

ICOM FRANCE  
COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

# Les musées font équipe

Journée professionnelle 2021

MUSÉE NATIONAL DU SPORT ET PLATEFORME, 24 SEPTEMBRE 2021



# Les musées font équipe

---

*Musée national du Sport  
et plateforme numérique,  
24 septembre 2021*



# Sommaire



## **AVANT-PROPOS .....p. 7**

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

Marie Grasse, directrice générale du musée national du Sport

Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France

Pierre-Yves Bérenguer, responsable des opérations culturelles au comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024

Alberto Garlandini, président de l'ICOM

Christian Estrosi, maire de Nice, président de la Métropole, président délégué de la Région Provence-Alpes-Côte-d'Azur

## **SESSION 1 – TABLE RONDE : UNE GRANDE UNITÉ DANS UNE GRANDE DIVERSITÉ .....p. 33**

Marie-Pierre Bathany, directrice du Fonds Hélène & Édouard Leclerc pour la culture, Landerneau

Bruno Ely, directeur du musée Granet, Aix-en-Provence

Anne-Sophie de Gasquet, directrice générale de Paris Musées

Émilie Girard, directrice scientifique et des collections du Mucem

Jérôme Magail, chargé de recherche au musée d'Anthropologie préhistorique de Monaco, secrétaire d'ICOM Monaco

Leisa Paoli, directrice du musée d'Art classique de Mougins

Modération : Céline Chanas, présidente de la FEMS

**SESSION 2 – TABLE RONDE :**  
**DE QUELLE POLITIQUE CULTURELLE**  
**LES MUSÉES ONT-ILS BESOIN ? . . . . . p. 49**

Sunna Altnoder, cheffe d'Unité du patrimoine mobilier et des musées, Secteur de la Culture, Unesco

Céline Chanas, présidente de la FEMS

Jérôme Farigoule, sous-direction de la politique des musées, service des musées de France, direction générale des patrimoines

Alberto Garlandini, président d'ICOM

Catherine Magnant, cheffe de l'Unité « Politique en matière de culture », direction générale de l'éducation, de la jeunesse, du sport et de la culture, Commission européenne

Jacque Sallois, président de Chambre honoraire à la Cour des comptes, ancien directeur des musées de France

Modération : Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France

**SESSION 3 – TABLE RONDE : LE RÔLE SOCIAL  
DES MUSÉES : LES ENSEIGNEMENTS  
D'UNE CRISE MAJEURE .....p. 69**

Anne Dopffer, directrice des musées nationaux du  
XXème siècle des Alpes-Maritimes

Bruno Girveau, directeur du palais des Beaux-Arts de Lille

Marie Grasse, directrice générale du musée national du  
Sport

Estelle Guille des Buttes, conservatrice en chef chargée des  
musées d'art moderne et contemporain, ministère de la  
Culture, directrice du musée de Pont-Aven de 2006 à 2020

Sophie Kervran, directrice des musées de Concarneau  
Cornouaille Agglomération, de Pont-Aven et du Musée  
de la pêche de Concarneau

Pap Ndiaye, directeur général du palais de la Porte Dorée

Laure Pressac, directrice de l'ingénierie culturelle chez  
Beaux-Arts Consulting

Modération : Bertrand Roussel, directeur des musées  
d'archéologie de Nice

**PRÉSENTATION DES INTERVENANTS.....p. 91**

**INFORMATIONS PRATIQUES.....p. 103**

**LISTE DES PUBLICATIONS .....p. 109**



# Avant-propos





**D**ix-neuf mois après la première fermeture des musées, quatre mois après leur deuxième réouverture, les professionnels de musées membres d'ICOM France espèrent enfin se retrouver nombreux *en présentiel* ! Ce nouveau langage, ces nouvelles manières de travailler en disent long sur ce qui nous sépare d'avant la pandémie et, bien sûr, les conséquences de ces bouleversements seront au cœur de la journée professionnelle annuelle et de l'assemblée générale 2021 d'ICOM France.

Assurément, nous aurons beaucoup à échanger et à partager dans le cadre original du musée national du Sport, à Nice, qui nous accueillera. Le lieu, culturel et sportif, a inspiré la thématique de nos rencontres comme une évidence : « les musées font équipe ». Oui, les musées ont fait équipe tout au long de la pandémie, c'est à la fois un constat et une espérance pour l'avenir : solidarité, entraide, combativité... Les musées fermés à leurs publics, mais ouverts au travail, ont structuré le partage de leurs expériences. Nous en sommes, à ICOM France, les témoins et la mémoire : les 18 séances sur zoom que nous avons préparées, animées, enregistrées resteront des traces tangibles, depuis les tâtonnements du télétravail, jusqu'à l'intense créativité numérique et l'extrême rigueur des protocoles. Partout dans le monde ou presque, les musées se sont efforcés de rester au plus près de leurs publics, de protéger leurs collections, de préparer leurs réouvertures en se mobilisant pour devenir, tous ensemble « les lieux les plus sûrs » si l'on en croit les scientifiques de l'université technologique de Berlin.

