Beaux-Arts et le musée d'Art contemporain.

Au-delà des institutions patrimoniales, le territoire vit au rythme de grands événements reconnus nationalement et internationalement : les biennales d'art contemporain et de danse, les *Nuits de Fourvière*, le festival Lumière, les *Nuits sonores*, la Fête des Lumières...

Le musée des Confluences vient donc contribuer à la diversité de l'offre culturelle et patrimoniale en se positionnant avec des collections en sciences naturelles et en sciences humaines et en proposant une lecture pluridisciplinaire.

La vocation du musée des Confluences

Le musée des Confluences, par sa genèse et son ancrage local, a donc une vocation profonde d'être un établissement de territoire au service de ses habitants. Cependant l'ambition qui a présidé à la construction de cette nouvelle institution, a aussi consisté à en faire un établissement à rayonnement national et international, bien sûr au niveau de sa fréquentation touristique mais aussi au niveau de sa reconnaissance.

Cette ambition est rendue légitime par l'attractivité du bâtiment, le positionnement scientifique original du musée, la qualité de ses collections et une offre scientifique et culturelle diversifiée et fréquemment renouvelée.

Riche d'une collection de 2,2 millions de pièces, disposant de cinq salles d'expositions temporaires, le musée des Confluences est donc structuré pour être à la fois un lieu de conservation (avec ses missions corollaires : acquisition, étude scientifique, inventaire, restauration) et un lieu important de diffusion.

Un statut et une organisation au service d'un projet scientifique et culturel

Dans la phase projet, le musée des Confluences se trouvait en régie directe de sa tutelle du département du Rhône. Afin d'offrir un mode de gestion adapté aux missions et aux objectifs d'un établissement culturel, a été créé un établissement public de coopération culturelle (EPCC) à caractère industriel et commercial en juin 2014, avec comme membres fondateurs l'École normale supérieure de Lyon et le département du Rhône.

Suite aux réformes territoriales de 2014, l'établissement public est passé sous la bannière de la métropole de Lyon. Ce passage d'une collectivité à une autre permet de conserver une cohérence entre les missions du musée et l'organisation territoriale.

Ce statut confère au musée une personnalité juridique propre et une autonomie de gestion dans le domaine scientifique, financier et dans celui des ressources humaines avec deux instances de gouvernance : un conseil d'administration et un conseil scientifique.

Le musée est subventionné par les collectivités territoriales de la métropole de Lyon et du département du Rhône, à hauteur de 77% de son budget (14,8 millions d'euros en 2016). Le musée s'autofinance à hauteur de 23% (billetterie, privatisation, mécénat, redevances...).

Ce budget comprend les frais d'exploitation et d'entretien courant du bâtiment, la masse salariale, le fonctionnement lié à la conservation des collections et à la programmation de l'établissement.

Le fonctionnement du musée est assuré par les 94 employés à temps plein de l'établissement public et par des sociétés prestataires pour la billetterie, l'accueil, la médiation face public. Les services commerciaux comme la boutique-librairie et les services de restauration (brasserie et café) ont été concédés à des sociétés extérieures et disposent donc d'une gestion indépendante. Un cahier des charges et des « référents-musée » permettent à ces activités commerciales de s'intégrer dans le fonctionnement et l'image du musée.

Les salariés de l'établissement se répartissent en trois directions : la direction scientifique des expositions et des collections, la direction du développement culturel, la direction administrative. Le service de la communication est directement rattaché à la direction du musée.

L'esprit de la Confluence

L'esprit de la Confluence, celui de la confluence des savoirs et des disciplines, a existé avant même la décision d'implanter l'établissement sur ce point de jonction entre le Rhône et la Saône. Le nom

est trouvé par Michel Colardelle, alors directeur du futur MUCEM, au moment de la définition du concept général. Autant dire que l'esprit de la Confluence irrigue tous les éléments du projet.

Le musée des Confluences est un concept original qui a su faire évoluer le schéma traditionnel des musées d'histoire naturelle et des musées ethnographiques¹. Cette originalité est une grande force de positionnement par rapport aux institutions locales, nationales et internationales.

Le concept d'origine a été établi par Michel Côté, premier directeur du musée des Confluences avec l'appui d'un comité international. Dans les toutes premières pages du projet scientifique et culturel qu'il édite en 2009, Michel Côté déclare : « L'homme est au centre de la réflexion² ». Cette phrase semble fondamentale dans la compréhension du projet et dans l'avenir de l'institution. Très vite, il enchaîne sur l'interdisciplinarité : « L'approche pluridisciplinaire est essentielle. De la physique à la sociologie, de la biologie à l'anthropologie, nous ne pouvons nous priver de l'apport des disciplines pour continuer à nous interroger. » Il poursuit sur les enjeux contemporains qui ne sont pas « forcément ni "populaires" ni même traités dans la presse ».

Ces trois postulats aboutissent alors à qualifier le musée des Confluences comme étant un musée de *Sciences et Sociétés*. Cette appellation a permis de positionner l'institution dans le paysage muséal (musées de beaux-arts, d'archéologie, de société, d'ethnographie...) comme un être hybride entre musée de société et musée de sciences. Aujourd'hui cette appellation peut paraître quelque peu jargonneuse, mais a permis de structurer un projet scientifique et culturel complexe et ambitieux, durant la phase chantier. La stratégie d'Hélène Lafont-Couturier, directrice du musée depuis 2010, s'est inscrite dans le projet initial tout en l'adaptant aux nouveaux contextes économiques et politiques et en raison d'une identité du musée qui se modifie avec le temps et la réalité d'un établissement désormais ouvert au public.

Le musée des Confluences est un musée, qui grâce à la convergence des sciences humaines et des sciences naturelles, permet d'aborder des sujets anthropologiques complexes à forts enjeux contemporains et de les mettre en perspective par la profondeur historique de ses collections. Le musée des Confluences est dans ce sens profondément humaniste, non pas dans le sens de la Renaissance, de mettre l'homme au centre de toute chose mais dans le sens de remettre l'homme à sa juste place. Alors qu'histoire humaine et histoire naturelle sont encore vécues comme une scission, le fait de replacer cette histoire humaine dans celle de la vie et du monde et des sociétés est le positionnement de l'institution.

