

ICOM FRANCE
COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

Cycle soirée-débat déontologie
**L'intelligence des musées
a-t-elle un prix ?**
La nouvelle donne
de l'ingénierie culturelle

SUR PLATEFORME NUMÉRIQUE, 3 JUIN 2021

Cycle soirée-débat déontologie

*L'intelligence des musées
a-t-elle un prix ?*

La nouvelle donne de l'ingénierie culturelle

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

TABLE RONDE p. 21

Claude Mollard, conseiller spécial du président de l'Institut du monde arabe

Jean-Hervé Lorenzi, économiste et fondateur du Cercle des économistes

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

Agnès Saal, haute fonctionnaire à l'égalité, à la diversité et à la prévention des discriminations, cheffe de la Mission Expertise culturelle internationale (MECI) au secrétariat général du ministère de la Culture

Antonio Rodriguez, président d'ICEE - Comité international de l'ICOM pour les échanges d'expositions

Anaïs Aguerre, fondatrice et directrice de l'agence de conseils Culture Connect

Michèle Antoine, directrice des expositions
d'Universcience

Laurence Chesneau-Dupin, conservatrice en chef du
patrimoine et directrice de LCD conseil

Modération : Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM
France ; **Hélène Vassal**, secrétaire d'ICOM France

SYNTHÈSEp. 53

Christian Hottin, directeur des études, chargé de
la programmation et des publications scientifiques,
département des conservateurs de l'Institut national du
patrimoine

REMARQUES ET DISCUSSION EN LIGNEp. 59

LISTE DES PUBLICATIONSp. 65

Propos de la soirée



L'ingénierie culturelle occupera-t-elle une place grandissante dans la reconstruction du musée d'après ? Très liée au départ à la politique d'aménagement (culturel) du territoire, son ambition initiale affichée était d'implanter des équipements culturels dans toutes les régions de France, comme facteurs d'irrigation de l'ensemble des populations. La première agence « d'ingénierie culturelle » a été créée en 1986.

L'envergure et les enjeux ont évolué mais nombre de questions que se posaient les professionnels de musées restent d'actualité. Dans son *Que sais-je ?* sur le sujet, Claude Mollard¹ rappelle qu'André Malraux aurait sans doute été aux antipodes de l'ingénierie culturelle : l'argent semblait secondaire... Cinquante ans après, on n'en doute évidemment plus : « la culture est un élément essentiel du développement, social et démocratique, mais aussi économique »².

Mi-2021, après 15 mois sans recettes d'activité, la question de l'équilibre économique des musées est dans toutes les têtes : l'Unesco³ pointe une chute des recettes des musées jusqu'à 80 % par rapport à 2019 et, notamment aux États-Unis, 13 % des musées ne rouvriront pas. En France, le « quoiqu'il en coûte » a évité les faillites de musées qu'on observe malheureusement dans de nombreuses régions du monde. Cependant, l'activation de gisements potentiels de recettes émerge comme un impératif, au premier rang desquels la valorisation des compétences des musées. Le rapport de la Cour des comptes sur la « valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles : les cas des musées nationaux » incitait déjà, il y a deux ans, les institutions muséales à « conforter leur stratégie entrepreneuriale » et à sa suite, la commission des finances du Sénat

⁽¹⁾ Claude Mollard, *L'ingénierie culturelle*, coll. Que sais-je ? , 2020, Paris : Presses Universitaires de France, 128 pages. ISBN : 9782715402850. DOI : 10.3917/puf.molla.2020.01. URL : <https://www.cairn.info/l-i-ingenierie-culturelle-9782715402850.htm>

⁽²⁾ Agnès Saal « Proposer les savoir-faire français à des pays portant un projet culturel », Expertise France. URL : <https://www.expertisefrance.fr/actualite?id=814711>

⁽³⁾ Les musées dans le monde face à la pandémie de Covid-19 : <https://www.icom-musees.fr/sites/default/files/2021-04/2e-rapport-unesco-musees-monde-face-pandemie-covid-19.pdf>

relevait qu'il lui était « difficile de savoir si les musées maximisent la part qu'ils prennent sur ce marché ».

Quels enjeux aujourd'hui, quelle place, ces activités occupent-elles dans la reconstruction du musée d'après crise ? Quels leviers mettre en place ? Quels questionnements déontologiques suscitent-elles ?

On le sait, dans les musées, « il existe une tradition de coopération internationale sans valorisation économique »⁴. Même si, dès les années 2000, forts de l'autonomie acquise lors de leurs transformations en établissements publics, les grands musées ont engagé des politiques de développement, notamment à l'international, dépassant assurément le cadre des coopérations bilatérales. L'État a encouragé les musées nationaux à se positionner face à l'existence d'une demande internationale forte et en croissance dans laquelle la France est « bien placée du fait de la richesse et de l'intérêt de ses collections ». Les réussites sont là, le Louvre Abu Dhabi en tête, les centres Pompidou transitoires à Malaga, Bruxelles, Shanghai... Mais aussi Rodin, Picasso, Orsay, Universcience... sous de multiples formes : vente d'exposition clés en main, coproduction d'expositions, prestations de conseils, produits dérivés... ces actions participent d'un double objectif de rayonnement à l'international et de dégagement de ressources propres (estimées entre 1 % et 16 %)⁵.

Au-delà de ces expériences renommées, il s'agira dans notre débat d'appréhender les potentialités – et peut-être les limites – de l'ingénierie culturelle. Car, ces exemples peuvent conduire à penser qu'elle ne concerne que l'international, en tant que marché et/ou enjeu de « diplomatie culturelle », mais la part des opérations d'ingénierie culturelle sur le territoire montre que cette activité a sa place à l'intérieur des frontières. De même, outre les expositions et les « marques », toutes les compétences et tous les savoir-faire des musées sont concernés : du simple conseil à la prise en charge

⁽⁴⁾ Philippe Barbat interrogé par la commission du Sénat, page 8. - Rapport d'information n°568 au nom de la commission des finances du Sénat sur l'enquête de la Cour des comptes sur la valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles, page 8 / URL : <https://www.senat.fr/rap/r18-568/r18-5681.pdf>

⁽⁵⁾ Estimations juin 2019, Sophie Moati, présidente de la troisième chambre de la Cour des comptes, dans le rapport d'information n°568 au nom de la commission des finances du Sénat, page 15.

directe d'un projet culturel de plus ou moins grande ampleur, en passant par le management et la gouvernance, la co-construction ou encore la régie, etc.

Dès lors, la question de l'ingénierie culturelle prend une autre dimension dans le musée qui se relève de la crise et les professionnels sont fondés à s'interroger sur le périmètre de ce qui peut être valorisé dans le respect des valeurs constitutives de leur identité.

C'est le débat que nous souhaitons, qui prendra place au milieu du calendrier de réouverture des musées. Proposer ces échanges à partir de l'ICOM est stratégique dans une période de réflexions intenses sur la définition du musée, l'actualisation du code de déontologie et les questionnements à l'international sur le modèle muséal. L'enjeu de l'ingénierie culturelle dépasse celui de la recomposition des budgets des musées. Il porte sur l'identification de ce que sont les compétences propres des musées, les qualifications de leurs professionnels... La commission du Sénat soulignait aussi que les opérateurs de formation doivent tenir toute leur place. L'organisation conjointe de cette soirée-débat avec l'Institut national du Patrimoine prend encore une fois tout son sens.

Ouvertures officielles



Charles Personnaz, directeur de l'Institut national du patrimoine

C'est avec plaisir que l'Inp accueille cette soirée-débat, en espérant le faire pour la dernière fois en ligne et nous retrouver bientôt dans les locaux de la galerie Colbert. Le thème choisi ce soir, « L'intelligence des musées a-t-elle un prix ? », revêt un sens tout particulier pour l'Inp, acteur de l'ingénierie culturelle dans le domaine de la formation, y compris en coopération avec d'autres pays. Aussi puis-je dire d'expérience que l'ingénierie culturelle a besoin d'un cadre stratégique, sinon l'immensité des besoins risque de conduire au saupoudrage et à la dispersion. Dans ce domaine, on ne réussira que dans une logique de long terme.

De même, et Hervé Barbaret en sera d'accord, nous avons besoin d'une meilleure coordination des acteurs publics, afin que chacun intervienne vraiment dans son domaine de spécialité : opérer, organiser, réguler, coordonner, chacun doit jouer son rôle spécifique. Mais l'ingénierie culturelle implique bien sûr d'autres protagonistes que les acteurs publics. Ces derniers, associations ou organismes privés, ne sont pas aussi développés en France que, par exemple, en Italie. Il y a donc des chantiers à ouvrir dans ce domaine.

Je remercie Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France, pour l'énergie qu'elle a mise dans l'organisation de ce cycle, les orateurs qui ont accepté notre invitation, et tous les participants fidèles à ces rencontres.

Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France

Je les salue à mon tour et vous remercie, cher Charles Personnaz, pour cette collaboration déjà ancienne. Je partage votre espoir de nous retrouver bientôt dans le bel amphithéâtre de la galerie Colbert, peut-être sous une forme hybride, de sorte que les amis qui nous suivent de loin puissent continuer de le faire.

C'est aujourd'hui la huitième soirée-débat que nous organisons avec l'Inp sur un sujet d'actualité, à travers le prisme de la déontologie professionnelle. Elle porte sur un domaine, l'ingénierie culturelle, qui n'est certes pas nouveau mais qui conserve sa part d'ombre pour un grand nombre de professionnels de musées : de quoi s'agit-il ? Quelles catégories de professionnels en sont chargés ? Qui est concerné dans *mon* musée ?

Sous de multiples formes, les activités d'ingénierie culturelle sont bien présentes, au terme de cette crise sanitaire qui a causé la fermeture définitive de près de 10 % des musées dans certains pays et beaucoup plus parfois, ce qui oblige à repenser le modèle économique de nos institutions, à diversifier et accroître la provenance des ressources propres.

Lorsqu'on parle d'ingénierie culturelle des musées, on a en tête la valorisation de leurs ressources propres et de nos savoir-faire. Nous en sommes au fond tous assez convaincus, les professionnels de musées détiennent des compétences que l'on ne trouve pas dans d'autres domaines d'activités, et que nous qualifions volontiers, entre nous, d'excellence.

En disant cela, je cadre déjà notre discussion : celle d'une approche *métier*. Quelles sont donc ces qualifications, cette « intelligence », que l'on acquiert ou déploie en travaillant dans un musée et qui peuvent être valorisées, au-delà de leur cadre, voire en dehors de l'univers des musées ? Nous essaierons d'en présenter un panorama, qui peut être l'amorce d'un catalogue.

Valoriser, c'est le mot juste : mettre en valeur, mais c'est aussi un euphémisme, car son synonyme en l'occurrence est... vendre. D'ailleurs, initialement nous avons choisi pour titre : l'intelligence des musées est-elle à vendre ? C'était... vendeur ! Mais

l'heure n'est pas à la provocation, car ce sujet est délicat. Dans les musées, je cite une de nos oratrices de ce soir mais c'est chose presque triviale, « il existe une tradition de coopération internationale sans valorisation économique ». Autrement dit, la compétence pourrait s'échanger, se donner, se partager, mais pas se monnayer... En même temps, nous dit Agnès Saal, nous pensons tous que la culture est un élément essentiel du développement social et démocratique, mais aussi économique. Jean-Hervé Lorenzi nous éclairera sur la place que cette culture économique peut prendre dans nos métiers.

