

ICOM FRANCE
COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

Les paradoxes du musée du XXI^e siècle

Journée professionnelle 2018

NANTES, MUSÉE D'ARTS, 28 SEPTEMBRE 2018

Les paradoxes du musée du XXI^e siècle

.....
28 septembre 2018, Musée d'arts, Nantes

Sommaire



AVANT-PROPOS p.7

OUVERTURES OFFICIELLES p.13

David Martineau, adjoint municipal délégué à la culture de la Ville de Nantes

Blandine Chavanne, sous-directrice de la politique des musées, représentant Jean-Michel Hascoët, directeur général des patrimoines p.i., ministère de la Culture

Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France

Sophie Lévy, directrice du Musée d'arts de Nantes

Philippe Guillet, directeur du Muséum d'histoire naturelle de Nantes

Bertrand Guillet, directeur du Château des ducs de Bretagne-Musée d'histoire de Nantes

DIALOGUE SUR LE THÈME « LE MUSÉE, CRÉATEUR DE VALEURS ? » p.23

Philippe Gaboriau, directeur du Fonds de dotation du Louvre

David Vuillaume, président de NEMO et directeur de l'Association des musées allemands

PARADOXE 1 : SE RENOUVELER SOUVENT POUR ÊTRE ATTRACTIF ? OU ÊTRE DURABLE ? p.41

Jean-Marc Blais, directeur général du Musée canadien de l'histoire, membre du comité international d'ICOM pour les échanges d'expositions / ICEE

Frédéric Poisson, délégué aux grands projets d'aménagement et au développement durable d'Universcience

Ludovic Chauwin, régisseur des collections et des projets artistiques à la direction des musées de la Ville de Strasbourg, vice-président de l'Association française des régisseurs d'œuvres d'art / AFROA

Modération : Agathe Petit, rédactrice en chef du Labo des Savoirs.

PARADOXE 2 : MUSÉE, ENTRE PUBLICS DE PROXIMITÉ ET DIPLOMATIE CULTURELLE p.61

Olivia Bourrat, sous-directrice de la production et des publics, Agence France-Muséums

Aurélie Albajar, responsable du service des publics, musée des Augustins, Toulouse

Emilie Vanhaesebroucke, directrice déléguée de FRAME en France

Philippe Guillet, directeur du Muséum d'histoire naturelle, Nantes

Modération : Cyrille Sciama, conservateur des collections
du XIXe du Musée d'arts, Nantes

CONCLUSION DE LA JOURNÉE p.83

PRÉSENTATION DES INTERVENANTS p.91

INFORMATIONS PRATIQUES. p.99

Avant-propos



Depuis une vingtaine d'années, le paysage des musées se transforme... Les publics changent ; les outils d'accès à la connaissance et à la culture changent ; les sources de plaisir changent...

Les investissements de l'État et des collectivités territoriales dans les années 2000 ont dynamisé une augmentation spectaculaire de la fréquentation.

Aujourd'hui encore, un grand nombre de chantiers sont à l'œuvre et l'ampleur de la rénovation du Musée d'arts de Nantes, si elle est exemplaire, n'est pas unique : en région, à Troyes, à Reims, à Besançon, à Amiens, à Nancy, à Dijon, à Cahors, à Roubaix, à Montauban... à Paris, les musées de la ville, mais aussi le musée de Cluny, le musée de la Monnaie ou le musée national de la Marine : des musées sont en cours de rénovation ou viennent d'être rénovés. De nouveaux musées ouvrent, à Paris, à Nîmes, à Narbonne... Les musées nationaux essaient de leur côté, créant des antennes en région et sortent même de l'hexagone.

Dans le même temps, l'enrichissement significatif de l'arsenal législatif depuis 20 ans (loi musée, loi sur le mécénat, code du patrimoine, loi NOTRe et LCAP...) appelle en retour une modernisation de la gestion du fonctionnement des institutions et un effort de diversification des publics et de « démocratisation ».

Tous les établissements se sont engagés en ce sens, nationaux comme territoriaux, pour relever les défis des « musées du XXI^e siècle » : concilier l'excellence et l'attractivité, s'adresser aux publics les plus exigeants comme aux moins acclimatés, être des lieux de culture et des lieux de plaisir...

Dans cette dynamique, les musées se retrouvent confrontés à de nouveaux paradoxes :

Le musée, créateur de valeurs ?

La plupart des musées se sont donc diversifiés, leurs organigrammes ont significativement évolué, y compris à leur tête, leur management a été rationalisé et professionnalisé... Ces efforts ont été porteurs d'une dynamique de changement et d'ouverture mais aussi une réponse à l'obligation de contenir des dépenses et générer des recettes. Cependant, les unes ne sont pas réductibles à néant ni les

autres inépuisables. D'ailleurs, l'Unesco invite les Etats membres à « ne pas accorder une grande priorité à la génération de revenus au détriment des fonctions principales des musées¹ » [...] et l'essor du mécénat a aussi marqué le pas : comment solliciter des partenaires et des mécènes – tâche pour laquelle nombre de musées ont opéré des recrutements et engagé des prestations – quand ces mécènes aujourd'hui fondent à leur tour des musées ?

La réaffirmation du rôle majeur des musées dans la (re)-construction du « lien social », leur repositionnement valorisant à l'international, le choix d'y multiplier des manifestations symboliques rappellent que la démocratisation attendue du musée est inséparable de la part que le musée – garant de la mémoire collective – a dans la conception-même de la démocratie.

Cette actualité restitue au musée une *valeur*, que les critères d'efficacité ne suffisent pas à mesurer.

Tout le monde s'accorde à dire que la culture est une valeur, mais concrètement, de quelles valeurs, économiques, philosophiques, sociales les musées français sont-ils spécifiquement les détenteurs ?

Il s'agira dans cette session inaugurale, d'évoquer le panorama des richesses – morales, intellectuelles, sociales, économiques, - que les musées produisent, en prenant notamment appui sur plusieurs travaux internationaux qui nourrissent cette réflexion.

Le musée au défi du changement durable

Comment renouveler la programmation pour être toujours plus attractif, avec des scénographies inventives et des événements innovants et en même temps être « durable » ? Il y a quelques années, l'itinérance des expositions semblait une manière de leur assurer longévité, qu'en est-il aujourd'hui ? Les coûts de transport, d'assurance, de stockage, de logistique n'ont-ils pas érodé cette approche ? Les coproductions sont-elles une réponse efficace aux coûts induits, permettent-elles de faire vivre plus longtemps les expositions parfois en les adaptant à un contexte local ? Dans cette recherche du « hors les murs » on voit également apparaître l'idée d'exposition « clés-en-main », dont le discours et les contenus sont

⁽¹⁾ Recommandation concernant la protection et la promotion des musées et des collections, de leur diversité et de leur rôle dans la société touristique, adoptée par la conférence générale à la 38e session, Paris, 17 novembre 2015
<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002463/246331m.pdf>

préparés pour être exportés. Attirer en ses murs et s'exporter, autre paradoxe auquel les musées sont aujourd'hui confrontés.

On structure aujourd'hui l'itinérance des œuvres : comment pour un musée conserver les œuvres - mission légalement dévolue - et les « exposer », au sens propre comme au figuré ? La question n'est pas neuve - ICOM France a tenu en mai 2015 un colloque sur le thème « Collections : risquer pour exister » - mais elle est réactualisée par l'ampleur des missions de dialogue interculturel qu'assument aujourd'hui les musées.

Comment tout à la fois se montrer circonspect dans les missions d'acquisition et simultanément - avec légitimité - accueillir les biens culturels menacés par des guerres ou des catastrophes ?

Tels sont quelques-uns des paradoxes que les professionnels des musées ont à affronter pour se développer durablement.

Le musée, acteur de proximité / acteur de la « diplomatie culturelle »

Comment être tout à la fois attractif pour les publics dits « éloignés » et acquérir une envergure internationale, sans être un musée à deux vitesses ? Quelle unité, quelle continuité/rupture, en matière de programmation, de pédagogie, d'accueil, de formation des compétences, de modèle économique ?

Quelle langue commune les musées emploient-ils pour créer ici un « lien social » et déployer dans nombre de régions du monde le rayonnement des œuvres et l'ambition du plurilinguisme ? Comment être accessible à tous, aux muséophiles comme au « non-public », aux touristes comme aux migrants, dans les frontières comme dans les sites ouverts de par le monde ? Médiation, traduction, gestualité, la tâche est de transmettre sans réduire, ni appauvrir, ni trahir. Les outils numériques ont une place croissante, dans la préparation et l'accompagnement de la visite, demain sans doute dans la traduction simultanée. Quelle anticipation dans les musées d'aujourd'hui ?

Le débat sera accueilli au Musée d'arts de Nantes et relayé dans la Chapelle de l'Oratoire du musée.

Des séances de travail en petit groupe (ateliers-conversations) seront organisées à la demande, en mode participatif, au Muséum d'histoire naturelle et au Château des ducs de Bretagne - Musée d'histoire.

Ouvertures officielles



David Martineau, adjoint délégué à la culture, représentant Mme Johanna Rolland, maire de Nantes

Je vous souhaite la bienvenue à Nantes. C'est un honneur pour nous que vous ayez choisi de mener ici votre réflexion sur des musées dont on attend désormais qu'ils se transforment en moutons à cinq pattes. Nous sommes effectivement conduits à redéfinir la place de ces institutions, facteurs de rayonnement pour une ville. On le voit ici même : depuis sa réouverture, il y a un an, le Musée d'arts a attiré plus de 400 000 personnes. Nos musées, où sont conservés les trésors du passé, doivent être la maison où toutes et tous sont les bienvenus, Nantais et habitants du monde.

Parce qu'ils ont mené une politique continue d'acquisitions, les musées de Nantes montrent des collections riches et variées. Comment les présenter en tenant compte des problématiques des temps présents et futurs qui concernent chacun, tous âges, situations sociales, connaissances et niveaux d'éducation confondus ?

Vous êtes venus très nombreux essayer, ensemble, de relever ce défi en disant comment les musées peuvent rayonner par l'« élitisme pour tous », ou plus exactement l'exigence pour tous, pour éclairer l'avenir à petites touches.

Je remercie Sophie Lévy, Bertrand Guillet et Philippe Guillet, fers de lance de trois musées dont la fréquentation soutenue, due à des propositions variées non dénuées d'audace, dit le très fort succès d'estime. Nos établissements s'adaptent aux nouveaux modes de vie, par la fermeture tardive le jeudi, par l'organisation de courtes visites thématiques à l'heure du déjeuner et en restant ouverts l'été, lors du Voyage à Nantes, de 10 heures à 19 heures tous les jours. Les Nantais, très fiers d'amener leurs amis en ces lieux dont ils aiment les bâtiments et les collections, en sont les premiers médiateurs.

Je vous souhaite des journées riches d'échanges.

Blandine Chavanne, sous-directrice de la politique des musées, représentant M. Jean-Michel Hascoët, directeur général des patrimoines par intérim, ministère de la Culture

Mesdames, Messieurs,
 Madame la ministre de la Culture m'a priée de vous dire l'intérêt qu'elle porte au travail de l'ICOM et à la réflexion qui vous réunit aujourd'hui – une des nombreuses suites de la mission *Musées du XXI^e siècle*.

Le musée est, en effet, une institution paradoxale depuis sa création. Pourquoi déplacer des œuvres pour les conserver, en les soustrayant ainsi aux lieux qui leur sont dédiés ? Ainsi Quatremère de Quincy s'opposait-il à Alexandre Lenoir au sujet du déplacement des tableaux d'églises vers les musées.

Autre exemple de paradoxe que le musée doit affronter : le souhait des responsables de conserver et d'étudier les collections est souvent le souhait des responsables de conserver et d'étudier les collections est souvent difficilement compatible avec une politique d'expositions temporaires effrénée.

Le musée n'est pas une institution uniforme : en fonction de leur histoire, leurs collections, leurs thématiques et leurs tailles, ils ont chacun une identité propre et définissent leur projet scientifique et culturel en tenant compte de toutes ces données. Si l'on considère le musée des marais salants à Batz-sur-mer et le musée du Louvre, en dépit de la grande différence de taille et d'audience, ils ont, cependant, une même mission fondamentale : conserver et préserver notre patrimoine pour le transmettre aux générations futures.

Ainsi que la mission *Musées du XXI^e siècle* l'a indiqué : le musée est une institution culturelle fréquentée par 46 % de nos concitoyens qui considèrent fiable le message qui leur est adressé. Institution de confiance, le musée participe ainsi à l'élaboration des valeurs qui fondent notre société. La mission a, par ailleurs, aussi montré l'incroyable capacité des musées à s'adapter en mettant au point des

modes de fonctionnement correspondant aux nouveaux usages et aux nouvelles pratiques.

Cependant, malgré l'importance du rôle sociétal des musées et la forte attente des publics, parce qu'il est toujours très difficile de convaincre certains élus de l'importance des missions confiées aux musées, nombre d'entre eux connaissent des difficultés de fonctionnement sinon des menaces de fermeture. Par ailleurs, alors qu'à l'heure de la mondialisation la demande identitaire est toujours très forte, les musées d'ethnologie, qui représentent environ un quart de nos musées, ne trouvent plus de responsables, la discipline n'attirant pas ou peu de candidats, les recrutements à l'Institut national du patrimoine sont très/trop rares.

Ainsi, la liste est longue des paradoxes auxquels sont confrontés les responsables de musées. Le sujet de réflexion choisi par ICOM France aidera sans doute à ne pas tomber dans la schizophrénie mais à choisir et déterminer les priorités, à les privilégier en fonction de l'identité du musée et de son environnement culturel, administratif et touristique.

Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France

Je remercie David Martineau pour son message de bienvenue. Il n'est plus de grande ville sans grand musée, et Nantes a assurément les siens. Les trois maisons qui nous accueillent sont de très grands musées dont le succès, que traduit leur fréquentation, est le fruit d'une politique volontariste durable et éclairée. Le Musée d'arts, le Château des ducs de Bretagne - musée d'histoire de Nantes et le Muséum d'histoire naturelle se sont associés, concertés et unis pour accueillir ICOM France et élaborer avec nous un programme riche et varié.

La présence de Blandine Chavanne est un signe de considération de la ministre de la Culture à l'égard des membres de notre association professionnelle. Notre assemblée générale aura lieu dans la soirée, mais je puis déjà vous dire que notre représentativité s'accroît significativement. ICOM France compte désormais près de 5 000 membres, et les membres de l'ICOM dans son ensemble sont maintenant plus de 40 000, répartis dans plus de 130 pays. Suay Aksoy, sa présidente, empêchée de se joindre à nous car elle prépare à Kyoto la conférence générale de l'an prochain, souhaite plein succès à nos travaux.

L'ICOM est un réseau de professionnels engagés qui participent activement à leur association dans les comités nationaux et - pas encore assez ! - dans les comités internationaux. Le ministère de la Culture nous soutient – qu'il s'agisse du Service des musées de France, du Département des affaires européennes et internationales ou de la Délégation générale à la langue française et aux langues de France – et nous associe de plus en plus à ses réflexions prospectives, sur les métiers et sur le numérique par exemple. Ce soutien et cette écoute sont essentiels et nous faisons valoir le point de vue « du terrain », celui de nos adhérents. Nous prenons aussi notre part des enjeux nationaux : le plurilinguisme et la valorisation du modèle français que traduisent des textes tels que la loi relative aux musées de France ou le code du patrimoine, que nous jugeons parfois imparfaits mais que bien des pays nous envient.

Je remercie les directeurs des trois musées, Sophie Lévy, Bertrand Guillet et Philippe Guillet – ce dernier est membre du conseil d'administration d'ICOM France. Ensemble, nous avons choisi le

thème et élaboré le programme de ce colloque, dont l'intitulé fait écho à la mission *Musées du XXI^e siècle*, largement consacrée aux publics. Après la publication des conclusions de la mission, nous avons écouté les réactions des professionnels. Ils sont le plus souvent d'accord avec l'ambition d'accroître, d'élargir et de diversifier le socle de fréquentation, mais ils aspirent aussi à dire que la réalité quotidienne de l'exercice du cœur de leur métier – présenter les collections et le patrimoine – les expose parfois à des situations paradoxales. C'est ce dont nous vous proposons de discuter aujourd'hui.

Nous voulons faire une plus grande place aux publics éloignés des musées, mais nos établissements sont aussi appelés à être les phares de la diplomatie culturelle ; le même musée peut-il poursuivre ces deux objectifs ? Le peut-il à la même vitesse, ou à deux vitesses ? Les politiques publiques muséales sont-elles applicables pareillement dans un musée national, dans un musée dépendant d'une collectivité territoriale et dans un musée privé ? Pour être attractif, il faut beaucoup se renouveler, mais comment conjuguer cet impératif et celui du développement durable ? Enfin, le musée est créateur de valeurs, mais valeurs économiques et valeurs morales et philosophiques se complètent-elles ou s'opposent-elles ?

Les orateurs qui s'exprimeront à la tribune, ainsi que les modérateurs nous éclaireront sur ces questions. L'affluence nous a conduits à nous dédoubler. Des « conversations » destinées à l'approfondissement de certains thèmes ont été organisées et des visites professionnelles remarquables auront lieu demain. Je sais gré aux trois musées de la générosité de leur accueil. Je ne saurais conclure sans remercier Anne-Claude Morice, déléguée permanente d'ICOM France, sans laquelle rien n'aurait été possible, et Lisa Eymet, qui vient de rejoindre notre équipe.

Sophie Lévy, directrice du Musée d'arts

A l'instigation de Philippe Guillet, nous nous sommes concertés pour vous accueillir. Ce n'aurait pu se faire si d'autres musées – le musée Dobrée, le musée Jules-Verne et le Chronographe – ne s'étaient joints à nous. Nous sommes très heureux de vous recevoir et je remercie les équipes qui ont beaucoup travaillé à l'organisation de cette session et des visites qui auront lieu demain. L'organisation conjointe de ces journées professionnelles montre l'une des réponses possibles à nos interrogations : l'entraide, l'échange, la capacité de travailler ensemble.

Philippe Guillet, directeur du Muséum d'histoire naturelle de Nantes

J' insiste sur ce « jeu à la nantaise » qui fait travailler ensemble les musées nantais. Tout l'intérêt de l'ICOM est de faire se retrouver tous les musées, quelles que soient leurs spécialités ; c'est pourquoi il faut s'y investir, au conseil d'administration comme dans les comités internationaux pour rencontrer les collègues étrangers. Je ne doute pas que vous participerez à de multiples échanges dans la formidable ville qu'est Nantes.