Dernière les représentations de l'origine du vivant, de la biodiversité, de l'organisation des sociétés et de la mort se cache la question encore plus fondamentale de l'identité : *Qui suis-je dans l'histoire de l'évolution ? Qui suis-je par rapport à l'autre, qu'il appartienne à une autre société ou au reste du monde vivant ? Qui suis-je par rapport à l'existence et sa fin ?* Le musée des Confluences est ainsi un musée philosophique, qui réinterroge des questions existentielles auxquelles les sociétés passées ou présentes se confrontent, et qui trouvent un écho dans les préoccupations du visiteur.

Un musée porteur de valeurs

Par ces thématiques qu'il développe et la nécessaire interdisciplinarité de son approche, le musée des Confluences est porteur de valeurs.

Les musées sont un outil dans la construction du citoyen en lien avec la diffusion d'un savoir. En offrant le regard croisé de scientifiques venant d'horizons variés, en mettant côte à côte des objets provenant du domaine des sciences naturelles et des sciences humaines, de cultures occidentales ou extra-européennes, le musée invite à sentir la complexité du monde, insiste sur ce qui est commun aux individus ou aux sociétés, affirme qu'une conception n'est pas exclusive d'une autre. En mettant l'histoire des sciences en filigrane, le musée montre combien l'acquisition des connaissances est continue et que les découvertes scientifiques changent notre perception du monde. Le musée, outil de tolérance, prend ainsi une autre dimension à Confluences par l'interdisciplinarité, le croisement des regards et la diversité des approches.

Par la nature de ses collections et son histoire, le musée est engagé à préserver, étudier et conserver les patrimoines naturels et culturels et cela dans une démarche éthique. Ce travail scientifique s'accompagne d'une politique volontariste de diffusion, répondant ainsi à sa mission de service public. Dispositifs permettant l'accessibilité intellectuelle et physique de ces connaissances, politique de prêt généreux, politique d'*open data...* sont autant de leviers d'action pour ces missions essentielles.

En prônant un mécénat éthique, en engageant des actions de développement durable, en étant responsable dans la gestion des deniers publics, les valeurs morales défendues dans le projet scientifique et culturel se retrouvent aussi dans les politiques de gestion et les services disponibles.

Si sa silhouette domine le Confluent du Rhône et de la Saône depuis son ouverture le 20 décembre 2014, si sa programmation et sa fréquentation (882 000 visiteurs en 2015) contribuent au dynamisme d'un territoire culturel, c'est aussi par son esprit et ses valeurs inscrits dans son projet scientifique et culturel que le musée des Confluences se trouve au cœur de la cité.

1. Le projet du musée des Confluences résulte de la volonté de rénover l'ancien musée Guimet d'histoire naturelle situé près du parc de la Tête d'Or avec ses collections ethnographiques provenant principalement de la collection Guimet, des Œuvres de la Propagation de la Foi et d'un musée colonial et ses collections naturelles d'un cabinet de sciences naturelles fondé en 1777.

2. Sophie Lacour, Michel Côté, *Du Muséum au musée des Confluences, le Projet Culturel et Scientifique*, Lyon, musée des Confluences

QUELLE PERTINENCE POUR LA NOTION DE « PAYSAGE CULTUREL » DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS ?

Jean-Michel Tobelem

directeur d'Option Culture,
professeur associé à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Réflexions sur la notion de « paysage culturel »

Nous ne connaissons pas aujourd'hui la fortune que pourra connaître à l'avenir la notion de « paysage culturel ». Force est toutefois de constater qu'elle paraît s'appliquer tout particulièrement au cas italien pour une double raison : l'intégration entre patrimoine et paysage, dans un contexte où la séparation entre les deux est souvent inextricable, d'une part ; et, d'autre part, le rôle spécifique à l'Italie des « surintendances » alors que les musées et les monuments sont souvent dotés d'une autonomie limitée.

Reconnaissons à cet égard que le paysage possède à présent un lien encore renforcé avec le patrimoine, deux entités qui partagent l'idée d'une intervention humaine - plus ou moins prégnante bien sûr - ayant permis de les façonner au cours des âges. Ainsi, selon l'UNESCO, « œuvres mêlant la nature et l'empreinte qu'y a laissée l'être humain, les paysages culturels expriment la longue et intime relation des peuples avec leur environnement ». L'UNESCO ajoute : « Les paysages culturels - cultures en terrasses, jardins ou lieux sacrés, etc. - témoignent du génie créateur de l'être humain, de l'évolution sociale, ainsi que du dynamisme spirituel et imaginaire de l'humanité. Ils font partie de notre identité collective. »

Sont ainsi concernés, dans le cas de la France, les entités suivantes : les Pyrénées - Mont Perdu ; la Juridiction de Saint-Émilien ; le Val de Loire entre Sully-sur-Loire et Chalonnes ; les Causses et les Cévennes, paysage culturel de l'agro-pastoralisme méditerranéen ; le Bassin minier du Nord-Pas-de-Calais ; les Coteaux, Maisons et Caves de Champagne ; les Climats du vignoble de Bourgogne.

Dans notre pays, le rôle des parcs naturels régionaux ne saurait être négligé, car ils offrent des moyens notables en vue de préserver des territoires dans leur composante naturelle et culturelle, tout en favorisant leur bonne santé économique (qui peut du reste être vu comme le meilleur moyen de préserver cet « héritage », y compris le plus fragile).

On peut également mentionner l'importance des écomusées, des musées de société et des musées de plein air, qui développent une approche interprétative des contextes locaux, du point de vue environnemental, archéologique, historique, technique et ethnographique.

On peut enfin rappeler l'importance des conservations départementales, lorsqu'elles ne limitent pas leur périmètre à la question des musées mais s'ouvrent plus largement sur « les » patrimoines qui composent un territoire (sites, monuments, objets d'art, etc.).

