

ICOM FRANCE  
COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

**Et maintenant...  
Reconstruire.  
Penser le musée  
"d'après"**

**Journée professionnelle 2020**

INP & SUR PLATEFORME NUMÉRIQUE, 25 SEPTEMBRE 2020



**Et maintenant...  
Reconstruire.  
Penser le musée  
"d'après"**

---

*Inp & sur plateforme numérique,  
25 septembre 2020*

ET MAINTENANT... RECONSTRUIRE. PENSER LE MUSÉE "D'APRÈS"

# Sommaire



## **PROPOS DE LA SOIRÉE . . . . . p.7**

## **OUVERTURES OFFICIELLES . . . . . p.13**

Charles Personnaz, directeur de l'Institut national du patrimoine

Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France

Alberto Garlandini, président de l'ICOM

Roselyne Bachelot-Narquin, ministre de la Culture

## **SESSION 1 – IMPACTS ÉCONOMIQUES DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES MUSÉES. . . . . p.29**

### **Bilan de la crise sanitaire pour les musées en France et dans le monde.**

Jérôme Farigoule, conservateur, service des musées de France, Direction générale des patrimoines, Ministère de la culture

### **Approche économique du monde culturel et des musées dans la période post-Covid.**

Françoise Benhamou, professeur des universités, membre du Cercle des économistes

### **Présentation des résultats des enquêtes de l'ICOM et de l'UNESCO.**

Peter Keller, directeur général de l'ICOM, représenté par Alessandro Gaballo, chargé de communication

Modération : Juliette Raoul-Duval

**SESSION 2 – TABLE RONDE : LA CULTURE  
AU CŒUR DE LA RECONSTRUCTION :  
PLACE ET MISSION DU MUSÉE DE DEMAIN . . . p.45**

Hervé Barbaret, directeur général de l'Agence France-  
Muséums

Alexandre Chevalier, président d'ICOM Belgique

Jean-François Chougnnet, président du Mucem

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

Paul Lang, directeur des musées de la ville de Strasbourg

Pia Müller-Tamm, directrice de la Kunsthalle de Karlsruhe

Sylvie Ramond, directrice générale du pôle des musées  
de Lyon MBA I MAC

Modération : Juliette Raoul-Duval et Philippe Guillet

**PRÉSENTATION DES INTERVENANTS . . . . . p.73**

**INFORMATIONS PRATIQUES . . . . . p.81**

**LISTE DES PUBLICATIONS . . . . . p.87**







# Avant-propos



ET MAINTENANT... RECONSTRUIRE. PENSER LE MUSÉE "D'APRÈS"

Quand, en septembre 2019, nous avons décidé de tenir notre journée professionnelle annuelle à Strasbourg, autour de l'Union Sociale, nous ne savions évidemment pas que le monde entre temps serait bouleversé par une épidémie fulgurante. L'actualité s'impose à nous : penser le musée d'après. Quel rôle joueront les musées dans le monde de demain ? Quels musées nous apprétons-nous à réouvrir et quelle place la culture, dont les musées sont le symbole, prendra-t-elle dans la société déconfinée ?

De toutes parts, les professionnels de musées l'expriment : le musée de demain ne sera pas celui d'hier. Certains, malheureusement, ne réouvriront pas, ruinés par quelques mois sans recettes, notamment dans les pays où le musée n'est pas un « bien public ». La plupart, sur notre territoire, préparent un nouveau départ où l'après ne sera pas comme l'avant ; et l'on devine parfois derrière cette assertion comme un vœu, après tant d'années de circulation intensive des œuvres, de *turnover* incessant des expositions, de course à la fréquentation. Bien sûr, il s'exprime la crainte de ne pas retrouver ses marques, ses moyens pour faire ce qu'on sait bien faire. Mais le modèle « productiviste », comme le dit Sylvie Ramond, avait peut-être atteint ses limites. Certaines expositions interrompues en mars reprendront, mais déjà l'on parle de se concentrer sur la valorisation de ses collections. Le numérique a pris une place inattendue et l'on a salué la vitalité et l'inventivité des musées sur les réseaux sociaux et sur leurs sites. Au point que certains s'interrogent sur le retour des visiteurs dans des salles qu'ils ont pris l'habitude de fréquenter depuis leurs canapés. Mais déjà, quelle que soit l'énergie et le talent qu'y mettent leurs responsables, l'offre virtuelle tend à s'homogénéiser. « Vite qu'ils rouvrent ! » conclue la première rubrique critique des sites des musées<sup>1</sup>. Quel musée sommes-nous en train de reconstruire ? À n'en pas douter, le sujet sera brûlant à la date de notre Assemblée générale le 25 septembre.

Quelle place la culture prendra-t-elle dans la société d'après ? Pour « un New Deal culturel » (Jack Lang) ou « on n'arrivera à rebondir qu'en s'appuyant sur les arts, la culture et le patrimoine » (Franck Riester), nombre de personnalités qui s'expriment sur l'enjeu de la reconstruction mettent la culture au cœur. Les musées, de longue date, se revendiquent comme des acteurs-clés du lien social, qu'ils

<sup>(1)</sup> *Télérama*, mars 2020

ont parfois du mal à traduire dans les actes. Combien de rapports ont décrié leur élitisme et leur lenteur à se démocratiser. Le public, aujourd'hui, comment l'associer à la reconstruction ? Depuis des mois, un vent (mauvais) tente d'opposer « public » et « collections ». Les musées ne seraient pas assez tournés vers leurs publics car trop centrés sur leurs collections. Comme si l'un s'opposait à l'autre ! Pour nous, à ICOM France, nous l'avons maintes fois écrit, publics et collections sont inséparables. Les musées ne sont pas des « lieux » indifférents, banals, « polyphoniques » où l'on vient pour se « vider la tête » comme le revendiquent certains, ou faire son shopping en boutique... Même si ces dimensions font partie du plaisir de la visite – et en cela doivent être soignées – elles en sont l'accessoire. Ce qui compte dans un musée, c'est ce qu'on éprouve, seul ou ensemble. Et cette émotion permet de comprendre ce qui mène le monde et que les artistes, les historiens ou les scientifiques ont saisi et conservé. Reconstruire, c'est penser ensemble ce musée singulier, qui doit bien sûr être accessible à tous, « il faut éclairer l'ignorance qui ne connaît pas et la pauvreté qui n'a pas les moyens de connaître » argumentait l'abbé Grégoire pour fonder le Conservatoire des arts et métiers. Comment y associer le public sans démagogie ? Dans l'actualité anxieuse du coronavirus, le scientifique a pris une place déterminante. Distinguer entre croire et savoir est un enjeu de survie. Le musée – c'est cela qui le différencie, disons, d'un équipement de loisir – détient et expose des témoignages tangibles. Déjà, les musées engrangent les objets témoins de notre histoire sanitaire contemporaine et du bouleversement économique, culturel et social qu'elle engendre. A Strasbourg même, les artistes déposent leurs créations au musée Tomi Ungerer – Centre international de l'illustration, le Mucem a lancé une collecte d'objets... c'est cela le métier des musées : repérer et recueillir aujourd'hui ce qui fera demain mémoire de notre temps. N'est-ce pas cela le lien unique que crée le musée entre les membres d'une société ?

La matinée du 25 septembre sera consacrée à la place que les musées peuvent / doivent prendre dans la reconstruction pour y porter des valeurs de partage de la connaissance, de solidarité, de proximité, de soutenabilité. A nous, professionnels de musées, de dessiner et proposer cette place des musées.

**Juliette Raoul-Duval**  
Présidente d'ICOM France





# Ouvertures officielles



ET MAINTENANT... RECONSTRUIRE. PENSER LE MUSÉE "D'APRÈS"



## Charles Personnaz, directeur de l'Institut national du patrimoine

**C'**est un plaisir pour moi d'accueillir ICOM France, avec qui nous entretenons un partenariat fructueux. Nous avons ainsi signé une convention afin de travailler ensemble sur l'actualité des musées – une actualité chargée avec la question de la définition des musées et les effets de la crise sanitaire.

Sans insister sur cette crise que vous évoquerez au cours de vos travaux, je voudrais soulever deux points. D'abord, en ma qualité de directeur de l'Institut national du patrimoine (Inp) responsable de la formation initiale des restaurateurs, j'appelle votre attention sur leur place dans la conservation des collections. Durant le confinement, alors que les collections des musées se retrouvaient assez « seules », j'ai fait plusieurs propositions au ministère sur la place de ces spécialistes dans nos institutions – à mon sens, elle doit être revue. J'ai à nouveau évoqué la question devant la ministre à l'occasion du trentenaire de l'Inp. Il n'y aura pas de recrutement massif, certes, mais il conviendrait qu'il y ait un peu plus de restaurateurs dans les musées pour dialoguer avec les restaurateurs extérieurs et les conservateurs. Désormais, les restaurateurs ne sont plus enfermés dans leur spécialité ; ils ont une base solide qui leur permet de contribuer à la conservation du patrimoine. Les intégrer à nos établissements ne ferait d'ailleurs que nous aligner sur ce qui se fait en Europe et aux Etats-Unis.

En second lieu, nous collaborons étroitement avec les institutions du Liban et, à travers elles, tout le Proche-Orient. L'explosion du port de Beyrouth a suscité notre émotion. Très vite, les bonnes volontés se sont manifestées. Avec la Direction générale des antiquités et l'Institut français à Beyrouth, et avec le Louvre, nous nous sommes réparti les tâches. Le soutien financier d'ALIPH, l'Alliance internationale pour la protection du patrimoine dans les zones de conflit, a été déterminant. Les restaurateurs n'étant pas suffisamment nombreux sur place, nous avons envoyé une professionnelle s'occuper de la collection de verres phéniciens et romains au musée de l'université américaine en partie soufflée par l'explosion, et une de nos anciennes élèves au musée Sursock prendre en charge les collections d'art graphique. D'autres suivront sans doute pour les

peintures, les boiseries, les stucs. Enfin, avec l'École de Chaillot, nous avons envoyé une mission comprenant des architectes du patrimoine et des ingénieurs structures pour discuter avec la Direction générale des antiquités du fonctionnement ces prochains mois. C'est le musée Sursock qui a été le plus endommagé, mais de nombreuses interventions sont en cours ; en revanche les collections du musée de l'Université américaine sont intactes et celles du Musée national ont été peu touchées. Ce dernier est beaucoup plus durement affecté par la crise économique ; Le Louvre et ALIPH s'attachent à réviser son fonctionnement général.

## Juliette Raoul-Duval, Présidente d'ICOM France

**J**e vous remercie de nous accueillir, et d'avoir rappelé la qualité de nos relations dans le cadre de la convention qui nous lie. Mes remerciements vont également à vous tous, orateurs et membres d'ICOM France, rejoints d'ailleurs par quelques membres d'ICOM international pour lesquels nous fournissons une traduction en anglais, pour votre présence. Nous aurions aimé tenir une réunion plus conviviale à Strasbourg et je salue nos collègues, Paul Lang et son équipe, qui n'ont pas ménagé leur énergie jusqu'au dernier moment. L'architecte Alexandre Chemetoff nous promettait une visite éclairée des « réserves communes ». Nous vous y emmènerons – c'est promis – dès que le nouveau coronavirus nous le permettra. Chacun comprend qu'il ne pouvait pas en être autrement. Mais nous avons maintenu cette matinée sous forme virtuelle, car la thématique « Reconstruire le musée d'après » est au cœur des problèmes que nous rencontrons tous. Je remercie nos intervenants, responsables d'institutions en France et en Europe, de partager leur réflexion et leur expérience avec nous. Parmi eux, je salue dès maintenant Charles Personnaz, Alberto Garlandini, président d'ICOM international et Jérôme Farigoule. Madame la ministre de la Culture, Roselyne Bachelot, sera également avec nous.

Et je veux vous le dire, madame la ministre, il était important de vous entendre affirmer avec force, dès votre nomination, que la reconstruction ne se fera pas sans la culture. *Culture*, terme qui, nous le savons depuis Cicéron, est extrait d'*agricultura*, pour nommer le *soin porté à l'âme* ... Quoi de plus urgent que soigner l'âme, quand la pandémie force à l'isolement ? Vous avez écrit que « personne ne sera laissé sur le bord du chemin ». Jérôme Farigoule nous parlera justement du plan de relance. Les établissements culturels sont très affectés par cette crise, la professeure Françoise Benhamou nous en donnera la mesure. Certes, ils sont moins affectés chez nous que dans bien des pays – Alessandro Gaballo, qui représentera Peter Keller, directeur d'ICOM international, fera le point sur les enquêtes menées cet été par l'ICOM et l'Unesco – car notre modèle nous protège sur le plan économique, et le plan de relance prévu est inédit. Les acteurs culturels sont impatients de retrouver leur public. Musées, cinémas,

théâtres, salles de concert également se sont mobilisés sans relâche, avec une créativité remarquable, pour réouvrir leurs portes. Mais, les publics n'empruntent pas si facilement la voie réouverte, les salles ne font pas le plein. Dans les musées, les résultats sont mitigés : certains retrouvent leur fréquentation, parfois même au-delà, mais nombre d'autres en sont très loin.

La fréquentation, voici un grand sujet du « musée d'après ». Indice presque unique du succès d'une institution, d'une exposition, clé supposée de la démocratisation, cette fréquentation dont la quête perpétuelle implique la rotation constante des expositions *blockbusters* et la circulation intense des œuvres, c'est quelque chose dont la pandémie aura peut-être raison – enfin ! disent certains. D'ailleurs, est-ce hasard du calendrier ? On peut lire dans la presse un rapport invitant à la circonspection sur les chiffres de fréquentation qui servent de référence depuis plusieurs années, et surtout sur la diversification des publics.

Si le modèle fondé sur la fréquentation marque le pas, qu'est-ce qui prendra sa suite ? Comment les services du public vont-ils se réorganiser, l'offre numérique évoluer ? Le virtuel, les écrans, nous ont d'une certaine façon « sauvés » de la morosité du confinement. Enfin, nous... : Audrey Azoulay, directrice générale de l'Unesco, le rappelle, la moitié de l'humanité n'a pas accès au numérique. Mais chez nous, comment, à l'avenir, cohabiteront le numérique et le réel ? Prosaïquement, le numérique gratuit est-il durable ? La table ronde y reviendra.

Rebondir et reconstruire pour un monde meilleur, nous avons tous cet espoir et la volonté d'y œuvrer lors de nos journées professionnelles. Un monde meilleur pour tous, car ICOM France s'honore d'être une ONG au sein d'un réseau international ; cela nous oblige à penser « collectif ». Je lisais ce weekend dans le *Journal du Dimanche* cet appel d'Ursula von der Leyen, présidente de la Commission européenne : « Changer le monde pour le rendre meilleur signifie aussi changer de mentalité. La culture naît de la rencontre de grands esprits, c'est pourquoi je veux que l'Union européenne mette en place un nouveau Bauhaus européen ! ». Chacun interprétera à sa guise. Pour ma part, je retiens que le Bauhaus, né au lendemain de la Première Guerre mondiale, portait la volonté explicite de « produire des objets universels qui transcendent les frontières et les classes sociales ».