Bertrand Guillet, directeur du Château des ducs de Bretagne-Musée d'histoire de Nantes

En organisant ces journées, nous avons tenu à donner l'occasion aux participants d'observer les spécificités de chaque établissement. Ainsi est née l'idée des « *café corners* ». L'un sera consacré aux collectes contemporaines ; un autre vise à débattre de la manière d'exposer la musique ; le troisième traitera des musées de sciences ; le dernier, de la définition du musée. Et puis, vous le savez, plusieurs visites professionnelles auront lieu demain.

Dialogue sur le thème

« Le musée,
créateur de valeurs ? »

Dialogue entre **David Vuillaume**, *président de NEMO et directeur de l'Association des musées allemands*, et **Philippe Gaboriau**, *directeur général du Fonds de dotation du Louvre*

David Vuillaume - C'est toujours un plaisir pour moi de participer aux journées professionnelles organisées par ICOM France, dont les thèmes sont des plus pertinents et renvoient à des questions essentielles, sur le plan national et international. Je félicite Juliette Raoul-Duval, le conseil d'administration et l'équipe opérationnelle d'avoir su donner à ICOM France une place reconnue en Europe. J'ai préparé ce débat avec Philippe Gaboriau, une personnalité marquante. Nous sommes tous deux professionnels des musées sans être des conservateurs et nous commencerons par nous présenter pour que vous compreniez mieux notre position sur le thème « le musée créateur de valeurs » : il s'agira surtout de valeur économique.

Né entre Bâle et Montbéliard du côté suisse de la frontière, j'ai étudié l'histoire de l'art et la muséologie à Lausanne puis l'économie d'entreprise à Zürich. J'ai toujours travaillé dans des réseaux institutionnels. Il y a bien longtemps, j'ai, pour les musées de l'arc jurassien franco-suisse, organisé le printemps des musées. J'ai ensuite été pendant onze ans le secrétaire général de l'Association des musées suisses, dont le siège est à Zürich et j'ai dirigé le secrétariat commun entre cette association et ICOM Suisse. Puis, en 2017, j'ai été nommé directeur de l'Association des musées allemands, à Berlin. D'une taille appréciable, avec seize collaborateurs, elle publie et recommande de bonnes pratiques. Elle s'attache par exemple en ce moment au numérique et aux profils des professionnels. Elle a aussi élaboré un document qui a eu un certain succès en Allemagne – il est traduit en anglais et est en train de l'être en français – sur la gestion des objets acquis dans un contexte colonial. Parallèlement, je préside depuis 2014 NEMO, la fédération des réseaux de musées en Europe. Regroupant quarante-six pays, NEMO défend depuis vingt-cinq ans les musées auprès des institutions européennes – il est d'ailleurs financé par la Commission – et, sur un plan pratique, aide

les professionnels à participer à des programmes européens comme Europe créative ou Horizon 2020.

Philippe Gaboriau – Il se trouve que je suis né à Nantes, non loin de ce lieu qui s'appelait alors le musée des Beaux-arts. Mais je viens peut-être d'encore plus loin que David Vuillaume, puisque j'ai commencé par étudier l'agronomie avant de travailler dans la finance à Madrid, Milan, Londres et Amsterdam. Revenu en France il y a une dizaine d'années, dans le même secteur, et passionné d'histoire de l'art, j'ai depuis cinq ans la charge du Fonds de dotation du Louvre. Cette structure de droit privé contrôlée par le Louvre a été créée en 2009 pour recevoir les dons, les legs et les produits de l'accord intergouvernemental entre la France et Abu Dhabi. Une partie des sommes considérables qu'elle procure ont constitué la ressource initiale du fonds qui, pour l'avenir, comptera beaucoup plus sur les dons et les legs. Le fonds capitalise les sommes qui lui sont versées et n'utilise que les revenus de ces placements pour financer les missions du Louvre. C'est donc un mode de gestion durable et responsable.

Nous sommes heureux que vous nous ayez invités à débattre de ce thème à la fois passionnant et d'actualité. Depuis un an, en France, le débat bat son plein sur le financement du patrimoine et de la culture en général, et le récent incendie du musée de Rio est venu rappeler l'importance des questions financières pour la vie scientifique et pédagogique des musées.

David Vuillaume – Le thème, qui renvoie en particulier au rôle de l'État, est d'apparition assez récente. Dans les années 1980, on ne parlait guère du financement des musées, en tout cas pas dans les termes actuels ; c'est à partir des années 1990 que, partout en Europe, on évoque des options de financement. À l'Ouest, où les Trente Glorieuses sont terminées, on se rend compte que les moyens publics ne sont pas infinis et l'on commence à s'intéresser à la gestion et à l'efficacité de l'administration et de l'appareil d'État. À l'Est, la chute du Mur de Berlin entraîne la refonte complète des systèmes étatiques. Partout donc en Europe, le financement de la culture et la gestion de l'argent public deviennent des questions pressantes. Ce changement de paradigme des années 1990 s'inscrit dans une tendance mondiale : toutes actions et interactions humaines s'interprètent désormais en termes économiques, se monétarisent et

se monnaient, des sites de rencontre aux échanges d'appartements ; des activités qui n'étaient pas des sources de revenus sont désormais vues sous cet angle. Les musées ne sont pas épargnés. Le citoyen, qui était un visiteur, devient, pour certains, un client. Les responsables politiques ne sont pas en reste, qui ont repris le vocabulaire de l'entreprise et que l'on a parfois du mal à distinguer des responsables économiques.

Cela m'amène à rappeler quelles sont les valeurs du réseau européen de musées, NEMO. Pour représenter les musées auprès de la Commission européenne, NEMO met l'accent sur quatre valeurs interdépendantes, ce qui est très efficace pour le lobbying.

La première valeur des musées, c'est la collection – considérée non en termes d'assurances mais de valeur culturelle garante d'une mémoire collective. C'est une évidence à nos yeux de professionnels, mais vaut toujours la peine d'être rappelé aux politiques. Ce que nous revendiquons, c'est l'accessibilité à ce patrimoine commun, par la mobilité des collections, leur médiation, les publications. Il reste beaucoup à faire, notamment pour la mobilité.

La deuxième valeur des musées est éducative. Ce sont des lieux d'apprentissage informel, tout au long de la vie. Notre deuxième revendication politique est que l'on accepte de les considérer comme tels en intégrant les musées dans les politiques scolaire et culturelle, voire familiale, dans la politique du troisième âge et même dans la politique de santé.

En troisième lieu, les musées ont une valeur sociale. Ils se doivent d'être des lieux publics ouverts à tous, offrant des points de vue différents. La multiplicité des perspectives devient essentielle dans des sociétés où la polarisation est croissante dans tous les domaines. Ce que nous revendiquons auprès des politiques est qu'ils reconnaissent les musées comme lieux de débat, de dialogue intergénérationnel, des lieux favorisant le bien-être, et des lieux d'inspiration pour le développement personnel de chacun. Cette valeur sociale, beaucoup plus reconnue dans les pays anglo-saxons, nous réclamons aussi d'avoir les moyens de l'assumer : quand les budgets de la culture diminuent, on ne peut pas faire du travail social.

La quatrième valeur, pour les associations de musées que nous interrogeons régulièrement depuis 2010, est économique. Le musée peut

être un incubateur de créativité – certains l’ont été aux XIXe et XXe siècles. Ils ont de ce fait un effet sur le tourisme, le développement régional, l’emploi. Notre revendication politique consiste à faire reconnaître la valeur économique que les musées produisent.

Je le redis : pour nous, ces quatre valeurs sont indissociables.

Philippe Gaboriau – La valeur économique, que NEMO met en avant, n’est pas suffisamment reconnue en France dans les débats sur le financement de la culture, et les professionnels devraient insister davantage sur cet argument. Sans doute cette valeur n’est-elle pas facile à démontrer, mais elle est réelle. Le tourisme qui, en France est essentiellement culturel, est un secteur clé de l’économie. Il représente 7 % du PIB, il a l’avantage de ne pas être délocalisable et il connaît une croissance soutenue, au point de poser des problèmes dans certains sites, où l’on se demande comment accueillir de nouveaux visiteurs. Et puis, si vous me pardonnez d’utiliser cette formule barbare, en tenant compte de ses externalités économiques positives, le musée s’intègre dans la chaîne économique de la nation. Si l’on se limite à son périmètre étroit, la valeur économique créée par un musée est le produit de la billetterie ; mais selon une étude faite par le musée du Louvre, la valeur économique créée par une visite – achats en boutique, restauration, hôtellerie – est cinq fois supérieure à celle de la billetterie. Dès lors, le musée qu’une approche comptable étroite réduira à une source de coût, devient une source de profit et même parfois, une locomotive économique pour un territoire ; ce n’est bien entendu pas toujours le cas. L’exemple de Bilbao vient à l’esprit, mais il est arrivé aussi que l’on tente en France d’implanter de telles locomotives pour le développement régional, avec un succès mitigé.

Comme toute acteur économique, le musée a besoin d’investir. Les professionnels doivent rappeler cette règle essentielle aux politiques lors des débats budgétaires. Cet investissement, c’est avant tout la subvention accordée nationalement ou localement, mais c’est aussi la dépense fiscale liée aux recettes de mécénat. Dans cette perspective économique, le coût des institutions culturelles, qui leur est parfois reproché, peut se justifier, au-delà des missions sociales qu’elles remplissent. Souvent, en France, on avance l’exemple de musées privés, souvent anglo-saxons, qui fonctionneraient sans subvention publique. C’est une caricature : il y en a vraiment peu.

Dans le budget du Met, la subvention de l'État de New York ne pèse que 7 % ; mais dans celui de la National Gallery, à Washington, elle représente 78 %.

David Guillaume – En réalité, aucun musée ne fonctionne sans argent public et si dans certains musées des États-Unis cette part est limitée, elle n'est jamais absente. Seul l'État peut assurer la permanence nécessaire. Les professionnels doivent mieux mettre en avant cette valeur économique trop négligée. Toutes les études – l'une, finnoise, publiée en 2016, l'autre, autrichienne, qui le sera le mois prochain – montrent que pour un euro dépensé au musée, quatre ou cinq le sont dans l'économie hors du musée.

Cela étant, si le musée s'intègre dans un circuit économique, il le fait selon ses propres règles : lieu de loisir, soit, parc d'attractions non. Nous devons, en particulier en Allemagne, souvent rappeler cette évidence aux politiques. Le musée est un atout et un apport pour le tourisme, qui fait le lien entre économie et culture, sans qu'on puisse le réduire à un outil de marketing. Autre règle spécifique de l'économie du musée : il crée des emplois mais ce n'est pas une entreprise privée et il est sans but lucratif. Il sert la société, au sens de l'intérêt public, pas comme fournisseur de prestations au sens du service public d'État. Aux États-Unis par exemple, on a si bien intégré que le musée participe de l'économie que l'on perd parfois de vue qu'il n'a pas de but lucratif. Dans ses réflexions sur l'avenir, l'Association américaine des musées [*American Alliance of Museums / AAM*] a avancé des propositions laissant entrevoir qu'un jour ils ne seront plus des institutions à but non lucratif. Je suis en complet désaccord avec cette orientation. Certes, nous sommes proches de l'industrie de création, proches du sport d'une certaine manière et d'autres offres culturelles, mais nous fonctionnons différemment. Nous devons toujours affirmer notre spécificité tout en assumant notre rôle économique et, en raison de cette spécificité, ne pas laisser la valeur économique du musée se réduire au quantitatif, aux emplois créés, au nombre de nuitées, etc. Comme le dit toujours Pier Luigi Sacco, conseiller auprès de la Commission européenne, la valeur apportée par le musée est aussi qualitative, en termes de développement personnel du visiteur, de développement social d'une région, d'instrument d'inclusion. Ainsi, calculer, comme on le fait à Cologne et à Berlin, le coût économique par visiteur simplement en divisant le coût du musée par le nombre de

visiteurs, est absurde, réducteur et artificiel. C'est mesurer une sorte « d'efficacité » comme s'il y avait une concurrence entre les musées, alors que la valeur culturelle doit rester le critère prioritaire.

Philippe Gaboriau – J'en suis d'accord, mais cela ne doit pas faire oublier les défis budgétaires et financiers à venir. Chaque année, la sphère publique – le budget de l'État et des collectivités territoriales – est financée à 30 % par l'emprunt. Ce n'est pas soutenable, et nous ne pouvons éluder le fait que cela aura immanquablement d'importantes conséquences sur le budget de la culture. Cela doit amener à s'interroger sur la diversification des ressources propres autres que la billetterie, tels les partenariats et le mécénat. Le musée du Louvre l'a fait il y a très longtemps, mais combien de musées en France ont commencé à recruter un responsable du mécénat ? Combien ont entrepris de fédérer un cercle d'« Amis du musée », cercle qui, au-delà de la collecte mécénale, permet aussi de porter la voix de l'institution dans la cité ? Les Amis de musée forment un cercle de fidèles qui viennent visiter les expositions, sont les meilleurs ambassadeurs de la politique culturelle de l'établissement considéré et aussi, par la suite, les meilleurs testateurs. À ce sujet, combien de musées ont commencé à inciter aux legs en leur faveur ? Il le faudrait pourtant – et rien de tout cela n'est très compliqué – car si certains musées éprouvent déjà des difficultés à financer de belles expositions et même à obtenir des subventions de fonctionnement, qu'en sera-t-il dans quelques années lorsqu'un rééquilibrage budgétaire au niveau national devra être fait ?

Tout responsable de musée se doit de s'interroger sur la pérennité du fonctionnement de l'institution qu'il préside. Les musées ne pourraient-ils faire ce que fait tout salarié qui, dès le début de son activité professionnelle, prépare sa retraite future en allouant chaque mois une part de ses revenus qui permettront qu'une rente lui soit finalement versée au moment de la retraite ? Le Fonds de dotation du Louvre est en quelque sorte le plan d'épargne du musée : les revenus du mécénat, abondés, sédimentés et capitalisés pendant une longue période fourniront à terme des ressources substantielles.

Certes, le Fonds de dotation du musée du Louvre n'est pas répliquable *per se* car les sommes qui lui sont versées par le Louvre Abou Dhabi sont d'un montant exceptionnel, mais le modèle l'est. Bien sûr, certaines difficultés demeurent. D'abord, la mise de départ ne

doit pas être trop faible. Ensuite, il subsiste une certaine incompréhension des mécanismes financiers par les responsables de musée, ce qui est logique : ce n'est pas leur métier. Enfin, les charges fixes sont importantes. Mais ces difficultés ne sont pas insurmontables – ce n'est pas parce que c'est compliqué qu'il faudrait ne pas le faire – et on peut les contourner en privilégiant la mutualisation. Si dix musées régionaux s'accordent sur l'idée d'un fonds de dotation collectif dans lequel chaque institution aura un compartiment dédié, les choses seront facilitées d'emblée, tant pour la mise de départ que pour le montant des charges fixes.

Nous pouvons vous aider à engager cette démarche, qui est tout à fait réalisable. Notre fonds de dotation étant le plus important de France, on vient souvent nous consulter et, en cinq ans, j'ai conseillé une quarantaine de musées et d'autres établissements qui se sont lancés dans des projets de capitalisation alors même que les sommes à investir n'étaient pas colossales. Il faut créer une tirelire, même si la remplir demande du temps.

David Vuillaume – L'idée du fonds de dotation mutualisé me plaît, mais cela pose la question de l'institutionnalisation de la place des mécènes et du secteur privé dans le financement des musées de pays tels que la France, et beaucoup d'autres en Europe, où il n'est toujours pas naturel pour un musée de se tourner vers son association d'amis pour lui demander de faire un don. C'est une approche radicalement différente de celle qui prévalait : alors que l'on attendait de l'État qu'il remplisse son obligation de financement, on se trouve soudain institutionnalisant le fait de devoir quêmander de l'argent, qui arrivera ou qui n'arrivera peut-être pas. Ce changement fondamental fait que les responsables de musées devront de plus en plus être les financiers qu'ils ne sont pas encore complètement.

Blandine Chavanne – Le mécénat n'est pas encore très développé dans les musées de France, c'est exact. En revanche, il y a pléthore d'associations d'« Amis du musée » – il n'y a pratiquement aucun musée qui n'en ait une, et ces associations lèvent quelques fonds. Je connais peu de fonds de dotation mais la chose est assez compliquée, surtout si les fonds sont mutualisés. Ainsi, le musée des Beaux-Arts de Rennes a créé un fonds de dotation ; repris par la municipalité, il est désormais destiné à toutes les institutions communales et le musée a le sentiment de servir de locomotive à certains collègues.

L'idée d'un fonds de dotation, singulièrement d'un fonds collectif, est très intéressante mais elle ne se conçoit que si elle est mise en œuvre par des professionnels sachant expliquer aux tutelles que l'argent collecté par les musées doit revenir aux musées.

Philippe Gaboriau – Diverses méthodes permettent de sécuriser les flux et l'utilisation des sommes collectées. Ainsi, un mécène ou un testateur peut spécifier que les revenus du capital qu'il donne ou qu'il lègue devront uniquement aller au musée ; la disposition est imparable. À Rennes, le pécule collecté échappe au musée parce que le fonds a été « municipalisé », mais s'il s'agissait d'un fonds de capitalisation collectif uniquement destiné aux musées, il serait plus difficile de le détourner de son objet.

Blandine Chavanne – Certes ; mais chacun sait que quand il y a de l'argent quelque part, cela éveille les convoitises...

Dominique Ferriot, *ancienne professeure des Universités - CNAM* – Quelqu'un peut-il nous dire à quoi sert le fonds de dotation de l'ICOM ? Chaque question posée à ce sujet à l'Unesco reste sans réponse ; ce fonds existe-t-il vraiment ? Bastien Noël, qui s'en occupait, a été remercié comme tant d'autres, et l'on n'en sait pas davantage.

David Guillaume – Je ne peux répondre à cette question, précisément parce que le fonctionnement de ce fonds de dotation me paraît opaque. Je ne savais rien et j'en sais encore moins maintenant que je ne travaille plus dans le réseau ICOM. Cela me conduit à parler du thème majeur de la transparence en matière financière, et l'on a beaucoup à faire en ce domaine. La seule détermination du « coût » d'un musée est très complexe, alors que l'on devrait commencer par là. Pour assumer notre rôle économique, nous devons disposer des chiffres sur lesquels nous fondons nos actions. Ils sont difficiles à obtenir. Il serait de plus très intéressant de parler de la confiance, ce que l'on ne fait jamais ; on sait seulement que les 46 % de la population française qui vont au musée ont extrêmement confiance en eux, et on connaît aussi la part de la population qui n'y va pas.