La notion de paysage culturel soulève cependant des interrogations : voit-on le paysage naturel comme une extension de l'activité humaine, avec en particulier une préoccupation environnementale et une connotation esthétique ? Embrasse-t-elle des éléments de patrimoine qui sont présents dans les territoires considérés ? Dans ce cas, s'agit-il du patrimoine archéologique, historique, architectural et religieux, ou bien également du patrimoine ethnographique, technique et scientifique ? Enfin, comment s'intègre dans ce contexte la notion de patrimoine immatériel (traditions, savoir-faire, chants, danses...), qui paraît inséparable du territoire qui l'a vu naître ?

Pour notre part, la notion de paysage culturel nous paraît féconde en ce qu'elle ouvre la question du patrimoine à la problématique du développement durable et surtout du territoire, souvent abordée dans notre pays de façon fragmentaire, sectorisée et excessivement spécialisée ; et non pas globale, intégrée ou holistique.

Implications pour le secteur des musées

Si les musées peuvent assurément être concernés par le concept de « paysage culturel », il importe toutefois d'indiquer qu'une responsabilité accrue à l'égard de leur territoire et de leur environnement supposerait dans un premier temps qu'ils soient déjà à même de faire face à leurs missions existantes, ce qui n'est pas toujours le cas, faute de moyens financiers, techniques, mais surtout humains. Ces dernières se rapportent - s'agissant des collections - aux actions relatives à l'inventaire, au récolement, à la documentation, aux publications, à la politique des réserves, à la conservation préventive, aux restaurations, etc.

Sans oublier les autres missions dans les domaines suivants : accueil, développement et démocratisation des publics ; animations, expositions, actions hors les murs ; partenariats avec le monde de l'éducation et du social ; relations avec les structures touristiques et de développement local ; promotion, communication et politique numérique. Autrement dit, assigner une fonction nouvelle au musée supposerait de s'assurer que des moyens effectifs existent s'agissant d'une responsabilité ressortissant à leur ancrage territorial.

Relevons par ailleurs qu'au-delà des musées, d'autres entités opèrent déjà à une échelle territoriale et sont tout autant concernés par la question des « paysages culturels ». Citons notamment les services de l'inventaire, des monuments historiques, de l'environnement et de l'archéologie ; les parcs naturels régionaux et nationaux ; les conservations départementales ; ou encore les villes et pays d'art et d'histoire. Il est vrai qu'à l'exemple italien, on pourrait imaginer la mise en place de vastes services patrimoniaux intégrés qui seraient mieux à même de traiter de la question des paysages culturels que certaines des entités mentionnées précédemment.

Autrement dit, il conviendrait de tenir compte des acteurs déjà présents dans le territoire (un écomusée ou un centre d'interprétation du paysage par exemple ; ou bien encore un réseau comme « Terre Catalane » ou le réseau des musées comtois).

Si tel était le cas, il conviendrait encore de déterminer l'échelle d'intervention pertinente : commune, bassin de vie, intercommunalité, département, région (avec intégration ou non de la dimension transfrontalière) ? Il conviendrait en outre de préciser ce que recouvrirait la mission relative aux « paysages culturels » : l'étude, la protection, la sensibilisation, la valorisation, l'appui aux services existants ?

Penser en termes de mutualisation, de partenariat et de coopération

À la lumière des réflexions précédentes, alors que les difficultés budgétaires risquent de s'accroître et que les administrations sont à la recherche des moyens de mutualiser un certain nombre de dépenses, deux voies pourraient probablement être explorées par les responsables des musées eux-mêmes.

D'une part, la création de musées ou de monuments municipaux (ou intercommunaux) à vocation régionale (MMVR). Pour tenir compte du fait que le rayonnement de certains équipements dépasse leur ancrage local, il s'agirait de les doter d'une fonction « territoriale » les conduisant à accompagner et à aider des établissements plus modestes situés dans leur environnement grâce aux moyens humains et techniques dont ils disposent ; par exemple, un grand musée ethnographique pourrait assister des structures de plus petite taille, parfois animées par des bénévoles, mais qui jouent un rôle utile dans le territoire.

D'autre part, la constitution de pôles muséographiques ou patrimoniaux territoriaux (PMT/PPT). L'objectif serait ici de mutualiser les ressources de petits établissements en favorisant leur regroupement, dans le but de leur permettre d'atteindre une « masse critique » pertinente pour accroître leurs moyens, leur programmation et leur attractivité, et par conséquent leur fréquentation et leur impact dans le territoire. Par exemple, plusieurs musées d'une même ville ou d'un même territoire pourraient se regrouper afin de créer un établissement d'envergure capable d'agir efficacement dans son environnement.

Conclusion

Il apparaît que les musées sont au centre de visions potentiellement opposées, voire contradictoires. Certains les considèrent comme des outils de développement de la citoyenneté (en termes de connaissances, de participation, de lieu de débats). D'autres cherchent à les instrumentaliser en vue de finalités qui ne les concernent pas directement dans leurs missions premières (à des fins d'image, de développement économique ou d'attractivité).

Dans ce cadre, on peut penser que la reconnaissance du rôle que peuvent jouer les musées en matière éducative, sociale et de développement des territoires garantira leur survie et leur essor. Car ils seront vus comme des ressources irremplaçables pour les sociétés locales.

Mais cela suppose leur parfaite intégration dans les différents axes de la politique publique territoriale, en termes éducatifs, sociaux, touristiques, économiques et d'image, comme la notion de « paysage culturel » peut sembler le suggérer.

À cet égard, il ne paraît pas sans intérêt de s'interroger sur la mise en commun de ressources, sur la mutualisation de certaines actions, ainsi que sur le développement des partenariats et des coopérations qui permettraient de préserver - voire de consolider - les projets de la collectivité publique dans le domaine des musées, du patrimoine et de l'environnement.