La conviction que l'universel contribue à un monde meilleur est, vous le savez, remise en cause, parfois brutalement, en ce moment. Alberto Garlandini s'en souvient bien : il y a un an, nous nous déchirions sur la définition des musées et dans le milieu culturel français la stupéfaction était vive de lire des projets de nouvelle définition qui semblaient balayer nos principes fondamentaux : la place des collections, le rôle éducatif des musées – devenu synonyme de domination –, l'universalité, comme portant atteinte à l'intégrité des « communautés », c'est-à-dire au communautarisme au sens anglo-saxon. À défendre la place centrale de l'objet, nous apparaissions comme des gens du passé, aveugles aux revendications de « décolonisation des musées ». À défendre les textes mêmes de l'ICOM, son code de déontologie, qui porte que « les musées détiennent des témoignages de premier ordre pour constituer et approfondir la connaissance », nous passions pour conservateurs et réactionnaires. Comme il a été difficile de sortir de ce clivage féroce ! On aurait aimé appeler Hannah Arendt à la rescousse – mais l'aurait-on compris ? – qui rappelle que les productions culturelles, livres et tableaux, statues, constructions et musiques, « englobent pour en rendre témoignage le passé tout entier remémoré des nations, et finalement du genre humain ».

Ces tensions ont laissé des traces, avec des démissions en cascade, dans notre organisation. Elle a survécu. Ce n'était pas gagné. Vieille de soixante-quatorze ans, forte de 50 000 membres répartis dans 135 pays, elle n'en était pas à sa première crise. Ses juristes avaient envisagé la question, mais les statuts ont permis de passer à une autre gouvernance ; saluons à nouveau Alberto Garlandini. Pour autant, les conflits d'idées, s'ils n'entraînent plus un rapport de force, n'ont pas disparu. Qu'est-ce, finalement, qu'un musée aujourd'hui ? Il n'y a pas accord entre les professionnels qui y œuvrent, les universitaires qui les étudient, les acteurs politiques de la diplomatie culturelle... ICOM France posera franchement cette question, avec nos amis de l'Inp, le 26 novembre prochain, lors d'une de nos désormais rituelles soirées-débats de déontologie, intitulée : *De quoi musée est-il le nom ?* La suivante portera sur *La Recherche dans, pour et sur les musées*.

Ces débats, programmés bien avant l'été, ont rejoint l'actualité. Sur le « déboulonnage » de monuments évocateurs de passés douloureux, nous reviendrons prochainement. Actuellement ont lieu les auditions dans le cadre du projet de loi sur les restitutions,

Il y a presque deux ans, souvenez-vous, le rapport Sarr-Savoy faisait des recommandations sur les restitutions des biens culturels de l'époque coloniale provenant d'Afrique subsaharienne. Dans la foulée, ICOM France avait réuni les professionnels des musées, en émoi de n'avoir été que très peu consultés et de n'avoir pas été associés à ces travaux universitaires. Nous avons rassemblé sur la thématique « *Restituer ? Les musées parlent aux musées* » des compétences éminentes, dont on mesure à quel point leur parole était précieuse et nécessaire : le projet de loi qui sera discuté est circonscrit, doté d'un exposé des motifs documenté, respectueux des principes d'inaliénabilité des collections, qui donnent à la coopération professionnelle une place centrale.

Les débats qui nous ont animés, et se poursuivent, sur la *définition du musée* touchent à toutes ces questions et interrogent sur le sens même d'ICOM : sommes-nous une organisation de professionnels, la plus grande organisation non gouvernementale de professionnels et la plus ancienne, paraît-il ? Cela mérite d'être revendiqué. Ou sommes-nous, parce que les sujets que nous traitons sont au cœur de débats de société si profonds, une organisation non gouvernementale de droits de l'Homme, dont les musées sont les lieux d'expression et les vitrines ? Certains pensent, en tout cas, que nous ne pouvons pas être à la fois l'un et l'autre.

La Covid, qui nous force à nous réunir à distance, a mis un voile sur ces sujets, mais ils demeurent. Ils nous rappellent que « la culture existe pour transformer le destin en conscience », selon les mots d'André Malraux. La Covid et l'actualité ont ensemble créé pour les musées des obligations vitales qui enjoignent de passer des mots et des bonnes intentions aux actes de solidarité réelle. Nous en parlerons. Déjà, nous pensons au Liban, où ICOM est très présent aux côtés de l'Unesco, du Bouclier bleu, d'ALIPH. L'Inp mène déjà des actions de coopération et de formation ; nous ferons appel à vos compétences, chers membres, pour renforcer, si nécessaire, ces coopérations.

Pour terminer, j'évoquerai notre cycle « zoom » de l'été sur le thème : « *Réouvertures : où en êtes-vous ?* ». Il est sorti d'un coup, sans préparation, comme une évidence, en mai. C'était le rôle d'ICOM France de proposer un temps et un espace de dialogue entre membres pour rompre l'isolement, rester en contact malgré la distance, le télétravail ou la perte d'activité, les fermetures de sites. Et vous y

avez tellement répondu ! Peut-être l'enseignement le plus précieux est-il que nous avons touché ceux d'entre vous qui, d'ordinaire, ne s'expriment pas, ne se rendent pas aux débats publics, soit que vous n'osiez pas, soit que votre position dans l'organigramme ne se prête pas à être missionné ou à représenter votre organisation ; quelles qu'en soient les raisons, ces obstacles se sont levés, et vous étiez là, librement, témoins ou experts. Je remercie tous ceux qui ont pris le temps de dialoguer avec leurs collègues et, souvent, vaincu leur timidité pour s'exprimer. Nous sommes en train de faire la synthèse de ces sessions et de relever les messages recueillis les plus forts. Après la dixième séance, intitulée « *On vous dit résilience, que répondez-vous ?* », nous poursuivrons à la rentrée, désormais de 13 heures à 14 heures 30, le mardi, une fois par mois : un horaire qui devrait faciliter les connexions. Nous espérons bien reprendre aussi nos rencontres dans leur format physique habituel. Ce sera un test. Toutes vos suggestions sont bonnes. Surtout, dites-nous quels sujets vous intéressent, proposez-vous pour intervenir ou témoigner. C'est votre plateforme ! Pour l'heure, aujourd'hui est votre journée professionnelle – n'hésitez pas à intervenir.

Je ne saurais conclure sans remercier chaleureusement tous ceux qui ont contribué à assurer notre activité cette année, d'abord Anne-Claude Morice, déléguée générale, et Tiffany Crabot, son adjointe à ICOM France, Ludovic Hanny de l'Inp qui assure les moyens techniques, le bureau de l'ICOM – Hélène Vassal et Florence Le Corre sont parmi nous – ainsi que Pauline Chassaing qui a été l'organisatrice de ce lien par zoom.





## **Alberto Garlandini, Président de l'ICOM** *(message vidéo)*

**J**e remercie ma chère amie Juliette Raoul-Duval dont l'invitation me vaut le plaisir d'être en votre compagnie ce matin. J'exprime aussi ma gratitude aux musées de la Ville de Strasbourg pour le soutien qu'ils apportent à cette journée professionnelle. J'aurais aimé pouvoir me joindre à vous sur place, mais en raison de la situation actuelle, je dois le faire virtuellement depuis Milan. Je félicite enfin ICOM France d'avoir organisé cette rencontre sur un sujet des plus opportuns, avec des intervenants aussi intéressants.

Depuis plus de six mois, une pandémie bouleverse nos existences, offrant des images dignes de la science-fiction, de la Promenade des Anglais à Nice vide un samedi ensoleillé à l'avenue des Champs-Élysées déserte le 14 juillet. Les musées n'ont pas été épargnés, et l'enquête globale lancée par l'ICOM a dressé un tableau dévastateur. Près de 95 % des musées au monde ont dû fermer leurs portes. Des milliers de professionnels ont été licenciés ou mis au chômage technique et les consultants indépendants, en grande partie des jeunes compétents et motivés, sont les plus vulnérables. Plus alarmant encore, 13 % des directeurs ont déclaré que leur institution pourrait ne pas survivre au confinement et fermer définitivement.

Aussi l'ICOM a-t-elle lancé plusieurs initiatives pour faire face à la situation et renforcer le secteur. Outre les enquêtes, qui visent à mettre en lumière les difficultés rencontrées par les musées du monde entier, l'ICOM a plaidé pour la mise en place de fonds d'urgence en faveur du secteur culturel et coordonné des actions de sensibilisation des responsables politiques afin que le secteur culturel reste dans le champ de leurs préoccupations. Nous avons également émis des recommandations scientifiques et techniques sur la réouverture, la sécurité, la conservation, la résilience des communautés et la diffusion numérique.

Alors que, dans le monde entier, les musées commencent à rouvrir et à s'adapter à une nouvelle « normalité », nous lançons une seconde enquête afin d'évaluer la situation. Lors des réunions annuelles de l'ICOM, nous avons aussi annoncé le lancement de

projets de solidarité, avec un budget de 280 000 euros visant à aider les établissements touchés. Vous pouvez consulter les conventions relatives à ces projets sur notre site web, que je vous invite à utiliser pour vous tenir au courant des dernières nouvelles.

La pandémie a aussi affecté nos propres activités. Les comités de l'ICOM organisent chaque année des centaines de conférences et ateliers dans le monde ; ils ont été en grande majorité reportés ou annulés en raison des mesures sanitaires. Les fermetures de frontières et les restrictions de voyage ont également freiné notre activité. Pourtant, en ces temps difficiles, nos comités, y compris ICOM France, ont été plus actifs que jamais, et un grand nombre de conférences virtuelles et webinaires ont eu lieu depuis le début du confinement. L'ICOM a également su innover et explorer de nouvelles solutions adaptées à une nouvelle réalité, de la numérisation de la Journée internationale des musées 2020 à la tenue en ligne de nos réunions annuelles pour la première fois dans notre histoire. Mille quatre cents membres ont participé à l'assemblée générale et au conseil consultatif organisés en ligne, fin juillet. Une telle participation n'avait jamais été atteinte lors de ces réunions annuelles qui se tiennent généralement à Paris. Le format numérique a donc permis aux membres du monde entier de prendre part aux débats d'importance capitale en cours au sein de notre organisation. J'ai constaté la capacité exceptionnelle de l'ICOM à s'adapter aux circonstances tout en renforçant l'accessibilité. Cela démontre que notre organisation, par l'intermédiaire de chacun de ses membres et de ses comités, a beaucoup à offrir. Elle continuera de nourrir et développer cet esprit d'innovation.

Il est temps de reconstruire. Les musées de demain ne seront pas les mêmes que ceux d'hier. Avant même le déclenchement de la pandémie, le secteur du patrimoine culturel était en mutation. Les musées doivent relever des défis sans précédents à partir des nouvelles attentes des publics, de la promotion de la diversité, du changement climatique, du développement durable, de la protection du patrimoine. La crise sanitaire rend plus complexe encore ce qui l'était déjà.

La communauté des musées doit aussi se rassembler pour une autre reconstruction : celle des musées et des institutions culturelles de Beyrouth après la terrible explosion qui a dévasté la ville. Nous sommes solidaires de nos collègues libanais. L'ICOM s'est engagé

à leur fournir toute l'aide dont ils ont besoin pour récupérer et protéger leurs musées. Nous suivons la situation de près, en coordination avec ICOM Liban, le Bouclier bleu, l'Unesco et ALIPH. La reconstruction demandera d'immenses efforts et du temps, mais l'expertise et la détermination passionnée des professionnels libanais la permettront, nous en sommes persuadés.

L'ICOM est né de la conviction que nous ne pouvons avancer qu'ensemble. Depuis qu'elle existe, notre organisation s'est efforcée d'offrir une plateforme d'échanges aux professionnels des musées du monde pour qu'ils fassent progresser les connaissances muséales au bénéfice de la société des hommes. Mais depuis sa création en 1946, l'ICOM a rarement connu période aussi incertaine ; sa mission n'en est que plus importante. Je remercie tous les membres d'ICOM France pour leur engagement au sein de notre organisation. Nous vivons des temps difficiles, mais c'est aussi dans des situations de ce type que des opportunités jusqu'alors inconcevables se présentent. Vous avez le soutien du réseau international de l'ICOM.



## **Roselyne Bachelot-Narquin,** **Ministre de la Culture** (*message vidéo*)

**J**e salue le travail mené par ICOM France pour fédérer les professionnels des musées. Le monde des musées est durement frappé par les conséquences de la crise sanitaire. En privant les musées de visiteurs, la pandémie n'a pas seulement provoqué des pertes sans précédent de ressources de billetterie et de graves difficultés pour les professionnels qui y travaillent : elle a aussi révélé et accéléré des mutations profondes qui imposent de repenser le modèle économique, culturel et scientifique des musées. Je salue votre mobilisation pendant le confinement. Pour garder le lien avec vos publics, vous avez fait preuve d'une grande créativité, investissant les canaux de communication numérique qui ont permis d'abolir la distance que ressentent encore trop de nos concitoyens vis-à-vis des musées. Cette inventivité doit nous donner envie de continuer d'innover au moment où nous nous projetons vers l'avenir. Une fois passé le temps de l'urgence vient celui d'amorcer une reprise pérenne. Vous pouvez compter sur le soutien de l'État. Le volet culturel du plan France Relance que j'ai préparé consacre des moyens d'une ampleur sans précédent au secteur du patrimoine. S'élevant à plus de 600 millions d'euros, ils permettront notamment aux musées de reprendre leur activité et d'adapter leurs offres tout en maintenant une programmation ambitieuse.

Je sais que la définition du rôle des musées au XXI<sup>e</sup> siècle, question complexe, mobilise toute votre expertise. Je remercie ICOM France et ses adhérents de la détermination dont ils font preuve pour défendre, au plan international, une conception exigeante des musées, respectueuse de notre tradition comme du dialogue entre les cultures, que ces établissements ont vocation à entretenir, éclairer et enrichir.



# Session 1

.....  
**Impacts économiques de la crise  
sanitaire sur les musées**

ET MAINTENANT... RECONSTRUIRE. PENSER LE MUSÉE "D'APRÈS"



## Bilan de la crise sanitaire pour les musées en France et dans le monde.

### Jérôme Farigoule, conservateur, Service des musées de France - Direction générale des patrimoines

Quel premier bilan tirer de cette période exceptionnelle et quelles perspectives imaginer ? Nous avons constaté, pour nous en féliciter tous, qu'après la fermeture, un soir de mars, des musées et de leurs bureaux, vous avez continué d'œuvrer dans des conditions parfois difficiles aux missions fondamentales que vous assigne le code du patrimoine. Vous avez maintenu la conservation préventive, la sûreté et la sécurité des collections par une veille permanente, et vous êtes parfois allé bien plus loin : nous avons eu les échos des chantiers de projets scientifiques et culturels, de récolement, de plans de sauvetage des œuvres. Il n'y a eu aucune inactivité, tant s'en faut.

Nous avons aussi constaté l'importance considérable prise par le numérique. Je salue votre réactivité, qui s'est traduite par la mise sur pied très rapide d'expositions virtuelles et de parcours en ligne. Des projets jusqu'alors embryonnaires ont été développés dans de très nombreux musées, non seulement par de grands établissements dotés d'équipes numériques fournies mais aussi par des musées de petite taille. Parfois, vous avez partagé votre activité en dévoilant les coulisses du musée en période de confinement, occasion de montrer le personnel à l'œuvre dans des musées que l'on imagine à l'arrêt ; sur ce plan, le Louvre-Lens a été exemplaire.