La métaphore sportive, c'est aussi une manière de poser la problématique du rôle social des musées. Ce rôle, tout le monde l'appelle de ses vœux, mais de quoi parle-t-on, au juste ? Dans l'enquête la plus récente que nous avons faite à ICOM France, sur la définition des musées et les notions incontournables qu'elle doit porter, l'accessibilité à tous les publics est apparue comme un axe majeur : mais n'est-ce pas ce vers quoi tendent tous nos efforts depuis tant d'années ? Il y a dans cette aspiration à plus de liens, après cette année où l'isolement les a disloqués, une attente à l'égard des musées que nous devons cerner. Nous le savons, la pandémie n'a pas ralenti les questions vives et parfois dérangeantes, celles de la représentation de la diversité culturelle et des « communautés », celles des collections aux provenances incertaines, par exemple.

Notre réunion de septembre vise à mettre en évidence un certain nombre de points de force révélés dans la difficulté partagée mais aussi les soutiens dont les musées auront besoin pour se relever pleinement, se reconstruire, se renouveler aussi car tous nous avons en tête que le musée d'après ne sera – ne devra pas être – tout à fait, le musée d'avant.

### **Trois thèmes séquenceront la journée :**

- Le matin, après les ouvertures officielles : *une grande unité dans une grande diversité*

La disparité des situations muséales est apparue crûment dans la crise. À côté des grands musées des grandes villes, dont la fréquentation est largement touristique, la réalité du paysage muséal s'est dégagée dans sa juste dimension, composée pour les trois quarts d'établissements en région, à taille humaine et à visitorat abondamment local. Les musées français ne sont pas tous des musées publics, pas tous des musées de France - loin s'en faut : 1222 sur les 3000 musées estimés en France et les établissements associatifs ont été en grande difficulté. S'ils sont très divers, tous font le même métier et ont partagé le souci constant des publics, protégé leurs collections, développé simultanément une offre numérique originale, préparé les réouvertures avec la même rigueur. Cette unité dans la diversité s'est révélée aussi chez nos homologues européens, qui seront invités à en témoigner.

- Deuxième session du matin : *de quelle politique culturelle les musées ont-ils besoin ?*

Cette reconnaissance des réalités diverses est une clé pour identifier les risques de chacun et les leviers communs. Les aspects de financement sont patents, tous mesurent la nécessité de trouver de nouveaux équilibres économiques qui ne s'envisagent qu'avec une diversification des ressources propres. On pense au mécénat, mais on en connaît les limites : l'ingénierie culturelle apparaît comme une activité porteuse. Mais en a-t-on les outils, les codes, la déontologie ? Quelles compétences les musées peuvent-ils valoriser sans se départir de leur esprit de non-lucrativité ? Le travail à distance a produit de nouvelles méthodes, non seulement dans la gestion des ressources humaines mais également dans de nombreuses dimensions de l'activité muséale : gestion des

collections, régie, médiation... De quelles normes et règles a-t-on besoin pour que ces changements soient vertueux, au plan humain et professionnel mais aussi environnemental ?

- Troisième session, l'après-midi : *le rôle social des musées*

La crise en a été aussi le révélateur : privées de culture, les sociétés tombent malades et le corps médical sonne l'alarme. Bien sûr, le numérique a été d'un grand apport. Bien sûr, il serait naïf et présomptueux de penser que les musées ont manqué à tout le monde. On sait au contraire que la crise du Covid a aggravé les inégalités. Précisément, c'est sur cela qu'il nous faut nous pencher. Quelle éducation artistique et culturelle promouvoir pour que chacun se sente à sa place au musée, y trouve plaisir et accède à sa propre histoire, sans tabou ? Quelles actions pour mieux inclure, susciter le goût d'apprendre et de vivre ensemble ? Nous partagerons certaines expériences menées pour rendre les publics co-constructeurs et acteurs de leurs visites.

L'ambition de la journée n'est pas de répondre à tout, mais d'établir des constats, de tirer des enseignements des mois de crise et de tracer nos missions à venir.

La Côte d'Azur et la ville de Nice sont représentatives d'une grande diversité de musées et ont accordé une place importante à la culture et à leurs musées. C'est ensemble que nous avons construit ce programme qui fait une place essentielle au terrain et à ces acteurs.