On évoque la coopération internationale, parce que c'est la plus emblématique : certes – et j'ai cité Claude Mollard dans mon texte d'invitation à ce débat –, l'ambition de la première agence d'ingénierie culturelle, il y a 25 ans, était « d'implanter des équipements culturels dans toutes les régions de France, comme facteurs d'irrigation ». L'enjeu des territoires, aussi, on en parlera ce soir. Mais, clairement, « ingénierie culturelle » évoque une dimension d'ouverture au monde, et un rapport de la Cour des comptes, il y a deux ans, s'intitulait d'ailleurs « *la valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles : les cas des musées nationaux* ».

Bien sûr, un symbole s'impose à nous, le Louvre à Abu Dhabi, qui a représenté un tournant, extrêmement innovant, et alimenté des discussions passionnées bien au-delà du cercle des professionnels ou de celui des politiques de la diplomatie culturelle. A émergé, nouvelle pour les musées, la notion de marque, par exemple, puis les déclinaisons sous de multiples formes et pas seulement les produits dérivés, expositions clés en main, coproductions : les prestations de conseils, pouvant aller jusqu'à la prise en charge directe d'un projet culturel de plus ou moins grande ampleur, en passant par le management et la gouvernance, ou encore la régie, etc... Le Louvre à Abu Dhabi innove également en plaçant la dimension déontologique au cœur du projet, avec un prérequis d'utilisation vertueuse des recettes pour financer les réserves, travailler sur les collections, etc...

À cet égard, à mes yeux en tout cas, il y a un avant et un après Abu Dhabi. Mais on citera ce soir beaucoup d'exemples de réussite : les Centres Pompidou transitoires à Malaga, Bruxelles, Shanghai..., mais aussi Rodin, Picasso, Orsay, et bien sûr Universcience qui témoigne des effets en retour sur les équipes et leurs apprentissages.

Et l'on parlera, avec Laurence Chesneau-Dupin, d'expériences locales.

Toutes ces actions participent d'objectifs croisés pour dégager des ressources propres et amplifier le rayonnement à l'international et sur le territoire. La France est bien placée du fait de la richesse et de l'intérêt de ses collections, nous disent les experts. Qu'en est-il dans les autres pays, quel travail collectif se fait dans les comités internationaux de l'ICOM ? Notre collègue du comité international pour les échanges d'expositions (ICEE), nous dira quelle place ces activités occupent dans notre réseau international, si elles sont un levier pour la reconstruction du musée d'après crise, quels questionnements déontologiques elles suscitent. Nous le répétons depuis le début de la pandémie, le musée d'après ne sera pas le musée d'avant – c'est à la fois un vœu et un aveu.

Ce débat a lieu alors que les musées commencent à rouvrir. Pour l'ICOM, proposer ces échanges est stratégique dans une période de réflexions intenses sur la définition du musée, l'actualisation du code de déontologie et les questionnements à l'international sur le modèle muséal. L'ingénierie culturelle n'a pas pour seul enjeu de consolider les budgets des musées : il s'agit aussi de déterminer ce que sont les compétences propres des musées et les qualifications des professionnels qui y travaillent.

Hélène Vassal, secrétaire d'ICOM France et adjointe au directeur des études du département des conservateurs, chargée de la formation continue de l'Inp, et moi-même nous relayerons pour modérer cette séance.

Claude Mollard, actuellement conseiller spécial du président de l'Institut du monde arabe, photographe et écrivain, fut, en quelque sorte, l'inventeur de l'expression « ingénierie culturelle ». Je me tourne donc vers lui pour qu'il la définisse.

Table ronde



Table ronde

Claude Mollard, conseiller spécial du président de l'Institut du monde arabe

Jean-Hervé Lorenzi, économiste et fondateur du Cercle des économistes

Hervé Barbaret, directeur général de l'Agence France Muséums

Agnès Saal, haute fonctionnaire à l'égalité, à la diversité et à la prévention des discriminations, cheffe de la Mission Expertise culturelle internationale (MECI) au secrétariat général du ministère de la Culture

Antonio Rodriguez, président d'ICEE - Comité international de l'ICOM pour les échanges d'expositions

Anaïs Aguerre, fondatrice et directrice de l'agence de conseils Culture Connect

Michèle Antoine, directrice des expositions d'Universcience

Laurence Chesneau-Dupin, conservatrice en chef du patrimoine et directrice de LCD conseil

Modération : Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France, et **Hélène Vassal**, secrétaire d'ICOM France



Claude Mollard – Pour éclairer la naissance de l'ingénierie culturelle, il me faut d'abord évoquer un contexte, et notamment trois moments pendant lesquels, venant du ministère des Finances et passionné par la culture, j'ai eu un rôle à jouer dans la politique culturelle.

En premier lieu, en 1969, dans la commission des affaires culturelles du sixième Plan, j'étais rapporteur du groupe financement. Autant dire qu'à la direction du budget, je défaisais le jour ce que

j'avais tissé la nuit en faveur de la culture. Dans ce contexte un peu schizophrène, j'ai donc proposé de créer le Fonds d'intervention culturelle (FIC), organe de conception et de gestion de projets interministériels, qui dépendait du Premier ministre et bénéficiait de crédits des ministères de la Culture, de l'Agriculture, des Armées, et de l'Éducation nationale et d'autres encore.

La décennie suivante, je participe pendant sept ans à la construction du Centre Pompidou, pour un investissement prévu de 1,317 milliard de francs, budget d'un projet présidentiel dont il était impératif qu'il fût strictement respecté. Cela demandait de mettre au point des méthodes de conception et gouvernance, par exemple dans la programmation architecturale – et j'ai finalement rendu, sur le budget initial, cinq millions au Trésor public ! C'était en quelque sorte les prémises de l'ingénierie culturelle.

Puis vinrent « les années Lang ». Chargé de mission au cabinet du ministre, j'ai eu la chance de vivre cette grande époque de dynamisme et d'innovation dans la gestion des projets qui prit fin pour moi en juillet 1986 lorsque le nouveau ministre, François Léotard, me demanda de retourner à la Cour des comptes. Je préfèrai me consacrer à la mise en valeur du grand potentiel du ministère, dont le budget avait doublé, et je proposai alors au ministre de créer une agence nationale d'ingénierie culturelle en vue de faciliter le développement culturel en France et dans le monde, sous forme d'une société d'économie mixte, filiale du ministère et dont la Caisse des dépôts et consignations acceptait d'être l'actionnaire principal. Le ministre n'osa pas ; peut-être l'initiative était-elle prématurée. Peut-être pas...

Dès lors, plutôt que de retourner à la Cour des comptes, je créai ABCD – pour « Arts, budget, communication, développement », un intitulé que le président Mitterrand jugeait avec son ironie piquante assez barbare. Mais il a fait fortune ! Deux ans plus tard, nous avions déjà engrangé une centaine de projets en France et à l'étranger. Mon agence vendait des prestations d'ingénierie culturelle, principalement à des services publics et des collectivités locales, ainsi qu'à d'autres partenaires, tel Daniel Templon qui voulait créer une fondation d'art contemporain. Aujourd'hui, par une évolution à la fois bizarre et logique, les musées qui étaient voici 30 ans nos clients deviennent prestataires de services et se

lancent ainsi dans l'ingénierie culturelle – j'y reviendrai à propos de l'Institut du monde arabe (IMA) où je travaille désormais.

Puisqu'on me demande une définition, je reprends celle du *Que sais-je ?* que j'ai consacré au sujet, et qui en est à sa sixième édition : l'ingénierie culturelle, c'est la capacité d'apporter des solutions optimales en termes de qualité, de coût et de délais – triptyque qui a fonctionné avec le Centre Pompidou – aux demandes exprimées par les partenaires de la vie culturelle pour la définition d'objectifs, la mise en œuvre de programmes, la mobilisation de financements et pour la réalisation artistique et technique de projets culturels. La notion de « demande » est essentielle, car elle signale qu'il existe un marché, qui appelle une offre. Il s'agit souvent de procéder à une étude de définition, puis de mettre en œuvre des programmes, mobiliser des financements, réaliser sur le plan artistique et technique des projets culturels. Cette ingénierie s'applique d'une part à des équipements, et j'ai ainsi conçu quelques dizaines de musées, d'autre part à des événements culturels.

Depuis la création du mot ingénierie culturelle en 1986, une génération est passée. ABCD a été rachetée par l'un de ses salariés, Pierre Franqueville, qui vient lui-même de la revendre. L'agence entre donc dans sa troisième génération. L'intérêt de l'ingénierie culturelle pour les musées et pour les élus qui n'ont pas tous les compétences requises, c'est de bénéficier d'une assistance professionnelle. C'est aussi, désormais, pour les musées qui deviennent prestataires, le moyen de développer les ressources.

Juliette Raoul-Duval – Je vous remercie de nous avoir donné cette définition précise, sur laquelle j'interroge maintenant Jean-Hervé Lorenzi, membre fondateur du Cercle des économistes et président de l'association pour les rencontres économiques d'Aix-en-Provence. Il est également titulaire de la chaire « transition démographique, transition économique » de la Fondation du risque et directeur de la revue *Risques*, entre autres nombreuses fonctions. Il vient de faire paraître, avec Alain Villemeur, *La Grande rupture. Réconcilier Keynes et Schumpeter*, aux éditions Odile Jacob.

Jean-Hervé Lorenzi – Puis-je ajouter que je suis un ami fidèle de Juliette Raoul-Duval et un admirateur de Claude Mollard depuis 1981 ? Nos carrières furent d'ailleurs parallèles, puisque j'étais alors au ministère de l'Industrie, dont l'obsession était de prendre

en charge les industries culturelles, tandis que je partageais la large vision de Claude Mollard et Jack Lang sur l'avenir. La vie nous a appris que le changement n'a pas été aussi important que nous l'imaginions. Puis, avec Hervé Barbaret, j'ai plongé dans un monde qui n'était pas totalement le mien, et il me reste quelques années pour m'initier totalement.

Claude Mollard a donné une définition parfaite de l'ingénierie culturelle, l'Académie française n'aura qu'à la reprendre. Sans doute attendez-vous d'un économiste, expérimenté mais prudent, qu'il vous dise si la sortie de crise, qui n'est pas seulement celle de la Covid, sera favorable à l'ingénierie culturelle. Je ne le pense pas, mais elle peut bénéficier d'un coup de pouce, et je m'emploierai à convaincre ses défenseurs qu'ils doivent exiger de la collectivité un coup de main ; c'est fondamental.

Ce qui a marqué la période de 1981 à 1986, c'est l'augmentation du budget de la culture et le dynamisme que lui ont insufflé des hommes comme Jack Lang et Claude Mollard. La culture, l'industrie culturelle sont des domaines dans lesquels la France brille par ses talents, son identité ; ce n'est pas forcément le cas partout. La culture en tant qu'élément majeur de dynamisation de la société française, au-delà de tout jugement politique, a encore plus d'importance aujourd'hui qu'elle n'en avait en 1981. Depuis une vingtaine d'années, notre pays connaît des difficultés économiques, sociales et politiques qui ont fait parler de déclassement. Mettre en valeur notre patrimoine culturel peut être un moyen de retrouver la capacité de rebondir, ce qui n'a d'ailleurs rien d'évident – ainsi, sur la sortie de crise, je suis moins optimiste que le ministre de l'Économie.

Néanmoins, pour répondre à la question que vous me posez, j'ai examiné des séries de chiffres et certains développements m'ont surpris. D'abord, la culture, on le sait, emploie près de 700 000 personnes et représente 2,3 % du PIB. Mais, une étude de l'INSEE le confirme, les quatre cinquièmes des produits culturels sont des produits marchands, un cinquième seulement ne le sont pas. Les produits culturels sont certes des biens publics, mais leurs externalités sociologiques et psychologiques favorables à l'évolution de la société se payent. Le secteur culturel est dans le monde de l'offre et de la demande ; il faut le garder à l'esprit au moment d'envisager la suite des événements.