Puis s'est enclenchée la dynamique de réouverture. Dès le 11 mai, plus d'une centaine des 1 200 musées français ont rouvert dans les conditions restreintes imposées. Vous aviez la volonté manifeste de pouvoir à nouveau accueillir le public, car si le virtuel a toute son importance, il est essentiel d'assurer le contact du public avec l'œuvre ; c'est une de nos missions prioritaires. Peu à peu, la vague des réouvertures a enflé : 80 % des musées étaient réouverts fin

juin, 91 % le sont aujourd'hui. Les débats dématérialisés organisés par ICOM France dès le mois de mai pour accompagner la sortie de l'isolement, auxquels je suis heureux d'avoir participé, ont été une initiative de premier plan.

Le service des musées de France, la Direction générale du patrimoine, le ministère de la culture dans son ensemble ont évidemment accompagné cette période traumatisante. Pour permettre au ministère d'appréhender la réalité de la situation locale et son évolution, un dialogue hebdomadaire a été instauré avec les directions régionales d'action culturelle (DRAC) et les conseillers pour les musées. Pour accompagner les établissements dans la perspective de la réouverture, nous avons élaboré un vade-mecum d'aide à la reprise d'activité. Je sais que beaucoup d'entre vous attendaient une doctrine, qui avait été attendue aussi au moment de la fermeture. Mais nous avons jugé impossible de formuler des consignes génériques, considérant que la question devait être traitée sur le terrain par un dialogue entre responsables de musée, collectivités territoriales, préfets et services déconcentrés de l'État. Nous avons donc préféré vous donner des clefs vous permettant de mettre au point les modalités locales de réouverture des établissements. Les échanges réguliers avec les DRAC ont servi à établir la cartographie et le suivi des réouvertures. Il faut maintenant dresser le bilan de la fréquentation. De 10 à 30 % seulement du public régulier a repris le chemin des grands musées à forte fréquentation touristique ; nous devons faire le point régulièrement pour mieux définir l'accompagnement d'une sortie de confinement encore incomplètement aboutie. Enfin, la ministre l'a dit, le plan France Relance comprend un volet de 600 millions d'euros destinés au patrimoine. Les discussions sont en cours pour calibrer au mieux les dotations aux musées. Je peux vous rassurer : ils auront une place certaine dans le dispositif de relance et au-delà.

Que faire après ce moment de sidération suivi d'un lent retour à la normale ? Les musées ont montré leur capacité de résilience et leur dynamisme. Perçus comme des institutions pérennes et stables et comme des lieux ressource, évoqués dès les premières annonces du Gouvernement relatives à la réouverture, ils ont fait la preuve de leur place essentielle dans l'animation du territoire et ont parfois été un refuge pour les artistes démunis : à mesure

que les capacités de réouverture s'amplifiaient, des collaborations organisées avec des festivals et des micro-biennales ont fait des musées les lieux d'accueil pour bien d'autres acteurs culturels que ceux du patrimoine.

Qu'en sera-t-il du retour des publics ? Les expositions virtuelles ont été essentielles pour assurer la visibilité de nos établissements mais elles ne remplacent pas le contact avec l'œuvre. Les publics « éloignés » des œuvres ou empêchés l'ont été plus encore par la fracture numérique, dont l'isolement a accentué les effets. Une réflexion s'impose à ce sujet au service des musées de France, qui devra, dès que nous serons revenus à une situation plus normale, évaluer les expériences innovantes pour déterminer si elles ont eu pour unique objectif, heureux, de pallier l'absence de visibilité des musées inaccessibles ou si elles peuvent être pérennisées. Il nous faudra aussi répondre à la question de fond de savoir quels publics on vise : d'autres publics ? Plus de publics ? Une meilleure interaction avec le public ? De nombreux chantiers doivent être ouverts. Le service des musées de France a conscience du rôle qu'il a à jouer avec vous tous et avec l'ICOM. Je me réjouis d'être ici ce matin et de voir combien nos collaborations sont fructueuses. Les échanges avec les professionnels sont indispensables pour construire une politique des musées et les modalités du soutien qui devra leur être apporté au cours des mois et des années à venir pour faire face aux effets prévisibles de la pandémie à moyen terme.



## Approche économique du monde culturel et des musées dans la période post-Covid.

**Françoise Benhamou, professeur des universités et membre du Cercle des économistes**

**É**tant donné l'extrême hétérogénéité de la situation des musées selon les régions du monde où ils sont installés, leur histoire, leur spécialisation, leur statut – public, privé, associatif – et la structure de leurs ressources, mon propos ne saurait que demeurer général, faute de temps.

Une crise, même si elle est aussi un moment de rupture, étant toujours un révélateur et un amplificateur de mouvements préexistants, les réponses que l'on y apporte s'inscrivent dans la durée et non dans l'immédiateté. La violence de cette crise est d'autant plus grande qu'elle survient alors que deux mouvements sont en cours, subis mais aussi portés, parfois trop, par les musées : l'accélération de la mondialisation d'une part, la valorisation des collections par le recours croissant à des événements d'autre part. Or, tout cela s'est arrêté net, avant de reprendre tant bien que mal dans des conditions dégradées. On a vu que les musées étaient préparés, d'une certaine manière, à affronter la crise par l'utilisation des technologies numériques. Le problème est la difficulté éprouvée à valoriser les coûts importants induits par ces développements. Les musées sont donc soumis à une double peine : l'arrêt provisoire des instruments de valorisation habituels et le recours à des outils performants mais sans modèle économique.

Je reviens d'abord sur la violence de la crise, amplifiée par la mondialisation et par le poids croissant de l'événementiel. La mondialisation se traduisait déjà par une dépendance croissante du secteur au tourisme mondial – et la France est la première destination touristique internationale. Or au premier semestre 2020, le tourisme a diminué de 65 %, soit une perte globale de 465 milliards de dollars au niveau mondial. Au-delà du Louvre,

avec 75 % de visiteurs étrangers, et de Versailles qui en accueille 80 %, la fermeture a été une catastrophe pour nombre de plus petits établissements. Depuis la réouverture, le nombre de visiteurs est environ le tiers de ce qu'il était auparavant ; notons sur ce point qu'il en va de même pour le spectacle vivant : les parentés entre les secteurs culturels sont souvent frappantes. La mondialisation imposait aussi la circulation des œuvres et des expositions, au risque d'une certaine standardisation de la politique des établissements culturels. Peut-être, d'ailleurs, était-on allé trop loin ? La difficulté de faire voyager les œuvres désormais permet de poser la question. De même pourra-t-on s'interroger sur la compétition qui s'installait entre établissements, et qui pouvait être coûteuse.

Quant à l'événementiel, il est devenu, sous diverses formes et pour beaucoup d'établissements, un mode de développement de ressources propres. Il attire certes du public, mais il crée aussi une forme de détachement des stratégies menées vis-à-vis des collections et de l'identité propre des établissements. En venir parfois à organiser des événements étrangers au musée pour se procurer des revenus pose ainsi question.

Mondialisation et accueil de l'événementiel réapparaîtront, certes. Mais leur interruption a marqué un coup d'arrêt pour le modèle économique et culturel qui prévalait jusqu'à aujourd'hui, et c'est une des raisons de la violence de la crise.

Je reviens donc, en second lieu, sur les tensions nouvelles que subit le modèle économique du musée. Certains ferment, et pas seulement dans les pays pauvres : c'est par exemple le cas du musée d'art contemporain d'Indianapolis, après dix ans d'activité. D'autres, surtout les musées publics, font le dos rond. La chute des revenus est drastique, allant jusqu'à 75 ou 80 %. Dès lors, où couper dans les dépenses ? Des aides viendront sans doute, mais bien inégales selon les pays. Une réflexion stratégique, politique même, s'impose. On a beaucoup réduit les dépenses de personnel – de moitié aux États-Unis. Mais moins de professionnels signifie moins d'activités et donc de revenus – c'est un cercle vicieux. On peut s'inquiéter aussi pour les programmes éducatifs, qui sont trop souvent une variable d'ajustement. Cette situation économique difficile affecte aussi les sous-traitants et tous les emplois périphériques liés à l'attractivité du musée – les « retombées » de l'activité du musée, comme on dit – et la vie sociale. C'est donc là une grande responsabilité.

Les musées bénéficient d'aides publiques et du mécénat. Le soutien public ne suffira pas, mais les musées l'attendent à juste titre. Certains souffrent de la malédiction de la vertu : ayant fait de gros efforts pour tirer des revenus davantage de la billetterie et de l'événementiel que de la subvention publique, ils sont les plus pénalisés. Quant aux fonds privés, je constate, en tant que membre du Cercle des économistes, l'extrême inquiétude des entreprises. Elles ne renonceront pas à soutenir la culture, car cela fait désormais partie de leur responsabilité sociale, mais jusqu'à quel point ? Enfin, les établissements qui disposent de fonds de dotation ne peuvent dépenser que les revenus des placements, eux-mêmes très incertains : le fonds de dotation du Louvre rapportera-t-il encore six millions d'euros par an ?

Le poids pris par le numérique renforce la problématique de la valorisation. L'émergence de contenus numériques souvent inventifs a été fascinante – je pense aux *Cocktails with a Curator* de la collection Frick, et à bien d'autres initiatives, mais il se crée toute une mythologie autour du numérique et de la diffusion qu'il assure. Avez-vous vu sur YouTube la visite du Nelson Atkins Museum par trois pingouins ? Il y aurait eu, a-t-on écrit, un milliard de vues. YouTube en annonce en réalité 276 000, ce qui n'est déjà pas mal, certes. Seulement, le numérique pose des questions de coût, de valorisation. On a accoutumé le public à la gratuité. Si difficile que ce soit, je pense qu'il faut revenir en arrière. Un des atouts du numérique est de fidéliser le visiteur. Mais qu'en est-il du non-visiteur ? Pour qu'il surmonte une certaine distance, encore faut-il qu'il arrive jusqu'aux propositions des musées au sein des trois milliards de pages en compétition sur internet. Des travaux académiques ont cherché à savoir si le numérique incitait ensuite à une visite réelle. Il est probable que non : celui qui consulte les offres numériques est déjà un visiteur et on n'élargit que très marginalement le public potentiel. La période très particulière que nous traversons changera peut-être les choses, et il importe d'évaluer les effets du confinement sur la consommation numérique et sur l'envie qu'elle pourrait susciter de se rendre dans un musée. Par exemple, selon de nombreuses études, le numérique n'a pas tué le cinéma : les jeunes qui regardent les films sur internet ont aussi envie de sorties cinéma, qui sont une forme de socialisation. La même chose s'observe pour la musique enregistrée et le spectacle vivant. Pourquoi pas pour le musée ? Il faudra travailler sur le devenir de ces pratiques.

J'en viens à la sortie de crise. On évoque beaucoup le repli sur le local. Le terme « local » est séduisant, mais il faut prendre garde au repli national, voire nationaliste, qu'il peut impliquer. Ce qui fait la force de la culture, c'est aussi la capacité d'accueil. Interrogé par *Le Monde*, Bernard Blistène, directeur du Musée national d'art moderne, rappelait que le musée « se doit de rester une plate-forme mondiale ». Pour preuve, l'exposition « *Globale résistance* », qui fait la part belle aux créateurs d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Asie. Mais cela reste très fragile. Le local, cela signifie aussi des retombées économiques plus circonscrites, moins générales, car, comme on le sait, plus le visiteur vient de loin, plus il dépense. On évoque de même un repli sur du « plus modeste », moins coûteux et plus vertueux pour l'environnement. Mais si l'on s'engage dans cette voie, il faut être attentif à ne pas dégrader la qualité, la circulation des œuvres, la variété de l'offre muséale.

Deuxième point : le retour sur les collections. C'est le sens des « coups de cœur » des conservateurs du musée national d'art moderne. Dès son arrivée au Louvre, Jean-Luc Martinez affirmait que les expositions devaient être mieux rattachées aux collections, qu'il y avait un continuum entre les deux activités. Le Louvre est évidemment un cas particulier, mais la tendance se précise.

Troisièmement, il faut repenser l'événementiel. Dans *Le Journal des Arts*, Jean-Christophe Castelain a fait des propositions pour réinventer le musée. J'en retiens une : renouveler périodiquement et en profondeur l'accrochage des collections – cela se fait déjà – avec des thématiques particulières, des expositions-dossiers et « événementialiser » ces ré-accrochages afin d'attirer l'attention des media. Il s'agirait donc d'orienter l'événementiel vers un travail plus profond.

Dernier point : des économistes ont demandé aux visiteurs s'ils accepteraient de payer plus pour une visite de plus grande qualité – avec des files d'attente moins longues, et moins de visiteurs dans une salle. Une bonne proportion des personnes interviewées a répondu « oui ». De ce point de vue, la crise a peut-être permis de visiter les musées dans des conditions plus agréables ! Je sou mets donc cette idée, avec laquelle certains ne seront pas d'accord, que c'est peut-être l'occasion de demander un prix d'entrée plus élevé ou d'offrir la possibilité au public de donner, sans obligation, une somme additionnelle au moment de l'achat du billet, en expliquant



que les conditions de visite sont plus agréables d'une part, et qu'il s'agit de surcroît d'un geste de solidarité envers l'établissement. La pratique, dans beaucoup de musées, est plutôt à l'inverse : par exemple, on choisit de donner aux visiteurs une entrée gratuite pour qu'ils reviennent. Je ne suis pas sûre que ce soit la bonne solution. Il faut responsabiliser les visiteurs. Dans le même ordre d'idées, on pourrait proposer des visites enrichies ; au Louvre Abu Dhabi par exemple, on offre aux visiteurs des *playlists* musicales liées aux œuvres. Cela déboucherait sur un consentement à payer plus élevé. Une autre proposition de Jean-Christophe Castelain pour « monétiser » le numérique consiste à réaliser en ligne des vidéos et *podcasts* « pouvant même être payants ». Je le dis en tant qu'économiste : il faut aller chercher des ressources. N'ayons donc pas peur de poser ce genre de questions, quitte à écarter certaines solutions pour finalement en retenir de nouvelles. François Quéré, directeur du développement des publics et de la communication chez Universcience considère que les publics sont déjà disposés à payer pour un contenu numérique comme un *podcast*.

Cela étant, ne retenez pas uniquement de mon propos la question du prix. Il fallait en parler, mais en réalité ce qui se passe nous fait nous interroger avant tout sur l'évolution des métiers, de la place du numérique, des modèles économiques, des choix culturels. De plus en plus, les conservateurs développent des compétences multiples : dans le numérique, en matière de pédagogie, de recherche de mécénat et de dons. Les métiers évolueront avec le musée.

Nous vivons de fortes émotions collectives et d'immenses incertitudes, et ce sont là deux éléments dangereux pour la démocratie et la culture. Aussi les musées ont-ils une immense responsabilité qui, sur le plan économique, recouvre à la fois la question de leur modèle et celle de l'écosystème dans lequel ils travaillent. Ce sont aussi des responsabilités sociales, sociétales et, au fond, politiques. Cette crise nous remet en question, mais peut ouvrir aussi des chemins nouveaux.

**Juliette Raoul-Duval** – Je vous remercie d'avoir soulevé autant de questions. Un de nos intervenants à distance s'interroge sur l'augmentation du prix d'entrée, qui pénaliserait des groupes et des individus. Claire Le Bosc demande pourquoi le spectacle vivant est moins dépendant du tourisme.