Juliette Raoul-Duval – Personne ne représentant dans cette salle la présidente de l'ICOM, je suggère que nous reprenions ce sujet lors de l'assemblée générale. À chaque conférence générale, nous

posons la question de l'utilité du fonds de dotation de l'ICOM. Philippe Gaboriau, à qui j'ai demandé son avis, pense que ce fonds est en quelque sorte un doublon puisque l'ICOM, organisation non gouvernementale, peut recevoir des dons directement.

Ce que nous avons entendu montre que le nouveau paradigme auquel les musées sont confrontés implique un changement de langage. Philippe Gaboriau explique que les directeurs de musée doivent prendre la responsabilité de préparer la pérennité financière de leur établissement et qu'un fonds de dotation fonctionnerait sur le modèle d'un fonds d'épargne collectif ; cela renvoie à la notion d'un soutien collectif et non plus du chacun pour soi. Quant à David Vuillaume, il voit dans les musées « des lieux d'inspiration pour le développement personnel » alors que l'on voyait dans le musée un lieu de développement du lien social ; que dire de ces évolutions ?

Céline Chanas, *directrice du musée de Bretagne / Les Champs libres* – Vu de l'intérieur, un fonds de dotation municipal ou métropolitain est une chose compliquée. À Rennes, nous avons le sentiment que c'est le musée des Beaux-Arts qui va convaincre des mécènes potentiels, essentiellement pour des dons en vue d'acquisitions. Cela provoque un certain attentisme et l'on cherche quels pourraient être les bons leviers d'action. Nous avons pensé à un projet commun à plusieurs musées, portant sur la restauration de décors d'institutions publiques. Sur le plan général, ne faut-il pas plutôt favoriser la contribution et la coopération des associations d'amis des musées, par le biais de l'engagement des bénévoles ? Nous avons ainsi créé une association d'amis du musée qui a contribué à sa sauvegarde et à sa conservation, et ce chantier nous a permis d'économiser plusieurs dizaines de milliers d'euros – mais se pose alors le problème de la collaboration entre les professionnels et ceux qui ne le sont pas. Connaissez-vous des exemples probants de contribution de fonds de dotation à des projets de musées de société ?

Philippe Gaboriau – Le fonds de dotation culturel consomptible – et donc non capitalisant - a été et continue d'être un outil très à la mode. Beaucoup d'élus semblant en vouloir un, plus de 3 000 ont été créés, un nombre colossal. Cela peut se comprendre pour le patrimoine bâti : pour ne citer qu'elles, les églises de quartier dont il faut restaurer la façade ne peuvent émettre un reçu fiscal. Mais quand le musée concerné est habilité à émettre des reçus fiscaux,

un fonds non capitalisant ne conduit qu'à un doublonnage et donc des dépenses nouvelles. Un fonds de dotation n'a d'intérêt pour un musée que s'il est capitalisant ; un fonds consommable est une source de coûts supplémentaires pour une efficacité inexistante.

Le bénévolat est une institution en Angleterre, où il a pour double effet une économie de coûts et la participation de la cité à la vie culturelle. Mais parce qu'il est plus difficile de diriger des bénévoles, qui ne vous doivent rien que des salariés, cela passe souvent par le recrutement d'un responsable des bénévoles – lesquels seront priés de respecter un planning. Le recours à des bénévoles est très positif mais demande une bonne organisation.

David Guillaume – Le citoyen peut participer de quatre manières à la vie d'un musée, mais toutes sont en crise : l'impôt, le don d'argent, l'offre de travail bénévole et le don d'objets...

Philippe Gaboriau – ... et aussi par ses visites !

David Guillaume – Les visites, effectivement, ne sont vraiment pas en crise ! Mais la part de l'impôt affectée aux musées baisse, le don est aléatoire et sa collecte complexe, le bénévolat n'augmente pas et il faut trouver une nouvelle forme de reconnaissance de ce travail. Quant à l'offre d'objets, elle n'est pas considérable, les grands collectionneurs ouvrant leurs propres musées. Des mutations fondamentales sont donc en cours qui obligent les responsables de musée à mener des politiques actives sans lesquelles la crise empirera, et il sera trop tard.

Philippe Gaboriau – Le mécénat traditionnel, en France est le mécénat d'entreprise, au coût fiscal assez élevé ; le mécénat des particuliers a été insuffisamment développé. Il en était ainsi aux États-Unis, il y a vingt ou trente ans, avant que les entreprises ne se désengagent. La politique de mécénat des groupes cotés, qui jusqu'alors était l'expression des goûts du chef d'entreprise, s'est professionnalisée. Les grandes sociétés privilégient désormais un gain en terme d'image. Nous l'avons constaté au musée du Louvre : de très grands mécènes se sont progressivement désengagés du mécénat culturel, considérant les thématiques sociales, environnementales ou de santé sinon plus importantes du moins meilleures pour eux en termes de marketing et d'image.

Les institutions culturelles doivent donc se repositionner auprès des entreprises familiales et des particuliers, ce qui est nouveau en France. Tous les musées acceptent les legs, mais aucun n'y avait fait publiquement appel, alors que les associations traitant de thématiques sociales ou de santé le font de manière extensive depuis vingt ans. Le Fonds de dotation du musée du Louvre a, le premier, lancé il y a quatre ans une campagne publique d'appel aux legs qui rencontre un grand succès : plus de 150 testateurs aux patrimoines très variés ont promis des legs au Louvre. Mais l'intérêt social qu'il y a à soutenir un musée n'allant pas de soi, le discours que nous tenons doit être expliqué.

Florence Le Corre, *conservateur du patrimoine, chef du service recherche du Musée national de la marine* – Parmi les valeurs du musée, sans doute avons-nous plus de mal à prendre en compte sa valeur économique. Il est intéressant de le faire, c'est indéniable. Pour autant, ne confondons pas valeurs et missions – lesquelles sont d'ordre réglementaire. Le musée ne peut pas avoir comme mission de rapporter de l'argent, nous en sommes tous d'accord.

Même en recrutant du personnel spécialisé, il est bien difficile, quand on n'est pas un très grand établissement, d'avoir accès au mécénat – bien d'autres que les institutions culturelles le sollicitent, d'ailleurs, et de plus, beaucoup de grands mécènes se désengagent et créent leur propre fondation. La Fondation Vuitton et la collection Pinault peuvent faire de magnifiques expositions, et profiter de la défiscalisation pour enrichir leurs collections. C'est autant d'argent qui ne va pas aux institutions publiques et c'est gênant, sans même évoquer la démarche de marketing. Si l'on réfléchit à une loi sur le mécénat, on peut peut-être agir sur ce point.

Enfin, y-a-t-il d'autres fonds de dotation que ceux du Louvre ou de Rennes, et comment emploient-ils leurs bénéficiaires – en achat d'œuvres ou à d'autres fins ?

Philippe Gaboriau – Que la Fondation Vuitton au Bois de Boulogne ait été financée sur les deniers de l'État pour ce qui peut être assimilé par certains à une opération marketing par un groupe de luxe pose en effet question. Il en va de même pour les Galeries Lafayette. Tout cela a un coût fiscal et c'est un des points qui doit être traité dans la loi sur le mécénat. Je crois comprendre néanmoins que la collection Pinault n'aura pas recours à la défiscalisation pour l'aménagement

de la Bourse du commerce à Paris. Sur le plan éthique, cette pratique nuit à tout le monde.

Il existe environ 3 000 fonds de dotation, et selon une étude actualisée tous les six mois, pour le quart dans le secteur culturel, derrière le secteur social. Parmi les grands fonds de dotation culturels, celui de la Ville de Paris est comparable à celui de Rennes : c'est une tête de pont qui collecte de l'argent pour les églises et les fontaines autant que pour les musées. La BNF a aussi créé le sien, tout comme la Villa Médicis, la Garde républicaine ou encore l'Opéra de Paris.

Beaucoup d'institutions viennent d'abord nous voir pour être conseillées. J'estime que les fonds de dotation qui se créent avec à peine quelques millions d'euros feraient mieux de se mutualiser, avec une petite équipe gérant les aspects financiers et un seul commissaire aux comptes, pour faire des économies d'échelle. La Banque transatlantique a créé un fonds abritant, sorte de coquille qui loge, par exemple, un fonds dédié pour le château de Chambord. Celui-ci n'a donc aucun souci de gestion et, lorsque les sommes collectées à son profit seront plus importantes, le château pourra quitter le fonds abritant et créer sa structure indépendante de façon viable. J'ai échangé avec plusieurs institutions publiques, mais aussi des mécènes, au sujet, par exemple, de la création d'un fonds de dotation pour un monastère du XVIIIe siècle dans le nord de la Corse, ou encore le fonds de dotation Belle Main, qui souhaite favoriser le maintien et le développement des métiers d'art.

Le Fonds de dotation du Louvre a reçu de fortes sommes d'Abou Dhabi mais aussi de mécènes privés qui ont apporté vingt-cinq millions d'euros depuis 2011. Il vise un rendement de 5 %, dont 2 % consacrés à augmenter le capital et 3 % destinés au Musée. En pratique, le rendement moyen a été de 6,5 % par an pendant cette période. Le fonds vise à soutenir les trois grandes missions du musée que sont l'entretien, la connaissance et l'acquisition des collections ; le travail avec le public et la démocratisation culturelle ; la préservation du patrimoine bâti et des jardins. La direction du musée décide chaque année de l'utilisation des sommes provenant du partenariat avec Abou Dhabi. En 2016 et 2017, ce fut la restauration des espaces sous la pyramide, conçus pour accueillir quatre millions de visiteurs par an à une époque où ils étaient deux millions et demi, et qui vont en accueillir près de dix millions cette

année. Les fonds provenant de mécènes ont une utilisation plus spécifique : tel legs de quatre millions d'euros en provenance des États-Unis rapporte chaque année 100 000 à 120 000 euros utilisables, qui sont consacrés à la restauration d'œuvres d'art. Un autre mécène, Frédéric Jousset, procède, depuis quatre ans, à des versements annuels de 125 000 euros jusqu'à atteindre un million sur huit ans afin de financer des actions dans les prisons et les hôpitaux. Nous avons ainsi consacré 15 000 à 20 000 euros par an à des actions dans les maisons centrales d'arrêt de région parisienne et de Picardie.

Pierre Dubreuil, *directeur général délégué, Muséum national d'histoire naturelle* – Je vous remercie pour ces propos éclairants. Le Muséum d'histoire naturelle rejoint le club : il crée son fonds de dotation. Il me semble que l'essor permis par la loi de 2008 a été un peu freiné par l'introduction dans la loi d'une limite de 15 000 euros.

Philippe Gaboriau – Le comité de suivi de Bercy a introduit cette limite il y a deux ans. Mais on n'observe pas pour autant de ralentissement des créations.

Pierre Dubreuil – Au Muséum national, le mécénat rapporte deux millions d'euros par an. Nous nous sommes demandé quel serait l'intérêt de créer un fonds de dotation et nous avons estimé qu'il serait un outil permettant d'accéder à des valeurs attractives pour des donateurs privés, qui sont dans notre cas la protection de l'environnement et surtout de la biodiversité. C'est ce thème, et non le patrimoine du Muséum, qui constitue l'objet spécifique du fonds. Pour nous, c'est moins un plan d'épargne retraite qu'une épargne vivante qui permettra de financer des projets de recherche, culturels, de diffusion, des projets muséaux qui ne sont pas financés par les réseaux traditionnels.

Philippe Gaboriau – Ce fonds a donc des missions autres que les missions traditionnelles du Muséum ?

Pierre Dubreuil – Non, nous sommes dans le cadre des missions statutaires du Muséum. Le fonds permettra de financer ces projets plus facilement que par la structure traditionnelle du mécénat. Les deux nous apparaissent complémentaires. Nous verrons ce qu'il en est à l'avenir.

Philippe Gaboriau – Le fonds est-il consommable ?

Pierre Dubreuil – Oui, il l'est. Quant à mutualiser, pourquoi pas ? Nous devons en discuter avec des collègues dans les régions.

Enfin, je crois comme vous que les bénévoles doivent être encadrés. Mais le modèle de bénévolat à l'anglo-saxonne ne me semble pas transposable en France ; il faut plutôt approfondir les relations avec les sociétés des amis des musées, par exemple, pour mieux adapter leur contribution, éparpillée, à nos missions.

David Vuillaume – En élargissant ainsi la question des ressources aux bénévoles, vous bouclez la boucle de notre discussion en quelque sorte. Nous aurons cependant le mot de la fin. Je pense que la question, apparemment technique, des fonds de dotation, nous accompagnera au cours des prochaines années car elle s'inscrit dans le contexte plus large de la diversification des ressources des musées. Dans le très long terme, cette diversification est parfois vue de façon négative, mais on peut aussi considérer qu'elle répond à la pluralité de nos sociétés.

Philippe Gaboriau – Je suis très heureux de ces échanges et nous nous tenons à votre disposition dans les mois à venir. Je ne suis pas sûr que les avocats spécialisés soient toujours les meilleurs conseillers, car ils sont tentés de pousser à la création de structures, alors qu'au Fonds de dotation du Louvre, nous vous offrons surtout un retour d'expérience et un partage de connaissances.

Juliette Raoul-Duval – Je vous remercie d'avoir animé de manière aussi intéressante le débat sur un sujet que l'on n'aborde pas souvent dans cette perspective novatrice.

Paradoxe 1

Se renouveler souvent pour être attractif ? Ou être durable ?

Table ronde :

Jean-Marc Blais, directeur général du Musée canadien de l'histoire, membre du Comité international d'ICOM pour les échanges d'expositions / ICEE

Frédéric Poisson, délégué aux grands projets d'aménagement et au développement durable d'Universcience, établissement public qui regroupe le Palais de la découverte et la Cité des sciences et de l'industrie

Ludovic Chauwin, régisseur des collections et des projets artistiques à la direction des musées de la Ville de Strasbourg, vice-président de l'Association française des régisseurs d'œuvres d'art / AFROA

Modératrice : Agathe Petit, rédactrice en chef du Labo des Savoirs.



Agathe Petit – Cette première table ronde sera consacrée à un premier paradoxe qu'affrontent les musées, le choix entre l'attractivité et la durabilité. Comment assurer la longévité, la durabilité du musée en tant qu'institution, lieu de vie et d'expérience, tout en l'inscrivant dans une préoccupation globale écologique et environnementale ? Le sujet est prégnant : à preuve, ICOM Suisse a choisi la durabilité comme thème de son congrès annuel.

Visiter un musée est l'activité culturelle par excellence en France. Comment faire pour que l'établissement soit à la fois attractif et durable ? Le développement est durable s'il permet aux générations présentes de répondre aux besoins sans compromettre la capacité des générations futures à faire de même – telle était la définition qu'en donnait en 1987 la Commission mondiale sur l'environnement et le développement. D'une part les musées attachent une grande importance à transmettre en héritage aux générations futures les œuvres d'art et objets historiques ; c'est le sens même de leur mission de conservation. D'autre part, le développement durable est pour eux une préoccupation croissante, qui conduit progressivement à la définition d'un nouveau référentiel de conception et

d'exploitation. Mais, étant donné son attachement à la transmission et à la pérennité, ne peut-on dire que le musée s'inscrit par essence dans une démarche durable ?

Frédéric Poisson – Je travaille dans un établissement voué à la science et qui n'a pas de collection mais présente des artefacts, des scénographies, des productions dont la plupart ne sont pas pérennes, sauf dans le cas où elles entrent, au Palais de la découverte, que nous allons fermer quelques années pour rénovation, dans l'histoire de la muséographie. Un centre de science est par essence un lieu qui consacre une large part de son activité au développement durable. Désormais, parler de sciences et de technologies, c'est aborder ce développement durable. Plus globalement, ce qu'on appelle la responsabilité sociale des musées concerne, outre l'environnement, la prise en compte des sujets sociaux et sociétaux. Ces préoccupations sont au cœur de notre programmation, de notre démarche éditoriale et transforment aussi le rapport avec les visiteurs, qui fait plus de place à la co-création et à la créativité.

D'autre part, le musée, comme entreprise ou établissement public, se doit d'être à la hauteur des messages vertueux qu'il transmet au public. Cela vaut encore plus pour un musée de sciences. Or ce n'est pas tout à fait le cas, si l'on considère par exemple la quantité de matériaux issus du pétrole utilisés pour faire des expositions.

Agathe Petit – Ludovic Chauwin, vous faites partie d'une association européenne qui a entrepris des travaux à ce sujet. Peut-on dire que la question est transnationale ?

Ludovic Chauwin – En effet, l'AFROA, Association française des régisseurs d'œuvres d'art, aborde ce thème, dans le cadre des rencontres européennes des associations de régisseurs en lien avec le projet *Lending for Europe, Collection Mobility*. Nous avons ainsi, dans le souci d'un développement durable, travaillé sur les économies possibles lors de la circulation des œuvres d'art au niveau européen, par exemple en mutualisant la caisserie et en nous informant mieux des garanties gouvernementales par rapport aux assurances. Il existe en effet une grande disparité au niveau européen. Mon point de vue est donc opérationnel : je réfléchis sur les matériaux utilisés dans la caisserie mais aussi dans la scénographie et pour les transports. Cela peut conduire à l'introduction dans les appels d'offres et les

accords-cadres de clauses spécifiques relatives au développement durable. Ainsi, on demande aux transporteurs d'utiliser du bois recyclable ou issu de forêts gérées de façon durable. Nous sommes de même très attentifs à ce que les véhicules utilisés se conforment aux normes anti-pollution. Cela, nous le pratiquons à Strasbourg, mais il existe une dynamique européenne dans ce sens.

Agathe Petit – Jean-Marc Blais nous dira comment la durabilité est prise en compte par les musées canadiens.

Jean-Marc Blais – Le développement durable est un ensemble de valeurs que l'on peut communiquer par nos actions individuelles et institutionnelles. Ce processus demande une conscientisation constante et se heurte à des résistances, d'ordre financier notamment. Certains pensent que tout ce qui est écologique coûte nécessairement plus cher que ce qui est disponible facilement sur le marché. C'est faux, mais cela nous oblige à sans cesse convaincre du bien fondé de notre approche pro-environnementale.