# Ouvertures officielles





## Marie Grasse, directrice générale du musée national du Sport

**Q**u'il est réconfortant de se retrouver enfin, et en nombre, après ces deux années marquées par les incertitudes et les fermetures ! C'est un honneur pour notre musée national du sport d'accueillir les journées professionnelles de l'ICOM France et je remercie sa présidente, Juliette Raoul-Duval, d'avoir accepté notre proposition. C'est aussi une gageure, mais notre musée se devait de relever le défi d'un tel pari... sportif. Pendant ces longs mois, nous avons travaillé, surtout en visioconférence. De cette rencontre, nous attendons des bilans, et aussi des pistes. Ainsi continuerons-nous à jouer en faisant équipe, préfigurant en quelque sorte les Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

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

**M**erci, Monsieur le maire, cher Christian Estrosi, d'être parmi nous ce matin. C'est un grand honneur et une chance d'être accueillis en ce lieu, puis, ce soir, au musée Masséna, sur la promenade des Anglais, classée depuis juillet dernier au patrimoine mondial de l'Unesco.

Je salue également Pierre-Yves Bérenguer, responsable des opérations culturelles au comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024. Il sera avec nous par visioconférence et le choix que nous avons fait du musée national du Sport souligne l'importance que nous y attachons. Sport et culture ont en commun de jouer un rôle social pour sortir de la crise ; nous y reviendrons.

Enfin ma gratitude va à Marie Grasse, directrice du musée national du Sport, et également trésorière de l'ICOM France, pour nous avoir invités et avoir travaillé avec ardeur pour nous accueillir avec ses collaborateurs Pascale Marchand et Thomas Fanari, ainsi qu'à Anne Dopffer, directrice des musées nationaux du XXe siècle

des Alpes-Maritimes, qui a peaufiné le programme scientifique et culturel de ces Journées, et à Bertrand Roussel, directeur des musées archéologiques, qui a bien voulu être modérateur d'une de nos sessions. Ils nous accueilleront également demain pour des visites professionnelles qui, j'en suis sûre, seront passionnantes.

Avant de donner la parole à Christian Estrosi, je vous propose d'entendre les messages que nous ont envoyés Pierre-Yves Bérénguer et Alberto Garlandini, président de l'ICOM.

## **Pierre-Yves Bérenguer, responsable des opérations culturelles au comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024.**

**J**e remercie Monsieur le maire de Nice, le musée national du Sport et l'ICOM France d'avoir invité la direction de la culture du comité d'organisation des Jeux Olympiques Paris 2024 à ces journées.

Quelques chiffres disent l'ampleur de l'événement : 15 000 athlètes de 206 nations viendront concourir dans 32 disciplines olympiques et 22 paralympiques, devant 4 milliards de téléspectateurs et 20 000 journalistes, avec l'aide de 50 000 volontaires que nous recruterons à partir de la fin de 2022. Quelque 13,5 millions de spectateurs suivront ces Jeux, et 15 millions la cérémonie de relais de la flamme. De plus, les Français, à la différence des Japonais, sont favorables à l'organisation des Jeux, à 89 % chez les moins de 35 ans.

Sur le plan financier, le budget des Jeux, de 3,9 milliards, provient à 97 % de fonds privés, soit pour un tiers environ du secteur « billetterie-licensing-merchandising », un tiers du Comité International Olympique et un tiers des partenaires privés de Paris 2024.

Le programme culturel de Paris 2024 repose sur une alliance entre l'art et le sport, l'artiste et l'athlète. Notre ambition est de placer la culture au cœur des Jeux, au cœur des territoires, et de réunir le mouvement sportif et l'écosystème culturel en rapprochant les artistes des scientifiques, des intellectuels, des sportifs et des athlètes, dans une démarche d'innovation. Au sortir de ces années pandémiques éprouvantes, à l'échelle nationale et internationale, nous souhaitons « faire humanité » et que ces Jeux soient un grand moment de fraternité et de rassemblement au cœur d'une expérience inédite, une fête universelle orchestrée depuis Paris, faisant écho aux valeurs portées par le mouvement olympique et paralympique.

Comme c'est toujours le cas, chaque comité d'organisation décline ses programmes sur trois temps forts, celui de l'Engagement, avant les Jeux, celui de la Célébration pendant leur déroulement puis celui

de l'Héritage. Chaque temps comporte ses éléments de programmation culturelle.