Le secteur de la culture a été très chahuté par la crise – son activité, au sein de l’Union européenne, a baissé d’un peu plus de 30 %. En France, il a été fortement soutenu par les pouvoirs publics... mais pas tant que cela. Certes, onze milliards d’euros lui ont été consacrés qui lui ont permis de continuer à vivre. Mais la ventilation du plan de relance n’est pas formidable pour le secteur : deux milliards seulement lui sont destinés. Si l’on pense que la culture joue un rôle majeur dans la redynamisation d’un pays, c’est très insuffisant. Le président de la République annoncera à l’automne un second plan de relance, qui devra avoir pour axes la technologie, la formation et la culture. Il faut se bagarrer pour que dans ce nouveau plan, qui sera doté de trente à quarante milliards d’euros, sept à huit milliards aillent à la culture. Si c’était moins, je recommanderais à Juliette Raoul-Duval d’aller cultiver son jardin.

Que deux milliards seulement soient destinés au secteur culturel dans le premier plan de relance m’a surpris. On pouvait penser qu’un président de la République très attentif à l’histoire et au patrimoine considérerait que la dotation devrait être plus forte. Comme il n’en a rien été, il faut, dans un geste pavlovien, tendre la main. C’est ce que je fais inlassablement pour les Rencontres économiques d’Aix-en-Provence et, curieusement, j’ai plus de partenaires cette année que je n’en ai eu en 2019. Tout est donc possible, à condition que l’on s’exprime avec vigueur pour dire que deux milliards d’euros sont insuffisants pour le secteur culturel et qu’il faut lui en allouer sept ou huit en plus. Cela signifie aussi qu’il faut alimenter les dossiers de projets.

L’ingénierie culturelle, telle que définie par Claude Mollard, est connue par le biais du Louvre Abu Dhabi ; la vingtaine d’entreprises, dont ABCD, qui la mettent en œuvre ne le sont pas tellement. Elles doivent donc faire de la communication pour asseoir leur notoriété en insistant sur le fait que dans un monde fondamentalement marchand, la culture, bien public, est le secteur le plus important à développer au cours de l’année à venir.

Parce que l’évolution de la situation prête à un certain pessimisme, non pour le trimestre prochain mais pour plus tard, c’est le moment ou jamais de faire valoir que le secteur culturel a trois atouts majeurs : il se développera fortement partout dans le monde, France comprise ; nous avons un extraordinaire avantage compétitif en dépit d’une bureaucratie imposante ; enfin, il a un aspect

d'optimisme évident pour l'évolution de la société française. Les pouvoirs publics ont beau se féliciter d'un rebond économique sans pareil, ce propos peut susciter un certain scepticisme car la pandémie a montré que tout n'est pas parfait dans notre pays et que des failles se sont élargies au cours des dernières décennies qu'il faut absolument combler. Je plaide donc en faveur d'un lobbying intense, d'une communication vigoureuse utilisant le beau terme d'« ingénierie culturelle » pour signifier que l'on use de toutes les technologies intellectuelles et scientifiques disponibles au service de la culture, dernier domaine dans lequel les Français ont le sentiment qu'ils ont encore un rôle à jouer.

Je tente de décrire ce que sera l'économie mondiale dans les années à venir. Dans *La Grande Rupture*, éditions Odile Jacob, l'ouvrage que je publie aujourd'hui, je décris précisément ce qui va se passer – et je ne me suis pas trop fourvoyé au cours des trente dernières années. À mon sens, la pandémie a accéléré un mouvement inscrit dans l'histoire économique, déjà marquée par un ralentissement de l'économie mondiale auquel je vois trois causes. La première est que si la technologie connaît une augmentation exceptionnelle, les gains de productivité, qui font la croissance, se réduisent très sensiblement partout dans le monde depuis sept ou huit ans, si bien que la croissance potentielle n'est pas au mieux. On observera en 2021 et peut-être en 2022 la contrepartie de la baisse connue en 2020, mais la tendance générale est à une baisse relative.

D'autre part, on assiste, avec le vieillissement de la population mondiale, à une transition démographique de très grande ampleur. Il y aura bien entre neuf et dix milliards d'êtres humains sur terre en 2050, mais cet accroissement sera dû à la longévité des vies humaines, facteur surdéterminant.

Enfin, chacun est désormais convaincu que le monde est très inégalitaire et qu'il faut trouver des solutions pour que cela change. Les discours de l'administration Biden, singulièrement de Janet Yellen – augmenter les impôts des sociétés et réduire les inégalités – marquent une rupture idéologique majeure, évolution dans laquelle nous devons nous inscrire.

Je pense que le redémarrage économique sera assez fort, car la perspective de l'élection présidentielle conduira les pouvoirs publics à stimuler l'activité par tous les moyens ; cela vaudra aussi pour l'Allemagne, pour la même raison. Nous disposons donc d'un

répét d'un an et nous devons le mettre à profit pour nous bagarrer et monter des dossiers qui nous permettront de bénéficier de financements publics. Ensuite, nous nous trouverons dans une situation plus difficile : je suis convaincu que, comme cela s'est produit en 1983, les gouvernements, quelle que soit leur couleur politique, expliqueront qu'il faut « être plus sérieux », et les choses deviendront d'autant plus compliquées que les bagarres entre l'Europe, les États-Unis et la Chine ne vont pas cesser. Ce serait faire preuve de paresse intellectuelle de se convaincre que la tendance était, avant la pandémie, à une pente moyennement vigoureuse qui aurait seulement été interrompue par la crise et que la croissance va redémarrer sans jamais s'arrêter, selon le même schéma ; l'économie mondiale n'a jamais fonctionné de la sorte. On ira de surprise en surprise, et la situation en 2023 et en 2024, quand on en finira avec les éléments de relance décidés pour 2021 et 2022, n'aura rien d'évident.

Je ne m'étends pas davantage sur le contenu de ce livre, que vous trouverez dans les meilleures librairies, mais j'espère vous avoir convaincus que le secteur de la culture doit arracher des fonds au cours de l'année qui vient – et je suis prêt à participer à cette entreprise. Nous devons faire valoir que notre structure sociale, politique et économique est largement fondée sur notre capacité à reprendre la main, avec un grand enthousiasme, sur le secteur culturel. C'est l'une des seules manières de redonner l'envie formidable de vivre et de produire que notre pays a quelque peu perdue.

Juliette Raoul-Duval – Je vous remercie pour ce message de grand optimisme. Nous sommes convaincus que la culture est au cœur de la reconstruction et nous devons arracher les moyens qui nous sont nécessaires. Mais si le volontarisme ne manque pas, nous nous sentons parfois démunis. Il nous revient donc de dire aux décideurs politiques ce dont nous avons besoin. C'est ce dont nous traiterons lors de l'assemblée générale d'ICOM France, le 24 septembre prochain, sous l'intitulé « De quelle politique culturelle les musées ont-ils besoin ? ».

Claude Mollard – Je poursuivrai sur cette lancée en rappelant que dans les années 1930 Franklin Roosevelt a non seulement aidé les Américains à lutter contre le chômage et la misère par un programme de grands travaux publics, mais qu'il a aussi financé

par le budget de l'État ateliers d'artiste, théâtres et orchestres, favorisant ainsi l'éclosion de l'art contemporain américain de l'après-guerre. On décrit les États-Unis comme un pays où seul le marché ferait la loi ; on oublie qu'avec les Démocrates, la culture a eu son heure de gloire, et que le président Biden prépare lui aussi un plan de relance culturelle aux États-Unis.

Sachant les difficultés que connaît la France, je salue l'initiative du président de la République, qui a annoncé un programme de commandes publiques destiné à soutenir la création artistique doté de trente millions d'euros pour la seule année 2021 : c'est l'équivalent du montant dont nous avons disposé pour cinq ans entre 1981 et 1986 ! Mais j'observe que rien n'en a été dépensé depuis un an. L'État ne trouve apparemment pas la solution pour passer la commande aux artistes. Jean-Hervé Lorenzi a donc tout à fait raison : il faut « mettre le paquet » là-dessus, car il s'agit en arrière-plan de motivation, d'invention, d'ouverture aux jeunes artistes, de pédagogie à l'école, comme on l'a vu lorsque, en 2000-2002, 40 000 classes à projet artistique et culturel ont été prévues au budget et réalisées en quelques mois. On sait le faire, mais encore faut-il vouloir le faire.

Il est intéressant de constater que les musées, autrefois objets des agences d'ingénierie culturelle qui les aidaient à concevoir des projets, dont la construction d'établissements, deviennent des acteurs de l'économie de la culture. L'époque n'est plus où l'ingénierie culturelle était considérée comme impure par des pourfendeurs prompts à exprimer des contre-vérités. On m'a par exemple accusé de vouloir introduire le commerce dans les musées, transformer les centres culturels en supermarchés, vendre les œuvres d'art des musées... On sait bien que c'était faux.

Profitant de la prise de distance imposée par la crise pour réfléchir au rôle de l'IMA dans le nouveau contexte de l'économie de la culture, nous avons décidé de créer une plateforme, IMAGO, qui intervient sur trois axes. Le premier est l'ingénierie culturelle. J'avais commencé en 2015 à développer des projets tel que l'audit culturel de la Tunisie, sans que cela soit devenu une activité de l'institution. L'ingénierie culturelle réalisée par l'IMA peut aller au-delà de son arabité, sur l'apprentissage même des métiers de la culture.

Le deuxième axe est la formation professionnelle, ce qui nous conduit à créer une école au sein de l'IMA, qui a déjà un Centre

de langue où 1 500 étudiants sont inscrits chaque année. Des salles sont en cours d'aménagement à cet effet.

Nous avons pour troisième axe le développement de l'itinérance de nos expositions. Pendant la pandémie, nous avons transporté l'exposition *Orient Express* à Singapour, et depuis lors nous avons imaginé dans la cité-État la création d'un musée de l'IMA, avec la contribution de Jean Nouvel, et nous y travaillons. Cela montre qu'une exposition peut générer un processus de développement social, économique et culturel qui contribuera secondairement à développer des ressources propres. L'IMA pratique donc l'ingénierie culturelle en interne : la fusion de la direction du musée et de celle des expositions, sous la houlette de Nathalie Bondil, ancienne directrice du musée des beaux-arts de Montréal, permettra de promouvoir notre institution sur le plan international.

C'est en quelque sorte à l'occasion de la pandémie que cette plateforme a fait ses débuts. À terme, nous visons à développer les ressources propres et à modifier la manière de travailler au sein de l'IMA. Ainsi, toutes les trois semaines, les services se retrouvent au sein d'un comité de pilotage. Ce nouvel outil de gouvernance interne décloisonnée met en pratique des méthodes de gestion de projet. Ainsi nous développerons peut-être des ressources propres. Tout salarié de l'IMA volontaire et compétent pourra contribuer à un projet d'ingénierie, qu'il s'agisse de formation ou d'itinérance, ce qui valorisera son travail, le fera sortir de ses habitudes et l'ouvrira sur l'extérieur. Cette sorte d'auto-formation le fera se confronter à des demandes nouvelles pour lui, comme celles des entrepreneurs chargés de la construction d'un musée, et le mettra, finalement, en contact avec le marché. Bien entendu, cette approche demande des consultations. Elles ont lieu, et se déroulent de façon positive. Il faut une vision neuve de la collaboration de différentes institutions, car les placer dans un même bâtiment ne garantit pas le succès. Au Centre Pompidou par exemple, la transversalité que l'on espérait susciter n'est pas vraiment là, des féodalités ont pu se créer. Or, sans transversalité, l'art et la culture déperissent – d'où l'utilité de l'ingénierie culturelle en interne : après tout, l'IMA reprend, sur une bien plus petite échelle, les activités qui étaient celles du Centre Pompidou initial en 1977. Mais toutes les institutions vieillissent, et il faut les régénérer. C'est le rôle de la plateforme IMAGO – peut-être un jour une filiale de l'IMA –, facteur de transversalité, de créativité et d'ouverture.