Dès lors, comment les musées peuvent-ils agir encore davantage dans le sens de l'intérêt public et du développement de leur territoire ? Sans doute en « décloisonnant » la politique muséale et en mobilisant les ressources humaines et techniques des établissements - lorsque c'est possible - au profit des projets pédagogiques, de la cohésion sociale, du développement durable ou encore de la préservation de leur environnement.

QUEL MUSÉE DEMAIN ? CONTRIBUTION D'ICOM FRANCE À LA MISSION « MUSÉES DU XXI^e SIÈCLE »

Juliette Raoul-Duval

présidente,

Comité national français de l'ICOM - ICOM France

L'annonce du lancement d'une mission sur les musées du XXI^e siècle par Marie-Christine Labourdette, directrice du Service des musées de France, lors de l'Assemblée générale du Comité national français de l'ICOM (ICOM France) en mai 2016, a suscité un grand intérêt. ICOM France a demandé à y être activement associé. Que Jacqueline Eidelmann soit remerciée de l'avoir accepté.

« Quel musée voulons-nous demain ? », c'est en ces termes qu'ICOM Suisse a invité à son tour les musées dans un débat prospectif. Nous empruntons ici leur interrogation et aussi leur réponse : « Le choix nous appartient ».

Avec 4600 institutions et individuels membres, ICOM France est l'un des plus grands comités du Conseil international des musées (ICOM). Créé à l'initiative de la France il y a 70 ans, par des professionnels des musées pour les professionnels des musées, l'ICOM forme aujourd'hui un réseau unique de plus de 35000 musées et professionnels de musée incarnant la communauté muséale mondiale. Être membre de l'ICOM, c'est accéder à des ressources professionnelles uniques pour partager son expérience, rencontrer d'autres professionnels, comparer des modèles économiques, anticiper les changements techniques, s'ouvrir à des concepts nouveaux. C'est aussi s'engager à respecter ses valeurs. Cette organisation non gouvernementale rassemble dans près de 150 pays les experts de toutes les spécialités muséales. Son siège est à Paris, à l'UNESCO, et ceci conforte la position tout à fait stratégique de la France, et de la francophonie, en matière de musées et de protection des biens culturels. ICOM est également un des membres fondateurs du Bouclier Bleu, fondé pour protéger le patrimoine culturel menacé par les guerres et les catastrophes naturelles.

Une mission « Musées du XXI^e siècle » engagée à un moment crucial

Pour l'ICOM, la mission « Musées du XXI^e siècle » a démarré à un moment charnière : renouvellement de ses conseils et présidences. C'est aussi un moment particulièrement crucial pour les musées français : fréquentation très impactée par l'environnement sécuritaire, réforme territoriale, contraintes budgétaires...

Quinze ans après la promulgation de la loi de 2002 relatives aux musées de France, nul doute que le paysage des musées a considérablement évolué. L'effort public en leur faveur a été gigantesque pendant une décennie : les 37 musées nationaux ont été au cœur de la politique nationale de la culture, la loi de 2002 et l'appellation « Musées de France » ont fourni un cadre juridique et un cadre professionnel extrêmement précieux. Dès 2011, le rapport de la cour des comptes - *Les musées nationaux après une décennie de transformations* - précise que la dépense à l'égard des musées a augmenté dans cette période deux fois plus vite que celle du Ministère de la culture et de la communication et trois fois plus que le budget de l'État. Cet effort visait quatre objectifs : améliorer la gestion des collections nationales ; développer l'offre culturelle ; diversifier le public, en désignant les jeunes et les personnes éloignées de la culture comme publics prioritaires ; parvenir à une gestion plus efficiente en augmentant la part des « ressources propres » par rapport aux subventions de l'État. Cet effort a porté ses fruits : entre 2000 et 2009, la fréquentation des musées nationaux est passée

de 17, 8 millions à 28, 1 millions soit 58 % d'augmentation. C'était un phénomène général dans l'OCDE mais nulle part aussi impressionnant qu'en France. Cependant, l'ambition d'élargissement des publics et de démocratisation de l'accès aux musées a été insuffisamment satisfaite eu égard aux objectifs, comme le souligne encore le rapport de la cour des comptes.

La mission « Musées du XXI^e siècle » s'est attachée à relancer la mobilisation des acteurs sur cette question des publics. Pour ICOM France, y participer était d'autant plus évident que la question des publics est fondatrice de son action depuis 1946 : « Le musée est une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation. » Cette définition statutaire témoigne de l'ambition sociétale des professionnels œuvrant au sein d'ICOM.

Les musées conservent des collections conformément au Code du Patrimoine et sont ouverts aux publics : l'un et l'autre ne s'opposent pas.

Ouvrir aux publics est un critère de la définition des musées, indissociable de celui de responsabilité du musée à l'égard de ses publics. Ce qu'il offre à la visite est la mémoire de notre histoire, de notre culture, de nos arts, de nos progrès scientifiques et leurs traces tangibles. Ce qui fait un musée, au sens de l'ICOM, est qu'il est garant de l'authenticité du récit qu'il transmet. Des règles fixent aux professionnels leurs devoirs de collecter, documenter, conserver, étudier, exposer... .

C'est ce point de vue que les membres d'ICOM France, qui ont été invités à s'exprimer ou se sont spontanément rendus aux étapes régionales de la mission « Musées du XXI^e siècle », ont voulu à chaque fois rappeler.