**Françoise Benhamou** – Rien n'interdit, lorsqu'on augmente le prix, de conserver la gratuité pour certaines catégories : c'est déjà le cas, en fait, un public subventionne l'autre. Concernant la deuxième question : le spectacle vivant n'est pas moins touché. Ainsi, la Philharmonie de Paris devait accueillir le London Symphony Orchestra et ne le pourra pas. Quoi qu'il en soit, avec seulement un tiers des places accessibles, les établissements ne peuvent pas vraiment fonctionner. Les festivals aussi sont atteints, peut-être moins les festivals de théâtre, dont le public est plus local en raison de la langue, mais les grands festivals de musique ont été laminés. En fait, la situation du spectacle vivant est pire que celle des institutions du patrimoine.

## Présentation des résultats des enquêtes de l'ICOM et de l'UNESCO.

**Peter Keller, directeur général de l'ICOM, représenté par Alessandro Gaballo, chargé de communication à l'ICOM** (*en visioconférence*)

**A**u nom de Peter Keller, directeur général de l'ICOM, empêché, je vous présenterai, parmi les actions plus larges que notre organisation a engagées début mars pour soutenir le réseau des musées et les professionnels, la première enquête que nous avons lancée le 7 avril. Ouverte pendant un mois, elle a recueilli près de 1 600 réponses en provenance de 107 pays. Son objet était de permettre une analyse rapide, comparable avec d'autres données déjà disponibles, mais adaptée à notre réseau mondial.

Cette enquête a ses forces – elle touche les pays du monde entier – et ses faiblesses – un questionnaire rédigé uniquement en anglais et assez générique, pour gagner du temps et pouvoir s'adresser à toutes les catégories de musées. On pouvait s'attendre à un nombre disproportionné de réponses en provenance d'Europe et d'Amérique du nord, et ce fut le cas. Elle porte sur la situation des musées, l'impact économique de la crise, le numérique, la sécurité et la conservation des collections, et aussi sur la situation des professionnels indépendants.

Globalement, avec des différences régionales, au moins 85,3 % des musées dans le monde ont fermé leurs portes à cause de la pandémie. En fonction du stade d'évolution de la crise, ce pourcentage a été moins fort en Asie, Afrique et dans les pays arabes. S'agissant des personnels, 82 % des établissements ont déclaré que 75 % d'entre eux ne travaillaient pas au musée au moment de l'enquête. Dans 13 % des cas, en raison du confinement, les employés avaient été mis au chômage partiel et dans 6 % des cas licenciés, ou non renouvelés pour ceux qui étaient sous contrat.

Aussi considérable soit la diversité des sources de financement des établissements selon les régions du monde, toutes les réponses traduisent un climat de grande incertitude sur l'impact économique qu'aura la crise. Plus de 80 % des participants déclarent que leur institution pourrait être contrainte de restreindre leurs activités, et 30 % pensent qu'elle pourrait devoir réduire leur personnel. Surtout, comme l'a indiqué Alberto Garlandini, 13 % craignent qu'elle ne ferme définitivement. La situation, même si elle est perçue différemment selon les régions du monde, est partout décrite comme dramatique.

Comme il a été dit précédemment, les fermetures de musées ont donné une grande impulsion à la communication numérique. Mais nous observons d'importantes différences dans les ressources que les musées peuvent mettre à disposition à cette fin et en conséquence dans la capacité à atteindre les publics à distance, singulièrement dans les pays d'Afrique et dans les pays arabes.

La crise sanitaire a aussi imposé aux musées de réorganiser la gestion de la sécurité et la conservation des collections. Si 80 % des professionnels des musées interrogés ont déclaré considérer que leurs collections étaient en sécurité, 10 % d'entre eux, particulièrement en Afrique, en Amérique latine et aux Caraïbes, estiment les mesures de sécurité habituelles ou supplémentaires insuffisantes, et 17 % jugent les systèmes adoptés inadaptés au maintien d'une sécurité environnementale constante.

Pour les professionnels indépendants, l'enquête révèle une situation critique qui aura vraisemblablement de graves répercussions pour eux, alors que dans de nombreux pays ils sont un élément clef de la vitalité du secteur muséal. Selon l'enquête, 16 % des personnes interrogées ont déclaré avoir été mises au chômage partiel, et les contrats temporaires de 22,6 % des *free lance* n'ont pas été renouvelés. Cette situation est alarmante, le conseil aux musées constituant dans la plupart des cas leur principale source de revenus – plus de la moitié de leur revenu pour 57 % de ceux qui ont répondu à l'enquête. Elle pointe la fragilité de la situation des indépendants.

Comme il a été dit précédemment, les fermetures de musées ont considérablement amplifié la communication numérique. Mais on observe d'importantes différences dans les ressources que les musées peuvent mettre à disposition à cette fin et, en conséquence, dans leur capacité à atteindre les publics à distance, singulièrement

dans les pays d'Afrique et dans les pays arabes. Si cette croissance démontre la réactivité et la créativité du secteur et sa capacité d'adaptation, elle a aussi mis en évidence certaines faiblesses structurelles qui affectent depuis longtemps les institutions culturelles, qu'il s'agisse des ressources, du personnel affecté au numérique et à la communication ou du niveau de maturité des contenus.

L'analyse comparative des données régionales montre de profondes inégalités, et indique que la pandémie touchera principalement les régions du monde où les musées sont récents et peu nombreux et où les structures sont encore fragiles, tels les pays africains et arabes.

Pour recueillir des données supplémentaires sur la manière dont la pandémie affectera le secteur culturel, nous avons lancé le 7 septembre dernier une enquête de suivi. Pour assurer une plus large couverture, le questionnaire a cette fois été rédigé dans les trois langues officielles de l'ICOM. L'enquête, qui vise à mesurer l'évolution tendancielle de la crise, est ouverte jusqu'au 5 octobre. Les résultats seront publiés en ligne dès qu'ils auront été compilés et analysés.



# Session 2

---

**La culture au cœur de la  
reconstruction : place et mission  
du musée de demain**

ET MAINTENANT... RECONSTRUIRE. PENSER LE MUSÉE "D'APRÈS"



## Table ronde

**Hervé Barbaret**, directeur général de l'Agence France-Muséums

**Alexandre Chevalier**, président d'ICOM Belgique

**Jean-François Chougnat**, président du Mucem

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

**Paul Lang**, directeur des musées de la Ville de Strasbourg

**Pia Müller-Tamm**, directrice de la Kunsthalle Karlsruhe

**Sylvie Ramond**, directrice générale du pôle des musées de Lyon  
MBA | MAC

**Modération : Juliette Raoul-Duval et Philippe Guillet**



**Juliette Raoul-Duval** – En décidant, en septembre 2019, que nous tiendrions notre Journée professionnelle annuelle à Strasbourg et la consacrerions aux réserves des musées, nous ne pouvions savoir que le monde serait bouleversé par une pandémie fulgurante et que l'actualité sanitaire dicterait finalement le thème de nos travaux. Je remercie nos collègues français, italiens, belges et allemands de leur participation à nos travaux par visioconférence ; pour les non-francophones, elle est rendue possible par l'interprétation simultanée. Les débats, enregistrés, seront accessibles sur YouTube.

On entend dire de toutes parts, et ce matin encore ici même, que le musée de demain ne sera pas celui d'hier. En France, les musées, assez protégés, échapperont pour la plupart au destin catastrophique qui attend beaucoup d'établissements dans le monde, ruinés par des mois sans recettes. Dans un esprit de résilience, les musées français pensent au rebond, et les innombrables enseignements de ces derniers mois enrichissent la réflexion. S'exprime certes la crainte de ne pas retrouver ses marques, mais beaucoup

espèrent la possibilité d'un monde meilleur. Quelle place la culture prendra-t-elle dans la société d'*après* ? Ursula von der Leyen a parlé d'un nouveau Bauhaus, Jack Lang d'un *New Deal* européen et la ministre, Roselyne Bachelot-Narquin, a affirmé que la reconstruction ne se fera pas sans la culture. Nous en sommes tous convaincus, mais quelle partition les musées joueront-ils dans ce concert ? Comment assumeront-ils leur rôle d'acteur clef du lien social ? De quel soutien, non seulement financier, avons-nous besoin pour reconstruire un musée accessible à tous ? Comment associer le public à la reconstruction, sans démagogie, en écoutant les demandes exprimées par les citoyens du monde et en y répondant avec les précieuses collections dont nous avons la responsabilité ? Le musée, et c'est ce qui le différencie d'un équipement de loisirs, conserve des objets, des témoignages tangibles et parfois sensibles de notre histoire.

L'Assemblée nationale examine en ce moment le projet de loi relatif à la restitution de biens culturels à la République du Bénin et à la République du Sénégal. Ce texte a été nourri par les professionnels des musées et par la table-ronde *Restituer ? Les musées parlent aux musées* qu'ICOM France a organisée il y dix-huit mois et dont les actes ont été publiés. Nos débats sont utiles et vos propos résonnent. Aujourd'hui, nous sommes réunis pour « *Penser le musée d'après* ». Déjà, certains établissements dont le musée Tomi Ungerer à Strasbourg et le Mucem à Marseille collectent des objets témoins de l'histoire sanitaire actuelle et des multiples bouleversements qu'elle entraîne. Tel est le métier des musées : repérer et recueillir aujourd'hui ce qui fera, demain, mémoire de notre temps.

Quelles tendances pouvons-nous entrevoir pour les lendemains de pandémie ? Des questions sans réponses faciles se posent à nous : quelle sera la relation entre présence physique et virtuelle ? Comment concilier l'objectif de démocratisation culturelle inscrit dans la loi de 2002, et donc l'élargissement des publics, avec les injonctions du développement durable qui commandent de rétrécir l'affluence dans les musées ? Qu'en sera-t-il du productivisme, dont Sylvie Ramond, dans un article publié ce printemps, a appelé la fin ?

**Pia Müller-Tamm** (en visioconférence) – Je vous parlerai de l'exposition intitulée *Systemrelevant* ? présentée du 30 juin au 27 septembre à la Staatliche Kunsthalle, le musée des beaux-arts de Karlsruhe. L'idée nous en est venue à la fin du confinement et trois conservatrices l'ont mise sur pied en six semaines seulement.

C'était l'occasion pour le musée de se libérer de certains codes et de rompre avec ses procédures habituelles.

*Systemrelevant* ? peut se traduire par *Vital pour le système* ? ou, mieux encore, par *Pertinent pour le système* ? Le terme désignait originellement les institutions bancaires et entreprises essentielles au fonctionnement de l'économie, celles qu'il fallait absolument sauver de la faillite lors de la crise financière de 2009 parce qu'elles sont trop grandes pour que l'on puisse se permettre de les laisser couler. Pendant la crise sanitaire, le terme a pris un sens plus large ; il se rapporte maintenant à tous les métiers indispensables à la survie des personnes en temps de crise. Il est devenu LE mot à la mode.

En France, le vocabulaire employé est plus martial : on a parlé de « guerre » contre le virus, de ceux qui sont « en première ligne » pour assurer le ravitaillement et le maintien des services considérés comme essentiels. La crise a attiré l'attention sur des métiers jusque-là peu considérés et très mal rémunérés. Elle leur a apporté plus de reconnaissance parce qu'ils sont « pertinents pour le système », mais cette notion porte en germe une fracture : dire que certains métiers sont pertinents signifie que d'autres ne le sont pas, et cette absence de pertinence s'applique, entre autres, aux théâtres, aux salles de concert, aux opéras, aux musées, aux cinémas, aux librairies. Toutes ces institutions fermées du jour au lendemain se sont interrogées de manière lancinante : sommes-nous absolument inutiles à la société ? Sommes-nous « non-pertinentes » ?

Pour notre musée, le terme *systemrelevant* a été le point de départ d'une exposition inattendue. Nous avons attrapé la balle au bond pour faire valoir le potentiel qu'offre l'art en temps de crise. Nous avons un temps de préparation très court mais n'ayant ni ambition scientifique précise, ni narration construite, ni thèse à démontrer, ni ambitions pédagogiques, nous avons décidé d'utiliser le musée comme un lieu ouvert rassemblant une constellation d'idées et offrant à chacun la possibilité de se construire sa propre exposition, laissant délibérément à d'autres le soin d'interpréter les œuvres et les contenus.

Nous avons sélectionné trente œuvres de nos collections ayant trait aux thèmes de la crise, de la douleur, de la solitude, des catastrophes naturelles mais aussi de l'espoir et de la guérison :

*L'Homme de douleur* d'Albrecht Dürer, *Sénèque mourant* de Pierre Paul Rubens, *Les Pauvres* de Pablo Picasso, la *Femme enceinte* d'Otto Dix, *L'Europe après la pluie* de Max Ernst, des œuvres de Leiko Ikemura créées après le tsunami de Fukushima. Ces œuvres étant présentées à une distance respectable les unes des autres, l'accrochage même a imposé la distanciation sociale des visiteurs.

Ces tableaux qui s'inscrivent dans cinq siècles d'histoire de l'art sont assortis de textes contemporains. Nous avons invité trente personnes à rédiger une page pour dire ce que leur inspire le terme « pertinent pour le système » ou la crise sanitaire. Ces rédactrices et rédacteurs, de générations différentes, proviennent d'horizons très divers : ils représentent les arts, la politique, la médecine, l'éducation, l'économie mais aussi les soignants et tous ceux qui sont « en première ligne » et ceux qui doivent se battre pour survivre. La palette de leur témoignage est immense.

Ainsi, le maire de Karlsruhe plaide pour une utilisation du terme « pertinent pour le système » dans le discours sociétal à condition que sa définition soit large, ouverte et remise en question en permanence. L'écrivain Ingo Schulze mesure la pertinence des arts pour le système selon leur capacité à donner une visibilité aux métiers et secteurs indispensables à la survie et pourtant invisibles en temps normal. Mais la majorité des acteurs de la culture récusent le terme, qu'ils considèrent étroitement lié à une pensée fondée sur la hiérarchie et la stabilité alors que les fondements de l'art sont la liberté et l'action en dehors de tout système établi. Les points de vue exprimés, très différents les uns des autres, sont parfois opposés : ainsi, l'art est aussi pertinent pour le système en temps de crise pour l'artiste Karin Sander mais il ne l'est pas pour le sociologue Harald Welzer.

Les visiteurs ont perçu l'exposition comme un ensemble les plongeant dans un entrelacs de positions artistiques et de réflexions contemporaines ; l'atmosphère paisible des salles les incite aussi à suivre le cours de leurs propres pensées. La journaliste Adrienne Braun écrit dans la *Stuttgarter Zeitung* : « Cette exposition a un petit quelque chose de réconfortant. Elle rappelle que les crises font partie de la vie. [...] Participer au développement commun et ouvrir de nouvelles perspectives pour la société, ce pourrait bien être la fonction actuelle de la culture [...]. L'art peut éveiller des émotions, et ainsi susciter la compassion. L'art est aussi le lieu où la société

peut oser esquisser de nouveaux modes de pensée et de nouvelles conceptions du monde. » Pour sa part, Pascal Mangin, président de la commission Culture de la Région Grand Est, nous rappelle que cette crise « n'a pas été seulement un effondrement. Elle fut aussi un moment de relèvement et de révélation ».

C'est l'œuvre abstraite *Barcelona Bend*, de Sean Scully qui clôt l'exposition. Nous voulions ainsi montrer la pertinence de l'art par-delà l'iconographie de crise.

On entre gratuitement à l'exposition, qui attire un public plus jeune que notre public habituel. En trois mois, nous avons accueilli quelque 6 000 visiteurs. Ils ont souhaité poursuivre leurs réflexions en dehors du musée, notamment en relisant les textes, que nous avons donc décidé de publier sur notre site internet sous la forme d'un livret électronique. Ce prolongement numérique de l'exposition a permis à un large public d'y participer à distance.