Désormais, au Musée canadien de l'histoire, l'un des plus grands musées du Canada, largement financé par l'État, toutes les productions d'expositions temporaires sont faites en partenariat avec d'autres institutions – c'est l'un de nos critères de départ. Et comme ce musée est un musée national, nous nous astreignons à réaliser des projets en collaboration avec de grandes institutions et aussi avec des musées de plus petite taille. Le partage d'expertises permet l'aboutissement beaucoup plus rapide des projets d'expositions, qui sont ensuite présentées par quatre ou cinq institutions, au Canada et à l'étranger.

Agathe Petit – Cette collaboration incite-t-elle d'autres institutions à intégrer le champ du développement durable ?

Jean-Marc Blais – Oui. Plus nous travaillons en collaboration et plus nous sommes sollicités pour des projets futurs, dans un cercle vertueux. Au nombre des grandes expositions présentées ces dernières années, je citerai l'exposition consacrée à Alexandre le Grand, montée en partenariat avec vingt-et-un musées grecs et quatre musées nord-américains. Des objets ont été présentés à cette occasion qui n'étaient jamais sortis de Grèce et qui n'en ressortiront plus. Un consortium composé de deux musées canadiens et de

deux musées des États-Unis a été constitué pour monter ce projet. Les désirs et les contraintes des quatre institutions ont donc été pris en compte d'emblée, ce qui a facilité le ballet logistique mis au point pour faire circuler l'exposition de musée en musée pendant deux ans. Le coût de cette exposition organisée en commun fut incomparablement moindre que si elle avait été organisée par l'un des musées seul. Des économies d'échelle ont lieu très rapidement – et, souvent, l'aspect financier fait davantage réagir que l'aspect vertueux...

Agathe Petit – Alors que l'on ne parle plus de visiter un musée mais d'y vivre une expérience, une politique de médiation axée sur l'intérêt des publics peut-elle jouer en faveur de la durabilité des musées ?

Jean-Marc Blais – Le concept de développement durable n'est pas discuté quotidiennement ; il est sous-jacent. On cherche, par désir d'efficacité et d'efficacités, de nouvelles manières de faire les choses. En 2017, nous avons rouvert la Salle de l'histoire canadienne. Cette exposition permanente de 4 000 m² qui traite de l'histoire du pays depuis les temps immémoriaux est scindée en trois galeries. Les deux premières évoquent l'histoire du pays jusqu'à la Première Guerre mondiale. La troisième galerie, consacrée au Canada du XXe siècle à l'époque contemporaine, devait être réaménageable. Les interprétations de l'époque contemporaine pouvant varier au fil du temps, il fallait passer de l'idée habituelle d'une exposition permanente si bien « coulée dans le béton » qu'il est très difficile de la modifier à une autre conception. Cette manière de penser l'exposition a eu un très fort impact sur la construction de la mise en scène, qui doit permettre, au cours des années futures, des modifications respectueuses de l'environnement.

Incidemment, nous n'utilisons plus le terme de « visiteurs », qui donne à penser que nous recevions les gens chez nous en espérant leur départ prochain, mais plutôt celui de « publics » – au pluriel, car nous recevons différents publics en différentes circonstances.

Avant d'ouvrir cette salle, en 2017, nous avons consulté 25 000 Canadiens, leur demandant ce qu'ils s'attendaient à trouver dans une exposition traitant de leur histoire nationale. Nous avons prêté la plus grande attention aux commentaires judicieux qui ont

été faits et les avons intégrés dans notre réflexion. Il en résulte une exposition d'une particulière pertinence dont on peut penser que, pour cette raison, elle durera plus longtemps.

Agathe Petit – Quelle place a été faite à l'outil numérique dans ces réflexions ?

Jean-Marc Blais – Nous souhaitons l'authenticité. Les gens que nous avons consultés demandaient fortement à avoir accès aux témoins matériels de l'histoire nationale. Les copies numériques permettent d'aller plus loin, mais encore doit-on savoir où l'on veut aller ; le numérique n'est pas un point de départ, c'est un outil. Ainsi, la consultation préalable à l'ouverture de la salle a eu lieu physiquement mais aussi par la voie numérique, ce qui a donné lieu à une conversation nationale avant même la production de l'exposition.

Agathe Petit – Il n'est donc pas encore question de numériser des œuvres dans le cadre d'une exposition ?

Jean-Marc Blais – Nous le faisons depuis très longtemps. Le musée, précédemment connu sous le nom de Musée canadien des civilisations, a ouvert un site Internet en 1994, contre l'avis de l'ensemble de la communauté muséale, selon laquelle nous commettions une erreur monumentale. Nous avons aussi été parmi les premiers à réaliser des numérisations en trois dimensions. Cela se fait donc, mais dans une optique de documentation.

Frédéric Poisson – Nos contenus – c'est-à-dire nos propos, puisque nous n'avons pas d'œuvres – sont, bien entendu, de plus en plus numérisés. Nous nous inscrivons dans la démarche du projet « Micro-Folies » du Parc de La Villette, qui vise à aller présenter un « musée numérique » à des publics exclus du musée parce qu'ils habitent des déserts culturels. La présentation des œuvres sous forme numérique s'accompagne d'une médiation. C'est un projet intéressant de convergence entre les musées d'art et les musées de sciences.

Agathe Petit – Autrement dit, en proposant au public une œuvre numérisée, on ne porte pas nécessairement atteinte à sa valeur culturelle.

Ludovic Chauwin – La numérisation des œuvres sert essentiellement à la documentation et à la diffusion.

Agathe Petit – Cela participe-t-il d'expériences plus immersives et de nouvelles techniques de médiation au sein des musées ?

Frédéric Poisson – Auparavant, au Palais de la découverte, les sciences se voyaient ; ce n'est plus le cas. Nous avons ce débat au moment de définir la rénovation du Palais de la découverte dont je suis chargé, car il y a une nostalgie d'une science qui se palperait. Mais la réalité est que la science est désormais entièrement numérique, si bien que la numérisation s'est imposée aux musées de sciences.

Agathe Petit – On comprend les progrès permis par le numérique dans les musées mais cette technique est-elle compatible avec le développement durable ?

Jean-Marc Blais – Elle l'est, mais ce que nous, muséologues, oublions souvent en envisageant les choses d'un point de vue uniquement didactique, c'est que les êtres humains sont des êtres d'émotion ; en tenir compte d'emblée modifie complètement la manière de faire les choses. Être en contact avec des objets témoins du passé suscite l'émotion du public ; être en contact avec des outils numériques, j'en suis moins sûr. Voyez les pleurs qu'a provoqués l'incendie du Musée national de Rio de Janeiro ; parmi ceux qui manifestaient leur tristesse et leur grand désarroi devant les grilles du bâtiment, les très jeunes gens étaient nombreux. Cela dit l'importance du rôle des collections muséales. C'est dans la manière de les présenter que le numérique peut contribuer au développement durable.

Agathe Petit – La durabilité doit donc être pensée dès la conception des expositions, avec des coproductions, de l' « écodesign » et le recyclage des matériaux. Quels leviers actionner à cette fin ? Comment ces préoccupations ont-elles modifié les manières de travailler ?

Ludovic Chauwin – Dans le réseau des musées de la Ville de Strasbourg, chaque établissement a son individualité scientifique mais l'administration transversale est commune.

Au moment de lancer des appels d'offres pour les marchés relatifs aux expositions du musée d'Art moderne et contemporain, par exemple, nous recherchons des scénographies pouvant être réemployées pour deux ou trois expositions. Nous demandons aux scénographes de travailler sur la structure essentielle de la scénographie, les vitrines de présentation étant adaptées aux objets présentés. Cependant, cela entraîne des contraintes et l'on se rend compte que d'une exposition à l'autre les parcours évoluent, ce qui demande des adaptations, mais la structure de base répond à l'exigence de durabilité. Des expériences d'un autre type sont en cours. Ainsi, la scénographie de l'exposition Joana Vasconcelos a été mutualisée en amont, avec l'idée d'y présenter des collections des musées.

L'utilité du réseau tient aussi à ce que les vitrines de présentation pensées pour une exposition sont intégrées à une banque dans laquelle les autres musées viennent puiser en tant que de besoin. Cela fonctionne assez bien ; le réemploi est important. Mais le mur porteur des scénographies est souvent détruit, car on ne sait comment réemployer ces matériaux. Nous arrivons parfois à leur donner une seconde vie en offrant ces matériaux de base aux artistes ou étudiants en écoles d'art.

D'autre part, l'AFROA a créé une bourse : elle met vitrines et matériaux de conservation à la disposition de ses 300 membres, à charge pour eux de venir les chercher.

Frédéric Poisson – Nous menons des expérimentations similaires. Sur le fond, il s'agit de ne plus s'en tenir à la volonté de chaque commissaire d'exposition mais de généraliser pour pérenniser, et pour cela de modifier entièrement la conception et la réalisation des expositions et des animations. Mais encore faut-il déterminer ce que l'on généralise. Or, quantifier la durabilité et la soutenabilité d'une exposition est une affaire très compliquée. Universcience consomme 65 tonnes de papier par an ; c'est normal pour un établissement de la taille du nôtre. Notre objectif est de parvenir à une consommation de papier nulle d'ici trois ans. Le transfert en data ayant probablement un impact environnemental supérieur à celui de la consommation de papier, je ne suis pas convaincu du tout de la justesse de cette approche, mais je sais de façon sûre qu'à faire cohabiter le mode papier et le mode numérique, on perd sur les deux tableaux. Il fallait donc faire un choix et nous avons opté pour le « zéro papier »

à terme, non que ce soit forcément vertueux par rapport au « tout data ». Il est souvent compliqué de déterminer si une décision a un impact positif. Dans certains cas, c'est simple : on sait par exemple qu'il faut arrêter de construire systématiquement des faux planchers lors des expositions.

Mais la volonté de pérennisation des objets a ses limites. Cela suppose une culture d'entreprise telle que tout le monde – singulièrement les commissaires d'exposition – agisse en ce sens, mais aussi des instruments. Nous voudrions donner les matériaux d'expositions entières, mais nous n'avons pas les outils qui nous permettraient de le faire. Nous avons donc répondu, avec le musée du quai Branly et le musée du Palais de Chaillot, à la sollicitation du ministère de la Culture et engagé une étude visant à créer un « Bon Coin de la muséographie », une plateforme numérique où seraient mis à la disposition de tous les établissements culturels tous les matériaux et les objets que d'autres souhaitent donner. C'est très difficile à mettre en œuvre, en raison, en particulier, du droit de propriété intellectuelle attaché aux objets qui ont servi à une scénographie, mais notre attente est très forte. Ainsi seulement parviendrons-nous à rendre les dons systématiques, et donc à passer un cap au lieu que, comme c'est le cas aujourd'hui, on donne un peu et que l'on jette le reste, qui a pourtant encore une valeur d'usage, faute d'une audience suffisante.

Ludovic Chauwin – J'ajoute que le coût de la gestion de ces stocks temporaires peut faire préférer la destruction au recyclage : il est parfois plus facile de jeter que de redistribuer.

Frédéric Poisson – On ne saurait mieux dire. Imaginons que l'on entreprenne de vider la salle dans laquelle nous nous trouvons. Les chaises étant en bon état, on décide de les donner. Mais si l'on n'y parvient pas immédiatement, on les stockera – et outre que ce stockage coûtera de l'argent, il aura aussi un coût carbone croissant, puisqu'il y aura immobilisation en un lieu qui doit fonctionner. Nous devons sans aucun doute nous engager tous dans la quantification exhaustive du bilan carbone en matière muséale.

Jean-Marc Blais – On notera aussi que l'on ne tient pas compte de l'origine des matériaux utilisés – et certains proviennent d'Asie, ce qui n'est pas sans impact dans le bilan carbone.

Sur un autre plan, ne faut-il pas s'interroger sur les limites du « *collectionnement* » ? Le Musée canadien de l'histoire a quatre millions d'objets. À combien s'arrête-t-on ? Cinq millions ? Six millions ? Nous parviendrons bientôt au maximum de notre capacité d'entreposage ; que ferons-nous ? Parce que certains artefacts ne devraient pas figurer dans nos stocks, notre nouveau plan de collection comporte un plan d'aliénation des pièces qui, mal acquises dans le passé, ne devraient pas s'y trouver. Si un conservateur parle d'acquérir un nouveau canot, je lui demande lequel partira, car nous n'avons plus de place.

Agathe Petit – Il faut donc trouver un équilibre entre la conservation et la diffusion. Cela ne demande-t-il pas de la pédagogie auprès des personnels des musées ?

Frédéric Poisson – Nous avons « hérité » de cette mission de développement durable, et nous nous y conformons pour les expositions. Mais en tant qu'entreprise de plus de cinq cents salariés, nous avons aussi l'obligation de faire un bilan carbone. Or qu'avons-nous constaté à cette occasion ? Tout ce que le musée produit comme expositions ou événements représente 15 % des émissions ; l'énergie nécessaire aux bâtiments – quand même 200 000 mètres carrés -, 18 % ; et 60 % des émissions pour la mobilité des visiteurs – 50 % - et celle du personnel – 10 % ! Dès lors quels sont les champs et les leviers d'action pour une entreprise comme la nôtre ? Bien sûr, il faut agir dans tous les domaines, dans un souci pédagogique. Mais quand 60 % des émissions sont liées au transport... On peut agir pourtant, mais pas seuls, avec l'Etat, la RATP, la SNCF. Pour les personnels, nous avons un plan d'encouragement à la mobilité douce, mais il faut un gros travail pédagogique d'acceptation du changement. Par exemple, quand nous avons abandonné les télécopieurs et modifié notre système d'impression, il y a eu une crise pendant six mois, mais finalement nous avons gagné 400 000 euros en trois ans. Cela prouve que le développement durable ne coûte pas forcément, il peut aussi rapporter.

Agathe Petit – Il faut donc trouver une nouvelle politique, mais doit-elle valoir pour tous les musées ou être à l'échelle individuelle ? Les musées peuvent-ils devenir un modèle pour le développement durable ?

Jean-Marc Blais – On demande déjà beaucoup de choses aux musées, jusqu'à être une école, voire un hôpital. Il faut reconnaître nos limites. Mais oui, les musées ont souvent eu un rôle d'exemple. Nous voulons donner une image d'authenticité, nous voulons que les gens aient confiance en nous. D'ailleurs, dans les sondages sur la crédibilité, si les politiciens sont en bas de la liste, les musées sont en haut. Cela nous donne une responsabilité sociale, d'autant qu'une relation de confiance se perd facilement.

Frédéric Poisson – Cette valeur rend le musée attractif, pas uniquement auprès des visiteurs mais aussi du personnel, des jeunes gens que l'on veut embaucher. Ils y sont très sensibles. Si un musée n'est pas vertueux sur le plan social et environnemental, les conséquences seront peut-être moins graves que pour une entreprise, mais la perte d'attractivité est certaine. Il faut donc, sinon être exemplaire, montrer que l'on s'attache à travailler en ce sens.

Agathe Petit – Il s'agit donc d'attractivité pour le public, le personnel et les investisseurs.

Frédéric Poisson – On peut parler d'un écosystème global. L'investisseur qui s'associe à nous lors d'une exposition pour promouvoir ses valeurs a besoin que son partenaire ait les mêmes.

Jean-Marc Blais – Au Canada et aux États-Unis, il y a eu de grandes controverses ces dernières années au sujet des entreprises « sponsors ». On est attentif aux valeurs qu'elles portent au regard du développement durable. Quand un musée a accepté d'être financé par une association de producteurs de pétrole, l'effet public a été catastrophique. Il y a donc une limite à cette collaboration, et le développement durable est aussi une question politique. Inversement, certaines entreprises qui veulent être « sponsors » refusent de le faire pour des projets soit controversés, soit avant-gardistes, qui n'auront pas de retombées positives pour elles.

Agathe Petit – Dans ce domaine, les musées nationaux ont-ils un rôle prépondérant à jouer ?

Jean-Marc Blais – Les musées nationaux, par leurs capacités, leur position, leur mandat, ont un rôle fondamental à jouer. Les collègues

des musées régionaux, qui n'ont pas forcément les moyens de faire face à ces enjeux, attendent que les musées nationaux leur servent de guides. C'est pourquoi nous avons entrepris d'associer les plus petits musées à nos actions.

Ludovic Chauwin – Les échanges entre collègues au sein de notre association montrent que les grosses structures ont les moyens de développer des méthodologies et des processus dans ce domaine qu'elles peuvent ensuite diffuser et mettre à disposition des autres.

Frédéric Poisson – Sans doute, mais il reste que *small is beautiful*. Dans une grande institution, les changements sont difficiles à mettre en œuvre parce qu'il y a de multiples décideurs et parce que franchir un nouveau cap coûte cher et demeure complexe. Mais l'on se doit bien sûr d'essayer d'être exemplaire. Le ministère de la Culture – avec lequel je n'ai pas d'attache – nous donne des cadres intéressants pour travailler comme la démarche de responsabilité sociale des organisations – RSO – ou le label Egalité professionnelle. Pour avancer, il nous faut ces cadres, il faut nous situer dans une chaîne.

Agathe Petit – L'itinérance des œuvres est-elle compatible avec le développement durable ? Je pense en particulier aux expositions clés en mains.

Ludovic Chauwin – La coproduction répond à un souci de rationalisation économique. Elle permet de diminuer le coût de la réalisation d'une exposition, notamment en mutualisant les coûts de caisserie, de soclage, de graphisme ou encore des contenus éditoriaux par exemple. Pour les convoiements qui demeurent un poste budgétaire très important, nous menons une réflexion au niveau européen pour mieux interroger les besoins. Dans le cadre des prêts que nous consentons à des projets d'expositions itinérantes, nous pouvons, en fonction des cas, demander un convoyeur pour la première étape et pour la clôture finale, nous déléguons les opérations de transfert à l'organisateur. Outre l'économie budgétaire pour l'organisateur, il s'agit de déplacement de personnes en moins qui font baisser le poids carbone d'un projet.

Cependant, toute coproduction génère des flux de circulation, surtout s'il y a plusieurs lieux d'exposition successifs et a donc une incidence sur le bilan carbone.

Les expositions clés en main sont plutôt rares hors Musées scientifiques, ce sont les contenus, les œuvres qui circulent et sont présentées dans une scénographie repensée pour chaque lieu.

Les expositions clés en mains sont une ressource financière mais elles constituent un risque pour les collections, qui peuvent circuler à grande distance. Dans le cadre de partenariats réguliers que nous avons avec le Japon, par exemple, nous sommes attentifs aux temps d'exposition qui sont souvent réduits à un mois afin de pouvoir accéder à la nécessité de planifier une itinérance sur 5 étapes.