Je pense, comme Jean-Hervé Lorenzi, qu'il faudra dans les deux ans à venir donner un coup d'accélérateur aux politiques culturelles. J'en vois un chemin vers une plus grande décentralisation. Nous-même avons créé un IMA à Tourcoing, intervenons à Montpellier, avons des partenariats avec Saint-Denis et Argenteuil, grandes villes de la banlieue parisienne. À travers ces projets, nous sommes confrontés à une mixité urbaine qui peut aussi opérer comme une nouvelle centralité. Ainsi, nous travaillons avec l'établissement public territorial Plaine Commune pour que Saint-Denis, dont la basilique fut un symbole de la chrétienté au Moyen Âge, soit désignée capitale culturelle de l'Europe. Rappelons que sept millions de nos concitoyens sont concernés par les valeurs de mixité et la richesse sociale et culturelle qu'illustre l'IMA. Si l'on voulait l'apport des mixités, on pourrait évoquer l'homme de Neandertal ou le Japon, et ces peuples qui s'installèrent en Europe dans un mouvement permanent d'Est vers l'Ouest et qui, arrêtés par la mer, produisirent Lascaux et la grotte Chauvet. Mais c'est là une autre histoire...

Hélène Vassal – Hervé Barbaret, vous avez été directeur général de la Cité de l'architecture, puis du Mobilier national, et administrateur du Louvre avant de diriger, depuis décembre 2019, l'agence France Muséums. Juliette Raoul-Duval a décrit comme un tournant l'ouverture du Louvre Abu Dhabi et la création de l'agence, qui a donné une formidable visibilité à l'expertise des musées français. Quels objectifs ont présidé à la création de ce qui est peut-être désormais un modèle ?

Hervé Barbaret – Les propos de Claude Mollard nous montrent qu'il n'y a pas eu dans ce domaine de « grande rupture », contrairement à celle que Jean-Hervé Lorenzi décrit dans son livre : si le Louvre Abu Dhabi a permis la naissance de l'agence France Muséums, la structure imaginée puis créée par Claude Mollard en constitue une préfiguration.

Si l'on veut répondre à la question « l'intelligence des musées a-t-elle un prix ? », la création du Louvre Abu Dhabi a été un moment crucial. Et si, pour enchaîner sur l'annonce de Jean-Hervé Lorenzi, sept milliards d'euros seront attribués à la culture cet automne, il serait bon qu'une partie en soit utilisée pour payer ce prix. À Abu Dhabi, les autorités émiriennes demandaient aux autorités françaises de les aider à créer un musée universel. Certes,

nous avons deux siècles d'expérience dans ce domaine, mais pour accompagner une telle ambition au XXI^e siècle il a fallu rénover le concept complètement et donc déployer largement cette intelligence tout en cherchant à en mesurer le prix.

Nos grands musées devaient réfléchir à l'universalité de leurs collections, universalité portée en 1793 par ce qui devint le Louvre et qui l'est aujourd'hui, outre cette institution séminale, par le musée d'Orsay, le Centre Pompidou, le musée du quai Branly - Jacques Chirac, le musée Guimet... Il fallait que ces musées se regroupent, se fédèrent pour atteindre cet objectif et aussi pour réfléchir aux œuvres à mettre au service d'un projet fondamentalement nouveau. La solution originale fut la création de France Muséums, pour animer cette intelligence collective en fédérant les équipes spécifiques engagées dans cette réflexion d'ingénierie culturelle. Toutefois, l'originalité et l'intérêt de cette démarche partenariale ont conduit à élargir le champ d'intervention de France Muséums : la structure créée en 2007 est chargée statutairement de promouvoir l'expertise muséale et patrimoniale des musées français.

La nouvelle agence, fruit d'une grande ambition, apportait également un aspect protecteur aux musées : en ayant recours à cet intermédiaire, ils se protégeaient dans la polémique sur le caractère non-marchand de la culture. Celle-ci, qui tournait autour du coût du projet d'Abu Dhabi, s'éteignit rapidement quand on constata que cette intelligence remarquable était ce qui importait vraiment. Finalement, le musée universel d'Abu Dhabi se révèle un projet extraordinaire par sa dimension conceptuelle qui renouvelle radicalement ce qu'est un musée universel ; par son écrin architectural grâce à ce qui est une des plus belles œuvres de Jean Nouvel ; par la richesse de la programmation ; par une politique d'acquisition intelligente. Cette ambition émirienne et l'accompagnement de la France, porté par France Muséums et concrétisé par les prêts des musées français, ont permis au Louvre Abu Dhabi de faire partie dès 2017 du club restreint des grands musées mondiaux. Ainsi, sur un terreau rendu favorable, comme l'a rappelé de Claude Mollard, le projet exceptionnel du Louvre Abu Dhabi a donné à l'ingénierie culturelle une dimension nouvelle et l'a dotée d'une agence, France Muséums.

Examinons-la plus en détail. Au-delà de l'opération initiale, pourquoi une telle structure ? Je n'aurai pas de mal à convaincre

des professionnels qu'un musée n'est pas seulement un bâtiment abritant des œuvres, mais un système complexe. Le musée doit raconter une histoire, portée par des collections qu'il doit gérer ; il doit s'assurer d'avoir un public, imaginer quelles relations entretenir avec lui, en assurant une « expérience visiteur » fondée sur les collections présentées et accompagnée de dispositifs techniques de médiation ; il répond aussi à une logique architecturale et scénographique, il doit résoudre des questions de sécurité et de sûreté. Le musée est un modèle économique à créer. Et puis, au-delà des œuvres et de leur simple monstration, selon l'exemple donné par le Centre Pompidou ou l'IMA, le musée devient un lieu hybride incluant centre de ressources, auditorium, invitant création contemporaine et spectacle vivant.

Un tel système demande la mobilisation de nombreuses compétences et d'expertises. Aussi l'accompagnement des donneurs d'ordre me paraît-il fondamental. Ne nous le cachons pas : bien des projets de musée ont échoué. Tel donneur d'ordre public ou privé qui se met en tête de créer un musée, imaginant un « effet Guggenheim » et ses retombées, va voir un architecte en sautant toute la phase méthodologique et conceptuelle – le résultat est un bâtiment qui peut avoir un intérêt architectural, abritant des collections dont l'intérêt est moins évident et... sans public pour les visiter. La faute en est souvent à la pauvreté conceptuelle et programmatique. C'est là que l'ingénierie culturelle s'impose car de même que l'on ne fait surgir du sol une centrale nucléaire ou un parc d'éoliennes d'un claquement de doigts, on ne peut créer un musée en ignorant que sa complexité exige un accompagnement. France Muséums le fournit.

Pour terminer, venons-en à la question du prix de l'intelligence culturelle. Sur le plan économique, le musée a une valeur d'externalité – par exemple pour le tourisme. Mais c'est avant tout un équipement culturel, social, éducatif, qui ressortit de la notion de bien public. Dès lors, il est plus délicat de lui appliquer une logique marchande. Aussi, allons au plus simple : le musée a un prix. Rien n'étant gratuit, qui le paye ? Les collectivités par des subventions, les usagers, des mécènes, les concessionnaires. En conséquence, un modèle économique doit être défini et les donneurs d'ordre ont intérêt à avoir les idées claires à ce sujet. France Muséums peut les accompagner pour y réfléchir, mais cette intelligence mise à disposition a un prix elle aussi. Et si Jean-François Lorenzi est président

de la filiale Développement de France Muséums, c'est que, quoi qu'il en dise, il est très compétent, et son regard un peu décalé est précieux. En réalité, c'est un ensemble d'experts, conservateurs, régisseurs, professionnels de la sécurité, ou, dans un cercle plus éloigné, économistes qui interviennent, ce qui permet de répondre à votre question : oui, l'intelligence des musées a un prix.

Hélène Vassal – Agnès Saal a été directrice générale de la Bibliothèque nationale puis, de 2007 à 2014, du Centre Pompidou où, avec Alain Seban, elle a développé les ressources propres grâce aux « Centres Pompidou provisoires ». Actuellement haute fonctionnaire à l'égalité, la diversité et la prévention des discriminations auprès du secrétaire général du ministère de la Culture, elle est aussi cheffe de la Mission Expertise culturelle internationale. Elle va nous la faire mieux connaître.

Agnès Saal – En effet, nous entrons dans une ère nouvelle. Le ministère de la Culture a mis longtemps, il faut le reconnaître, pour engager une stratégie de valorisation de l'expertise culturelle sur les marchés internationaux. Certaines institutions ont donné un très bel exemple de réussite, en s'équipant pour vendre – je n'ai pas peur du mot – leurs compétences et leur savoir-faire à l'étranger : le Centre Pompidou bien sûr, le musée Picasso, le musée d'Orsay, et le Louvre Abu Dhabi brillamment évoqué. Chacune de ces expériences a certes mieux fait connaître et a valorisé une expertise qui, donc, avait un prix. Mais jusqu'il y a deux ans, le ministère de la Culture les considérait avec bienveillance, sans toutefois jouer le rôle primordial qui, je ne suis pas la seule à le penser, doit être le sien dans l'exportation de notre expertise culturelle.

C'est pourquoi fin 2018 nous avons proposé à la ministre de la Culture d'alors, Françoise Nyssen, dont les successeurs, Frank Riester et Roselyne Bachelot-Narquin, sont sur la même ligne, de créer au sein de l'administration centrale une structure très légère qui, en liaison directe avec la ministre et son cabinet, avec l'ensemble des services centraux et avec tout le réseau des DRAC, des établissements publics et services à compétence nationale, a vocation à organiser, coordonner et rendre cohérente la valorisation de l'expertise.

Cette expertise est celle des musées, nous en parlons ce soir. Mais la Mission a aussi l'ambition plus large de valoriser les savoir-faire

dans les domaines du cinéma, de l'audiovisuel, des jeux vidéo, du design, du spectacle vivant, des arts visuels, de la musique, et aussi du droit, de la gouvernance, de la formation, etc... C'est donc un champ très large que celui de l'ingénierie culturelle. De plus, si nous pensons d'abord à valoriser les compétences des services de l'État au sens large, nous pensons aussi à celles qu'offrent les collectivités et leurs services culturels, notamment le réseau des musées de France. Au risque de choquer, j'ajoute que nous pouvons mobiliser, en complément, une expertise privée qui, dans des domaines techniques ou financiers, peut se révéler plus adaptée, plus pointue.

La MECI prospecte sur les marchés internationaux les initiatives, les projets susceptibles de mobiliser l'exportation des savoir-faire français, qu'un pays veuille créer un musée ou une salle de concert, ou mettre au point un cursus de formation, dimension essentielle pour nous. Nous devons être beaucoup plus offensifs, car le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie, la Chine et les pays d'Amérique du Nord savent placer leurs compétences et s'imposer avant même que la France ait fait valoir ses atouts.