**Juliette Raoul-Duval** – Nous admirons votre réactivité. Ce témoignage pose la question de l'évolution en cours, de la présence physique et de la présence virtuelle, et d'un possible changement de paradigme. Philippe Guillet nous donnera le point de vue des musées de sciences.

**Philippe Guillet** – En effet, la crise renforce l'engagement nécessaire des musées de sciences dans les questions de société et avant tout celles concernant l'environnement. Interrogé en avril par Pierre-Yves Lochon pour le Club Innovation et Culture sur l'utilisation du numérique dans les musées de sciences, j'ai voulu, au-delà des actions que nous menons à Nantes, élargir mon propos : les musées de sciences doivent aller au-delà de ce qu'ils faisaient depuis des années autour des petites fleurs et des petits oiseaux sans trop se poser de questions. Désormais, tout en attendant encore du musée de sciences un « espace de plaisir propre à la connaissance et à la délectation », selon une définition ancienne de l'ICOM, les citoyens veulent qu'il aborde aussi d'autres questions et apporte d'autres réponses.

C'est donc sur la notion d'engagement que je centrerai mon propos, sans crainte d'être iconoclaste dans une période de reconstruction. *La lettre de l'OCIM*, l'Office de coopération et d'information muséales, a, depuis quelques mois, été très réactive et publié des contributions sur le confinement et l'après-confinement. Beaucoup

d'interventions sont intéressantes. J'ai ressenti cependant un peu d'agacement – ce qui n'est pas nouveau – en constatant que bien des universitaires ne connaissent pas le fonctionnement de l'institution muséale et notamment le fait qu'en dehors des grands musées nationaux, beaucoup d'établissements relèvent des collectivités territoriales avec ce que cela implique d'avantages et de contraintes. Ainsi, certains nous disent ce que le musée doit faire et qu'il doit devenir plus politique ; certes mais nous, fonctionnaires territoriaux, n'avons pas la licence de faire ce type d'annonces et devons en référer à tout un encadrement, direction générale ou élu.

C'est pourquoi, dans l'interview que je mentionnais, j'ai insisté sur l'engagement, en évoquant le PSC, le projet scientifique et culturel des établissements, un outil mis en place à l'occasion de la loi musées en 2002. Au début, dans ces années 2000, je n'étais pas très favorable à ces épais documents qui refaisaient toute l'histoire du musée mais ne présentaient aucune stratégie claire tout en demeurant pour la plupart incompréhensibles par les élus. Mais depuis quelques années, ces PSC élaborés par les institutions sont devenus de véritables outils de stratégie. Les conseils municipaux ou métropolitains entérinent ces PSC qui deviennent de fait l'outil de référence pour le développement du musée et son engagement dans les enjeux sociétaux.

Les musées de sciences continuent à servir de référence au public en ce qui concerne la biodiversité, puisque leurs collections témoignent de cette biodiversité, et ils ont aussi des réponses à apporter à propos de la pandémie. En ce sens, dans notre PSC 2017-2020, nous insistions aussi sur l'engagement des citoyens. Nous le ferons plus encore dans le PSC 2021-2026 en cours de réécriture, pour nous adapter à la situation nouvelle sous un nouveau mandat municipal et métropolitain.

Par un heureux hasard, le Muséum de Nantes devait être en travaux à partir du 23 mars, soit quelques jours après la mise en place du confinement. Cela nous a donc laissé du temps pour préparer la réouverture, qui a eu lieu le 8 août. Ce mois d'août précisément, nous avons accueilli près de 12 000 visiteurs, ce qui, malgré les impératifs de jauge, était dans la norme. Pendant le confinement, nous avons néanmoins subi une perte de 120 000 euros, montant important pour nous mais qui a pu être absorbé assez facilement grâce, justement, à la collectivité territoriale. Le Muséum a

bénéficié de l'effet du « Voyage à Nantes », les visiteurs venus pour cela profitant de l'offre culturelle globale. Intérêt des expositions proposées, tourisme local et surtout attente du public pour retrouver le musée ont permis de maintenir une fréquentation normale à notre réouverture.

Ce dernier point me permet d'évoquer une réflexion que nous partageons depuis plusieurs années avec l'OCIM ou la Société des musées du Québec sur la saturation d'écrans dans nos musées sachant que nous sommes dans nos métiers et chez nous confrontés en permanence à ces écrans. Luis Raposo, président d'ICOM-Europe, vient de publier une étude sur les mots-clés les plus consultés sur les moteurs de recherche entre septembre 2019 et septembre 2020 : les recherches portant les mots-clés « musée virtuel » montent en flèche au plus fort de l'épidémie, puis diminuent après la fin du confinement. En revanche, la requête portant sur les mots-clés « musée de proximité » qui s'était effondrée début mars, remonte progressivement depuis la fin du confinement. C'est le constat d'une saturation des internautes devant le tout numérique et donc le souhait de retrouver physiquement le musée et ses collections. Nous-mêmes, au muséum de Nantes, pendant cette période de confinement, nous avons inclus dans notre site de petites capsules vidéo qui ont été vues quelques milliers de fois. Mais un site de sciences bien connu animé par Jamy Gourmaud ou n'importe quel youtubeur attire des centaines de milliers de visiteurs. Doit-on singer ce qui est mieux fait par d'autres ? On peut se le demander.

La force du musée est de présenter de vrais objets, devant lesquels on peut justement se déconnecter, car face au réel passe une émotion, ce qui est fondamental pour l'accès à la connaissance. Ainsi, nous accueillons à Nantes l'exposition *Néandertal* du musée de l'Homme, dans une version adaptée à nos espaces. Dans une vitrine, sont présentés côte à côte, un moulage, très réussi, de la calotte crânienne de l'Homme de Néandertal, mais tout ceci reste de la résine ; une version numérique d'un crâne néandertalien intéressant sur le plan scientifique mais vide d'émotion ; et puis le crâne authentique de l'enfant de la Quina, qui a vécu il y a 65 000 ans et qui nous fixe de ses orbites vides suscitant notre émotion et l'envie de connaître ce qu'il a pu vivre (sa famille, ses jeux...). Objet réel, visiteur réel, médiateur réel, tel est le triptyque fondateur du musée que l'on ne doit surtout pas oublier.

« L'après-musée » va-t-il être si différent de ce qu'était « l'avant-musée » ? Selon moi, on assistera plutôt à l'accentuation de tendances perçues depuis quelques années. Ainsi celle d'un engagement accru des institutions : la notion était déjà abordée par les musées du Québec au début des années 2000 et surtout par le mouvement de la nouvelle muséologie dans les années 1970-1980 ce qui nous renvoie à la création des écomusées et des musées de société.

**Juliette Raoul-Duval** – C'était un cri du cœur pour un retour vers l'objet réel, une lassitude du numérique ; l'engouement qu'il a suscité n'était peut-être pas assez réfléchi ? Jean-François Chougnnet a également à dire sur l'enjeu de l'éditorialisation des ressources numériques. Cette nouvelle forme de présentation des connaissances façonne-t-elle les publics ?

**Jean-François Chougnnet** – La semaine du 20 mars, l'écrivaine Francesca Melandri racontait dans *La Repubblica* son expérience du premier mois de confinement. A l'époque, lire un journal italien, c'était comme lire le journal français du lendemain... Elle disait l'enthousiasme et la curiosité des débuts, comme le confirment les courbes publiées par Luis Raposo, qui proviennent de Google Trends. Cette curiosité s'étend à toute l'offre numérique, depuis le tutoriel de macramé jusqu'aux collections du Louvre ! Puis elle racontait très bien la décrue, le moment où l'on se réfugie simplement sur Netflix. Sans doute serait-il intéressant pour l'histoire du confinement, et donc de notre société, d'étudier précisément ces flux, au-delà de la simple vignette que je brosse. Ce serait une façon de mieux se préparer aux séries de zoonoses qui nous menacent désormais. Les musées ont ainsi connu, si j'ose dire, leur période « apéro sur Skype », dont on était revenu au bout d'une semaine.

A vrai dire, la question du numérique n'en est plus une. L'usage de ces outils s'est instauré partout depuis une trentaine d'années, dans la gestion des collections comme dans la communication. La question qui se pose à nous est plutôt celle de l'enrichissement des collections et de la définition des contenus – loin de moi l'idée de présenter ici une nouvelle définition ! Dans le cadre du confinement, on a eu tendance à mettre l'accent sur l'aspect prophylactique du numérique. Les départements des publics se trouvaient soudain devant un vide, les missions essentielles, définies par les autorités gouvernementales, furent donc la sécurité et la comptabilité,



auxquelles s'ajoutèrent ensuite timidement la conservation et la prévention des collections. Mais on ne construira pas l'avenir sur la simple fonction conjoncturelle du numérique.

C'est sur l'hyper-numérisation qu'il faut travailler maintenant. Les musées français ont une bonne maîtrise de ces outils ; on en a de magnifiques exemples, comme le rebond du Louvre (400 000 visites virtuelles par jour, contre 40 000 auparavant). Leur démarche s'inscrivait et s'inscrira dans une réflexion sur la diffusion des contenus, autour de la question non encore tranchée (pour les musées nationaux en particulier) de *l'open content*. L'éventuelle substitution du virtuel à la présence physique de l'objet a fait dire bien des balourdises, plutôt en dehors de la communauté muséale d'ailleurs, alors qu'elle était tranchée depuis longtemps. Rappelons que le Commissariat général du plan dès 1993 faisait justice dans le rapport Karmitz de cette fausse querelle. Critiquer le développement des techniques rappelle l'époque où Bernard Berenson refusait la colorisation de ses ouvrages au profit de croquis en fin de livre. Qui, aujourd'hui, prétendrait faire de même pour un catalogue ? Dans quelques années, la querelle sur réel et virtuel connaîtra le même sort. En revanche, la réflexion sur *l'open content* et les implications politiques et économiques du numérique est à peine amorcée en France, et guère plus dans les autres pays.

**Juliette Raoul-Duval** – Pour l'instant, en effet, on peut surtout spéculer sur la place du virtuel ; mais la place qu'a prise le numérique façonne-t-elle notre appréhension des savoirs ? Autre question d'importance : celle des publics que, dans la perspective de démocratiser l'accès au musée, on cherche depuis une vingtaine d'années à attirer toujours davantage.

**Paul Lang** – La crise a accéléré un phénomène dont chacun d'entre nous doit prendre conscience : nous avons tous, les nouvelles générations particulièrement, un rapport modifié à l'image. Le numérique est un moyen ; il doit être maîtrisé et avoir pour finalité d'inciter à venir dans les musées, dont la mission fondamentale est de rendre intelligible le rapport à l'original. Or, j'ai été témoin de quelques excès qui persistent en cette période tragique et étrange. Je me fais en quelque sorte le porte-parole de mes nièces âgées d'une vingtaine d'années qui, venues me rendre visite à Ottawa à l'époque où j'étais le conservateur en chef et le directeur adjoint de

la National Gallery of Canada, ont estimé inutile de visiter le musée, jugeant l'avoir déjà fait en suivant la visite virtuelle figurant sur le site internet. Notre devoir n'est pas seulement d'élargir l'accès à la culture ; c'est aussi d'assurer la relève des publics. À cet égard, la crise aura été un sismographe ou, en tout cas, un accélérateur.

**Jean-François Chougnnet** – À propos des publics, il faut quelque peu relativiser l'interprétation de l'enquête consacrée aux pratiques culturelles des Français (chiffres de 2018). Rappelons tout d'abord qu'il s'agit d'une stagnation depuis 1973 du pourcentage des plus de 15 ans déclarant être allés au musée au moins une fois au cours des douze derniers mois. En effet, les personnes interrogées étant questionnées sur leurs pratiques culturelles au cours des douze derniers mois, la galerie des Offices comme la National Gallery of Canada où les nièces de Paul Lang ne veulent pas aller participent de la réponse ; cela n'empêche pas que la fréquentation (et si l'on peut dire la fréquence de la fréquentation) de la population française a pu se maintenir et même augmenter. On lit d'ailleurs dans le rapport de la mission « Musées du XXI<sup>e</sup> siècle » que le taux de fréquentation des musées par les visiteurs de la tranche d'âge 25-35 ans a sensiblement augmenté au cours de la dernière décennie. La vraie question posée est celle de la fréquentation des 15-25 ans.

**Hervé Barbaret** – La crise sanitaire conduit-elle à une remise en cause radicale de la manière d'envisager le fonctionnement des musées ou ne fait-elle que mettre en lumière des tendances préexistantes ? Les deux phénomènes sont étroitement liés et il est intéressant de mettre en perspective les éléments qui relèvent de la crise, à chaud, et d'autres qui révèlent, comme l'a dit Françoise Benhamou, des tendances beaucoup plus longues.

Le premier élément est la relation au public. C'est presque une étude en laboratoire que d'observer sur le vif la situation d'un musée qui se trouve sans public pendant deux ou trois mois puis, après le confinement, avec peu de public. En gros, un musée sans public meurt ; de fait, on l'a vu, 13 % des musées du monde sont en état de mort cérébrale.

La dernière étude des pratiques culturelles des Français, lancée sous ma responsabilité par le ministère de la culture lorsque j'en étais le secrétaire général, relève de la méthodologie statistique de l'INSEE, d'une grande solidité méthodologique et déontologique.

Elle s'inscrit dans une durée longue : la première de ces études date de 1973. Quand, en 2018, on demande à des Français âgés de plus de 15 ans – pas un enfant ni un adolescent emmené au musée par son école, mais des adultes faisant un acte volontaire – s'ils sont allés au musée, où que ce soit, depuis un an, 29 % répondent par l'affirmative ; mais, il y a cinquante ans, la proportion de « oui » était de 28 % ! En cinquante ans, il n'a pas eu le progrès que nous aurions espéré. Pire encore : la proportion était de 30 % en 1981 et de 33 % en 1998. En 2018, on a donc perdu quatre points de fréquentation, soit 10 %, alors qu'entre-temps l'offre muséale s'est fortement accrue, avec par exemples l'ouverture de la Cité de l'Architecture et du patrimoine, du département des arts de l'Islam du Louvre, du Louvre-Lens, du Mucem, du musée des Confluences etc. Sans connaître le chiffre précis, cette offre a dû croître d'au moins 20%.

En mettant en parallèle une offre croissante et une demande au mieux stable, il est difficile de parler de « productivisme ». Ces chiffres, en tant que professionnel des musées, me donnent le sentiment d'avoir raté une marche. Rendre les musées plus accueillants au public constitue un objectif prioritaire depuis de nombreuses années. A mon modeste niveau, j'ai toujours voulu contribuer à donner envie de musée au plus grand nombre. Que plus des deux tiers des Français adultes n'aient pas mis les pieds dans un musée durant l'année écoulée (et on parle d'avant la crise sanitaire) met collectivement en cause notre pratique professionnelle.

Il n'y a pas de recette miracle. Il y a sans doute quelques idées clefs. La première est qu'un musée doit raconter une histoire.

Cela se traduit par l'opposition régulièrement faite entre expositions temporaires et expositions permanentes, les secondes consommant l'essentiel des moyens des musées et attirant les fréquentations les plus considérables.