Les œuvres prêtées sont préparées à ces voyages. Nous leur appliquons des principes de conservation préventive (nettoyage, restauration, dos protecteur) ce qui, somme toute, contribue à leur pérennité et constitue une forme de développement durable.

Agathe Petit – Pour être attractif désormais, faut-il montrer plus ou montrer plus longtemps ?

Jean-Marc Blais – Probablement les deux. Nous réalisons des coproductions mais nous organisons aussi des expositions itinérantes, pour de plus petits marchés. Envoyer une exposition dotée du label du Musée canadien de l'histoire a une énorme valeur pour une petite communauté, donne une impulsion au musée local et en augmente la visibilité et l'attractivité. Lorsqu'une de nos expositions prend la route pour plusieurs années, c'est une contribution au développement durable. En général, nous la donnons à la dernière institution qui l'a accueillie, et qui l'utilise encore longtemps.

Frédéric Poisson – Produire pour plus longtemps dans une économie du temps court relève du paradoxe. On peut prolonger des expositions, mais on nous demande aussi de les renouveler – que le public le désire ou que ce soit une injonction du marketing. Inversement, produire moins est plus vertueux pour les émissions de carbone, mais contraire à la mission qui nous est confiée. Dans nos musées qui n'ont guère de collections et proposent des expositions à la scénographie importante, j'encourage chacun à faire le bilan carbone de toute exposition qu'il a organisée. Cela vaut pour l'exposition unique mais aussi pour celles qui deviennent itinérantes : s'il faut trois semi-remorques pour les faire tourner, ce n'est guère vertueux ! Pour reprendre le titre d'un ouvrage collectif, *Il y*

aura l'âge des choses légères. C'est compliqué car cela demande de travailler avec toute la chaîne de production, scénographes et autres concepteurs – et on nous fait alors remarquer que cela nuit à l'attractivité. Le débat n'est pas aisé.

Agathe Petit – Il y a aussi de nouvelles ambitions et de nouvelles réglementations dont il faut tenir compte. Il faut s'adapter à la collection concernée, au référentiel de conservation, au projet scientifique et culturel du musée. N'y-a-t-il pas là autant de limites à une politique globale en faveur du développement durable ?

Jean-Marc Blais – Pour l'heure, je ne connais aucun musée, au Canada du moins, qui avance comme argument de promotion qu'il contribue au développement durable. Serait-ce peu attractif ? Est-ce que l'on n'a pas encore pris conscience de cette dimension ? Je l'ignore. Au Musée canadien de l'histoire, nous sommes en train de renouveler le musée pour enfants, l'un des plus grands du Canada. Bien entendu, ce public doit pouvoir toucher des objets, et il faut des installations utilisant des matériaux qui, par nature, ne favorisent pas le développement durable. Nous travaillons à ce que ce musée respecte le développement durable, et ce sera un argument de promotion. C'est le premier projet de cette nature au Canada.

Agathe Petit – Ce renouvellement aura aussi une valeur morale.

Frédéric Poisson – Se conformer à des labels est une très bonne chose. Au Muséum, nous l'avons fait pour le label égalité-diversité alloué par le ministère de la Culture. Cela ne signifie pas que, d'un seul coup, l'établissement devient vertueux, mais cela donne des outils pour agir et permet aussi une évaluation extérieure. Aujourd'hui, peu de musées ont un label « développement durable », alors que les centres commerciaux l'ont en général. J'y travaille. Chercher à obtenir un label aide à quantifier, permet un audit extérieur. Sur cette base, on peut commencer à communiquer. Le label crée une dynamique et pour Universcience, au-delà des labels sociaux, je promeus un label écoenvironnemental qui vaut à la fois pour nos productions et nos bâtiments, en nous dotant d'un référentiel qui permet de faire un point précis.

Jean-Marc Blais – Récemment, on m’a demandé si notre musée luttait contre le réchauffement climatique ! On peut vouloir étendre nos missions à l’infini, mais il y aura des limites. En rester au développement durable semble plus adapté. Mais soyons réalistes : il faudra des gestes forts au niveau de la société pour que nous aussi puissions aller plus loin et plus rapidement. La semaine dernière, la région d’Ottawa-Gatineau a subi en une seule journée six tornades de niveau 3, avec les conséquences auxquelles on peut s’attendre en ville. On m’avait pourtant appris à l’école que le Nord-Est américain était une région « continentale tempérée »... C’est dommage, mais peut-être faut-il subir de tels événements majeurs pour que tous prennent conscience de ce qui se passe.

Ludovic Chauvin – Notre réseau de musées est une partie intégrante de la ville et de l’eurométropole de Strasbourg, nous y appliquons les principes de développement durable qu’elles prônent. Ainsi, tout petit exemple, le soir, les ordinateurs s’éteignent automatiquement au bout de deux heures d’inactivité. On peut imaginer d’autres économies d’énergie comme un éclairage des salles d’exposition couplé à des détecteurs de présence permettant des économies d’énergie couplées à des mesures de conservation préventive.

Agathe Petit – On retrouve ici la nécessité de la pédagogie. Au terme de ce débat, on conclura qu’agir durablement et en connaissance de cause pour intégrer le développement durable dans son projet offre de grandes possibilités pour le musée.

Teresa Ribeyron, *chef de projet sur les itinérances, Muséum national d’histoire naturelle* – Nous faisons voyager des expositions clés en mains depuis une vingtaine d’années ; parce que cela demande un investissement considérable en temps et en logistique, Kinga Grege, qui m’a précédée dans mes fonctions actuelles, a proposé une nouvelle formule d’itinérance, dématérialisée et sur-mesure, qu’a expérimentée Elsa Guerry, ma responsable. Le contenu d’une exposition est transmis sous forme de fichiers numériques, dans une scénographie re-fabriquée en partenariat avec les musées d’accueil, ce qui leur permet d’adapter la présentation à leurs vitrines et à leurs cimaises et de faire des impressions graphiques correspondant à leur système d’accroche.

D'autre part, Elsa Boromé, conseillère au développement durable du Muséum national, Kinga Grege et moi-même travaillons depuis deux ans au projet « Expositions responsables ». Un apprenti a été recruté et chargé de ce qui a été la première analyse de la consommation énergétique d'une exposition – *Espèces d'ours !* –, depuis sa conception et sa fabrication jusqu'à son démontage. L'auteur de l'analyse a bénéficié des données que nous avons recueillies lors de l'exposition *Sur la piste des grands singes* ; conçue pour être itinérante, elle ne l'a finalement pas été et nous avons donné les décors démontables. Une dizaine d'institutions de tailles diverses ont bénéficié de cette opération de dons qui a demandé beaucoup de travail. Un livret en cours de rédaction recense les données recueillies à cette occasion et formule des recommandations qui portent sur l'ensemble de la chaîne, depuis le choix de la conception et les clauses à inclure dans les appels d'offres jusqu'au démontage. Nous avons déjà eu des contacts à ce sujet avec Universcience ; nous les poursuivrons, et nous nous mettrons en relation avec les autres intervenants.

Frédéric Poisson – Le guide d'éco-conception que nous avons réalisé ensemble contient des recommandations portant sur toute la chaîne d'une exposition ; elles ont aussi un impact économique. Ce guide, à disposition sur notre site en ligne, va être actualisé.

André Delpuech, directeur du Musée de l'Homme – On a vu récemment en France quelques réalisations d'expositions permanentes, dans des bâtiments parfois construits pour l'occasion, avec des scénographies qui semblent effectivement coulées dans le béton jusqu'à la fin des temps, sans qu'aucune possibilité d'aménagement futur n'ait été prévue. Cela traduit la part prépondérante prise par les architectes ou les scénographes, le contenant l'emportant sur le contenu – une question qui mériterait à elle seule un autre débat. Cela doit cesser. Il y a des effets de mode et l'on sait que ces équipements seront vite obsolètes, notamment en matière informatique. Il faut concevoir dès l'origine des expositions permanentes modulables à court ou moyen terme et non plus des bâtiments prévus pour l'éternité, dont il faudra en réalité modifier la scénographie à très grands frais quelques années plus tard, au prix, aussi, d'une forte déperdition en matière de développement durable.

Jean-Marc Blais – Le parc à thème Epcot d'Orlando, inauguré en 1982, est une sorte d'exposition universelle. Il comprend un pavillon

destiné à parler du futur ; un directeur du site expliquait il y a peu que la société Disney s'est demandé pendant des années comment éviter de le refaire tous les quinze jours. Ceux d'entre vous qui s'y rendront verront la solution retenue.

Teresa Ribeyron – Un label éco-responsable a été créé aux États-Unis, et certains musées, particulièrement dans l'ouest du pays, l'ont obtenu.

Frédéric Poisson – Parlons un instant des investissements dans les grands aménagements. Par exemple, la salle dans laquelle nous sommes réunis aura une durée d'exploitation de vingt ans, trente ans peut-être, et au fil de ces décennies son coût carbone sera dix fois plus élevé que le coût carbone – et financier – de sa réalisation. Mais il faut relativiser le coût environnemental d'une exposition permanente pérenne, à laquelle on ne touchera pas pendant vingt ans parce qu'elle est tournée vers le passé et que l'on ne démontrera pas. Chaque sujet demande à être étudié de près car il y a beaucoup d'idées reçues.

Elisabeth Caillet, muséologue – On vient d'évoquer la prédominance de la scénographie et des expositions temporaires et événementielles sur les expositions permanentes. Dominique de Font-Réault a parlé l'année dernière devant vous de ce que nous avons fait au Musée national Delacroix : nous n'avons pas transformé l'accrochage mais renouvelé le discours tenu sur les œuvres. L'atelier d'un peintre est certes un lieu particulier, mais on aurait sans doute intérêt à réfléchir à ce modèle pour économiser les coûts de scénographie. Plutôt que de se prêter aux renouvellements constants, les musées devraient peut-être ralentir, comme le préconisent certains philosophes. Il est vrai qu'en les personnes de Lilian Thuram et de Françoise Vergès, nous avons bénéficié de médiateurs de haute volée et que tous les musées n'ont pas nécessairement l'apport de personnalités qui peuvent attirer du monde sans scénographie événementielle. Cependant, partisane déterminée de la médiation culturelle, je considère que l'on exploite insuffisamment les variations que l'on peut apporter par ce biais et que l'on s'en remet trop à l'événement produit par la scénographie, alors même que les visiteurs, qui sont souvent des primo-visiteurs, ne peuvent comparer les différences d'accrochage. Mais cela ne vaut que pour les musées qui ont un

patrimoine à présenter ; les choses sont plus compliquées pour les musées de sciences – encore que...

Ludovic Chauwin – Je partage votre point de vue, tant en raison de la réduction générale des budgets que pour explorer d'autres pistes. Le musée des Beaux-Arts de Strasbourg prépare une exposition sur l'origine des œuvres ; il est prévu de développer le discours par cartels, sans scénographie spécifique.

Jean-Marc Blais – Nous nous intéressons depuis longtemps à ce qu'est la fréquentation d'un musée : on ne va pas au musée pour un seul motif, on y vient et y on revient pour différentes raisons. La question est très liée au développement durable, car les expositions temporaires ne sont pas les seules qui attirent. Ainsi, le Musée canadien de l'histoire reçoit 1,3 million de visiteurs par an ; 500 000 visitent les collections permanentes, 500 000 vont au musée des enfants et 300 000 viennent voir le reste de la programmation. La collection permanente attire donc davantage que les expositions temporaires. Incidemment, la région d'Ottawa-Gatineau comptant 1,3 million d'habitants, le résultat obtenu n'est pas mauvais !

Frédéric Poisson – Pour un musée de sciences, la scénographie des expositions est une question de fond. Pour l'anecdote, l'une des expositions temporaires qui a attiré le plus de monde ces dernières années à la Cité des sciences de La Villette a été *Climax*, exposition consacrée au réchauffement climatique, dont la scénographie construite était minimale. Mais la scénographie est aussi pour les commissaires un amortisseur de risque : plus le sujet traité est compliqué, moins il est susceptible d'attirer ; alors, la scénographie semble pouvoir donner de l'attrait – et ce n'est pas entièrement faux.

Alors que le Palais de la découverte est le lieu de la médiation par excellence, sa fréquentation s'étiole si des expositions temporaires ne la réveillent pas régulièrement. La médiation seule ne suffit pas : vivre dans la société du spectacle complique les choses. Mais un dosage est nécessaire ; on ne peut se passer de scénographies épisodiquement, mais les rendre systématiques est une stupidité sans nom.

Paradoxe 2

**Musée, entre publics de proximité
et diplomatie culturelle**

Table ronde :

Olivia Bourrat, *sous-directrice de la production et des publics, Agence France-Muséums*

Aurélié Albajar, *responsable du service des publics, musée des Augustins, Toulouse*

Emilie Vanhaesebroucke, *directrice déléguée de FRAME en France*

Philippe Guillet, *directeur du Muséum d'histoire naturelle, Nantes*

Modérateur : Cyrille Sciama, *conservateur des collections du XIXe du Musée d'arts, Nantes*



Cyrille Sciama – Depuis les années 1980, les musées ont connu un âge d'or, avec une vague de rénovations et d'extensions. Très récemment ont eu lieu l'ouverture du musée Soulages, du Mucem, du musée des Confluences, et la réouverture du Musée d'arts de Nantes ; le musée des Beaux-Arts de Besançon et La Piscine à Roubaix seront très prochainement rénovés, comme le musée Ingres à Montauban. Mais pour valoriser les collections, il faut désormais créer des événements, avec ce que cela implique de marketing car, paradoxalement, ces musées aux si riches collections peinent quelquefois à trouver leur public. Nous nous attacherons à établir ce que signifie pour un musée chercher à la fois un public local et un public international et s'il existe un savoir-faire français en cette matière. Nous discuterons aussi de la place prise dans la notoriété d'un musée par les données numériques, dont la gestion est parfois source de problèmes : l'outil numérique doit fonctionner en permanence et évoluer, ce qui entraîne d'importantes contraintes en terme de personnel.

L'époque n'est plus celle d'un public local venant voir son musée. À mesure que baissait le prix des billets d'avion, les publics sont devenus voyageurs et nous sommes désormais tous en compétition ; comment faire venir en nos murs un public local qui va ailleurs voir autre chose ? Comment, aussi, s'adresser à des publics empêchés, éloignés de la culture ?

C'est de ces questions que traiteront Aurélie Albajar, Olivia Bourrat et Emilie Vanhaesebroucke, ainsi que Philippe Guillet, suppléant Delphine Kermel, directrice de la médiation à l'écomusée d'Oues-sant, souffrante. Nous regrettons qu'elle soit empêchée, car c'est l'un des musées auxquels le ministère a attribué le label « Le musée sort de ses murs » pour 2018. Nos invités nous diront pour commencer comment on parvient à gérer en même temps l'accueil des publics locaux et la demande politique forte, étatique ou locale, de diplomatie culturelle, et quel impact cette double injonction a sur leur travail quotidien.

Philippe Guillet – À la liste des institutions en cours de rénovation, on peut ajouter les muséums de Bordeaux et d'Orléans. Je remplace au pied levé Delphine Kermel, dont je déplore l'absence ; il est dommage que les écomusées ne soient pas représentés à un colloque où l'on parle des publics de proximité, et il fallait entendre la voix des musées de sciences.

Il n'y a pas de réponse simple à la question posée. Nous menons des actions qui s'adressent à un public de proximité et qui acquièrent en même temps un statut presque international par les relations que l'on noue. Il n'y a pas de recettes toutes faites : certaines opérations réussissent, d'autres ne réussissent pas. Des injonctions nous sont faites, qui ne vont pas - pour les petits établissements - jusqu'à la diplomatie culturelle – laquelle est plutôt l'apanage des très grands musées – mais qui visent la réalisation de projets à l'international dont certains sont simples et d'autres beaucoup moins.

Aurélie Albajar – Le musée des Augustins, qui est le musée des Beaux-Arts de Toulouse, n'est pas un musée à deux vitesses qui proposerait un programme culturel destiné au public local et d'autres programmes par ailleurs, sinon au sein du réseau FRAME dont il va être question. Le musée est un lieu de convergence de pratiques et d'expertises. Nous invitons les visiteurs à venir prendre du plaisir, en espérant que le bouche à oreille et l'éducation artistique et culturelle créeront une dynamique telle que le public local viendra plus souvent, sans pour autant afficher une politique de fidélisation, car nous voulons ouvrir le musée aux publics qui ne viennent pas usuellement. C'est donc un travail de longue haleine sur l'image du musée dans sa ville ; il se traduit dans les chiffres de fréquentation.

Emilie Vanhaesebroucke – Le réseau FRAME (*French American Museum Exchange*) associe trente et un musées. Nous devons être à l'écoute de nos collègues français et nord-américains pour comprendre les enjeux locaux et les attentes des publics, captifs et potentiels, et ainsi travailler à leurs côtés à la réalisation de projets bilatéraux à même de créer du lien social, un partage de savoir-faire et un dialogue culturel pertinent à la fois pour le musée des Beaux-Arts de Toulouse, celui de Montréal et celui de Richmond, pour ne citer que ceux-là. C'est là une forme de diplomatie culturelle fondée sur l'écoute dont il s'agit.

Olivia Bourrat – La réalisation du Louvre Abu Dhabi a été conçue à la fois comme un projet de diplomatie culturelle et comme un enjeu local. L'aspect « diplomatie culturelle » est clair : la France voulait valoriser son savoir-faire, partager son patrimoine et défendre une vision et des valeurs – une conception dont nos collègues émiriens nous disent qu'elle est propre à ce projet français, et pour cela, concevoir le musée comme un lieu de dialogue culturel, ce qui devait se refléter dans la muséographie et dans la programmation. Cela a été voulu aussi du côté émirien : au fil du temps, nos partenaires ont pris conscience de l'importance du rôle du musée comme lieu d'éducation et de dialogue culturel dans une région qui connaît des tensions importantes, et du fait que le succès du musée dépendrait de sa capacité à s'inscrire dans son environnement.