La Mission est un point d'entrée privilégié, si ce n'est unique, pour nos interlocuteurs internationaux, de mieux en mieux connue des gouvernements, institutions culturelles et bailleurs étrangers. Nous travaillons en collaboration avec l'Agence française de développement, Expertise France et Business France, et nous répondons régulièrement aux appels d'offres de l'Union européenne. Nous sommes le lieu bien identifié, facilement accessible, de réception des demandes de nos partenaires étrangers, et une fois leur demande exprimée, il nous revient d'affiner et préciser leur projet avec eux – car on peut vouloir créer un musée, mais où ? Comment ? Avec quelle collection ? Vers quel public ? Avec quel personnel ?

Enfin, la Mission a pour rôle d'opérer la synthèse des compétences culturelles françaises, en allant chercher les meilleurs experts et experts, partout où ils et elles se trouvent, pour composer une équipe-projet consacrée à chaque commande qui nous est faite, une fois son financement assuré. En effet, notre mode d'intervention est fondé sur la rétribution du service rendu, ce qui nous différencie de la coopération culturelle.

Pour ne pas avoir la tentation de plaquer le modèle français sur des réalités politiques, géographiques, sociales et culturelles par

définition différentes des nôtres, nous puisons de préférence les compétences au sein de plusieurs institutions afin de mêler les expériences et les regards. Une fois l'équipe constituée vient la phase de co-construction du projet. Nous n'offrons rien de préfabriqué : l'équipe-projet définit la nature du besoin et bâtit la structure ou l'institution – musée, salle de concert, studio de tournage de cinéma... – avec le demandeur, en s'adaptant au contexte pour proposer la prestation qui répond le mieux à la demande. Et parce que nous ne serons présents que jusqu'à l'aboutissement du projet, nous avons soin de transmettre dès l'amont notre savoir-faire, notre expérience et nos compétences à celles et ceux qui feront vivre la nouvelle institution, en structurant d'emblée des plans de formation avec l'Inp et d'autres acteurs du ministère de la Culture.

Ce volet « transmission » est essentiel. On ne peut résumer l'ingénierie culturelle à une histoire de gros sous. Il faut rémunérer l'expertise, bien sûr : étant donné sa qualité et sa valeur, il n'y a aucune raison qu'elle ne soit pas rétribuée. Mais il faut sortir d'un débat convenu et dire ce qui est : nous apportons beaucoup et beaucoup mieux à nos partenaires, qui le savent. Les projets culturels participent de l'équilibre démocratique, social et économique d'un pays, auquel nous pouvons puissamment contribuer. Il est parfaitement légitime de développer encore cette approche.

Nous intervenons depuis deux ans, toujours en partenariat, dans une dizaine de projets internationaux, en Tunisie, au Bénin, en Éthiopie, au Cameroun, et d'autres projets nous parviennent semaine après semaine en Ouganda, à Djibouti, au Mali, au Tchad, au Sénégal... La capacité qu'a enfin le ministère de la Culture de s'emparer du sujet de l'ingénierie culturelle et de s'outiller pour répondre à la demande montre que nous sommes passés de l'utopie décrite par Claude Mollard à la mise en œuvre opérationnelle.

Juliette Raoul-Duval – Je vous remercie. Antonio Rodriguez, qui préside le Comité international de l'ICOM pour les échanges d'expositions, nous dira si l'ingénierie culturelle est un sujet important pour les autres pays de l'ICOM.

Antonio Rodriguez (*interprétation*) – Les membres du comité international pour les échanges d'expositions représentent des musées de tous types situés dans 52 pays ; cela permet d'observer comment ils appréhendent le potentiel de l'ingénierie culturelle.

Les contextes étant divers, il y a des similitudes et des différences, mais tous les membres du comité reconnaissent sa valeur.

Le comité offre un forum de partage d'expériences et de bonnes pratiques relatives aux échanges d'expositions, et encourage les partenariats au sein et en dehors du Conseil. Notre conférence annuelle aura lieu du 28 au 30 septembre prochain, en ligne, en collaboration avec le musée d'art et d'histoire de la Ville de Genève ; on y parlera de la réinvention de l'échange d'expositions.

Les évolutions sans précédent dues à la pandémie nous amènent, pour survivre, à revoir nos manières de faire, mettre au point des modèles économiques plus solides, améliorer l'environnement de travail, renforcer les collaborations entre les institutions et concevoir des expositions durables et respectueuses de l'environnement. Pour évaluer les changements à l'œuvre et les solutions possibles, il est intéressant de recourir à l'outil d'analyse PESTLE. Il permet de mesurer l'impact qu'exercent les facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, législatifs, éthiques et écologiques dans la crise que connaissent les musées. Ces facteurs sont le climat politique ; la réduction draconienne du budget des musées ; la forte demande de justice sociale et de respect de la diversité ; le considérable impact de la technologie avec la multiplication des expositions virtuelles et du travail à distance ; sur le plan éthique, des risques de conflit d'intérêts, comme le montrent les débats suscités aux États-Unis par le musée de Baltimore et le Brooklyn Museum, qui en viennent à vendre des œuvres de leurs collections pour payer leurs frais de fonctionnement ; les préoccupations environnementales enfin.

Réinventer notre manière de travailler, c'est aussi réaffirmer le rôle des musées comme porteurs de mémoire, lieux d'engagement civique, médiateurs, agents de diplomatie culturelle, sanctuaires de la discussion démocratique.

Aux États-Unis, le climat social est à tel point clivé que beaucoup évoquent deux pandémies : celle de la Covid-19 mais aussi une « pandémie sociale ». Dans ce contexte, quelles mesures réalistes et pratiques prendre pour s'adapter aux changements ? Comment les professionnels des musées peuvent-ils agir alors que les institutions évoluent avec lenteur ? Le financement des musées est fondamentalement différent en France et aux États-Unis. Aux États-Unis, il n'existe pas de ministre de la Culture, mais des

agences fédérales, tel le Fonds national pour les arts et des agences des États ; des mécènes et des philanthropes jouent un rôle majeur dans le financement des musées. Avant la pandémie, les musées contribuaient chaque année à hauteur de cinquante milliards de dollars et de 726 000 emplois directs et indirects à l'économie des États-Unis ; or, un tiers d'entre eux vont fermer s'ils ne reçoivent pas de soutien financier.

Nous devons repenser ce schéma, et parvenir à articuler tous les facteurs de changement externes pour en minimiser les conséquences les plus graves tout en tirant tout le bénéfice possible de la technologie, qui crée un nouveau modèle économique en permettant de réduire le nombre d'expositions physiques. Que garder de cette dynamique ? Comment développer de nouveaux partenariats public-privé ? Comment créer un nouvel écosystème prenant en considération les six facteurs de changement PESTLE et les rassemblant tous dans un processus d'ingénierie culturelle ?

Bien des choses ont lieu aujourd'hui dans les musées, aux États-Unis singulièrement, qui ne se seraient pas produites avant les deux pandémies. Certains membres du personnel des musées ont dû partir à la suite de manifestations contre des pratiques discriminatoires. Il faut viser un nouveau système plus démocratique et plus égalitaire, et repenser les expositions pour les rendre plus durables et plus adaptées à des publics nouveaux – car la crise a fait évoluer les publics. Des expositions sont montées avec moins d'objets et les communautés participent davantage au commissariat de certaines expositions. Un accent plus fort est mis sur les collections, des collaborations stratégiques et des partenariats sont noués avec des acteurs avec lesquels les musées ne travaillaient pas auparavant. C'est donc le moment de se réinventer et de voir ce que nous pouvons apprendre des autres pays, puisqu'il existe différents modèles de financement et différents modèles institutionnels.

En ce moment, aux États-Unis, on voit la montée en puissance du plaidoyer. Tous les ans, le dernier mardi de février, quelque 300 directeurs de musées de tous les États se rendent à Washington DC pour expliquer leurs activités et leurs programmes au Congrès. Les directeurs des musées présentent leur institution aux législateurs, qu'ils invitent à venir les visiter, s'assurant ainsi qu'ils comprennent l'importance du travail réalisé par ces établissements. Cette « journée de plaidoyer » a pris une grande ampleur depuis

quinze ans, et cette évolution accompagne la notion d'ingénierie culturelle ; nous devons comprendre comment mettre en œuvre le changement et en intégrer les facteurs dans une stratégie unique. Cette période difficile nous contraint à repenser nos modèles économiques, et s'il est une compétence nécessaire pour l'ingénierie culturelle, c'est bien la flexibilité. Si nous ne comprenons pas l'image d'ensemble, si nous ne savons comment traduire le changement dans notre travail quotidien, nous courons à notre perte, car nous travaillerons isolés à l'intérieur de nos musées, sans référence à ce qui se passe hors nos murs.

Juliette Raoul-Duval – Je vous remercie d'avoir replacé la question du rôle social des musées dans un contexte concret.

Hélène Vassal – Flexibilité et adaptabilité seront de plus en plus nécessaires, nous dit Antonio Rodriguez. Anaïs Aguerre, votre expérience au British Museum, au Victoria and Albert Museum et au sein du cabinet que vous avez créé va-t-elle dans le même sens ?

Anaïs Aguerre – Je vous remercie pour cette invitation au débat de ce soir. La question de l'intelligence des musées et de son prix a en effet ponctué ma carrière de façon régulière et assez centrale jusqu'à aujourd'hui. Avant de créer, il y a presque quatre ans, Culture Connect, société de conseils dans le secteur culturel, j'avais travaillé pendant une quinzaine d'années en Europe, en Asie et aux États-Unis dans des institutions publiques ou privées, du cabinet Ernst and Young jusqu'au Lincoln Center, au British Museum et au Victoria and Albert Museum (V&A). Partout, je m'étais interrogée sur les transferts possibles entre ces mondes différents, et notamment sur la façon de rendre l'esprit du musée plus « entrepreneurial » et de lui inculquer certaines bonnes pratiques de l'entreprise pour lui permettre de donner le meilleur de lui-même. Dans cette optique, mon premier poste au British Museum s'intitulait *commercial adviser*, à une époque où la notion de « conseiller commercial » était encore assez étrangère au sein des grands musées français. C'est cette expérience des politiques de valorisation commerciale et des marques des musées au sein du British Museum et du V&A que je voudrais partager ainsi que les leçons que j'en ai tirées.

J'insiste à mon tour sur l'importance du contexte pour ce type d'évolution : en Grande-Bretagne, le mariage entre culture et

commerce semblait naturel, et depuis longtemps. Sir Henry Cole, un des fondateurs du V&A, disait que le musée s'intégrait dans un écosystème et participerait à l'expansion de l'industrie et du design anglais. Il imaginait un visiteur du musée de South Kensington – le nom initial de l'établissement – aller ensuite dans les boutiques, ne pas apprécier ce qui lui était proposé et parler des objets qu'il avait aimés au musée aux commerçants, qui ne manqueraient pas de le rapporter aux fabricants : ainsi l'art, en éduquant le goût, générerait la demande. À cette période en effet, les Britanniques, précurseurs dans la fabrication, ressentaient la concurrence de producteurs français ou allemands qui avaient déjà intégré le design dans une partie de leur offre. C'est ce même esprit, cette capacité de s'adapter et de naviguer entre deux univers que j'ai retrouvés dans les deux musées.