Sans faire ici un compte-rendu de leurs interventions, rappelons que des membres d'ICOM France étaient présents à Lyon, Marseille, Strasbourg, Paris-Cité des sciences et de l'industrie, Paris-Musée Curie et Lens. Jacqueline Eidelmann a accepté l'invitation de présenter la mission « Musées du XXI^e siècle » aux membres du conseil d'administration en novembre. À chaque rendez-vous, et c'est toute la richesse de cette mission, les participants ont été frappés :

- 1 par le succès du dispositif de la mission « Musées du XXI^e siècle », avec 750 consultations et des journées organisées sur tout le territoire, l'implication très forte des professionnels locaux, des interventions de haute tenue et la mise sur la table des attentes fortes de participation des publics,
- 2 par le choix de ne pas inscrire la question des collections dans le champ de la mission, motivé par le fait que celles-ci sont couvertes par une loi récente et efficace. Mais - et c'est peut-être de la déformation professionnelle - le cadrage du périmètre de l'enquête et son centrage sur les publics en vue de leur élargissement et diversification, ne semble pas incompatible avec les préoccupations des membres professionnels présents, concernant la conservation, l'acquisition, la restauration, l'effet d'un accroissement de la fréquentation sur l'état des collections, la vie des œuvres prêtées, déposées ou longuement exposées, le récolement, mais aussi la fermeture de certains musées et la question de l'avenir des collections, la difficulté à conjuguer des objectifs de meilleure gestion avec la déontologie professionnelle ; bref, de leurs vies de professionnels de musées... Parce que ce sont les problèmes qu'ils rencontrent, ils mesurent l'avance de la législation française, qui protège mieux que n'importe où au monde le patrimoine et les collections et qui a tant de retombées positives. Mais ils savent également combien cette position d'excellence, est un défi... Il y a là matière à alimenter un volet pour prolonger le débat public sur la mission « Musées du XXI^e siècle », dont l'intitulé-même suggère qu'il n'y en aura pas beaucoup d'autres dans les prochaines décennies...,
- 3 par la volonté partagée que le musée s'installe dans le paysage culturel comme lieu où peuvent se retrouver toutes les populations, toutes les générations, avec ou sans bagage culturel, quel que soit leur pays ou leur langue d'origine ... Le musée « inclusif » n'est pas distinct du musée, tout court.

Le musée est un atout majeur du lien social

Les musées ont été inventés pour conserver le patrimoine d'une civilisation. Ils transmettent aux populations leur histoire et leur permettent de la partager, rapprochent les cultures et les générations, nourrissent les émotions et le plaisir d'apprendre, aident à distinguer entre croire et savoir.

De manière symbolique et économique, ils produisent un certain nombre de valeurs et sont porteurs d'une responsabilité sociale et culturelle, celle d'être des lieux de réflexion critique. Ils doivent aussi repérer ce qui demain fera trace de notre culture d'aujourd'hui. Ils s'inscrivent dans une trajectoire, avec un passé, un présent et un avenir. Il ne s'agit pas uniquement d'attirer aujourd'hui beaucoup de publics. Il s'agit de rendre le visiteur davantage acteur de sa visite.

Cependant, le modèle muséal est en pleine transformation avec de nouveaux acteurs publics et privés, des contraintes budgétaires, la place privilégiée de l'événementiel, des innovations technologiques et un nouveau schéma territorial.

L'enjeu de la démocratisation est de réussir à accueillir plus de publics et des publics beaucoup plus diversifiés, tout en maintenant un niveau élevé d'exigences professionnelles.

Depuis 30 ans, les musées sont devenus des « lieux de vie » qui, tous ou presque aujourd'hui, diversifient leur offre, modernisent leur visite, accueillent enfants et familles dans des ateliers, croisent leurs expositions avec des événements et des animations, adaptent leur politique tarifaire... Jamais les musées n'ont attiré autant de visiteurs, même si la courbe semble se stabiliser voire s'inverser. Le musée, dépositaire d'un patrimoine à valeur universelle, a comme responsabilité de le conserver pour le transmettre à tous et aux générations futures. Mais en même temps, il incarne pour beaucoup une image élitiste. Quel paradoxe pour qui se souvient que le musée est une création révolutionnaire, issue des Lumières, née d'un élan humaniste de partage des savoirs et de réconciliation des hommes autour de ce savoir partagé.

Le rapport de la mission « Musées du XXI^e siècle » éclairera sans nul doute sur ce point et les institutions y puiseront des clés pour l'avenir. D'où vient que la démocratisation n'a pas eu lieu, que beaucoup ne se sentent pas à leur place dans des musées à l'instar de cet acteur du champ social témoignant, lors d'une étape régionale de la mission, qu'il préférerait emmener les enfants qui lui étaient confiés dans des lieux où l'on « se vide la tête » ? Pour les professionnels des musées, c'est tout l'inverse : le commissaire d'exposition, le médiateur, le conservateur, se fixent comme objectif de « remplir la tête » de ses publics, avec l'espoir que la visite au musée offre justement une chance d'y parvenir tout en se « délectant ». Plus les visiteurs sont, par leur situation géographique, familiale ou sociale, éloignés de l'accès à la culture, plus la visite au musée devrait être qualitative, les contenus adaptés et la transmission juste et intelligente.

L'excellence professionnelle aujourd'hui ne se définit-elle pas finalement par la capacité à traiter de plus en plus de sujets en lien avec l'actualité et la demande des publics, à renouveler l'offre de plus en plus rapidement, dans des scénographies de plus en plus pédagogiques, tout en étant garante de la scientificité du discours et de la bonne conservation des collections et de la sécurité des visiteurs... ?

Dans cet esprit, ICOM France invite ses membres à poursuivre une réflexion prospective, autour de questions élargies.

Trois orientations enrichissent une réflexion renouvelée afin de se questionner sur les missions des musées d'aujourd'hui et de demain pour proposer la mise en œuvre d'actions :

La déontologie, fondement du lien entre les musées.

Depuis 2012, ICOM France prolonge et approfondit les questions de déontologie et plus largement d'éthique des professionnels des patrimoines et du marché de l'art, par des journées d'études et la publication de leurs actes dans sa Lettre. Il s'appuie sur l'outil de référence de l'ICOM, le *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées*, qui fixe les normes minimales de pratiques et de performances professionnelles pour les musées et leur personnel. Adopté dans une première version en 1986, traduit en trente-six langues, il s'est enrichi d'une dernière révision en 2006, restructurée à l'image de la profession muséale mais aussi en se basant sur les principes fondamentaux des pratiques professionnelles, conservant l'idée d'un service rendu à la société et au public.

Le rayonnement à l'international.