En réalité, nous pouvons prendre l'image d'une bibliothèque où se trouvent d'un côté des encyclopédies poussiéreuses, images des collections permanentes, d'un autre côté des romans passionnants, symbolisant les expositions temporaires, qui attirent bien davantage. L'enjeu est de donner aux expositions permanentes ce même attrait que possèdent les expositions temporaires, de les dépoussiérer, de leur faire raconter des histoires. Les outils de médiation, notamment les plus contemporains, peuvent jouer un rôle majeur.

À cet égard, il est possible de tirer des leçons de la crise sanitaire. Certes, le virtuel ne va pas se substituer à l'expérience sensible, mais il peut la préparer et l'accompagner. Pendant les mois de confinement, on a vu des professionnels des musées, jusqu'alors réticents à utiliser ces moyens technologiques, raconter des histoires sur une œuvre, imaginer des parcours virtuels... C'est riche d'enseignement : le virtuel doit être au service du « raconter une histoire ».

Il faut néanmoins être clair, l'expérience sensible, la relation physique à l'œuvre, est au cœur de ce qu'est le musée : il existe pour que les gens aillent voir des œuvres. Ce défi est crucial. Il faut donc rendre le musée intéressant, et le virtuel peut y contribuer. Ce que nous a dit Paul Lang au sujet de ses nièces est quelque peu contre-intuitif, mais la crise a montré des solutions nouvelles. Quand j'étais administrateur du musée du Louvre, on ne parvenait pas à persuader certains grands conservateurs de se mettre devant une caméra pour expliquer tout l'intérêt de certaines œuvres et les mille histoires que l'on pouvait raconter à leur sujet. Et puis, soudainement, pendant les deux mois du confinement, on a vu des conservateurs faire des vignettes passionnantes, et qui ne coûtent rien. C'est une des leçons de cette crise : il faut mettre le public au cœur de l'action en utilisant le virtuel pour raconter des histoires alors qu'il n'est pas toujours simple de mettre en gloire les collections permanentes et que les ré-accrochages réguliers sont souvent illusoire, bloquent les salles et ne sont pas nécessairement utiles. Pour autant, les gens doivent aller voir les œuvres physiques, l'expérience sensible étant le cœur du musée.

**Juliette Raoul-Duval** – Je pense que chacun approuve ces propos. Je lis sur le *chat* en ligne une question sur le numérique. Nous y reviendrons après avoir terminé notre tour de table.

**Philippe Guillet** – Je souligne dès maintenant que quand on parle de numérique, on mélange tout. Bien sûr, des applications sont nécessaires, mais il faut être raisonnable. Or, les collectivités exercent une forte pression pour que l'on passe au « tout numérique ». Nous essayons de résister en distinguant ce qui nous sera utile de ce qui est du domaine du prototype, cher et lourd à mettre en œuvre, les expériences malheureuses sont nombreuses.

**Juliette Raoul-Duval** – Nous débattons au cours de la dernière partie de cette Journée de ce que les professionnels des musées

attendent des pouvoirs publics et de l'ICOM, de l'articulation entre les musées de région et les plus grands musées, et des relations Nord-Sud.

**Paul Lang** – Je rappelle en incise que le postulat selon lequel le public est au centre de notre action est d'apparition récente. Il a fallu attendre pour qu'il s'applique la création des services éducatifs et culturels dans les années 1970, alors que nous existons depuis l'inauguration du Museum central des arts, le 10 août 1793, et que la charte de 1946 de l'ICOM dicte nos trois missions fondamentales : conserver, étudier, diffuser. Pendant mes années nord-américaines, je me suis entendu dire que certains musées universitaires, jugeant le public « gênant » – *disturbing* –, tentaient de réduire l'horaire d'admission... Ce doit être un point de vigilance déontologique.

Je me fais le porte-parole de toutes les équipes des musées de Strasbourg pour relater ce que nous avons vécu après qu'un certain soir de mars nous avons été sidérés et profondément choqués d'apprendre que les musées, institutions publiques, étaient déclarés « service non essentiel ». Pensant que nous allions être oubliés et sachant que ce qui est oublié peut disparaître, nous avons donné au numérique une fonction compensatoire. Cette décision a révélé des talents et une créativité que j'avais sans doute sous-évalués. Je suis de ceux qu'a étonnés l'engouement suscité par le concours national « Réinterprétez les œuvres des collections françaises », initiative de CLIC France. Mais si les nouvelles technologies ont revisité notre rapport à l'image, notre mission, qui est de rendre intelligible le rapport à l'original, demeure et doit être amplifiée et préservée car elle ne va pas de soi – je ne le dis pas seulement en tant qu'oncle de certaines nièces...

La crise sanitaire a révélé la créativité permise par l'usage du numérique, mais aussi de formidables solidarités entre musées. Nous sommes bien placés pour le savoir, puisque la version strasbourgeoise de l'exposition *L'œil de Huysmans : Manet, Degas, Moreau* sera inaugurée le 1<sup>er</sup> octobre avec l'exacte ampleur qu'elle aurait eue à la date initialement prévue pour l'ouverture, en mars. Un grand coup de chapeau va pour cela à Laurence des Cars, présidente du Musée d'Orsay : obtenir avec six mois de décalage le prêt d'œuvres aussi importantes que *Les Raboteurs de parquet* de Caillebotte ou *L'Absinthe* de Degas ne va pas de soi. Ces partenariats exemplaires sont fondés sur la réciprocité, et nous avons tous

joué le jeu, nous-même avec Rome pour Raphaël et avec Turin pour Boucher. Ce qui n'avait rien d'évident dans un monde muséal saisi par la compétition redonne confiance en la civilisation.

Un autre élément positif de la crise sanitaire est que le confinement a suscité de nouveaux types de partenariat. Pour ce qui nous concerne, c'est l'origine d'une collaboration avec l'Orchestre philharmonique de Strasbourg et le Ballet de l'Opéra national du Rhin dans le cadre du cycle *Miroirs*. Nous avons prévu un projet exclusivement numérique à la fonction compensatrice, pour donner de la visibilité à nos trois institutions, et nous l'avons fait évoluer vers le physique, pour la première fois lors des Journées du patrimoine. Le succès a été tel que le spectacle sera prolongé et se répétera chaque premier dimanche du mois, jour d'entrée gratuite. On est ainsi passé de représentations virtuelles à des représentations réelles, physiques.

Mais un point de vigilance demeure : il importe de ne pas pérenniser certaines pratiques en train de s'installer à la faveur de la crise sanitaire. Je pense notamment au moratoire sur les convoiements et aux constats d'état de conservation par visioconférence. Rien ne remplace le rapport physique à l'original, pour le public comme pour nous. De même que l'on n'achète pas un tableau sur photo – c'est immoral –, on ne fait pas un constat d'état de conservation à distance. Or je constate avec effroi des dérives que je n'aimerais pas voir perdurer.

**Sylvie Ramond** – Je vous ferai part de quelques réflexions nées pendant la période de confinement et partagées avec mes équipes sur le rapport entre les expositions et les collections permanentes et, plus généralement, entre la programmation et les principes de travail de la communauté qu'abrite un musée – principes que la crise sanitaire accuse singulièrement. Nous avons tous pris conscience que la situation nous impose de revoir notre programmation et la ligne de partage entre expositions et collections. Il faut sortir de la logique productiviste, ai-je dit au cours d'une interview. Je revendique cette formule qui a suscité de nombreux commentaires et j'indiquerai de quels leviers nous disposons pour concevoir une programmation plus sobre, plus tournée vers le sens et la qualité de l'expérience de la visite.

Par « système productiviste », j'entends celui dans lequel nous nous trouvons, de compétition entre les musées pour conquérir un vaste

public où la part des touristes a eu tendance à croître. Cela a abouti à saturer l'offre des expositions, non seulement à Paris mais aussi dans les régions qui s'ajustent au calendrier fixé par les grandes centrales parisiennes. Loin de moi l'idée d'opérer une hiérarchie entre le « bon » public local et le « mauvais » public de masse qui serait celui des touristes : les musées sont naturellement destinés à tous les publics possibles. Ce qui prête à discussion, c'est la course à la fréquentation, qui soumet chaque institution à une logique dans laquelle l'organisation domine très souvent la conception. Sont en jeu les budgets, les logiques de prêt, le temps de préparation des expositions, la constitution d'équipes scientifiques véritables, les publics visés...

Il ne s'agit pas de renoncer à présenter des expositions d'ampleur nationale ou internationale ; nous en avons d'ailleurs plusieurs en projet. Mais nous avons conscience que nous devons très certainement reconsidérer nos budgets et la cadence de ces expositions au rayonnement international. On peut toujours imaginer organiser beaucoup d'événements au sein d'un musée mais avec une économie plus légère, dans des rapports redéfinis à la collection et des temporalités plus longues. Je précise qu'au musée des Beaux-Arts (MBA) de Lyon, toutes les expositions temporaires sont programmées en fonction de la spécificité de nos collections : nous n'avons jamais envisagé d'en concevoir sans lien avec les collections permanentes et elles sont pensées pour inciter le public à revenir visiter les collections permanentes.

Une des solutions possibles, à laquelle nous songions déjà avant la crise, serait de trouver un meilleur partage entre les expositions et les collections, de concevoir une sorte de dégradé de propositions : expositions thématiques, expositions-dossiers tenant à la fois de l'exposition temporaire et de l'interprétation de la collection, ré-accrochages thématiques au sein des collections... La difficulté est évidemment de rendre ces manifestations attractives pour un public très demandeur des grandes productions que sont les grandes expositions. La création du pôle muséal qui réunit depuis 2018 le musée des Beaux-Arts et le musée d'Art contemporain nous offre un très vaste champ de possibles. Cela vient s'ajouter à ce que nous avions fait précédemment. La réflexion que nous avons commencé à mener bien avant la pandémie et la crise sanitaire elle-même nous confortent dans cette approche.

J'en viens à la coopération entre réseaux de musées et aux partenariats avec les collectionneurs, dans l'idée de réaliser des expositions ambitieuses en changeant de philosophie pour les prêts. C'est l'objet même de réseaux tels que le réseau FRAME, *French Regional American Museums Exchange*, qui réunit trente-deux musées majeurs en France et en Amérique du Nord ; nos deux établissements en font partie. Nous avons en projet une exposition-dossier à partir d'un portrait d'Hippolyte Flandrin avec le Cleveland Museum of Art dans la suite de l'importante exposition consacrée aux frères Flandrin au printemps 2021. Un tel réseau facilite l'obtention des prêts en faisant jouer la solidarité. Il a également pour logique vertueuse d'essayer dans la mesure du possible de partir du « réservoir » d'œuvres des partenaires. Autre exemple : à l'initiative de Pia Müller-Tamm, nous avons organisé en 2015-2016, avec la Staatliche Kunsthalle de Karlsruhe et les National Galleries of Scotland d'Édimbourg, une exposition sur les *Autoportraits. De Rembrandt au selfie* à partir de nos trois collections. Cela nous a obligé à choisir une thématique très large, et à traiter d'un sujet essentiel pour l'histoire de l'art mais très accessible pour un large public. À moindre coût, nous avons pu ainsi expérimenter des rapprochements grâce à l'importance des trois collections. Cette solidarité peut être internationale, elle peut être aussi de voisinage. Nous avons ainsi travaillé avec les musées de la région Rhône-Alpes pour l'exposition *Le Corps image au XXe siècle* présentée à Shanghai en 2010 et à Johannesburg en 2012 – mais jamais à Lyon, à mon grand regret. Enfin, la collaboration avec les collectionneurs régionaux a permis au MBA de présenter plusieurs expositions telles *Un siècle de paysages* en 2010, *Ainsi soit-il* avec Antoine de Galbert en 2011, *Métissages* en 2013. À partir de janvier 2021, nous présenterons une exposition-dossier autour de la céramique contemporaine, à la suite d'importantes donations effectuées par un couple de collectionneurs passionnés qui ont entraîné d'autres donateurs. Cette fois, nous ne partons pas de notre collection, mais nous montrons des œuvres qui sont susceptibles d'y entrer.

Pour résumer la nouvelle philosophie de la programmation et des prêts, il s'agit de concevoir une exposition non plus comme une somme de trésors de guerre internationaux mais comme une interprétation augmentée des collections permanentes. On y parvient, je l'ai dit, par des partenariats internationaux, nationaux et régionaux. Mais le premier échelon de travail est à Lyon même car le pôle des musées d'art que je dirige associe deux des collections les plus



importantes en France en dehors de Paris, avec des œuvres qui vont de l'Antiquité jusqu'à la création contemporaine. Nous avons sur place les moyens de penser d'innombrables sujets : nous l'avons fait avec l'exposition *Penser en formes et en couleurs* et nous le ferons cet automne avec *Comme un parfum d'aventure*, avec la participation de plusieurs artistes de la scène locale. Ces expositions, fondées sur une relecture de nos deux collections, permettent d'interroger sans cesse la frontière entre les œuvres accrochées et celles qui sont dans les réserves. Certains pans de la collection, par le nombre même des œuvres qu'elle comporte, sont destinés à tourner plus que les autres. Cela autorise un renouvellement perpétuel et de très nombreuses découvertes. Nous avons, je crois, à Lyon un véritable savoir-faire pour proposer ce type d'expositions à partir des collections permanentes. Le public les plébiscite et n'a nullement le sentiment de visiter une exposition au rabais parce que conçue exclusivement à partir des collections du musée. Grâce aux regards croisés et aux échanges que le pôle muséal favorise, il fait au contraire l'expérience de nouveaux récits ou de questionnements qui permettent de sortir des classements habituels et d'une présentation linéaire de l'histoire de l'art.

Je terminerai par quelques pistes de réflexion pratiques concernant les prêts. Jeune conservatrice au musée Unterlinden de Colmar, il me suffisait d'envoyer une lettre pour obtenir un prêt. Depuis des années, on ne peut plus décrocher un prêt important sans effectuer des missions sinon une véritable ambassade dans des musées souvent très éloignés. Il faudra imaginer un système de prêts beaucoup moins gourmand écologiquement. Une charte, qu'il conviendra d'actualiser, existe à l'échelle du groupe Bizot dont le MBA fait partie. Je ne plaide pas pour la suppression des convoiements mais pour des regroupements, des systèmes de délégation. Enfin, il faudrait examiner d'abord les prêts possibles dans la région, puis dans l'ensemble du pays avant de s'adresser à l'étranger. C'est ce que nous avons fait pour l'exposition *Drapé*. En d'autres termes, raisonner par cercles concentriques du plus proche au plus lointain. Cela étant, dans le passé, il m'a parfois été plus facile d'obtenir des prêts de musées américains que de musées français.

Faut-il renoncer à faire voyager nos œuvres à l'étranger ? Je ne le crois pas. Il sera toujours moins coûteux et plus écologique de faire voyager une partie de nos collections que de solliciter des prêts auprès d'une multitude de musées différents. Pour les années à venir, nous travaillons sur des projets d'exposition sur la scène

internationale : la présentation de la collection de Jacqueline Delubac au musée Guangdong de Canton, une exposition sur le thème du parfum et de l'encens au musée national d'Oman, la présentation de nos collections de peintures et de sculptures du XIXe siècle au musée national de Cracovie... Je dois le confesser, ces expositions m'ont longtemps semblé trop faciles à faire. Bien pensées, elles pourraient cependant constituer une solution quand le trafic aérien sera rétabli et la plupart des musées réouverts, dans un monde plus attentif à son devenir, sans céder en aucune façon à un localisme frileux. La fin du productivisme se jouera par un état d'esprit, par une gamme de mesures concrètes comme le recyclage des matériaux d'exposition, enfin par les nouvelles solidarités que la crise a pu faire naître. C'est un bien qu'il ne faudra pas perdre.