La mission qu'on me confia, comme *commercial adviser* au British Museum, consistait à trouver d'autres sources de revenus que la billetterie, les publications et ventes de produits dérivés. J'ai donc réfléchi à d'autres moyens de valoriser financièrement les atouts du musée : proposer une politique de legs différente, optimiser les donations et surtout tirer parti du lieu, des objets, de l'expertise propre. Rapidement, nous nous sommes tournés vers l'international, en développant une programmation d'expositions itinérantes. Certaines répondaient clairement à une ambition commerciale, tout en étant aussi des instruments de la diplomatie culturelle britannique : les deux aspects pouvaient fort bien coexister, à condition d'une certaine souplesse. Aujourd'hui, l'exploitation commerciale des compétences muséales à travers les expositions itinérantes s'est largement diffusée et constitue une source de revenus pour bien des musées dans le monde.

Par la suite, au V&A, j'ai, avec mes collègues, développé des formations en résidence pour des professionnels du monde entier qui venaient profiter de notre expertise combinant à nouveau la valorisation du savoir-faire *in-house* et un *business model* qui apportait à la fois de nouvelles sources de revenus et de nouveaux réseaux internationaux.

Je mentionnerai enfin une troisième expérience. La direction au nom du V&A d'un partenariat sans précédent avec une société commerciale chinoise, China Merchants Group, dans le but de créer le premier grand musée du design en Chine. En quelque

sorte, il fallait remplir une page blanche, et c'était très excitant. En pratique, il s'est agi d'une offre combinant des services de conseils, de productions de contenus ainsi que de valorisation de la marque et de la licence du V&A. À une échelle plus modeste, cela se rapproche de la proposition de partenariat à l'origine du Louvre Abu Dhabi, qui a marqué un tournant dans le développement de collaborations viables financièrement et apportant des ressources aux musées. Ces gains financiers ne sont évidemment pas le seul moteur pour ces partenariats : elles ont des répercussions sur l'équilibre de la gouvernance, et les administrateurs sont souvent sensibles aussi à ce qu'elles apportent à la notoriété internationale de l'établissement. Par ailleurs, elles font évoluer les équipes et les motivent, car la diffusion d'une expertise n'est pas à sens unique : l'ouverture qu'elle procure est aussi source d'enrichissement.

Je l'ai dit, l'environnement dans lequel je travaille au Royaume-Uni est tout à fait favorable à cette approche. Pourtant, après quinze années d'une politique volontariste incitant les institutions culturelles à être créatives dans la valorisation de leurs interventions extérieures et de plus en plus autonomes financièrement, la pandémie a provoqué une remise en cause et beaucoup de directions d'établissement regardent désormais avec envie le modèle français. En effet, sur un an l'établissement public du Louvre, qui a perdu quatre-vingt-dix millions d'euros de revenus, n'a procédé à aucun licenciement, alors qu'au Royaume-Uni les effectifs ont diminué de 20 à 30 %, et il vient d'être dit qu'il en est de même aux États-Unis. De nouvelles questions se posent : n'est-on pas allé trop loin dans la politique de commercialisation ? Ce modèle peut-il être pérenne ?

Pour ma part, j'ai toujours défendu la même ligne directrice, qui est d'évaluer honnêtement la place du modèle commercial dans la production de valeur ajoutée culturelle : il ne doit jamais devenir le moteur, la raison d'être des interventions d'un musée, mais simplement un outil à sa disposition. Tel était bien le sens du partenariat avec la Chine que j'ai dirigé. Le V&A retrouvait le chemin qui avait présidé à sa création dans la transition entre un « *made in China* » et un « design chinois ». Bien sûr, ce fut une source de revenu, mais la présence de collègues à Shenzhen et les contacts avec les spécialistes locaux du design ont apporté bien plus qu'une simple mission ne l'aurait fait : il y avait bien création d'une valeur culturelle à laquelle il faut être attentif.

Alors, l'intelligence des musées a-t-elle un prix ? J'abonderai dans le sens d'Agnès Saal : il ne faut nullement s'interdire de réfléchir à un modèle commercial permettant de sortir de la seule subvention publique, et cet instrument est à la disposition des musées de toutes tailles. En même temps, la question a une portée éthique, individuelle et collective si l'on veut réaffirmer le rôle civique et social des musées et de la culture et leur statut de biens communs publics, que le recours au modèle commercial ne doit pas remettre en cause. Je me réfère en conclusion au livre du philosophe américain Michael Sandel, *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*¹, qui décrit la dérive insidieuse de la société de marché, dans laquelle la monétisation des biens communs atteint vite ses limites. Tout reste une question de mesure. Fondamentalement, la culture doit plus que jamais rester centrale pour soigner nos sociétés fracturées. À nous, qui travaillons au développement de la dimension commerciale, de savoir où placer le curseur afin de ne pas être entraînés dans cette dérive.

Juliette Raoul-Duval – Il nous revient en effet de faire vivre la culture comme instrument majeur de la transformation sociale. Je vous sais gré d'avoir souligné que l'ingénierie culturelle a des effets en retour pour nos équipes. C'est sans doute ce que va nous dire aussi Michèle Antoine, qui a organisé de nombreuses expositions pour Universcience – par exemple la Cité des enfants, qui a ensuite été promue sur le plan international, dans une démarche d'ingénierie culturelle enrichissante pour les deux parties.

Michèle Antoine – Je précise qu'Universcience recouvre deux institutions culturelles scientifiques d'importance, le Palais de la découverte et la Cité des sciences et de l'industrie, qui attirent en temps ordinaires trois millions de visiteurs par an *in situ* et 1 200 000 visiteurs hors les murs, dans le cadre d'une activité itinérante qui s'y apparente à de l'ingénierie culturelle.

À mesure que se succèdent les orateurs, je constate combien, depuis les débuts de l'ingénierie culturelle, les musées et leurs professionnels ont changé : ils se sont professionnalisés. J'en veux pour preuve les programmes de formation en muséologie ou en gestion

⁽¹⁾ Ndlr. Michael J. Sandel. *What Money Can't buy: The Moral Limits of Markets*, Farrar Strauss & Gitoux, 2012.

culturelle proposés par nos universités. Nous recevons les candidatures, qui auraient paru incongrues naguère, de gens qui ont suivi les cours de l'École des sciences politiques ou d'écoles de commerce ou de design réputées et qui se retrouvent désormais dans le monde du musée ; l'ingénierie culturelle n'est pas étrangère à cette évolution.

À la Cité des sciences et de l'industrie, depuis environ vingt-cinq ans qu'elle se déploie, l'ingénierie culturelle a permis une accumulation de savoirs et de savoir-faire, qui tirent leur valeur du terrain, puisqu'ils ont été mis à l'épreuve de la réalité quotidienne et de l'expérience vécue de nos jeunes visiteurs. Ainsi, la Cité des enfants dans sa dernière version – elle a été ouverte aux petits en 2007 et aux plus grands en 2009 – a accueilli huit millions de jeunes visiteurs. C'est sur cette base qu'elle a été reproduite en France – à Strasbourg et Lille par exemple – mais aussi à Gênes, Valence, Dubaï, Hong Kong, Macao, en Italie, au Liban, en Espagne, en Grèce.

Ce succès, acquis progressivement, vient de ce que nous offrons un produit – j'ose le terme – unique car construit avec des experts de la petite enfance et des artistes qui travaillent avec les enfants. D'ailleurs, la Cité des enfants a été beaucoup copiée, comme le sont toujours les offres innovantes. Nous travaillons aujourd'hui à la renouveler complètement, en testant de nouvelles approches dans le cadre d'expositions temporaires mettant plus en valeur la créativité des enfants – *Contraires* en ce moment, *Fragiles* qui suivra, *Métamorphoses*, en préparation – et ce afin de mieux correspondre à une demande qui a changé.

Un principe que nous jugeons essentiel pour notre offre d'ingénierie culturelle est de ne proposer que des services qui reposent sur des secteurs d'excellence de l'institution et sur lesquels nous faisons réellement la différence par rapport à d'autres : la muséographie pour enfants, la médiation humaine – marque de fabrique du Palais de la découverte depuis 80 ans – l'accessibilité et à certains thèmes déjà explorés dans des expositions tels que le cinéma et la biologie, ce qui nous a valu des contrats avec le musée du Cinéma de Cannes et avec l'Institut Pasteur. Nous sommes nous-mêmes consommateurs d'ingénierie culturelle dans les domaines que nous ne connaissons pas ou parce que le regard extérieur que portent sur notre activité des agences telles qu'ABCD nourrit notre réflexion et nous permet de passer un cap.

Sur le plan méthodologique, nous avons pour particularité de ne pas avoir créé une équipe exclusivement consacrée à l'ingénierie culturelle. Bien entendu, une équipe se charge de la prospection, des contacts avec les clients, de la coordination des projets, mais l'ensemble du collectif d'Universcience peut potentiellement participer à un projet d'ingénierie culturelle, soit de manière ponctuelle soit pour une plus longue durée. Notre très important vivier d'experts constitue un « cerveau collectif » et, par exemple, lorsque, en tout début de projet, nous portons un diagnostic, il est fait à 360° car nous rassemblons l'ensemble des fonctions qui seront à l'œuvre. Ce travail transversal est d'une incroyable richesse, mais il a ses contraintes. En effet, il faut garder à l'esprit que l'ingénierie culturelle n'est pas le cœur d'activité d'Universcience, c'est une activité interstitielle dans le travail de nos collaborateurs ; aussi faut-il parfois être persuasif pour les convaincre de participer à cette démarche, car d'autres projets *in situ* entrent en concurrence.

Mais pourquoi se faire fournisseur d'ingénierie culturelle ? Pour avoir plus de ressources propres, certes, mais au regard des chiffres, on peut douter que ce soit vraiment le moteur de la démarche. En 2019, le chiffre d'affaires de notre activité hors les murs a été de trois millions d'euros, soit 10,6 % seulement de nos ressources propres – autrement composées de la billetterie, des revenus de la location du centre de congrès et d'événements commerciaux – et un peu plus de 2 % de nos recettes de fonctionnement. Ainsi, même dans une institution où la pratique de l'ingénierie culturelle est très poussée, le produit financier en reste marginal.

On y a donc recours pour d'autres raisons, qui touchent à l'image et au rayonnement de l'institution. L'ingénierie culturelle permet de porter sa marque hors les murs et hors les frontières : même sans faire de *branding*, ouvrir une Cité des enfants à Hong Kong nous rend visibles. Elle participe aussi d'un autre type de rayonnement, la diplomatie, domaine dans lequel la question financière n'entre pas en ligne de compte. L'aide aux projets dans les pays en voie de développement est tout aussi symbolique : un échange se crée qui n'est pas le moindre bénéfice des projets d'ingénierie culturelle. À chaque fois, nos collaborateurs sortent transformés par le contact avec l'autre et la confrontation à d'autres types de métiers. Surtout, un décentrement s'opère dont on observe l'effet dans leurs relations, plus informées, avec nos prestataires, pour le plus grand bénéfice de l'institution.

En résumé, l'intelligence des musées a un prix, mais ils retirent de cette activité de grands bénéfices non monétaires.

Juliette Raoul-Duval – Je vous remercie. Laurence Chesneau-Dupin précisera comment s'entend l'ingénierie culturelle au niveau territorial.

Laurence Chesneau-Dupin – Après avoir travaillé une vingtaine d'années dans des musées de petites collectivités territoriales et une décennie à la Cité du vin, j'accompagne désormais la mise en œuvre d'ingénierie culturelle au côté de plusieurs agences spécialisées. Cette navigation entre secteur public et secteur privé et ces pratiques variées est enrichissante, et nous sommes de plus en plus nombreux à avoir ce parcours, moins concevable il y a quelques années.