Fortement engagé dans l'*Accord France-Canada pour la coopération et les échanges dans le domaine des musées*, dans ICOM Europe - Alliance régionale de l'ICOM pour l'Europe et désormais adhérent du réseau NEMO (Réseau des organisations de musées européens), ICOM France sera le partenaire du Ministère de la culture et de la communication pour l'année du Patrimoine en 2018.

ICOM France engage également un travail de fond pour diffuser les bonnes pratiques et les retours d'expérience, faire vivre la francophonie et valoriser les réseaux constitués en trente comités internationaux de spécialistes qui couvrent à peu près toutes les problématiques muséales, depuis les collections jusqu'aux qualifications professionnelles. Chaque membre de l'ICOM peut participer à un ou plusieurs comités internationaux et ce réseau constitue un lieu de comparaison et de partage d'expérience irremplaçable.

Le musée et son environnement territorial.

Sujet d'un débat tenu au Sénat lors de l'assemblée générale de mai 2016, la thématique « Musées et paysages culturels » était le fruit de deux années de réflexion, née d'un rapprochement avec ICOM Italie à l'occasion de la rédaction de la *Charte de Sienna*. Elle résonnait fortement en France avec le *tempo* de la réforme territoriale et s'est trouvée contemporaine de la mission « Musées du XXI^e siècle ». Accueillis par Françoise Cartron, sénatrice de la Gironde, vice-présidente de la commission Culture et Jean-Claude Luche, sénateur de l'Aveyron, 150 participants ont relayé le questionnement ouvert par nos collègues italiens : « les musées, surtout quand leurs collections sont issues du contexte qui les entourent, n'ont-ils pas le devoir d'assumer aussi la fonction et le rôle de centre d'interprétation

pour le territoire dont ils sont expression et qu'ils desservent ? [...] Nous pensons que les musées doivent se sentir responsables de leurs collections mais aussi du patrimoine qui les entoure... ».

Démocratiser l'accès au musée, c'est aussi s'assurer qu'aucun territoire n'est inaccessible à la culture, et conforter le maillage territorial. Chercheurs et experts, professionnels et représentants du Ministère de la culture et de la communication, ont nourri des échanges particulièrement riches. Plusieurs chercheurs ont fortement relevé le changement de paradigme auquel les musées doivent faire face et l'on a entendu leurs inquiétudes. Pour les actes de ce numéro 40 de *La lettre du Comité national français de l'ICOM*, Sylvie Pflieger précise que « certains musées dépérissent, voire ferment, les problèmes de financement rencontrés par les collectivités territoriales ou des mécènes privés les confrontant à de graves dilemmes ».

Il n'y a pas de représentation unique du musée du XXI^e siècle. Le paysage muséal est d'une grande diversité. Ce sont les conditions de son appropriation qu'il faut réinventer. Plus ouvert, moins cloisonné, plus en phase avec les évolutions de la société afin que celle-ci se sente autorisée à lui exprimer ses attentes. Ouvrir le musée au citoyen et le citoyen au musée.

PRÉSENTATION DES INTERVENANTS

Géraldine Balissat

Géraldine Balissat, tissant son parcours entre lettres, ingénierie culturelle, anthropologie et muséologie, a passé plusieurs années sur des “terrains” divers : terrain de la muséographie depuis la sphère privée du monde des galeries et des agences, terrain de la recherche anthropologique au Mexique, en lien distant avec les musées communautaires et, tout récemment, terrain du réseau Engrenages (ancienne réseau des Musées des techniques et cultures comtoises) rejoint en 2013, et dont elle pilote depuis le programme d’actions. Elle incarne un regard excentré, à la lisière du discours professionnel, et se sent intimement concernée par la question des dynamiques collectives - muséales et patrimoniales, notamment.

Françoise Cartron

Françoise Cartron est sénatrice de la Gironde (région Nouvelle Aquitaine) et vice-présidente du Sénat. Membre de la commission de la culture, de l’éducation et de la communication, elle est également membre du conseil d’administration de l’établissement public du musée du quai Branly-Jacques Chirac.

Nicolas Dupont

Nicolas Dupont, conservateur de la fonction publique territoriale, est profondément attaché au lien entre institutions culturelles et territoires. Directeur des expositions et des collections au musée des Confluences, formé à l’histoire de l’art et l’archéologie et spécialisé en muséologie, il défend les approches interdisciplinaires qui permettent de comprendre dans sa globalité un monde de plus en plus complexe. Détaché par la récente métropole de Lyon auprès de l’EPCC-IC Musée des Confluences, sa situation est révélatrice des mutations de la politique des territoires et de l’environnement culturel, mutations nécessaires pour s’adapter aux nouveaux enjeux.

Jean Guibal

Jean Guibal est docteur en ethnologie. Conservateur en chef du patrimoine, il a commencé sa carrière au Musée national des arts et traditions populaires, puis a assuré successivement la direction du Musée dauphinois, de la Conservation du Patrimoine de l’Isère et de la Culture et du Patrimoine de ce département. Il a retrouvé récemment, à sa demande, la direction du Musée dauphinois et la coordination des dix musées départementaux. Il est par ailleurs professeur associé à l’Institut d’études politiques de Grenoble et directeur éditorial de la revue *L’Alp*.

Daniel Jacobi

Daniel Jacobi est professeur des universités (CE) et chercheur dans l’équipe Culture et Communication du centre Norbert Elias (UMR 8562 - EHESS-UAPV- CNRS). Depuis les années 1990, il s’est surtout intéressé aux dispositifs d’interprétation des musées, du patrimoine et des expositions. Il est un spécialiste de l’évaluation de l’éducation non formelle. Les thèmes de recherche au centre de son activité portent sur la diffusion de la culture scientifique et technique, la muséologie et la sociolinguistique. Il est spécialiste des textes affichés dans les musées, les monuments et les expositions et des aides à l’interprétation mises à la disposition du public. Il a conduit de multiples enquêtes sur l’évaluation des projets et des dispositifs d’éducation non formelle dans les équipements culturels et s’est intéressé aux pratiques de fréquentation des lieux de la culture.