**Juliette Raoul-Duval** – Je vous remercie pour cette incitation à réfléchir. Dès le début du confinement, ICOM Belgique avait adressé un courrier à la Première ministre belge pour lui dire que les musées étaient prêts à jouer un rôle dans la reconstruction après-confinement. Cette démarche stimulante, politique, nous a donné envie d'entendre son président l'expliquer.

**Alexandre Chevalier** (*par visioconférence*) – On s'interroge ce matin sur la possibilité pour les musées de changer de manière radicale après la crise. Mais des actions, peut-être peu visibles, étaient déjà lancées, mes collègues viennent de le rappeler. Ce que nous avons voulu rappeler en Belgique à nos décideurs politiques, c'est que les musées, petits ou grands, jouent un rôle social et économique important dans les communautés locales. La réouverture des musées s'est faite très différemment dans nos deux pays : en Belgique, elle a été possible dès le 18 mai et non progressivement comme chez vous. Nous sommes intervenus auprès des politiques pour deux raisons. D'abord, nous avons constaté que le Conseil National de Sécurité ne se préoccupait que d'aspects économiques et des commerces dits essentiels ou non. Clairement, pendant le confinement, les musées n'entraient pas dans la catégorie « essentiels pour notre société », et il n'en était pas question dans une planification de retour à la normale. Les arts de la scène, plus « turbulents », plus présents médiatiquement que les musées, calmes, sages, plus académiques, se sont fait entendre et ont vu leur préoccupations et revendications relayées par les médias. Mais curieusement, ils ont été presque les derniers servis, sans doute parce qu'ils n'avaient pas encore de

structure faîtière nationale qui ne se met en place que maintenant. En revanche, pour les musées, l'ICOM et les autres associations de musées dans les trois communautés linguistiques ont joué leur rôle de relais et de coordination auprès des autorités.

La deuxième raison est que la ministre francophone du patrimoine a décidé, à la mi-avril, de ne pas prolonger l'autorisation de fouilles d'un site archéologique à Namur en arguant du fait que l'interruption des fouilles le 18 mars était du fait de l'Agence Wallonne du Patrimoine. Or il se trouve que cette même ministre est aussi chargée de la fonction publique et que l'injonction de cesser toute activité si des mesures de distance physique ne pouvaient être prise vient bien d'elle. Il se trouve par ailleurs que ce site se situe sous le futur parlement wallon et que le président du parlement a invoqué les coûts liés à un dépassement de délais et la nécessité de livrer le nouveau parlement selon la date prévue. Cela a provoqué une levée de boucliers chez les professionnels du patrimoine et a servi de catalyseur pour l'ICOM et les autres associations représentatives du patrimoine en Belgique car cela signifiait que les responsables politiques considéraient que l'on pouvait détruire un site patrimonial pour des raisons économiques et que ce ne serait certainement pas le dernier à passer sous les bulldozers au nom du sars-cov2.

Dans la foulée l'ICOM Belgique a contacté tout ce que compte la Belgique d'associations patrimoniales et muséales afin d'interpeller la Première Ministre, Mme Sophie Wilmès, et les responsables de la culture et du patrimoine des « entités fédérées » (terme belge utilisé pour parler des neufs niveaux de pouvoirs – trois communautés, trois régions, l'état fédéral, les deux commissions communautaires de la région bruxelloise - en charge du patrimoine, sans parler des provinces en charge des secours d'urgence y compris pour le patrimoine, et des municipalités...) et mette les musées et la patrimoine au centre de la résilience sociale et économique post sars-cov2.

En trois jours, seulement treize associations du patrimoine matériel et immatériel et des musées, dont les commissions nationales pour l'UNESCO, l'ICOMOS Belgique, Europa Nostra Belgique, ainsi que les faîtières des musées wallons (MSW), bruxellois (CBM) et flamands (VM), se sont donc mises d'accord sur une lettre et ont signé une lettre ouverte publiée dans le journal La Libre le 24 avril et envoyée à la Première Ministre. Ce tour de force montre à quel point, sur une question aussi centrale, notre réaction était

nécessaire et a pu fédérer un sentiment largement partagé par nos collègues du patrimoine et des musées.

Dans cette lettre ouverte nous rappelions que les musées et la culture sont un élément central pour les communautés. Outre leur poids économique, ils jouent un rôle important pour le lien social et la résilience. Dans notre courrier, nous nous sommes référés aux discussions de ces dernières années au sein de l'ICOM, à l'Unesco, à l'ONU et même à l'OCDE pour affirmer cette centralité. C'était peut-être enfoncer une porte ouverte, mais c'était surtout rappeler nos responsables politiques à leurs devoirs, toujours plus prompts à discourir et promettre qu'à mettre en pratiques leurs belles phrases et desserrer les cordons de la bourse.

En parallèle, l'ICOM et les associations muséales ont coordonné différentes initiatives entreprises au niveau local, en Flandre, à Bruxelles et en Wallonie, pour préparer la réouverture des musées mais sans aucune concertation ni coordination alors qu'il était clair que toute décision de réouverture était une compétence fédérale du Conseil National de Sécurité. En une semaine, sous l'impulsion de l'ICOM, nous sommes arrivés à nous accorder sur un protocole national de réouverture. En prenant ainsi les devants et surtout nos responsabilités, nous avons pu être considérés comme des partenaires crédibles vis-à-vis des autorités et les convaincre de rouvrir rapidement les musées. Après avoir contacté directement les différentes autorités de tutelle des musées et la Première Ministre, Mme Sophie Wilmès, en leur soumettant notre protocole, le Conseil National de Sécurité a entériné le 24 avril nos propositions et autorisé la réouverture des musées trois semaines plus tard, soit dès le 18 mai. Dans un pays plutôt divisé, c'était la première fois que tous les milieux des musées ainsi unis ont pu plaider d'une seule voix et être entendus.

La crise a mieux mis en évidence le rôle, surtout le rôle social, que les musées jouent dans leurs communautés, et sans avoir besoin d'une nouvelle définition. La fonction assignée à l'ICOM lors de sa création était de favoriser les échanges entre professionnels du patrimoine. On en revient donc à cette fonction primordiale d'échange, de solidarité en temps de crise. Je dirais donc au sociologue mentionné par Pia Müller-Tam, selon lequel les musées ne sont pas des outils pertinents pour les sociétés en crise, que tout montre au contraire qu'ils le sont, au même titre qu'une banque ou qu'une firme pharmaceutique produisant des masques.

**Juliette Raoul-Duval** – Je vous remercie pour cette approche stimulante des relations avec les pouvoirs publics. J'ai retenu aussi l'appel à la vigilance lancé par Paul Lang au sujet de certaines mauvaises habitudes prises. Certains clivages n'ont pu être explorés, et l'on n'a pas suffisamment entendu les petits musées face aux grands. Beaucoup d'intervenants ont aussi mentionné la solidarité, y compris entre le Nord et le Sud. En quoi consiste-t-elle au-delà des mots ? Que peuvent faire les « grands » musées ?

**Paul Lang** – De même qu'il n'y a pas d'amour mais seulement des preuves d'amour, il n'y a que des preuves de solidarité...

**Philippe Guillet** – Nos débats portent sur les principes du repositionnement des musées, mais des questions pratiques vont se poser, qui imposent de différencier les établissements. Ceux des métropoles parviendront à absorber une perte de 10 % de leur financement, mais comment subsisteront les musées des villes de taille moyenne dont la lettre de cadrage prévoit une dotation diminuée de moitié ? Les 600 millions d'euros du plan de relance iront-ils aux musées nationaux ou aux musées régionaux ? Se diffuseront-ils jusqu'aux petits musées qui souffrent énormément ? Ceux qui nous écoutent ont peut-être envie de le savoir précisément.

**Jérôme Farigoule** – L'enveloppe allouée au ministère de la Culture concerne les institutions nationales au sens large et les institutions territoriales : les monuments historiques, les musées, les archives, l'archéologie. La répartition est en train de se faire et je ne peux donc encore répondre à votre question, mais votre observation est importante. Dire que 91 % de nos musées ont rouvert, c'est dire en creux que 9 % sont toujours fermés. On a l'impression que le modèle français est relativement préservé mais en réalité la proportion de musées restés fermés en France après le confinement n'est pas très éloignée de la moyenne de 13 % constatée dans le monde, d'autant qu'une centaine de musées étaient déjà fermés en mars pour des raisons diverses qui sont souvent des questions de moyens. La vigilance s'impose sur la situation des petits musées, facteurs d'animation des territoires. La collaboration décrite par Paul Lang entre les musées de Strasbourg, la philharmonie et la danse le montre, le musée est un lieu ressource auquel on peut raccrocher toute une politique culturelle. Bien sûr, les musées qui ferment ne

le permettent plus ; or, ce sont souvent des musées ruraux ou situés loin des métropoles, fréquemment l'unique institution culturelle du lieu. C'est effectivement là que nous devons faire porter notre effort et nous allons nous y attacher avec les DRAC au cours des mois à venir. On s'est félicité que les musées aient été très actifs, mais il faut garder à l'esprit que leur situation se dégrade.

**Juliette Raoul-Duval** – Chedlia Annabi, membre d'ICOM Tunisie, s'inquiète sur le *chat* en ligne que des musées qui risquent de fermer en viennent à vendre leurs collections et demande que l'on leur vienne en aide. Comment leur manifester notre solidarité ?

**Paul Lang** – Par les prêts et les partenariats internationaux, qui n'ont jamais été remis en cause.

**Sylvie Ramond** – Le MBA de Lyon n'a pu inaugurer aux dates prévues l'exposition Picasso, programmée pour être présentée pendant quatre mois. J'ai renégocié avec les prêteurs, institutions publiques et collectionneurs particuliers, et tous ont accepté de prolonger leur prêt pour une durée de plus de cinq mois. Cette preuve tangible de solidarité m'a frappée. Pour notre part, nous avons souhaité, à l'ouverture, accueillir en premier lieu le public qui a particulièrement souffert du confinement – ainsi des enfants qui n'ont pu partir en vacances. Ces difficultés ont complètement modifié le sens de l'exposition.

**Alexandre Chevalier** (*par visioconférence*) – Il conviendrait de détailler les chiffres pour appréhender la répartition des 9 % de musées toujours fermés en France. Parle-t-on de musées publics, privés, à structure mixte ? De musées privilégiant les grandes expositions ou de petits musées locaux ? En Belgique, les musées qui s'en sortent le mieux sont les musées très ancrés localement, ayant de tout temps travaillé avec les municipalités et qui ont visé un bassin local voire régional de visiteurs. Les grands musées qui ont pu sortir la tête de l'eau sont ceux qui ont un public également local, comme le musée royal des sciences naturelles de Belgique, les autres ont perdu beaucoup de public. On observe aussi que les visiteurs se sont déplacés des grandes villes, supposément plus susceptibles de favoriser la contagion, vers les campagnes et les musées plus petits ; la jauge étant la même quelle que soit la taille de l'établissement, il s'agit de perception plus que de réalité. Quoi qu'il

en soit, la situation est très différente selon les musées considérés et leur lieu d'implantation. De plus, la provenance des réponses reçues à l'enquête menée par l'ICOM est très inégalement répartie dans le monde et une grande partie des musées n'apparaissent pas. De quels financements disposent-ils ? Les musées des pays du bassin méditerranéen dont les ressources dépendaient pour beaucoup du tourisme culturel pourront-ils continuer à fonctionner ? Les autorités politiques doivent tenir compte de ces changements et préférer des aides différenciées selon les musées à un arrosage uniforme. Selon Françoise Benhamou, la baisse de fréquentation est la même dans les grands et dans les petits musées. Je pense pour ma part qu'elle dépend beaucoup des lieux. À Paris, la baisse peut être identique, en proportion, pour les établissements de toutes tailles, mais en Belgique, je l'ai mentionné, les musées locaux ont vu le nombre de leurs visiteurs augmenter.

**Chedlia Annabi, ICOM Tunisie** (*par visioconférence*) – En évoquant les ventes de collections, je ne faisais pas référence à la Tunisie où les musées, publics dans leur immense majorité, sont épargnés, mais de courriers reçus par le Comité permanent pour la déontologie de l'ICOM dont je suis membre. Des musées ont vendu des collections et l'on nous demande si l'ICOM peut intervenir et si ces ventes respectent les dispositions du code de déontologie. Bien entendu, nous ne pouvons intervenir nationalement parce que la législation de certains pays membres permet ces ventes, mais elles se multiplient. Or, quand 250 objets d'une même collection sont vendus à un grand galeriste, le risque est patent qu'ils s'éparpillent chez des acquéreurs particuliers et deviennent inaccessibles à la recherche scientifique. C'est un grave danger. L'ICOM ne pourrait-il au moins inventorier les objets promis à la dispersion et leurs acquéreurs ?

**Pia Müller-Tamm** (*par visioconférence*) (*en anglais*) – La Kunsthalle de Karlsruhe doit ouvrir en novembre la première exposition monographique jamais consacrée à François Boucher en Allemagne. Or je viens d'être informée qu'en raison des restrictions de transport dues à la situation sanitaire, les prêts promis ne pourront vraisemblablement nous parvenir. C'est dire que la vie des musées demeure extrêmement compliquée.

**Hervé Barbaret** – Je reviens un instant sur « le paradoxe des nièces de Paul Lang », autrement dit le fait que l'expérience

virtuelle peut se substituer à l'expérience sensible. Dans *Le Musée imaginaire*, André Malraux disait de la photographie : « Le monde des photographies n'est que le serviteur du monde des originaux » mais, ajoutait-il, « beaucoup plus intellectuel ». Nous sommes dans une société où l'intelligible a toujours été privilégié par rapport au sensible. Le paradoxe des nièces de Paul Lang, qui se satisfont de l'approche intelligible donnée par leurs outils numériques, aux dépens de toute expérience sensible, nous le rappelle cruellement. Or, si l'on considère que les seuls moments d'expérience sensible ont lieu dans les grands musées ou les grandes expositions, on rate à nouveau une marche : cette expérience sensible est possible pour chacun à proximité de chez soi, au sein du réseau très dense des musées. Je lis sur le *chat* que la saison estivale a été riche pour les musées de Bretagne. La crise sanitaire pourrait être l'occasion pour les musées régionaux – ceux qui accueillent entre 25 000 et 50 000 visiteurs et dont il serait bon qu'ils tendent vers 100 000 visiteurs – de réfléchir ensemble à la manière de raconter des histoires qui donnent envie d'aller voir d'autres objets dans d'autres musées ; ainsi le musée du Cateau-Cambrésis, tout en racontant Matisse, peut renvoyer au musée de la mine de Lewarde. Les structures associatives qui, tel l'ICOM, font se parler les musées, pourraient utilement s'attacher à renforcer le travail en réseau qui existe déjà. L'utilisation intelligente des moyens virtuels donnerait au public envie de l'expérience sensible, à moindre coût puisque les budgets vont nécessairement être réduits, si l'on parvenait à le convaincre que les musées de région racontent de très belles histoires, et qu'aller au Louvre une fois tous les dix ans n'épuise pas le sujet.