J'ai constaté dans ces différentes activités que la complexité n'est pas l'apanage des grandes institutions et des grands projets. Il en va de même à l'échelle des territoires, où le musée ne peut se concevoir comme une entité autonome : il fait partie d'un ensemble d'autres offres de loisirs, de services et d'enseignement, et il doit trouver sa place. Cela s'observe particulièrement depuis que de nombreux musées, étant passés aux mains de regroupements de communes, ne sont plus considérés comme des bijoux locaux qui se suffisent à eux-mêmes.

Ce changement d'échelle territoriale a provoqué une réflexion poussée des élus sur le rôle social et économique du musée et sur ce qui fait son attractivité. Tout changement de projet destiné à réveiller un musée qui somnole demande des savoirs multiples, assez éloignés du cœur de métier historique des responsables d'établissement, même si les compétences des équipes se sont diversifiées et élargies grâce à la création de la filière territoriale culturelle et au développement des formations en médiation, régie et développement culturel proposées par l'Inp et les universités. Cette évolution permet à l'ingénierie culturelle privée de trouver des interlocuteurs plus réactifs et plus ouverts qu'auparavant. Paradoxalement, cet environnement est de plus en plus encadré par des contraintes juridiques, réglementaires et de management mais son contenu est de moins en moins formaté, la porte s'étant ouverte à toutes sortes d'hybridations. Cela demande de jongler avec les compétences pour parvenir à des

réalisations intéressantes sans perdre de vue ni le cœur d'activité du musée ni son identité.

Depuis que les publics ont été mis au centre de la réflexion des musées, la médiation a été mise en avant et l'on a commencé à parler de services et d'accessibilité. Mais dans un monde plus ouvert, d'autres facteurs encore doivent être pris en compte : les flux touristiques, la concurrence entre les offres, la durée des expositions, les tarifs, tout élément qui doit faire inventer des synergies plus marquées, parfois au-delà du champ culturel.

Il a beaucoup été question de la manière dont les compétences réunies au sein du musée peuvent contribuer à des projets d'ingénierie culturelle, notamment à l'étranger. Mais en pratique, dans la plupart des établissements, les professionnels des musées sont submergés de travail et les équipes ne sont pas dimensionnées pour faire face aux ambitions des élus et aux leurs. Le problème de disponibilité est réel car mener un projet de renouvellement ou de création est un exercice chronophage. De plus, il doit aboutir en un temps réduit, sinon il tend à se déliter au fil des alternances politiques.

Pour ces raisons, hormis quelques grandes institutions, un assez faible nombre de musées territoriaux proposent de l'ingénierie culturelle. En Nouvelle-Aquitaine, on citera Cap Sciences, centre de culture scientifique, technique et industrielle soutenu par la Région, ainsi que la Cité du vin qui commence à le faire, poussée par la demande, et peut-être le musée d'Aquitaine. C'est que très peu de musées peuvent se le permettre, bien qu'ils en aient potentiellement les compétences. J'observe en incise que les écomusées ont peut-être été les pionniers de cette approche économique et sociale territoriale globale.

Les musées eux-mêmes utilisent toujours plus l'ingénierie culturelle. Cela continue de susciter des réserves, mais dans une moindre mesure. Certaines réticences sont légitimes. D'abord, les responsables d'établissements craignent d'être dessaisis d'une part intéressante de leur travail ; mais les projets sont généralement co-construits et je pense que cette réticence s'estompe. Une autre réticence tient à la peur de la perte des valeurs propres à l'institution, notamment quand interviennent des agences d'ingénierie culturelle privées ; cette peur est infondée car nous faisons du sur-mesure. La crainte s'exprime enfin de la standardisation ;

tout au contraire, l'apport de compétences croisées très diverses produit un résultat singulier.

L'ingénierie culturelle permet de conduire une analyse dépassionnée, sans *a priori*, et de clarifier ainsi l'objectif visé. Elle fait office de révélateur pour des institutions qui ont parfois oublié en quoi elles sont précieuses et quels sont leurs points forts ; en leur tendant un miroir, elle les aide à se positionner sur leur territoire. Enfin, le support de l'ingénierie culturelle, interface entre les professionnels des musées et les élus, donne une grande liberté de parole et permet d'exprimer ce que l'on n'osait pas toujours dire, notamment en matière de gouvernance. J'en suis convaincue, l'ingénierie culturelle est utile, parce qu'elle mêle les meilleures compétences publiques et privées pour construire des projets singuliers sur-mesure.

Discussion

Juliette Raoul-Duval – Quelles compétences faut-il acquérir pour devenir acteur de l'ingénierie culturelle dans son propre musée, et lesquelles sont susceptibles d'être transférées, demande-t-on dans le *chat* ? L'accent mis par Antonio Rodriguez sur le rôle social du musée, que nous avons tendance à évoquer sur un mode incantatoire, et le terme très fort de « pandémie sociale » qu'il a utilisé m'ont frappée ; qu'en avez-vous pensé ?

Anaïs Aguerre – L'articulation entre le savoir et le savoir-faire des professionnels des musées et ceux des cabinets d'ingénierie est parfois difficile : on perd beaucoup de temps à négocier pour calibrer les besoins exacts. Notre cabinet est souvent sollicité pour faciliter ce travail d'adaptation et gagner du temps. Il faut donc anticiper les besoins de collaboration entre les musées et tout cet environnement de start-up et d'institutions culturelles, afin de développer des offres innovantes et professionnelles.

Michèle Antoine – Il faut aussi développer d'autres compétences, dans le partenariat avec les instances locales, pour répondre aux besoins des publics, aux enjeux sociaux, et changer de méthode pour produire les offres culturelles.

Antonio Rodriguez – Toutes les compétences utiles sont celles qui permettent de mieux comprendre les forces à l'œuvre dans les changements en cours, quel que soit le domaine, dès lors que chacun sort de son confort intellectuel. Ainsi, aux États-Unis, la pandémie sociale devrait pousser à acquérir une plus grande intelligence émotionnelle pour mieux comprendre comment les musées peuvent survivre dans un monde en transformation.

Agnès Saal – L'ingénierie culturelle et l'exportation de savoir-faire permettent aussi la transmission de valeurs démocratiques, sociales et économiques, outre les valeurs culturelles. Par exemple, nous travaillons à édifier un nouveau musée sur le site, éminemment symbolique pour le Bénin, de la Cour et des palais des Amazones et des Rois du Dahomey à Abomey, inscrit au patrimoine mondial de l'Unesco. Le transfert de compétences culturelles est aussi l'occasion de remettre en avant l'artisanat local,

et donc d'ajouter au projet une dimension économique et touristique. Bien d'autres fois, la muséologie croise des enjeux sociaux majeurs.

Étant par ailleurs haute fonctionnaire Égalité-Diversité au ministère de la Culture, je peux dire que nous essayons aussi de faire valoir la promotion de l'égalité et de la diversité, la prévention de toutes les formes de discriminations et de violences auprès de nos partenaires étrangers. L'ingénierie culturelle recouvre donc des enjeux très variés, du volet économique et financier dont il n'y a pas à avoir honte à d'autres enjeux qui portent sur les valeurs.

Laurence Chesneau-Dupin – Non seulement toute compétence utile est bonne à prendre, mais il faut aussi savoir observer d'autres modèles, être ouvert en permanence. Par exemple, à la Cité du vin, nous nous inspirions parfois de lieux tiers, hors champ culturel – un aéroport, une grande surface, rompus aux problématiques de flux, de signalétique, de service... : j'étais attentive à ce qui pouvait m'aider à renouveler ma vision et mieux comprendre comment un musée trouve sa place auprès d'un public demandeur mais exigeant, lui-même confronté en permanence à toutes ces références autres.

Laure Pressac, *directrice de l'ingénierie culturelle à Beaux Arts et Cie et professeure à Sciences Po Paris et Sciences Po Lille* – Mon parcours professionnel, comme celui de Laurence Chesneau-Dupin, est fait d'allers et retours entre le public et le privé. Pour moi, l'ingénierie culturelle, creuset de compétences, consiste à donner une vision globale et à croiser les regards. J'ai été impressionnée par le propos de Claude Mollard qui a créé le terme d'ingénierie culturelle et en a montré la maturation depuis une trentaine d'années. Mais aujourd'hui, quels concepts mettre en avant pour l'ingénierie culturelle du futur ? Les compétences en jeu concernent des dizaines de métiers dont on n'a pas fait le recensement, de la médiation à l'expertise économique ou à la valorisation des boutiques. Sans doute les Anglo-Saxons sont-ils meilleurs que nous dans ce domaine, mais nous agissons avec une certaine fidélité à ce que doit être l'approche culturelle. Il est un peu tard pour engager ce débat, mais si l'on devait avoir une réflexion prospective sur l'ingénierie culturelle des années 2030, sur quelles expertises faudrait-il se concentrer ? Dans le cadre

de mon enseignement à des étudiants de Sciences Po Paris – sur l’entrepreneuriat culturel – et Sciences Po Lille – pour un master de management culturel – je m’interroge sur les compétences, et donc les formations, qui seront nécessaires à l’ingénierie culturelle de demain.

Hervé Barbaret – Quelles sont les compétences, quelle est cette intelligence des musées dont on veut mesurer le prix ? Excellente question ! L’ingénierie culturelle utilise des dizaines de compétences, presque toute la palette du génie humain, puisque le musée est un système complexe mobilisant tout l’arc entre la philosophie de l’art – qui réécrira une phénoménologie de l’esprit après celle de Hegel, qui date de 1804 ? – et la logistique – quand trois autocars scolaires arrivent en même temps à 9 heures du matin, il faut des toilettes en nombre suffisant pour accueillir ces 150 enfants ! Entre les deux, il y a des scénographes, des architectes, des conservateurs. L’ingénierie culturelle consiste à savoir quelles compétences mobiliser, quand, et surtout qui sont les meilleurs dans chaque activité. Je pense que l’équipe de France est une des meilleures du monde et je suis donc très optimiste sur notre capacité à mobiliser des compétences sur des projets, grands ou petits. L’ingénierie culturelle, même si elle a un prix, participe d’une mission d’intérêt général : rapprocher le public des œuvres de l’esprit. C’est notre fierté, à nous qui travaillons dans ce secteur, de nous dire qu’il a une âme, au service de l’intérêt supérieur de la beauté.

Juliette Raoul-Duval – Je vous remercie pour ce message. J’espère que le débat a nourri la réflexion, levé certaines appréhensions, et convaincu que l’intelligence des musées dont nous avons parlé est notre bien le plus précieux. Il revient traditionnellement à Christian Hottin de conclure.

Synthèse



Christian Hottin, directeur des études, chargé de la programmation et des publications scientifiques, département des conservateurs de l'Institut national du patrimoine

Je vous remercie de me confier une nouvelle fois cet exercice, au terme d'un débat qui m'a semblé différent des précédents, en raison du thème abordé et aussi des orateurs, acteurs pleinement investis dans l'ingénierie culturelle, pour certains de si longue date qu'ils avaient une fonction de grand témoin. Le débat s'est noué autour des outils conceptuels propres à la haute fonction publique française ; trois des quatre premiers orateurs, qui se sont exprimés avec brio, sont d'anciens élèves de l'École nationale d'administration, une des manifestations du génie français que l'on aurait bien tort de jeter aux orties.

Je commencerai par historiciser le débat. Dans son très bel ouvrage *Le musée, une histoire mondiale*, Krzysztof Pomian ne met pas spécialement l'accent sur le volet économique de la vie de ces établissements. Pourtant, Anaïs Aguerre a rappelé à juste titre que le musée, acteur économique, a un rôle à jouer dans le système d'offre et de demande.