Avec l'aide de Franck Mermier – chercheur, spécialiste de la région –, de la Sorbonne Abu Dhabi, de la New York University Abu Dhabi, et d'Anne Krebs au musée du Louvre, l'Agence France-Muséums a mené depuis 2009 de nombreuses études de publics pour déterminer qui sont les habitants d'Abu Dhabi et du Golfe, ce qu'ils aiment faire et ce qu'ils aimeraient faire. L'idée, répandue, qu'ils sont tous très riches est une idée fautive. La population d'Abu Dhabi est constituée pour 10 % d'Emiriens et pour 40 % d'Indiens ; elle est complétée par des populations originaires de pays du Sud-Est asiatique, du Proche-Orient et d'Asie centrale. Il était indispensable de connaître la composition de cette population cosmopolite pour déterminer ce qu'elle attendait du nouveau musée. Le savoir nous a permis d'adapter notre récit à des visiteurs de communautés très diverses et, en aidant ainsi à susciter l'émotion par la rencontre avec l'objet, d'assurer le succès du musée à long terme.

Cyrille Sciama – Pour aborder les choses sous un autre angle, un musée, c'est d'abord un bâtiment avec des collections et un public. C'est aussi, dit souvent Sophie Lévy, un lieu de rencontre où tout est possible. Sont représentées autour de cette table trois versions différentes du musée : le musée de sciences, l'équipement de prestige international et une fédération de trente-et-unes institutions n'ayant ni la même architecture ni les mêmes collections. Ce matin, nous avons parlé de valeurs communes et de fonds de dotation. Parlons maintenant des collections. D'abord, le public vient-il voir le bâtiment ou les collections – ou les deux ?

Philippe Guillet – Le public vient voir nos collections. À nous, donc, de leur proposer des expositions qui les intéressent. Notre bâtiment est un cadre, d'une architecture très classique qui peut éloigner certains publics. Ainsi, l'inscription « L'Histoire naturelle soutenant l'univers » inscrite à son fronton, qui renvoie à un XIXe siècle triomphant, est un peu intimidante.

Je parlais du choix des expositions, notamment pour attirer un public de proximité. Les musées de sciences ont évidemment l'atout de pouvoir offrir une science participative. Pour l'exposition *Au fil des araignées* qui va débiter, l'équipe de médiation a parcouru cinq mois les quartiers de Nantes pour identifier les dizaines d'espèces d'araignées qui y vivent. Une tablette sera mise à disposition des visiteurs pour retracer le bilan de cette étude de terrain. Les collections permanentes comprennent 1,5 million d'objets et de spécimens au moins – mais à chaque récolement, ce nombre augmente ! Disons que nos collections sont innombrables.

Quant au public, il évolue favorablement. C'est lié aux rénovations qui ont commencé il y a une dizaine d'années mais aussi à la volonté politique claire de la municipalité de soutenir les établissements culturels, le Musée d'arts, le Musée d'histoire et le Muséum. Pour ce dernier, la fréquentation atteint un pic en juillet-août, alors que, en règle générale, ailleurs c'est une période creuse. C'est que *Le Voyage à Nantes*, parcours culturel et touristique proposé à cette époque, mène une communication, y compris à l'international, qui nous met en valeur. Le Muséum accueille un public de familles. On prétend souvent qu'il bénéficie surtout d'un public scolaire, mais non : les élèves en représentent 15 à 18 %, ce qui est assez faible. Et dire qu'un visiteur sur deux est âgé de moins

de 18 ans, c'est dire en même temps qu'un visiteur sur deux a plus de 18 ans ! S'il faut offrir des expositions aux enfants, il faut donc en offrir également aux adultes. Par ailleurs, une enquête menée en 2014 montre que les publics de nos différents musées se recoupent : il y a des visiteurs de musées, qui ont leurs préférences, bien sûr. On note une évolution récente : outre la venue de touristes liée au *Voyage à Nantes*, celle de jeunes couples et de groupes de jeunes gens venant voir une exposition temporaire, et à mon avis pas seulement cela.

À propos de proximité, j'ai cité l'exposition sur les araignées. Il faut aussi mentionner celle sur les météorites d'Atacama, en 2017. Par l'intermédiaire du rectorat, nous avons lancé un concours auprès des lycéens de classe de première, leur demandant d'écrire une nouvelle sur une découverte scientifique à la manière de Jules Verne. Sur trente réponses, nous avons sélectionné, dans un souci de mixité et d'équilibre entre établissements publics et privés, quatre filles et deux garçons, qui sont allés sur place collecter les météorites. Une partie de ceux-ci ont intégré nos collections, une autre est allée au Conservatoire national des météorites du Chili en voie de création. Cette aventure partie d'une mobilisation locale et qui a eu des retombées internationales a été un moment fort pour des jeunes gens attirés par la filière scientifique.

De façon générale, les expositions du Muséum sont organisées en coopération, coopération internationale comprise. Vous en trouverez aisément la liste pour ces dernières années : elles nous associent à l'espace scientifique de Rennes, au Palais de la découverte, à la province de Liaoning en Chine et aussi aux musées du Saguenay et de Sherbrooke. Nantes Métropole a deux axes forts de coopération internationale, le Canada et le Japon. Avec le Japon, nous préparons pour 2019 une exposition sur les camélias sauvages. Vous le voyez, même un musée de taille moyenne peut répondre aux besoins d'un public de proximité en ayant une visibilité internationale qui va jusqu'à la diplomatie culturelle.

Cyrille Sciamia – L'écomusée d'Ouessant a reçu le label « Le musée sort des murs ». A-t-il été décerné à d'autres musées de sciences ? Delphine Kermel est allée auprès des habitants collecter objets et témoignages. Mais quand je lui ai demandé si cela avait donné à l'établissement une notoriété internationale, elle était surprise : ce

n'est pas du tout le cas. Un label peut-il vraiment être valorisant au niveau international ?

Philippe Guillet – Je ne le pense pas. En France, les prix ont moins de succès qu'ailleurs en Europe. Cela peut amener des financements et il y a peut-être un impact touristique, mais les labels ne sont pas vraiment dans l'esprit français. Par exemple, le réseau professionnel AMCSTI a lancé les prix Diderot de l'initiative culturelle, avec un succès mitigé. Un grand travail doit être fait pour les mettre en valeur.

Aurélie Albajar – Le musée des Augustins de Toulouse a également reçu ce label. Sa vocation n'est pas d'assurer une notoriété internationale : c'est une reconnaissance du travail de l'équipe sur le terrain pour rencontrer de nouveaux publics et répondre aux objectifs du musée du XXI^e siècle. Le Muséum de Toulouse a également été labellisé. En l'occurrence nous avons travaillé en résonance avec le projet sur *L'Art de l'inclusion* développé dans le cadre du réseau FRAME. Cela nous a permis de décloisonner nos pratiques, d'accueillir les scolaires, de travailler aussi, en accord avec la politique de la ville, dans les quartiers prioritaires. Le musée présente des chapiteaux dans sa salle romane et il dispose d'un atelier de restauration très actif qui produit des moulages. Ils ont été exposés dans une salle improbable par une association et à cette occasion on a mobilisé de jeunes artisans. L'émulation provoquée nous a valu le label « Le Musée sort de ses murs ».

Emilie Vanhaesebroucke – Notre réseau a créé un label FRAME Éducation en 2015. Il vise à inscrire nos programmes de médiation culturelle dans la durée et dans une démarche qualitative reconnue. Nous avons alors orienté nos actions autour de questions sociétales pour ancrer les musées dans un engagement social, qui bénéficie d'une résonance internationale de part et d'autre de l'Atlantique. Ce travail est mené en interdisciplinarité dans le musée, en liaison avec des associations socioculturelles et des entreprises spécialisées. Par exemple, en matière d'art-thérapie, certains musées du réseau ont développé une spécialité dans l'accueil des publics autistes, et ils travaillent en collaboration avec des hôpitaux, des médecins, des universitaires, des arts-thérapeutes. Cette complémentarité des compétences professionnelles se fait à l'échelon local mais aussi international.

Pour en revenir à la question précédemment posée : le public vient-il voir un bâtiment ou des collections ? Un peu des deux sans doute, d'après ce que je constate dans notre réseau, où les musées présentent des aspects architecturaux très différents. Par exemple, le LACMA, Los Angeles County Museum of Art, procède à une levée de fonds – une *capital campaign* – pour financer des travaux qui en feront un phare dans la ville, soit, selon le mot de Pierre Provoyeur, notre directeur scientifique en France, l'équivalent de ce que pouvaient représenter les cathédrales gothiques dans la cité médiévale. Ces grands projets architecturaux sont aussi, et de plus en plus, des lieux de sociabilité, surtout pour l'instant dans les musées américains. Celui d'Indianapolis a mis en place un plan stratégique pour attirer le public sur son « campus » [*Newsfields*]. Entouré d'un grand parc, l'institution propose plusieurs activités pour inciter le public à aller voir les collections – mais visiter les galeries du musée n'est pas forcément un but en soi pour le public qui vient passer du temps sur ce campus. Cette orientation peut susciter des débats dans le réseau, mais il faut prendre en compte cette fonction d'échanges. Dans le même esprit, sur le site Internet du Virginia Museum of Fine Arts, on trouve les rubriques *exhibitions*, *collections* et *dining*. Cela va dans le sens du musée comme lieu de sociabilité.

Olivia Bourrat – Je m'inscris tout à fait dans cette logique. Les galeries permanentes du Louvre Abu Dhabi ne montrent que 600 œuvres et ce ne sont qu'une petite partie de cette ville culturelle conçue par Jean Nouvel. Le musée des enfants, qui répond à la demande de nos partenaires émiriens de privilégier les scolaires, tient une grande place et a beaucoup de succès. L'auditorium et d'autres lieux offrent des spectacles adaptés à la variété des publics, les cafés et les restaurants fonctionnent bien. Le musée est devenu un lieu de sociabilité dans une ville où il n'y en avait pas beaucoup d'autres que les centres commerciaux. On vient y flâner dans ce que Jean Nouvel appelle des rues ouvertes dans le bâtiment, qui offrent de beaux points de vue sur la ville. C'est la condition de son succès auprès d'un public qui ne serait pas venu d'abord pour voir les collections.

D'autre part, le musée porte des valeurs en ce qu'il est le premier musée universel dans cette partie du monde arabe où existent surtout des musées d'art islamique, d'archéologie et d'ethnologie. On y parle des différentes civilisations et des liens entre elles, ce qui, dans cette région, n'est pas anodin. D'ailleurs, la campagne

de communication menée pendant trois mois avant l'ouverture ne parlait pas des collections ni du bâtiment, mais de dialogue culturel et de collection, à partir d'un texte de l'écrivain nigérian Ben Okri sur le thème « Nous sommes les miroirs les uns des autres » – [*We are the mirrors of each other*].

La volonté d'écrire un récit universel renvoie aux collections. Au départ, les Émiriens demandaient un musée d'art classique, c'est-à-dire européen. Mais, étant donné le cosmopolitisme des Émirats, Jean-Hubert Martin et Vincent Pomarède ont très vite compris que cela n'aurait pas de sens, et est apparue l'idée d'un récit universel. Mais la mettre en œuvre – quelle muséographie, pour raconter quoi ? – a pris du temps. Finalement, douze grandes galeries racontent l'histoire de l'art globale, de la préhistoire à nos jours, ce qui libère d'une chronologie européenne qui n'avait pas de pertinence. Chaque galerie propose une présentation chronologique, par souci pédagogique pour un public qui découvre le musée, mais développe un ou deux thèmes transversaux grâce à des œuvres. Nous n'avons pas voulu les juxtaposer, comme l'a fait l'exposition du British Museum *Le Monde en cent objets*, mais les faire dialoguer. Pour prendre un exemple parmi beaucoup d'autres, trois masques en or, l'un péruvien, l'autre chinois, le dernier phénicien, nous parlent de ce que l'humanité a en commun dans ses rites funéraires. L'Agence France-Muséums, qui collabore avec treize institutions françaises, a permis de rassembler des collections qu'on ne voit jamais ensemble car beaucoup de musées sont très compartimentés. Avec 600 œuvres, le musée d'Abu Dhabi ne pouvait prétendre à une vocation universelle comme le Louvre ; il met en valeur des symboles et des questionnements communs mais aussi nos différences.

En exposant côte à côte ce qui est usuellement exposé soit dans les musées d'art, soit dans les musées d'anthropologie, soit dans les musées d'art décoratif, des œuvres de tous continents et toutes civilisations que nous faisons dialoguer par les formes, les matériaux ou la symbolique, nous invitons le visiteur à décentrer son regard et à découvrir que les civilisations ont davantage en commun qu'il ne le pensait.

Ainsi, dans la première galerie, celle des premiers villages de l'humanité, l'accent est mis sur l'art céramique en histoire de l'art, et une statue provenant d'Ain Ghazal, prêtée par la Jordanie – l'un des trente

objets prêtés par les musées régionaux qui s'ajoutent aux 300 prêts des musées français –, parle de l'apparition de la figure humaine dans la région. Rappelant les routes d'échanges, les longues galeries mettent en exergue les contacts au fil des siècles et permettent de parler des transferts de matériaux, de compétences, d'esthétique, d'idées, de croyances. Cette approche globale nous a permis de faire une part à l'art phénicien et à l'art des steppes et de montrer aussi comment la porcelaine chinoise a été réinterprétée et réappropriée hors la Chine. La salle des religions universelles, où sont exposés des extraits des divers textes sacrés de la région, a été voulue par nos partenaires émiriens. C'est une déclaration d'intention, et la salle, dont nous pensions initialement qu'elle pourrait choquer, a un si grand succès que nous avons entrepris d'acquérir des textes sacrés de la région – bibles yéménites ou thoras turques par exemple – pour faire du musée un lieu de conservation de ces textes.

De manière générale, l'accent est mis sur le thème des échanges, des routes de commerce et des contacts entre les peuples, et des objets métis sont aussi exposés, tels qu'une salière afro-portugaise du XVI^e siècle réalisée par un artiste africain pour un commanditaire européen. Les publics du musée étant très divers, les salles ont été conçues pour qu'un dialogue s'établisse entre les œuvres liées à leur culture respective, la qualité des œuvres exposées et la force du propos visant à ce qu'ils veuillent en savoir plus. L'observatoire des publics montre que les visiteurs viennent initialement pour voir le bâtiment et quelques chefs d'œuvre, et non pour l'ensemble des collections. Mais une fois achevé le parcours proposé, ils indiquent très souvent avoir beaucoup apprécié des objets dont ils ignoraient l'existence jusqu'alors. C'est ainsi qu'une certaine vision du musée dans un monde global a nourri le projet scientifique et culturel et la muséographie.

Cyrille Sciamia – Quels publics comprennent la logique de cette présentation ? Ne parlons-nous pas pour nous, Occidentaux ? Plus qu'émus, les visiteurs ne sont-ils pas dérouterés?

Olivia Bourrat – Nous nous sommes longuement interrogés à ce sujet. Que l'exposition soit organisée chronologiquement est une aide pédagogique. À cela s'ajoute la médiation, sous la forme de films de 30 secondes qui donnent un bref éclairage sur les objets présentés ; l'observatoire des publics montre que cela fonctionne très bien. Les visiteurs sont touchés par les objets même s'ils ne savent

pas très bien de quelle civilisation ils proviennent, cela attise leur curiosité et leur envie d'en savoir davantage – précisément ce que nous souhaitons. Des ateliers sont aussi proposés pour approfondir l'histoire des œuvres présentées, mais tous les visiteurs semblent retirer un grand plaisir de leur premier parcours.

Cyrille Sciamia – Comment FRAME conçoit-il le dialogue franco-américain ?

Emilie Vanhaesebroucke – Le réseau FRAME a été fondé en 1999 à l'instigation conjointe de la Directrice des Musées de France et de l'épouse de l'Ambassadeur des États-Unis de l'époque. En sont membres, je le rappelle, trente et un musées de France et d'Amérique du Nord – en réalité, trente et une villes puisque, côté français, quand une direction de musées adhère au réseau, tous les musées de cette ville en deviennent membres. FRAME est une organisation de droit américain à but non lucratif et un consortium unique en son genre qui promeut le partage d'idées, d'œuvres d'art, de ressources, de même que les échanges de bonnes pratiques et la circulation des professionnels des musées membres du réseau. FRAME a une coprésidence américaine et une coprésidence française – cette dernière échoit de droit au directeur ou à la directrice des musées de France –, un conseil d'administration strictement paritaire entre les représentants de musées français et américains, deux directeurs délégués, deux directeurs scientifiques et deux conseillers d'éducation, toujours l'un américain, l'autre français. Ce groupement est une plateforme visant à fluidifier les échanges entre des professionnels confrontés, où qu'ils soient, à des problématiques partagées.

Le congrès annuel de FRAME aura lieu ici même le mois prochain. Nous accueillerons une centaine de membres qui pourront parfaire leur connaissance des collections, rencontrer les équipes du musée et s'attacher à définir de nouveaux projets, conformément à l'objectif de l'association, qui se veut être un incubateur et un catalyseur d'idées.

FRAME favorise les échanges entre les professionnels du réseau et a établi un programme de soutien pour financer les programmes qu'il labellise au sein de l'association. Notre site Internet vient d'être refondu pour permettre aux professionnels de prolonger leurs échanges au-delà des rencontres annuelles. Les musées membres du réseau représentent, ensemble, un centre de ressources exceptionnel,

avec un vivier de plus de deux millions d'objets qui constituent une collection encyclopédique universelle. FRAME a labellisé 23 expositions, soit en moyenne plus d'une par an depuis sa création en 1999 ; la labellisation suppose que les expositions concernées montrent un nombre minimum d'œuvres partagées entre les musées membres du réseau. Enfin, FRAME a aussi pour vocation statutaire de faciliter les échanges d'œuvres au sein de l'association. Les prêts se font sans commission de prêt – *loan fees*. Chaque musée adhérent respecte statutairement cette exigence.

Aurélie Albajar – Dès sa création, le réseau FRAME s'est voué à la réalisation de programmes éducatifs bilatéraux communs. Plusieurs expérimentations ont été menées et j'ai eu la chance de participer à l'une d'entre elles avec le Virginia Museum of Fine Arts de Richmond, où j'ai passé une semaine ; cette expérience professionnelle enrichissante a conduit à l'élaboration d'outils pédagogiques partagés. En 2015, nous avons procédé avec nos homologues américains à un retour d'expérience pour évaluer la qualité des projets menés et mieux nous projeter dans le futur. Le réseau FRAME accueillant régulièrement de nouveaux membres – de dix-huit qu'ils étaient à l'origine, ils sont maintenant trente-et-un – de tailles diverses, le moment était venu de faire un point d'étape.