**Paul Lang** – Avant Malraux, Goethe, parlant des *stanze* de Raphaël dans *Voyage en Italie*, dit avoir besoin de l'original pour l'expérience sensorielle mais préférer la gravure – l'ancêtre de la photographie comme moyen de diffusion – pour les comprendre intellectuellement. Goethe et Malraux disent tous deux que le réel et le virtuel ne sont pas exclusifs l'un de l'autre. Ce qui compte, c'est le plaisir, car nous sommes là pour instruire mais aussi pour plaire ; Malraux, consciemment ou inconsciemment, se situe dans le fil des Lumières.

L'écoresponsabilité, sujet par lequel Sylvie Ramond a conclu son propos, sera l'autre défi que devront relever les musées, institutions publiques culturelles et donc citoyennes. Pour cette raison morale,



je suis très récalcitrant à l'idée de signer, pour la rétrospective que nous allons consacrer à Henner, des demandes de prêts d'œuvres conservées au Japon ou à Los Angeles.

**Jérôme Farigoule** – L'enjeu des coûts de transport et de fabrication et celui du recyclage constituent effectivement un pan important de l'éco-responsabilité, sujet que nous avons abordé en janvier dernier lors de la Journée professionnelle « Virtuelle, connectée, durable : quel avenir pour l'exposition ? » organisée par le service des musées de France. Les débats restent accessibles sur la page des musées du site du ministère de la culture.<sup>1</sup>

**Juliette Raoul-Duval** – Cette question est au cœur de nos préoccupations. Il reste à déterminer si le numérique est éco-responsable ; ce n'est pas certain.

**Philippe Guillet** – Appeler les musées à l'indispensable respect de l'éco-responsabilité par des actions individuelles et collectives me semble la meilleure manière de conclure cette journée. La perte affolante de biodiversité, l'emballement du réchauffement climatique et la crise sanitaire révèlent des enjeux planétaires auxquels nous nous devons de répondre intellectuellement et pratiquement.

**Juliette Raoul-Duval** – Je remercie l'ensemble des orateurs et des participants à cette journée, en France et à l'étranger, qu'ils soient francophones ou, grâce aux interprètes, non-francophones. Je remercie à nouveau l'Institut national du patrimoine pour son accueil et son soutien constant, le bureau exécutif d'ICOM France, Pauline Chassaing et, du fond du cœur, Anne-Claude Morice, déléguée générale, et Tiffany Crabot, qui ont travaillé durement pour permettre la réalisation de cette journée professionnelle.

<sup>(1)</sup> <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Musees/Nos-actions/Colloques-Journees-d-etudes/Journees-professionnelles-sur-les-metiers-de-l-exposition-Paris-15-11-2019-et-17-01-2020>



# Présentation des intervenants



ET MAINTENANT... RECONSTRUIRE. PENSER LE MUSÉE "D'APRÈS"

## Hervé Barbaret

Hervé Barbaret, diplômé de l'ENA, occupe depuis plus de quinze ans des responsabilités de direction dans le secteur des arts et de la culture. Il a notamment été directeur général délégué de la Cité de l'architecture et du patrimoine (2004-2007), administrateur général du musée du Louvre (2009-2015), directeur du Mobilier national et des manufactures des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie (2015-2017) et secrétaire général du ministère de la Culture (2017-2019). Activement engagé en faveur du rayonnement de l'expertise muséale française, Hervé Barbaret poursuit avec l'Agence France-Muséums sa contribution à certains des plus grands projets culturels français et internationaux, dont le Louvre Abu Dhabi.

## Françoise Benhamou

Françoise Benhamou, professeur des universités et membre du Cercle des économistes, préside le Comité d'éthique de Radio France et le Comité consultatif des programmes de la chaîne ARTE. Elle est membre du Conseil des ventes volontaires et du Conseil scientifique du programme DEMOS (Philharmonie de Paris). Elle a siégé durant 6 ans au Conseil d'administration du musée du Louvre. Parmi ses livres publiés, *Économie du patrimoine culturel*, La Découverte, 2ème éd. 2019.

## Alexandre Chevalier

Alexandre Chevalier possède une double formation d'archéologue préhistorien et de botaniste. Après un doctorat réalisé à l'université de Genève et un séjour de recherche post-doctorale en Californie, il travaille depuis 2008 à l'Institut Royal des Sciences Naturelles de Belgique en tant que chercheur. Il a été membre de l'ICOMOS Suisse, de l'ICOM-USA et depuis 2012 il est affilié à la section francophone de l'ICOM Belgique. Il en est le président francophone depuis 2017 et est devenu président national en 2020.

## **Jean-François Chougnat**

---

Historien, diplômé de Sciences Po Paris, Jean-François Chougnat est depuis 2014 président du Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (Mucem) à Marseille. De 2011 à 2014, il a exercé les fonctions de directeur de Marseille Provence 2013, capitale européenne de la culture. Entre 2007 et 2011, il a dirigé le Musée Berardo, musée d'art moderne et contemporain à Lisbonne. Entre 2000 et 2006, il a été directeur général du Parc et de la Grande Halle de la Villette à Paris.

## **Jérôme Farigoule**

---

Diplômé de l'École du Louvre, Jérôme Farigoule est conservateur du patrimoine et spécialiste du dessin, de la céramique et du verre. Chargé du cabinet des arts graphiques du département des arts décoratifs du musée Fabre de Montpellier, en 2004, il prend en 2013 la direction du Musée de la vie romantique à Paris. Jérôme Farigoule occupe brièvement en 2019 la fonction de directeur des musées de Tours et du château, avant d'être appelé au service des musées de France comme adjoint au sous-directeur de la politique des musées (pour les pôles stratégies, réseaux et tutelles).

## **Philippe Guillet**

---

Docteur en Sciences de la Terre, ingénieur de recherche de l'université de Bourgogne en détachement, Philippe Guillet est directeur du Muséum de la métropole de Nantes depuis octobre 2013. Il a été de 1988 à 2007 directeur de l'OCIM (Office de coopération et d'information muséales - Université de Bourgogne et Ministère chargé de la Recherche) puis directeur du Muséum d'Orléans de 2007 à 2013.

## Peter Keller

Peter Keller a été nommé directeur général du Conseil international des musées en 2017. Auparavant, il était directeur du musée de la cathédrale de Salzbourg (Dommuseum), en Autriche, de 2007 à 2014. Il a également travaillé au Staatliche Museen zu Berlin pendant trois ans. Il a également été trésorier de l'ICOM, secrétaire puis président du comité international de l'ICOM pour les musées historiques (DEMHIST) et membre du conseil d'administration du comité national autrichien de l'ICOM. Peter Keller a étudié l'histoire de l'art à Vienne, Bonn et Cologne, ainsi que la muséologie à Paris.

## Paul Lang

De nationalités franco-suisse, Paul Lang a fait des études d'histoire de l'art, de littérature française et de littérature allemande à l'université de Genève. Il a été successivement assistant au département d'histoire de l'art de l'université de Neuchâtel, puis collaborateur scientifique à l'Institut suisse pour l'étude de l'Art (Zurich). De 2000 à 2011 il est conservateur en chef du département des Beaux-Arts au musée d'Art et d'Histoire de Genève, puis de 2011 à 2018 conservateur en chef et directeur adjoint à la National Gallery of Canada à Ottawa. Depuis avril 2018, il est directeur des musées de la Ville de Strasbourg.

## Pia Müller-Tamm

Pia Müller-Tamm obtient un doctorat en histoire de l'art en 1989 pour sa thèse « *Haushalt der Kunst* ». *Zu einem kunsttheoretischen Werk der Goethezeit*. De 1991 à 1995, elle est conservatrice de la collection de dessins du Kupferstichkabinett à la Kunsthalle Mannheim. De 1995 à 2000, elle est commissaire d'expositions à la Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf. Entre 2001 et 2007, elle est directrice scientifique de la K20 Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen, puis directrice intérimaire entre 2008 à 2009. Depuis 2009, elle dirige la Staatliche Kunsthalle Karlsruhe.

## Sylvie Ramond

---

Diplômée de la Sorbonne et de l'École du Louvre, ancienne élève de l'École nationale du patrimoine, conservateur en chef du patrimoine et professeur associé à l'ENS Lyon, Sylvie Ramond dirige le musée des Beaux-Arts depuis 2004. La direction générale du pôle des musées d'art MBA|MAC lui a été confiée en 2018. Membre du groupe Bizot, chercheuse invitée de la Terra Foundation (2013) et du Getty Center, à Los Angeles (2018), elle a assuré le commissariat d'une trentaine d'expositions (*Otto Dix, Fernand Léger, Braque/Laurens, Géricault, Repartir à zéro, Joseph Cornell et les surréalistes à New York, Henri Matisse. Le laboratoire intérieur, Drapé, Picasso. Baigneuses et baigneurs...*). À la demande de la ministre de la Culture Audrey Azoulay, Sylvie Ramond a dirigé un des groupes de réflexion de la « Mission Musées du XXIe siècle » (2017).







# Informations pratiques



## Conseil d'administration d'ICOM France 2019-2022 (en date de novembre 2020)

---

### 16 MEMBRES ÉLUS

#### Odile Boubakeur

Indépendante – Paris

#### Isabelle Brianso

Université d'Avignon et des Pays de  
Vaucluse – Avignon

#### André Delpuech

Musée de l'Homme – Paris

#### Marie-Laure Estignard

Musée des Arts et Métiers – Paris

#### Émilie Girard

Mucem – Marseille

#### Estelle Guille des Buttes

Service des musées de  
France – Ministère de la Culture – Paris

#### Marie Grasse

Musée national du Sport – Nice

#### Sophie Harent

Musée national Magnin – Dijon

#### Frédéric Ladonne

FL&Co – Paris

#### Florence Le Corre

Musée du service de santé des  
Armées – Paris

#### Laure Ménétrier

Musée du vin de Champagne et  
d'archéologie régionale – Épernay

#### Véronique Milande

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

#### Juliette Raoul-Duval

Conseil en organisation des musées /  
Mission Musée de l'Air et de  
l'Espace – Paris

#### Jacques Terrière

Consultant indépendant – Dinard

#### Laurent Thurnherr

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

#### Hélène Vassal

Institut national du patrimoine – Paris

.....

### 14 MEMBRES DE DROIT

#### Guillaume Desbrosse

Association des musées et centres  
pour le développement de la culture  
scientifique, technique et industrielle

#### Catherine Cuenca

Association générale des conservateurs  
des collections publiques de France

#### Julia de Rouvray

Centre national d'art et de culture  
Georges Pompidou

#### Claire Chastanier

Direction générale des patrimoines /  
Service des musées de France

#### Bruno Favel

Direction générale des patrimoines /  
Département des affaires européennes  
internationales

**Dominique de Font-Réaulx**

Établissement public du musée du Louvre

**Yves Le Fur**

Établissement public du musée du quai Branly-Jacques Chirac

Charles Villeneuve de Janti  
Établissement public Paris Musées

**Céline Chanas**

Fédération des écomusées et des musées de société

**Nathalie Bruhière**

Fédération française des professionnels de la conservation-restauration

**NN**

Musée des Arts et Métiers

**Anne-Catherine Robert-Hauglustaine**

Musées nationaux du Ministère de la Défense

**Agnès Parent**

Muséum national d'histoire naturelle

**Sophie Biecheler**

Universcience, Établissement public du Palais de la découverte et de la Cité des sciences et de l'industrie

**MEMBRES DU BUREAU EXÉCUTIF**

Présidente

**Juliette Raoul-Duval**

Vice-présidente

**Émilie Girard**

Secrétaire

**Hélène Vassal**

Secrétaire adjointe

**Florence Le Corre**

Trésorière

**Marie Grasse**

Trésorière adjointe

**Estelle Guille des Buttes**

## Conseil d'administration de l'ICOM 2019-2022 (en date de juillet 2020)

---

### MEMBRES DU BUREAU EXÉCUTIF

#### Président

**Alberto Garlandini**

Italie

#### Vice-président

**Laishun An**

Chine

#### Vice-président

**Terry Simioti Nyambe**

Zambie

#### Trésorière

**Carina Jaatinen**

Finlande

### MEMBRES ORDINAIRES

**Nicholas Crofts**

Suisse

**Vinod Daniel**

Australie

**Eric Dorfman**

États-Unis

**Carlos Roberto Ferreira Brandão**

Brésil

**Tayeebeh Golnaz Golsabahi**

Iran

**Maria de Lourdes Monges Santos**

Mexique

**Carol Ann Scott**

Royaume-Uni

.....

### MEMBRE EX OFFICIO

**Regine Schulz**

Allemagne

Présidente du Conseil consultatif







# Liste des publications d'ICOM France

---

**Collection *Rencontre***

ET MAINTENANT... RECONSTRUIRE. PENSER LE MUSÉE "D'APRÈS"

**ICOM France.** *De quelle définition les musées ont-ils besoin ? Actes de la journée des comités de l'ICOM.* Actes de la journée professionnelle 2020 d'ICOM France, du 10 mars 2020 à Paris, Grande Galerie de l'Evolution (MNHN). Parution aussi en anglais. Volume d'annexes. Paris : ICOM France, juin 2020.

**ICOM France.** *Le sens de l'objet.* Synthèse de la soirée-débat déontologie du 29 janvier 2020 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, avril 2020.

**ICOM France.** *Dons, legs, donations... Comment intégrer les « libéralités » dans les projets scientifiques et culturels ?* Actes de la journée professionnelle 2019 d'ICOM France, du 4 octobre 2019 à Paris, Institut du Monde Arabe. Paris : ICOM France, janvier 2020.

**ICOM France.** *Musées et droits culturels.* Synthèse de la rencontre du 8 février 2019 à Rennes – Les Champs Libres – Musée de Bretagne. Paris : ICOM France, novembre 2019.

**ICOM France.** *Les réserves sont-elles le cœur des musées ?* Synthèse de la soirée-débat déontologie du 18 avril 2019 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, juillet 2019.

**ICOM France.** *Les paradoxes du musée du XXI<sup>e</sup> siècle.* Actes des journées professionnelles 2018 d'ICOM France, des 28 et 29 septembre 2018 à Nantes, Musée d'Arts. Paris : ICOM France, juin 2019.

**ICOM France.** *Restituer ? Les musées parlent aux musées.* Synthèse de la soirée-débat du 20 février 2019 à Paris, Musée des Arts et Métiers. Paris : ICOM France, avril 2019.

**ICOM France.** *Face aux « risques », comment les musées peuvent-ils améliorer leur organisation ?* Synthèse de la soirée-débat déontologie du 8 novembre 2018 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, janvier 2019.

**ICOM France.** *Qu'est-ce qu'être, aujourd'hui, un « professionnel de musée » en Europe ?* Synthèse de la soirée-débat déontologie du 5 juin 2018 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, janvier 2019.

**ICOM France.** *Comment valoriser l'engouement des publics pour le patrimoine ?* Synthèse de la rencontre du 23 mai 2018 à Dijon, Palais des ducs de Bourgogne. Paris : ICOM France, janvier 2019.



Directeur de la publication  
**Juliette Raoul-Duval**

Secrétariat d'édition  
**Anne-Claude Morice**

Synthèses  
**Joël Michel**  
**Catherine Schwartz**

Relecture – conception  
**Cléa Calderoni**  
**Hélène Lichy**  
**Anne-Claude Morice**

Conception graphique  
**Justin Delort**

Impression  
**ICO imprimerie - Dijon**

---

ISBN  
**978-2-492113-02-4**

**Décembre 2020**



Le comité national français d'ICOM – ICOM France – est le réseau français des professionnels des musées. En 2019, il rassemble plus de 5300 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