De l'histoire culturelle de la France contemporaine, Claude Mollard et Jean-Hervé Lorenzi, qui en ont été les acteurs, ont rappelé « le moment musées » avec la création du Fonds d'intervention culturelle et aussi celle du Centre Pompidou, dans le respect des coûts et des délais ; le rôle essentiel des « années Lang » avec le développement du budget de la culture et la place faite à l'innovation ; la création de France Muséums, agence attachée, a rappelé Hervé Barbaret, à promouvoir le modèle français à l'étranger et fortement liée à l'histoire du Louvre Abu Dhabi, et le développement des agences privées d'ingénierie culturelle.

Claude Mollard a défini l'ingénierie culturelle comme la capacité d'apporter des solutions optimales, en termes de qualité, de maîtrise des coûts et de respect des délais, aux demandes exprimées par les partenaires de la vie culturelle. Celle-ci se développe dans des systèmes complexes. Le musée, très loin d'être seulement un lieu,

est également une narration, une relation à un public, à un territoire aussi, a souligné Laurence Chesneau-Dupin. Cette relation rend nécessaire une médiation et suppose un modèle économique, sans lequel on ne peut penser un musée.

L'ingénierie culturelle, l'un des paramètres de ce modèle économique, est elle-même un écosystème complexe, et le lieu d'une transmutation pour le musée : il en était l'objet, il en devient acteur. Mais, étant donné la pluralité des experts qui évoluent en son sein, le musée doit souvent recourir à des professionnels extérieurs ou à des cabinets privés. Le rôle de l'État dans cette forme de diplomatie culturelle l'a conduit à créer la Mission Expertise culturelle internationale, chargée de fédérer les énergies au niveau national pour mieux prospecter les marchés potentiels et mettre en adéquation les meilleurs acteurs nationaux et les besoins qui s'expriment à l'international.

À la question de savoir si l'intelligence des musées a un prix, tous les orateurs ont répondu par l'affirmative et souligné que cela est juste et sain – mais, ont nuancé certains, à quel prix ? Et jusqu'à quel prix ? L'ingénierie culturelle est devenue fondamentale car elle contribue au développement des ressources propres des musées ; pour autant, a souligné Michèle Antoine, on ne saurait faire feu de tout bois, et un musée souhaitant développer cette activité doit conduire une réflexion approfondie sur les savoir-faire qu'il entend mettre en valeur. Et puis, a rappelé Agnès Saal, ce que tel musée fait en tant qu'acteur de l'ingénierie culturelle, tel État doit, *mutatis mutandis*, savoir le faire aussi à partir de l'offre intellectuelle muséale présente sur son territoire. Il faut donc, d'une part, cerner le secteur d'activité du musée qui peut faire fruit en matière d'ingénierie culturelle, d'autre part mettre en balance la pression que la réalisation de tels projets fait peser sur les équipes et les forts bénéfices obtenus par le développement de la transversalité.

Développer l'ingénierie culturelle, c'est aussi se demander quels sont nos points forts, ce que nous faisons le mieux, et en creux, dans quels domaines nous sommes perfectibles et pour lesquels nous pourrions avoir besoin de cette assistance.

Cela étant, Anaïs Aguerre a souligné que l'ingénierie culturelle est un outil, non une fin en soi. Elle doit s'articuler aux missions de production de valeurs culturelles du musée, s'inscrire dans une démarche éthique, participer du rôle social de ces institutions,

singulièrement en temps de pandémie – pandémies plurielles a dit Antonio Rodriguez, en mentionnant, outre la pandémie virale, la « pandémie sociale » qui frappe les États-Unis. Croissance effrénée des ressources propres et ingénierie culturelle à tout crin mettent l’institution muséale en péril quand elles ont pour conséquences des coupes claires dans son budget et des licenciements massifs.

Ces limites étant posées, il faut prendre en considération que l’ingénierie culturelle apporte plus que des ressources économiques. C’est un outil de production, d’effervescence, de réflexion interne et de construction du lien social. Pour les États, son usage s’inscrit dans un contexte de concurrence diplomatique qui vaut aussi en matière culturelle, et c’est un facteur de rayonnement pour les institutions. On en attend des bénéfices non seulement économiques – parfois marginalement économiques, a dit Michèle Antoine – mais symboliques, culturels, non marchands et, finalement, de la transmission de valeurs et un dialogue interculturel.

Le volet prospectif du débat a été l’œuvre de Jean-Hervé Lorenzi qui a détaillé trois phases successives. Il a d’abord annoncé un *scoop* : la probabilité d’un second plan de relance à l’automne, qui devrait être l’occasion pour le secteur de la culture de demander plus que ce qu’il a obtenu à ce jour si l’on veut être à la hauteur des ambitions affichées pour l’avenir. Il s’est dit convaincu qu’au temps des plans de relance succéderait, après le rebond, l’amorce d’une transition plus incertaine et plus difficile, d’ici deux à trois ans. Enfin, il a envisagé un troisième temps, période de grande rupture. La réduction des gains de productivité, le vieillissement de la population et la forte demande de justice sociale étaient des phénomènes déjà enclenchés avant la crise sanitaire et la pandémie a été un accélérateur de l’histoire économique du monde, a-t-il expliqué ; tout ne repartira donc pas comme avant. C’est en fonction de ces trois paramètres structurels que l’ingénierie culturelle de demain devra être conçue et que les musées devront penser leur rôle.

Juliette Raoul-Duval – Mes remerciements vont aux orateurs et aux participants, ainsi qu’à toutes celles et à tous ceux qui ont contribué au bon déroulement de cette soirée dense, Anne-Claude Morice et les interprètes au premier chef.

Remarques et discussion en ligne



Remarques et commentaires publiés dans la boîte de dialogue sur la plateforme numérique

Juliette Raoul-Duval : Vous pouvez poser des questions dans cette boîte de dialogue ou apporter des commentaires.

Estelle Guille des Buttes : Ces derniers mois, le Centre national des arts plastiques a passé plusieurs commandes à des artistes vivants. On ne peut pas dire que l'État ne sait pas faire... Par ailleurs, bien des collectivités affichent aussi leur soutien aux artistes, comme Strasbourg. N'hésitez pas à les consulter.

Agnès Saal : Et Bernard Blistène, dont on connaît le talent, vient d'être chargé d'organiser les modalités de cette aide à la commande publique heureusement dotée de 30 M€ : soyons confiantes !!

François Quintin, Délégué aux arts visuels – DGCA : J'aimerais préciser à mon cher Claude Mollard que l'aide de l'État, si elle s'est articulée sur des mesures très diverses, est loin d'être nulle. Le Cnap a géré des aides directes aux artistes à différents titres à hauteur de 8 M€, que les galeries ont également été aidées de façon très significative, qu'une grande commande photographique à presque 6 M€ est en cours et qu'en effet le grand plan de commande à 30 M€ sous la houlette de Bernard Blistène est déjà annoncé. Le ministère de la Culture a montré une réelle présence auprès du secteur des arts visuels.

Gabriel B. : N'est-ce pas cantonné à l'art contemporain ? Sinon, très bonne initiative.

Claude Mollard : Tant mieux cher François ! J'en étais resté à nos anciennes conversations... Je me réjouis de cette avancée.

Hélène Vassal : source [de l'ouvrage cité par Anaïs Aguerre dans la conclusion de son intervention] : *What Money Can't Buy, the Moral Limits of Markets*. Michael J. Sandel, 2012

Xavier Limagne : Merci Michèle, oui, le premier bénéficiaire est bien

la stimulation transversale des équipes et la fierté du rayonnement de l'institution à l'international...

Anaïs Aguerre : Je suis totalement d'accord. La dimension de transformation et d'enrichissement des équipes est l'un des grands bénéfices de ces échanges professionnels. Merci à Michèle de l'avoir si bien souligné.

Laure Pressac : Merci pour toutes ces interventions. Quelques questions pour alimenter le débat :

1/3 - Jusqu'où doit-on croiser les compétences ? Il est intéressant de voir mentionné un outil comme le PESTLE ici.... c'est un outil quotidien pour les consultants du privé. Quel mix de compétences faut-il acquérir et mobiliser, y compris en formation continue des agents ? Il est aussi sans doute utile de renforcer le dialogue avec des acteurs nouveaux du monde des musées, que sont les *start ups* (avec des formats type incubateur, par exemple).

2/3 - Il serait intéressant d'inverser les questionnements : et si on ne faisait pas d'expertise, quel risque ou quelle libération ? On peut aussi analyser cette activité comme une action commune et collective, pour éviter un risque économique et diplomatique à laisser la place et à perdre du terrain face aux expertises d'autres pays.

3/3 - Dernière question, peut-être la plus importante : les présentations de ce soir montrent que le temps long a été nécessaire pour construire cet écosystème et développer la valorisation de l'expertise française. Est-ce qu'il ne faudrait pas s'interroger rapidement sur les expertises de demain, les développer et les valoriser dès maintenant ? Au-delà de la médiation, quid du digital, du *storytelling* ? Il serait utile aussi d'anticiper la future pandémie, la future crise politique, la future crise sociale et de bâtir l'expertise qui sera alors vitale pour tous les lieux culturels (si ce n'est pas déjà le cas). Et ne pas rater un tournant majeur - qu'on ressent dans les attentes des plus jeunes publics - sur la conception d'un musée citoyen, au cœur du débat public, sujet sur lequel la France n'est pas nécessairement en avance.

Agnès Saal : Je suis convaincue aussi que les évolutions propres au monde des musées (numérique, mais aussi enjeux majeurs de diversité et d'égalité, enjeux sociaux et culturels majeurs) ont des

conséquences sur le positionnement de l'expertise culturelle française. Nos institutions et nos entreprises y sont, pour la plupart, prêtes. Le ministère de la Culture est, pour sa part, décidé à jouer son rôle de coordination transversale, d'animation et de pilotage de l'offre.

Céline Chanas : Les collectivités n'ont pas forcément cette approche de la monétisation de la valeur produite par les musées. les expertises existent souvent en interne mais il faut du temps de développement, du RH que les musées n'ont pas forcément et ne peuvent pas négocier. Leur choix se porte donc plutôt à mon sens sur des enjeux de coopération ou de réciprocité dans les échanges. Merci Laurence de cette analyse à hauteur de territoire.

Xavier Limagne : L'intelligence des musées à l'export, c'est aussi celle de tous les professionnels de l'exposition qui travaillent avec nous. Il s'agit de tout un écosystème encore mal identifié qui produit de la richesse. Nous travaillons au sein d'XPO, la fédération des métiers de l'exposition, à la reconnaissance de cette filière créative. <https://www.xpofederation.org/>

Liste des publications d'ICOM France

Collection *Rencontres*

Recherche et musées

Synthèse de la soirée débat déontologie du 9 mars 2021 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juillet 2021.

De quoi musée est-il le nom ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 26 novembre 2020 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, mars 2021.

Et maintenant... Reconstruire. Penser le musée « d'après »

Actes de la journée professionnelle 2020 d'ICOM France du 25 septembre 2020 à Paris, Institut national du patrimoine, et sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, décembre 2020.

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.

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.

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.

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.

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.

Les paradoxes du musée du XXI^e 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.

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.

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.

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.

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.

Directrice de la publication
Juliette Raoul-Duval

Secrétariat d'édition
Anne-Claude Morice

Synthèse
Joël Michel
Catherine Schwartz

Relecture
Antoine De Filippis
Audrey Doyen

Conception graphique
Justin Delort

Impression
ICO imprimerie - Dijon

ISBN
978-2-492113-05-5

Septembre 2021

Le comité national français d'ICOM – ICOM France – est le réseau français des professionnels des musées. En 2020, 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 accompagne 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