Il a récemment publié : *Exposer des idées : du musée au centre d’interprétation*, Complicités, 2009 [avec Serge Chaumier]. *La signalétique patrimoniale : principes et mise en œuvre*, Actes Sud / OCIM, 2014. « Muséologie et accélération », in Mairesse, F., *Nouvelles tendances de la muséologie*, La Documentation française, 2016.

Jean-Claude Luche

Jean-Claude Luche est sénateur de l’Aveyron (région Occitanie) et membre de la commission de la culture, de l’éducation et de la communication. Il est également président du conseil départemental de l’Aveyron.

Sylvie Pflieger

Sylvie Pflieger est maître de conférences, HDR, en économie, à l’Université Paris-Descartes, Sorbonne Paris-Cité. Elle est rattachée à la Faculté des sciences humaines et sociales-Sorbonne et dirige le département de sciences sociales. Ses recherches portent sur l’économie de la culture au sein du Centre de recherche sur les liens sociaux (Cerlis). Ses travaux récents portent notamment sur l’analyse des politiques culturelles, le rôle de la culture comme levier de développement durable des territoires, et sur le secteur patrimonial (musées et monuments). Elle a en particulier réalisé (avec Xavier Greffe et Anne Krebs) un travail de recherche en 2014/2015 pour le Ministère de la culture (DEPS) intitulé « Quels designs économiques et financiers des musées face à la raréfaction des ressources publiques ? », et en 2016 une étude sur « La valeur socio-économique du Louvre sur son territoire francilien » avec Anne Krebs.

Elle a récemment publié : *La politique culturelle en France*, avec Xavier Greffe, La Documentation française, 2^e édition, 2015.

Jean-Pierre Saez

Jean-Pierre Saez est directeur de l’Observatoire des politiques culturelles (Grenoble, France) et de *L’Observatoire*, revue semestrielle sur les politiques culturelles. Chargé de cours à l’Institut d’études politiques de Grenoble, il est également président du Centre International de Musiques Nomades - Les Détours de Babel. Expert auprès de divers organismes français et européens (Conseil des collectivités pour le développement culturel, Fondation Genshagen, Conseil culturel de l’Union pour la Méditerranée), il participe activement à l’animation de divers réseaux, concertations, formations sur les politiques culturelles et leur articulation du local à l’international. Ses travaux cherchent à entrecroiser enjeux artistiques et culturels, enjeux de société et politiques publiques au niveau territorial.

Il a récemment publié : « Emploi artistique et culturel et formations » in Ph. Poirrier (dir.), *Politiques et pratiques de la culture*, La Documentation française, 2017. « Quelle place de la culture dans la réforme territoriale ? Kit de survie », *Manip Le journal de la marionnette*, n°44, oct-déc 2015. « L’inventaire général du patrimoine culturel : bilan d’une décentralisation », dossier coordonné par Lisa Pignot et Jean-Pierre Saez, *L’Observatoire*, n°45, hiver 2014-2015. « L’inventaire général du patrimoine culturel ou l’invention d’une compétence obligatoire et partagée », *L’Observatoire*, n°45, hiver 2014-2015. « Décentralisation et culture : vers un grand chambardement ? », *L’Observatoire*, hiver 2013. *Les nouveaux enjeux des politiques culturelles. Dynamiques européennes*, Guy Saez, Jean-Pierre Saez (dir.), La Découverte, 2012.

Jean-Michel Tobelem

Jean-Michel Tobelem est docteur en sciences de gestion, habilité à diriger des recherches, diplômé de l’Institut d’études politiques de Paris et d’études supérieures de droit public, lauréat de la bourse Lavoisier du Ministère des affaires étrangères. Il est également professeur associé à l’Université Paris I Panthéon-Sorbonne, enseignant à l’École du Louvre ainsi que dans plusieurs universités et écoles de commerce, en France et à l’étranger. Il dirige l’Institut d’études et de recherche Option Culture et une collection d’ouvrages portant sur la gestion de la culture chez l’Harmattan.

Il a récemment publié : *Les Conservateurs de musées. Atouts et faiblesses d’une profession*, dir. avec Frédéric Poulard, La Documentation française, 2015. *Les Bulles de Bilbao. Les musées après Frank Gehry*, contributions de Luis Miguel Lus Arana et Joan Ockman, éditions B2, 2014. *Art et gestion de l’art. Leadership et institutions culturelles*, dir. avec Sylvie Cameron, Liber, 2013. *Le Nouvel Âge des musées, les institutions culturelles au dé de la gestion*, Armand Colin, 2010. *Culture, Tourisme et Développement. Les voies d’un rapprochement*, dir. avec Claude Origet du Cluzeau, L’Harmattan, 2009.

Christophe Vital

Christophe Vital est conservateur départemental et exerce une tutelle sur une dizaine de structures muséales très diverses. Il s’est toujours attaché à la question de l’aménagement du territoire et du rôle que peuvent jouer les musées dans ce cadre. Il est le concepteur de l’Historial de la Vendée, musée de société construit en pleine campagne et ouvert au public en 2006. Appréhendant le patrimoine dans sa globalité et dans l’interdisciplinarité, il est depuis 2012 directeur au sein du conseil départemental et gère plusieurs services (musées, monuments historiques, archéologie). Il a été président de l’AGCCPF de 2007 à 2013.

Il a récemment publié : « Le réseau des musées de Vendée », in *Patrimoine contemporain des sciences et techniques*, CNAM, La Documentation française, 2016.