En 2015 a donc été rédigée une déclaration qui traduit la vision de FRAME en matière de programmes éducatifs dans les musées membres du réseau. Centrée sur les collections, elle met l'accent sur la nécessaire co-création, le partage d'idées, l'interdisciplinarité, l'accès à l'art et l'inclusion, l'engagement envers la société, le bien-être par l'art, le multisensoriel, la justice sociale, la formation continue et enfin l'évaluation – un domaine coûteux, dans lequel les compétences des musées nord-américains seront d'un précieux secours aux musées français, singulièrement ceux qui sont de petite taille.

La déclaration, à laquelle tous les membres du réseau ont souscrit, constitue en quelque sorte le canevas du cahier des charges des futurs projets. Les programmes éducatifs FRAME qui respectent ces engagements sont désormais labellisés. Chaque année, le réseau peut ajuster les projets en cours et en engager de nouveaux, validés par le conseil d'administration. Les équipes peuvent donc innover, explorer de nouveaux terrains et s'engager dans des sujets plus délicats, tel *L'Art de l'inclusion* dont Emilie Vanhaesebroucke va vous parler.

Emilie Vanhaesebroucke – Les projets éducatifs menés au sein de FRAME visent au décloisonnement en favorisant la confluence de problématiques sociétales partagées dans les trois pays membres du réseau. On forme ainsi une cohésion, en impliquant le public local dans un cadre plus global. Je donnerai pour exemple le programme artistique *L'Art de l'inclusion*, auquel a participé le musée des Augustins de Toulouse et dont l'initiative revient au musée des Beaux-Arts de Montréal, associé à la Fondation Michaëlle Jean et à l'Institut de recherche et d'éducation sur les relations raciales. Le projet sous-jacent était la lutte contre les dérives issues de l'exclusion, telles que la radicalisation. Il s'agissait d'offrir à de jeunes artistes de la communauté musulmane de Montréal la possibilité de s'exprimer sur la place qu'ils occupent dans la société québécoise et sur leur désir d'appartenance par la présentation d'une de leurs créations au musée de Montréal ; un forum intitulé *L'Art de l'inclusion*, était aussi prévu à l'occasion de la Journée internationale des droits de l'Homme. Lorsque ce projet a été proposé au sein du réseau FRAME, la question s'est posée de savoir comment faire se répondre le modèle de société multiculturelle canadien et le modèle républicain français, qui n'est pas fondé sur la notion de « communautés ». Pour y parvenir, nous nous sommes appuyés sur nos valeurs humanistes communes de dialogue, de tolérance, d'engagement civique et de compréhension de l'autre.

Aussi les membres français de FRAME qui ont participé au projet – les musées de Marseille, le musée des Beaux-Arts de Lyon, le musée des Augustins de Toulouse – l'ont-ils transposé en s'adressant à tous les jeunes âgés de 14 à 30 ans, toutes communautés confondues. Le musée des Beaux-Arts de Lyon s'est associé à la Maison de la danse de Lyon et au chorégraphe Abdou N'gom et sa compagnie. De nombreux jeunes ont travaillé avec lui et ont assisté à la représentation du spectacle qui a été donné au musée sur la question de l'inclusion. À Marseille, les musées ont choisi de s'appuyer sur une association pour proposer des visites aux jeunes et les impliquer dans un travail d'écriture, ou plutôt de réécriture de l'hymne national, autour du mémorial de la Marseillaise, dans une optique citoyenne. À Toulouse, de même, nous nous sommes appuyés sur le réseau socio-culturel en nous engageant aussi dans la politique de la ville. Autour d'un chanteur slameur, des jeunes ont pu s'exprimer sur le thème de la « foi laïque ». Leur chanson a donné lieu à un clip dans l'esprit de *L'Art de l'inclusion* qui est aussi de diffuser un message d'universalité.

Le projet se poursuit et l'un de ses volets, dans le quartier Negreneys, a reçu le label « Le Musée sort de ses murs ».

Cyrille Sciama – Plus peut-être que les musées des beaux-arts, les musées de sciences et d'histoire ont une proximité avec le public, avec des amateurs, des sociétés locales. Le musée d'Abu Dhabi traduit la volonté d'une équipe professionnelle. La volonté du public, son désir de participer peuvent-ils déboucher aussi sur des projets, à un moment où l'on parle beaucoup de coconstruction et de dialogue citoyen ?

Philippe Guillet – D'après l'enquête menée en 2014, le Muséum de sciences naturelles de Nantes – mais on peut généraliser – a un public familial, de catégories socioprofessionnelles moyennes ou hautes, sans, précisait-on joliment « décrochage des catégories populaires ». C'est sans doute un peu différent pour les musées d'art. Le rôle de la collecte apparaît bien dans l'action menée depuis des années par le Château-Musée d'histoire, qui enrichit ainsi ses collections pour les rendre ensuite au public. Une collecte est en cours autour de l'enfance à Nantes ; la restitution des témoignages de guerre a été un moment fort. Une collecte a aussi porté sur le rock à Nantes. Le Muséum d'histoire naturelle a des relations avec les sociétés de naturalistes de l'Ouest de la France, et ce public ne demande qu'à participer plus encore à nos activités.

Olivia Bourrat – J'ai parlé surtout de diplomatie culturelle, mais nous avons aussi mené un travail important localement pour que l'institution s'inscrive dans la vie des gens. Le projet comporte aussi un volet de transfert des connaissances. Des jeunes gens, souvent déjà formés à la Sorbonne Abu Dhabi, bénéficient d'un monitorat pour, ensuite, travailler au musée. Les guides conférenciers, les médiateurs en salle, formés dans les universités locales, ont suivi des sessions de formation avec les conservateurs de l'Agence France-Muséums. Ils proviennent de toutes les communautés de l'Émirat, ce qui permet aussi de couvrir toutes les langues des visiteurs. De plus, nous avons lancé le *Student Ambassador Program*, destiné à former tout étudiant intéressé, après sa visite, à aller parler du musée au lycée ou à l'université.

Le musée des enfants offre des expositions temporaires changeant tous les six mois, ouvertes le matin aux scolaires pour les initier à

la visite des galeries et l'après-midi aux familles. Avec l'aide du Louvre, nous avons créé un kit pédagogique diffusé dans les écoles, qui comporte plus de cent programmes dans lesquels différentes disciplines sont abordées en faisant place à une œuvre du musée : il s'agit de créer une familiarité avec elles pour donner envie de venir voir ce que l'on a aperçu en classe. Dans le même esprit, une station de radio propose aux automobilistes de commenter pour eux des œuvres dont ils voient des reproductions affichées le long de grands axes. Nous avons même organisé des visites réservées aux chauffeurs de taxi, moyen courant de déplacement, afin qu'ils fassent la promotion du musée auprès de leurs passagers.

Cyrille Sciamia – La diplomatie culturelle a-t-elle encore un sens ? On voit la place que peut y tenir un musée, mais il y a actuellement un débat politique sur la fermeture de certaines ambassades et d'Alliances françaises. Par ailleurs, dans le cadre du FRAME, on perçoit bien une approche culturelle différente entre l'entrepreneuriat à l'américaine, qui fait une large place aux fonds privés et apprécie les superproductions – *blockbusters* –, et le savoir-faire à la française, jugé un peu « romantique », comme s'il ne se souciait pas des coûts. Mais Emilie Vanhaesebroucke me contredira peut-être.

Emilie Vanhaesebroucke – FRAME simplifie les relations mais n'abolit pas des différences de fond entre les modèles économiques, les administrations, les positions politiques. De plus, les musées ont des statuts différents : du côté français ce sont des musées territoriaux, du côté américain des musées privés, même si une petite partie des collections du Detroit Institute of Arts a été acquise par des fonds municipaux et même si le LACMA est partiellement financé par le comté de Los Angeles. Les directeurs des musées américains sont des chefs d'entreprise qui ont des comptes à rendre au conseil d'administration du musée, mais aussi à celui des fondations qui les financent. Ajoutons des différences de taille importantes entre ces musées, y compris aux Etats-Unis. Avec de telles disparités, ces musées ne peuvent collaborer utilement qu'en trouvant des points d'accord précis, dans la complémentarité de leurs collections, ou encore en partageant une problématique sociétale à travers des programmes de médiation culturelle. Se dessine alors une nouvelle cartographie, celle d'un territoire humaniste aux frontières mouvantes. Ces relations fonctionnent depuis bientôt vingt ans et, en dépit des différences,

servent avec succès une volonté commune d'échanger. Marier les contrastes, sinon les contraires, permet aussi de les estomper et le pari est réussi.

Cyrille Sciama – Comment se passe le dialogue avec les autorités émiraties, en ce qui concerne la gestion et les objectifs d'un projet ?

Olivia Bourrat – Le moment essentiel a été l'installation des équipes françaises dans des locaux en *open space* avec celles de l'Émirat. On a pu vraiment dialoguer et évoluer ensemble et, face à des questions sur ce qui lui semblait évident jusque-là, la partie française a dû modifier un peu sa vision de choses. De leur côté, les Émiratis ont mieux pris conscience de ce que pouvait être le rôle social d'un musée. Le responsable du ministère de la Culture nous a bien expliqué pourquoi il leur fallait, à côté d'un musée d'art local et d'un Guggenheim Abu Dhabi consacré à l'art contemporain, ce Louvre Abu Dhabi : « Le patrimoine dans sa diversité est source collective d'enrichissement, encourage le dialogue, est un moyen pour rapprocher les peuples, favoriser la tolérance et la liberté, et à l'heure où nous faisons face à une guerre idéologique, où certains veulent nous imposer une certaine vision de notre histoire et de l'islam, il est essentiel d'avoir des lieux où l'on peut se former et développer un esprit critique ». Cela montre l'importance de la diplomatie culturelle puisque la France, par l'intermédiaire du Louvre, a participé à cette évolution.

Cyrille Sciama – Le musée public est de plus en plus concurrencé par de gigantesques fondations privées – à Paris, mais aussi à Landerneau. A Nantes même, une exposition Dalí organisée dans un lieu privé a attiré 100 000 visiteurs. Dans ces conditions, devons-nous modifier notre approche du public ?

Philippe Guillet – L'exposition Dalí à Nantes, qui a fait l'objet d'une énorme campagne de communication, a été une sorte d'OVNI, Ce type d'opération ne se conçoit que sur des sujets d'exception. Le musée travaille plus en profondeur, au long cours, et dans la proximité.

Pour revenir sur la diplomatie culturelle, il faut distinguer musées nationaux et musées des collectivités territoriales. Le Muséum d'histoire naturelle a signé beaucoup d'accords de coopération ;

Universcience a aussi cette dimension. Les musées des collectivités peuvent recevoir une commande politique pour travailler vers tel ou tel pays, mais de façon plus ponctuelle. Un exemple en est l'accord entre le château de Nantes et le château d'Osaka. Je rappelle aussi qu'il existe un programme franco-canadien de muséologie – mais il a failli disparaître il y a quelques années. Il n'y a pas assez de projets communs entre institutions. Pourtant l'échange, comme nous l'avons vu avec Jean-Marc Blais, est une source d'enrichissement pour le personnel des musées, dont le public profite aussi.

Emilie Vanhaesebroucke – Je pense aussi que certains cherchent à faire des « coups médiatiques » mais nous devons miser sur le temps long, tout en osant l'expérimentation. On peut fidéliser des publics à partir d'expériences nouvelles qui vont finir par répondre à leurs attentes. Je pense au programme inclusif *Des Maux, des musées, des mots* qui répond à la demande d'un certain public, en l'occurrence celui des professeurs qui cherchaient la meilleure façon de traiter du problème de la violence au quotidien, en France et aux États-Unis. Ce projet se déroule dans un cadre expérimental mais sur le long cours, à l'anglo-saxonne, avec évaluation. On fait venir des élèves au musée pour aborder les questions qui les touchent. Par exemple, au Palais des Beaux-arts de Lille, devant *le Prométhée enchaîné* d'après Rubens et le peintre animalier Frans Snyders, on peut évoquer la question du harcèlement. Il est plus aisé pour le professeur d'introduire le sujet de façon constructive et ce travail qui mobilise l'émotion a vocation à faire comprendre à l'élève qu'il peut maîtriser son comportement. Ce travail est mené sur plusieurs années, ce qui est une façon de fidéliser un public.

Olivia Bourrat – À Abu Dhabi, il n'y a pas de concurrence des fondations d'art, mais celle des nombreux parcs d'attraction. Comme je vous l'ai montré, nous avons mené une campagne de communication décalée, qui a intrigué. Le musée n'est ouvert que depuis novembre 2017, mais selon de premiers retours, il est apprécié comme un produit vraiment nouveau. En revanche, nous avons la concurrence d'expositions temporaires comme l'exposition Klimt, entièrement numérique, venue à Abu Dhabi avant d'aller à Dubaï. Nous avons fait valoir la force de l'œuvre véritable par rapport à ces reproductions. Mais, à la demande des Émiratis, nous allons devoir décider si nous accueillons ce genre d'exposition ou pas.

Véronique Notin, *conseillère musées, DRAC Normandie* – Quel est l’effet de l’attribution du label « Le Musée sort de ses murs », a-t-il été demandé ? Pour le musée de Dieppe, cela n’a pas eu d’écho international, mais cette distinction, autrement dit la reconnaissance extérieure du travail réalisé, a eu un grand impact local, notamment auprès de la municipalité, qui s’intéresse au musée. Mais cette politique a aussi des effets pervers. Le label a été attribué pour un projet qui résultait d’une demande de la municipalité, le constat objectif ayant été fait que le musée était insuffisamment fréquenté par les Dieppois. L’approche a ceci de dangereux que les œuvres sont exposées dans les lieux qui ne sont pas conçus à cette fin. Aussi, le programme « Hors les murs » a représenté un travail colossal pour la toute petite équipe du musée, qui devait s’assurer que la conservation et la sécurité des œuvres étaient garanties, et s’efforcer d’inciter les visiteurs à venir ensuite au musée, par un effet de miroir : on va vers les visiteurs et l’on espère qu’ensuite ils reviendront. Au moment de dresser le bilan de l’opération, l’office de tourisme a indiqué que le projet visait les quartiers prioritaires de la politique de la Ville, mais que lui, travaillant pour l’agglomération, souhaitait des projets d’exposition visant à attirer vers Dieppe des touristes extérieurs – soit l’exact contraire des publics visés. De fait, pendant l’été, quand s’est tenue l’exposition « En les murs », de retour au musée, on a vu des visiteurs dieppois, mais pas un seul touriste.

Parlons d’injonctions paradoxales. Quand on travaille dans de petits musées qui peinent à avoir un service des publics, des animateurs, voire un responsable de collections, et à faire le récolement, entendre parler de développer le mécénat donne envie, mais c’est de l’ordre de l’impossible puisque l’on a déjà du mal à assurer les missions de base. Les conservateurs et tout le personnel aimeraient mener à bien l’ensemble des missions projetées sur le musée, mais ils n’en ont jamais les moyens. Il leur faut choisir des priorités parmi des injonctions parfois contradictoires émanant de la mairie, de l’office de tourisme et du ministère de la Culture, et les malheureux jonglent avec des moyens dérisoires. J’admire l’engagement extraordinaire de tous ceux qui travaillent dans les musées. Ce sont des militants, mais ce ne sont pas des experts polyvalents ; or, on leur demande d’être compétent en toutes fonctions et d’assurer à la fois des missions de base et des missions extraordinaires. Voilà quel est le paradoxe principal, à une échelle démultipliée dans les toutes petites structures – et c’est le quotidien de l’énorme majorité de nos collègues.

Marie-Laure Guérin, *attachée de conservation, muséum d'histoire naturelle de Nantes* – Je pense que la présence de jeunes adultes, mentionnée par Philippe Guillet, est le fruit de nos efforts en direction du public captif que sont les enfants des écoles que nous avons accueillis et qui ne craignent plus de venir au musée. C'est un nouveau public gagné grâce au travail conduit pendant plusieurs des années.

Philippe Guillet – Je n'en suis pas sûr. Cela peut jouer un rôle, mais je me demande si des facteurs externes, propres au contexte local, ne jouent pas un rôle : une analyse serait nécessaire.

Christophe Vital, *président de la section Pays de la Loire de l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France, conservateur en chef honoraire, consultant* – On se doit de rappeler tout le travail fait en matière de diplomatie culturelle et de rapports Nord-Sud par le biais du musée du quai Branly ; j'ai moi-même beaucoup travaillé avec le Bénin quand j'exerçais encore. Cela me conduit à évoquer la question des restitutions, un problème qui demande encore beaucoup de travail pour que des solutions soient trouvées – et cela passe par un travail diplomatique des conservateurs.

Juliette Raoul-Duval – Membres d'ICOM France et d'ICOM international, nous devons travailler ensemble à la question des restitutions à des pays africains d'œuvres d'art actuellement en France. Le président de la République a chargé Bénédicte Savoy et Felwine Sarr d'un rapport à ce sujet. Après qu'ils lui auront remis leur texte, nous leur demanderons de venir le présenter et nous y consacrerons une journée. Il faut en effet savoir comment seront conservés les objets potentiellement restitués ; c'est une question diplomatique au sens politique du terme. Nous n'avons pas de réponses à ce jour, mais nous participerons au débat.

La mission *Musées du XXI^e siècle* a conclu que les musées devraient jouer un rôle accru dans la formation du lien social et injonction leur a été faite de favoriser l'accès des publics éloignés des musées – personnes incarcérées, malades hospitalisés, migrants... Dans le même temps, l'actualité le montre, les politiques aiment le musée, lieu qui les valorise. C'est ainsi qu'après avoir célébré

son élection dans la cour du Louvre, le président de la République a accueilli le président Poutine à Versailles. Les deux aspects cohabitent, donnant aux musées deux missions paradoxales : est-ce le même musée qui va chercher les publics défavorisés et exporter son excellence dans le monde ? J'ai été frappée par ce que montre la vidéo de présentation du Louvre Abu Dhabi : on y voit beaucoup d'enfants, mais ceux qui ont été filmés en tout cas semblaient être des enfants d'expatriés bien davantage que des enfants locaux. Bien entendu, le musée a une mission fondamentale de création de lien social, mais revient-il aux mêmes institutions, avec les mêmes personnes et les mêmes objets, d'être à la fois les acteurs du dialogue de proximité et de la diplomatie culturelle ? En quelle langue et avec quel langage s'adresse-t-on aux différents publics ? Alors que se développent l'intelligence artificielle et avec elle la reconnaissance vocale et l'interprétation instantanée, il faudra déterminer quel rôle peuvent jouer les musées dans la manière de s'adresser aux populations.

J'ai le sentiment, au terme de cette après-midi de discussions, que chacun, respectivement, fait très bien ce qu'il fait, mais que vous ne pouvez pas accomplir l'une et l'autre des missions qui vous sont imparties.

Sophie Lévy – L'exposition Dalí organisée à Nantes n'a rien de paradoxal : c'est un projet de marketing aux objectifs clairs. Les questions d'inclusion sociale, d'histoire de l'art, de territoire et de symbolique disparaissent totalement : on fonce avec l'espoir d'un gain, en s'appuyant sur un nom connu et une communication qui claque, en utilisant des moyens et des techniques proches de ceux des parcs d'attractions.

En réalité, le paradoxe est au cœur de ce qu'est un musée, où l'on s'essaye à donner à voir et à expliquer la complexité de l'humanité – d'où la difficulté de ce que nous nous efforçons de faire et aussi de mesurer le succès de ce que nous entreprenons. Mais, finalement, qui veut vraiment la simplicité financière qui sous-tend l'exposition Dalí ? Ni le public, ni nous, bien sûr, ni même les élus que l'on a tendance à caricaturer. En somme, le paradoxe nous leste d'un poids mais il fait aussi toute la finesse de ce que nous avons à proposer.

Conclusion de la journée



Juliette Raoul-Duval

J'insisterai simplement sur quelques points ; vouloir résumer une journée aussi dense, des échanges aussi riches, n'aurait guère de sens. Prendre comme cadre « les paradoxes du musée » – les injonctions paradoxales, ont dit certains – était pertinent pour traduire ce que ressentent ceux qui travaillent dans les musées. Dans son propos liminaire, ce matin, Blandine Chavanne a elle aussi mis en exergue des paradoxes du musée, à Paris et en régions.

En préparation du débat qui aura lieu à Paris le week-end prochain sur le thème « À quoi sert un musée ? », dans le cadre du *Monde Festival*, Michel Guerrin, rédacteur en chef au journal *Le Monde* a livré sa pensée dans un article paru dans l'édition datée d'aujourd'hui : « Les grands musées de la planète sont à l'heure d'un choix : comment concilier leurs missions traditionnelles et l'ouverture aux questions de société ? » écrit-il. Il aurait pu participer à nos débats ! Il poursuit, avec un brin de provocation : « La mutation des gros musées est si folle depuis dix ans, qu'on se demande ce qu'ils pourront bien abriter dans un avenir proche. Une agence du Pôle emploi ? Une permanence médicale ? Une école ? Des start-up ? L'enjeu est le suivant : avant, l'œuvre d'art était au centre de tout. Aujourd'hui, c'est le musée lui-même qui est la vedette. »

J'ai, pour illustrer ce sujet de pleine actualité, relevé certains termes qui ont fait leur apparition dans notre débat. Ce matin, Philippe Gaboriau nous a parlé d'un plan d'épargne retraite des musées. Provocation peut-être, mais qui nous oblige à réfléchir à ce que nous laisserons à ceux qui nous succéderont, y compris sur le plan financier. Quant à la collecte, elle continue, mais elle consiste à rassembler ce que les générations futures sauront de notre époque. En revanche, je ne suis pas sûr qu'il nous appartienne de le trier.

Autre question neuve qui a surgi ce matin, la responsabilité des musées sur leur bilan carbone. Se placer dans le cadre du développement durable nous oblige à reconsidérer la question, à laquelle nous sommes sensibles depuis longtemps, du gâchis de matériaux que peuvent représenter les expositions. Dans le même esprit, on nous a aussi invités à réfléchir à l'empreinte carbone que laissent nos visiteurs.

Enfin, je ne saurais oublier le paradoxe qui naît du contraste entre le soin que nous apportons à nos collections et le récent incendie du musée de Rio. Dans une tribune publiée dans *Le Monde* le 15 septembre, Frédéric Keck écrivait : « En se déplaçant du quartier pauvre et désaffecté de Sao Cristovao qui entoure le Musée national de Rio vers la zone portuaire en cours de rénovation, on découvre un musée entièrement nouveau, le Musée de demain. Dilma Rousseff a inauguré en 2015 ce bâtiment ambitieux et coûteux, alors qu'aucun président du Brésil ne s'est rendu au Musée national depuis 1960. Les visiteurs se pressent pour y voir des expositions numériques sur l'avenir de la planète, mais aucune collection n'y est conservée. Par contraste, faudra-t-il appeler le Musée national, que le gouvernement brésilien a promis de reconstruire, le « musée du passé » ? ». Nous n'entrerons pas dans les polémiques, mais n'est-ce pas là aussi un paradoxe qu'il fallait au moins mentionner entre les collections et les expositions numériques ?

La parole est maintenant aux animateurs des quatre « conversations » thématiques qui se sont tenues en marge de notre conférence. Une centaine d'entre vous ont participé à ces ateliers, ce qui en souligne l'intérêt. Je remercie chaleureusement tous ceux qui ont participé à leur organisation, les trois musées de la Ville de Nantes pour la générosité de leur accueil, les orateurs et tous ceux de nos collègues qui ont préparé ces journées, animé les ateliers et assureront les visites professionnelles.

François Mairesse, professeur à l'université Sorbonne Nouvelle-Paris 3 et président du Comité international d'ICOM pour la muséologie / ICOFOM – Pour parler de la définition des musées, thème qui sera l'un des grands enjeux de l'ICOM en 2019, nous avons eu la chance de nous trouver en un lieu magique du Château : la salle où fut signé l'Édit de Nantes. La discussion s'est engagée sur les nouvelles formes du musée, ses différentes fonctions et son rôle social, autour de l'accessibilité et de l'inclusion par exemple. Un certain nombre de nouveaux professionnels s'interrogent à partir de ce questionnement sur la façon de redéfinir le musée. Mais on a constaté que d'autres établissements, telles les bibliothèques, se trouvent confrontés à des problèmes similaires. Or il existe un cloisonnement entre le musée et d'autres institutions qui lui sont très proches ; nous avons beaucoup discuté des institutions et des lieux qui nous fédèrent.

Au fond, définir le musée, c'est définir aussi la mission qui nous anime dans son essence, et les fonctions que nous voulons assumer, mais l'on trouve rarement le temps d'une telle réflexion. Il est apparu qu'ICOM France est l'un des forums qui le permet, avec d'autres organisations comme la Fédération des écomusées et des musées de société (FEMS). Les institutions qui peuvent jouer ce rôle de plateformes sont trop peu nombreuses, mais c'est grâce à elles que l'on pourra poursuivre la réflexion sur le musée de demain, sur l'avenir des professionnels, des collections et de ceux qui œuvrent autour d'elles pour assurer la mémoire et la préservation du patrimoine.

Philippe Guillet, *directeur du Muséum d'histoire naturelle de Nantes* – En conduisant notre petit groupe au Muséum pour notre réunion, je lui ai indiqué l'allégorie qui orne son fronton : « L'Histoire naturelle soutient l'Univers ». L'accord a été unanime pour dépasser cette référence et dire que le muséum s'intéresse à toutes les sciences et désormais aux enjeux liés à l'environnement, donc aux questions de société. Nous avons parlé en particulier de la relation entre la recherche et ce que présentent les musées. Cette relation existe, au Muséum d'histoire naturelle, avec les universités, mais elle reste relativement faible. L'autre thème qui nous a intéressés est celui de la biodiversité. Nous avons constaté que sa définition était variable et que, finalement, les muséums sont déposés au profit de services qui s'en occupent dans les collectivités. J'ai trouvé très intéressante la formule du « *café corner* », qui permet de se saisir d'un thème sur lequel, et je fais écho à François Mairesse, on n'a pas forcément le temps de réfléchir alors qu'il renvoie au fondement même de nos établissements et de nos missions.

Pierre Chotard, *responsable du service des expositions au Château des ducs de Bretagne - Musée d'histoire de Nantes* – Dans la cour du château, avec soleil et café – je signale qu'il y aura ce week-end un concert rock et viking à la fois – nous avons abordé un sujet ambitieux : comment peut-on exposer la musique dans un musée ? Nous avons surtout procédé à un retour d'expérience, en racontant comment le Château-Musée a essayé de raconter l'histoire de la ville à travers le prisme du rock. Cette aventure engagée en 2016 va se poursuivre longtemps – ce qui va dans le sens du développement durable, comme le fait de travailler avec des *ressourceries* locales.

Notre exposition sur le rock à Nantes se présente comme un dispositif ludique que le musée a imaginé grâce à un questionnement interne préalable. Si nous sommes profanes en musique, nous ne le sommes pas pour l'utilisation du son dans les expositions, et nous avons donc mis notre compétence à l'épreuve. Pour répondre aux besoins de cette exposition, nous avons mis en œuvre un dispositif qui plaît aux visiteurs, et le ludique s'intègre à un apprentissage sérieux : on apprend en s'amusant et on découvre ainsi des aspects de la culture nantaise qu'on ne s'attendrait pas à trouver en temps ordinaire dans un musée d'histoire : c'est aussi un paradoxe. Ce retour d'expérience a permis aux uns et aux autres d'imaginer des projets de même nature.

Aurélié de Decker, *responsable de la conservation au Château des ducs de Bretagne - Musée d'histoire de Nantes* – Une vingtaine de personnes ont participé à l'atelier-conversation organisé sur la collecte et les pratiques participatives au service des expositions. La collecte est la méthode privilégiée par le musée pour enrichir ses collections contemporaines. Les participants ont vite débattu de la pratique de la collecte ou du projet qu'ils avaient d'en réaliser une, ce qui a rendu la formule très intéressante. La collecte positionne le musée pour son public, dans ce qu'il produit comme histoire sensible, à hauteur d'homme, et le fait de procéder par échanges permet une meilleure appropriation du musée. On s'est interrogé sur la façon de mobiliser tous les publics – et non, seulement, les habitués –, sur l'organisation des entretiens dans des conditions favorables au dévoilement de ce qui ressort en partie de l'intimité, sur la conservation des données de caractère sensible, sur la sélection des objets dans la masse qui peut nous parvenir et sur le statut qu'on leur donne. La démarche est toujours qualitative et il faut faire en sorte que les donateurs se trouvent en confiance. Les participants ont apprécié ces échanges sur un thème qu'ils n'ont pas fréquemment l'occasion d'aborder.

Présentation des intervenants



Aurélie Albajar

Après une formation universitaire en histoire et histoire de l'art, Aurélie Albajar a suivi un master de sociologie appliquée à la gestion de projets culturels. Médiatrice pour jeune public, coordinatrice au service Artdécojeunes des Arts décoratifs de Paris, elle se spécialise dans le développement des publics des musées et la conception de dispositifs de médiation adaptés. Depuis 2004, elle est responsable du service des publics du musée des Augustins où elle anime une équipe composée de chargés de projets, de médiateurs et d'agents d'accueil.

Jean-Marc Blais

Jean-Marc Blais a été nommé directeur général du Musée canadien de l'histoire en mars 2013. Il possède une riche expérience de gestion dans les domaines de la culture, de l'éducation, des technologies de l'information, des relations internationales, tant dans les secteurs publics que privés. Il a participé activement à la transformation du musée pour en faire une institution culturelle nationale moderne, efficace et innovante, axée sur l'intérêt des publics. Il a, entre autres, supervisé la conception et la réalisation de la Salle de l'histoire canadienne, un des plus grands projets de transformation muséale au Canada.

Olivia Bourrat

Olivia Bourrat est conservateur en chef du patrimoine et sous-directrice de la recherche et des collections à l'Agence France-Muséums depuis mai 2014. Elle a étudié l'histoire de l'art à l'École du Louvre, à la Sorbonne Paris-IV et à l'EHESS, puis a intégré l'Institut national du patrimoine (Inp) en 2006. Elle a enseigné l'«Histoire des collections et des musées» à l'Inp puis à la Sorbonne Abu Dhabi.

Ludovic Chauwin

Diplômé du Master 2 CRBC Parcours Conservation préventive du patrimoine, Paris I Panthéon-Sorbonne, Ludovic Chauwin fut régisseur des collections et des projets artistiques au musée d'Art moderne Lille Métropole pendant 12 ans. Depuis 2008, il est responsable du département de la régie des collections et chef du projet de pôle d'étude et de conservation pour la direction des musées de la Ville de Strasbourg. Il est vice-président de l'AFROA (Association Française des Régisseurs d'Œuvres d'Art) depuis 2017.

Philippe Gaboriau

Philippe Gaboriau, après une formation d'ingénieur, a débuté sa carrière en Espagne et en Italie, dans le domaine de la gestion financière. De retour en France en 2006, il participe à la création de Primonial Asset Management, puis rejoint Barclays Wealth & Investment Management en tant que responsable de l'ensemble des fonds de multigestion. Après avoir conseillé la banque ABN Amro début 2014, il rejoint le Fonds de dotation du Louvre en tant que directeur général. Très intéressé par l'art et le patrimoine, il restaure depuis quelques années un manoir du début du XVIIe siècle en Anjou.

Philippe Guillet

Docteur de 3ème cycle en Sciences de la Terre de l'université de Nantes, Philippe Guillet est directeur du Muséum d'histoire naturelle de Nantes depuis octobre 2013 (ingénieur de recherche de l'université de Bourgogne en détachement auprès de la Ville de Nantes). Auparavant, il fut notamment, de 1988 à 2007, directeur de l'OCIM (Office de coopération et d'information muséographiques - université de Bourgogne et ministère de la Recherche), puis a dirigé le Muséum d'Orléans de 2007 à 2013. Ancien président Association des musées et des centres de sciences (AMCSTI), il est aussi administrateur d'ICOM France (après avoir été secrétaire général et vice-président).

Agathe Petit

Journaliste passionnée de sciences et d'histoire(s) - la grande et les petites ! - Agathe Petit concilie les deux au Labo des savoirs - association nantaise de valorisation de la culture scientifique - où elle occupe le poste de rédactrice en cheffe. Chaque semaine, elle décrypte avec des chercheuses et des chercheurs les questions d'actualité, les enjeux d'aujourd'hui et de demain.

Frédéric Poisson

Directeur des programmes de la Cité des sciences et de l'industrie à Paris de 2003 à 2011, diplômé de l'Ecole nationale des eaux et forêts, Frédéric Poisson est auditeur à l'institut des hautes études en sciences et technologie et est diplômé en management de l'Ecole centrale de Paris. Délégué aux grands projets d'aménagement et de développement durable d'Universcience (qui regroupe le Palais de la découverte et la Cité des sciences et de l'industrie) depuis sept ans, il conduit les grands projets de rénovation sur les deux sites. Il a piloté la mise en place de la politique de responsabilité sociale des organisations (RSO) d'Universcience, approuvée en 2017.

Cyrille Sciamia

Après des études histoire à la Sorbonne, Cyrille Sciamia est diplômé de l'Institut national du patrimoine (2003) et devient en 2004 conservateur chargé des collections XIXe au Musée d'arts de Nantes. Il y développe également les partenariats scientifiques. Ses publications et recherches portent sur la seconde moitié du XIXe siècle, notamment sur Jean-Léon Gérôme, Edgard Maxence ou James Tissot.

Emilie Vanhaesebroucke



Emilie Vanhaesebroucke est directrice déléguée du réseau FRAME (*FR*ench *A*merican *M*useum *E*xchange) pour la France. Diplômée en lettres moderne à Lille III, elle a étudié l'histoire de l'art à l'Ecole du Louvre et à Paris I Panthéon-Sorbonne. Elle a été chargée de mission au musée national Jean-Jacques Henner et a travaillé au département des expositions de la RMN-GP avant de rejoindre FRAME en septembre 2009. Elle contribue par ailleurs à des publications scientifiques portant principalement sur l'art du XIXe siècle.

David Vuillaume



David Vuillaume préside le Réseau européen des organisations de musées (NEMO) depuis 2014. Il a pris la direction de l'Association des musées allemands en octobre 2017. Auparavant, il a dirigé le secrétariat général commun de l'Association des musées suisses et d'ICOM Suisse durant 11 ans. Il a étudié l'histoire de l'art, la muséologie et l'économie d'entreprise et bénéficie d'une vaste expérience dans la gestion de réseaux institutionnels.

Informations pratiques



Composition du conseil d'administration d'ICOM France 2016-2019 (en date de mai 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

Service de la conservation des œuvres
d'art religieuses et civiles - Paris

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

Monsieur Charles Villeneuve de Janti

Représentant le directeur des affaires
culturelles de la Ville de Paris

Madame Sophie Biecheler

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

Monsieur Guillaume Desbrosse

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 Anne-Solène Rolland

Direction 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 Nathalie Bruhère

Représentante de la FFRCR / Fédération française des professionnels de la conservation-restauration - Paris

Dominique de Font-Réaulx

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 la présidente de l'AGCCPF / Association générale des conservateurs des collections publiques de France - Paris

.....

MEMBRES DU BUREAU EXÉCUTIF

Présidente

Juliette Raoul-Duval

Vice-président

Louis-Jean Gachet

Secrétaire

Françoise Dalex

Secrétaire adjoint

Jean-Gérald Castex

Trésorière

Pauline Chassaing

Trésorière adjointe

Emilie Girard

Conseil d'administration de l'ICOM 2016-2019

Présidente

Suay Aksoy

Turquie

Vice-président

Laishun An

Chine

Vice-président

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 Conseil consultatif

NB: Le Conseil d'administration, lors de sa 134e 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

Synthèse
Joël Michel
Catherine Schwartz

Relecture - conception
Lisa Eymet
Louis-Jean Gachet
Emilie Girard
Anne-Claude Morice

Conception graphique
Justin Delort

Impression
ICO imprimerie - Dijon

ISBN
978-2-9564563-4-6

Le comité national français d'ICOM – ICOM France – est le réseau français des professionnels des musées. Il rassemble plus de 4800 membres institutionnels et individuels, formant une communauté large et diversifiée d'acteurs répartis sur tout le territoire et venant de toutes les disciplines : beaux-arts, sciences et techniques, histoire naturelle, écomusées ou musées de société.

Les musées sont porteurs d'une responsabilité scientifique, sociale et culturelle. Ils transmettent aux populations leur histoire et leur permettent de la partager.

Les musées rapprochent les cultures et les générations, nourrissent les émotions et le plaisir d'apprendre. Ils doivent aussi repérer, ce qui demain, fera trace de notre culture d'aujourd'hui.

ICOM France est résolument au service de ses membres pour accomplir ces missions et les accompagner dans l'exercice de leurs métiers.

ICOM France

13 rue Molière – 75001 Paris – Tel. : 01 42 61 32 02
icomfrance@wanadoo.fr - www.icom-musees.fr