INFORMATIONS PRATIQUES

POUR ADHÉRER À L'ICOM

Les conditions et les modalités d'adhésion sont disponibles en ligne sur notre site Internet : <http://www.icom-musees.fr>

MONTANT DES COTISATIONS POUR L'ANNÉE 2017

MEMBRES INDIVIDUELS

Actifs	85 €
Associés	180 €
Retraités	60 €
Étudiants (non-votants)	39 €
Bienfaiteurs (non-votants)	400 €

MEMBRES INSTITUTIONNELS

Actifs I (Budget* < 30 000 €)	322 € 3 cartes
Actifs II (Budget* entre 30 000 € et 100 000 €)	397 € 4 cartes
Actifs III (Budget* entre 100 000 € et 1 000 000 €)	571 € 5 cartes
Actifs IV (Budget* entre 1 000 000 € et 5 000 000 €)	681 € 6 cartes
Actifs V (Budget* entre 5 000 000 € et 10 000 000 €)	775 € 7 cartes
Actifs VI (Budget* > 10 000 000 €)	1 040 € 8 cartes
De soutien	2 400 € 8 cartes

* Budget de fonctionnement de l'institution

Le rapport moral 2016 du Comité français de l'ICOM est accessible en ligne sur notre site Internet : www.icom-musees.fr

ICOM France
13, rue Molière
75001 Paris
Tél. 01 42 61 32 02
icomfrance@wanadoo.fr
CCP 483-15X

CONSEIL EXÉCUTIF DE L'ICOM 2016-2019

Présidente

Suay Aksoy

Turquie

Vice-Présidents

Laishun An

Chine

Alberto Garlandini

Italie

Trésorière

Emma Nardi

Italie

Membres ordinaires

Hilda Abreu de Utermohlen

République Dominicaine

Vinod Daniel

Australie

Inkyung Chang

République de Corée

Carlos Roberto Ferreira Brandão

Brésil

Carina Jaatinen

Finlande

Maria de Lourdes Monges Santos

Mexico

Terry Simioti Nyambe

Zambie

Léontine Meijer-Van Mensch

Allemagne

Diana Pardue

États-Unis

Carol Scott

Royaume-Uni

Membre *ex officio*

Regine Schulz

Allemagne, Présidente du Comité

consultatif

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU COMITÉ FRANÇAIS 2016-2019

16 Membres élus

Madame Odile Boubakeur

RMN-GP - Paris

Madame Isabelle Brianso

Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse

Monsieur Jean-Gérald Castex

Musée du Louvre - Paris

Madame Pauline Chassaing

Institut national du patrimoine - Paris

Madame Françoise Dalex

Musée du Louvre - Paris

Monsieur André Delpuech

Musée de l'Homme - Paris

Monsieur Louis-Jean-Gachet

Conservateur général honoraire

Madame Emilie Girard

MuCEM - Marseille

Monsieur Philippe Guillet

Muséum d'Histoire naturelle de Nantes

Monsieur David Liot

Musées et patrimoine de la ville de Dijon

Madame Véronique Milande

Sèvres, Cité de la céramique - Sèvres

Madame Juliette Raoul-Duval

Musée des Arts et Métiers - Paris

Monsieur Jacques Terrière

Ville de Dinard

Monsieur Laurent Thurnherr

Maison de Robert Schuman / Musée départemental de la guerre de 1870 et de l'Annexion - Scy-Chazelles / Gravelotte

Madame Hélène Vassal

Centre Pompidou - Paris

Monsieur Eric de Visscher

Victoria & Albert Museum - Londres

14 Membres de droit

Madame Cécile Aaufaure

Représentant le directeur des affaires culturelles de la Ville de Paris

Madame Sophie Biecheler

Représentant le président d'Univer-science, Établissement public du Palais de la découverte et de la Cité des sciences et de l'industrie - Paris

Monsieur Bernard Blache

Représentant le président de l'AMCSTI / Association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique, technique et industrielle - Paris

Monsieur Vincent Campredon

Représentant les trois musées nationaux du Ministère de la défense - Paris

Madame Catherine Cuenca

Représentant le directeur du musée des Arts et Métiers - Paris

Monsieur Pierre Dubreuil

Représentant le directeur général du Muséum national d'histoire naturelle - Paris

Monsieur Bruno Favel

Chef du Département des affaires européennes et internationales / Direction générale des patrimoines - Paris

Madame Marie Grasse

Représentante de la FEMS / Fédération des écomusées et des musées de société - Marseille

Madame Marie-Christine Labourdette

Directrice, chargée des musées de France / Direction générale des patrimoines - Paris

Monsieur Yves Le Fur

Représentant le président de l'Établissement public du musée du Quai Branly-Jacques Chirac - Paris

Madame Aude Mansouri

Présidente de la FFCR / Fédération française des professionnels de la conservation-restauration - Paris

Madame Anne-Solène Rolland

Représentant le président directeur de l'Établissement public du musée du Louvre - Paris

Monsieur Michael Schischke

Représentant le président du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou - Paris

Monsieur Christophe Vital

Représentant le président de l'AGCCPF / Association générale des conservateurs des collections publiques de France - Paris

Bureau exécutif

Présidente

Juliette Raoul-Duval

Vice-président

Louis-Jean Gachet

Secrétaire générale

Françoise Dalex

Secrétaire général adjoint

Jean-Gérald Castex

Trésorière

Pauline Chassaing

Trésorière adjointe

Émilie Girard

NB : Le Conseil d'administration, lors de sa 134^e session, en décembre 2016, a approuvé à l'unanimité la nomination de Peter Keller au poste de directeur général et a nommé Emma Nardi au poste de trésorier de l'ICOM, conformément aux Statuts et au Règlement intérieur de l'ICOM.

Directeur de la publication

Juliette Raoul-Duval

Comité éditorial

Odile Boubakeur

Pauline Chassaing

Françoise Dalex

Louis-Jean Gachet

Emilie Girard

Valérie Guillaume

Anne-Claude Morice

Guillaume Turbiak

Conception graphique

Hands-up! Studio

Impression

Graph'Imprim

ISSN 2496-3739

Achevé d'imprimer en septembre 2017.

Publication composée en Guardian Egyptian Text

(Paul Barnes et Christian Schwartz, 2009).

Intérieur imprimé sur Freelifa Cento White 120 g/m²

(Fedrigoni).





ICOM FRANCE

**CONSEIL
INTERNATIONAL
DES MUSÉES**



N° ISSN 2496-3739

ICOM conseil
international
des musées
France