Par ce grand récit culturel que nous portons avec nos parties prenantes, il s'agit pour nous de partager la parole, le sens et l'histoire, celle de l'Olympisme et du Paralympisme et celle que nous écrivons depuis la candidature jusqu'à la fin des Jeux. J'en énumère les quatre axes culturels : transmettre pour imaginer le monde de demain, et faire ainsi émerger une génération de sportifs et une génération d'artistes en 2024 ; provoquer l'émotion, des rencontres insolites et le débat ; raconter nos histoires, nos mythologies sportives et artistiques ; accueillir et partager les cultures du monde.

Notre premier grand programme se nomme l'Olympiade culturelle. Lancé en septembre 2021, il se déroule jusqu'en septembre 2024. Il s'agit de faire éclore sur l'ensemble du territoire national un ensemble d'objets artistiques et d'actions culturelles, avec une montée en puissance progressive. La programmation, qui reflétera la diversité et l'excellence de la culture française et qui fera une part belle aux cultures du monde, est en cours d'élaboration.

Pendant les célébrations de 2024, nous travaillons à deux dimensions culturelles : dès la fin du mois d'avril sur le premier temps du relais de la flamme, en déployant un volet culturel spécifique avec les villes d'accueil et à partir du 26 juillet par le déploiement d'un grand festival que nous souhaitons structurer sous forme de parcours à la fois sportifs et culturels. Ce festival portera une programmation spécifique sur les sites de compétition et les zones de célébrations. En complément, la direction de la culture souhaite développer une pratique bien connue des musées, le « hors les murs », en organisant des événements sur les places dans la ville-hôte – la Concorde, le Champ de Mars –, les épreuves sur les sites de Tahiti (surf), à Versailles (équitation) ou Marseille (voile). Pour cela, l'implication des collectivités territoriales et du ministère de la Culture sera déterminante.

Parmi les autres programmes que nous portons, nous identifions des actions culturelles propres au temps des Jeux paralympiques, le développement de l'accueil culturel des familles des athlètes et du CIO, un grand concours international d'affiches artistiques qui sera lancé en 2022, les films officiels olympique et paralympique et enfin la collecte sur toute la période de memorabilia, qui formeront une partie de l'héritage.

À ce propos, nous réfléchissons à un projet spécifique pour l'héritage, qui pourrait être un lieu « expérientiel » et de mémoire, permettant de revivre les émotions des Jeux de Paris 2024 et de mettre en valeur le mouvement sportif avec une forte dimension culturelle. La scénographie utiliserait des procédés innovants, immersifs, interactifs et augmentés. Le musée national du Sport nous accompagne dans nos réflexions, notamment sur un schéma directeur scientifique et culturel dédié à ce projet.

Dans le prolongement de notre ambition d'ouvrir grand les Jeux en favorisant une émulation nationale, nous allons mettre en ligne d'ici début 2022, une plateforme numérique dédiée à l'Olympiade culturelle et à nos programmes, depuis laquelle nous pourrions lancer des appels à manifestation d'intérêt et des appels à projet jusqu'en 2024. Un système d'attribution de la marque et du label Olympiade culturelle avec leurs logotypes propres sera mis en œuvre afin d'aider les porteurs de projets. Un comité de sélection et des critères transparents permettront de définir les projets éligibles à cette marque et à ce label, avec ou sans subventions.

En associant votre réseau, Paris 2024 et ses parties prenantes, nous disposons de formidables leviers d'engagement en France et à l'international, pour relever dès à présent un défi tout à la fois sportif et culturel et réunir au cœur de nos actions, l'artiste et l'athlète, au service d'un vaste public qui, après ces temps difficiles et jusqu'en 2024, aura besoin de se retrouver autour d'émotions fortes et de partager des valeurs communes.



## Alberto Garlandini, président de l'ICOM

**J**e remercie ICOM France et sa présidente de m'avoir invité à participer à ces journées qui s'annoncent passionnantes, ainsi que le musée national du Sport et la ville de Nice de nous accueillir.

Tout au long de 2021, confrontés à la pandémie, nous avons réorienté nos efforts. D'abord, il fallait survivre, ensuite chercher à assurer un changement durable. Le titre de ces journées le dit bien : les musées ont su s'unir comme jamais pour engager une lutte commune, faisant preuve d'une détermination et d'un esprit de résilience qui sont ceux des athlètes. Devant faire face à la fermeture de nos établissements, nous avons su maintenir le cap pour assurer la poursuite du service public, dans une crise où la culture restait un refuge sûr.

Pendant tout le temps de la pandémie, l'ICOM a œuvré pour stabiliser le navire puis accélérer l'allure afin de fournir aux professionnels et aux décideurs politiques des données de suivi de la situation, des lignes directrices, des recommandations relatives à la gestion, la conservation et la sécurité des collections ainsi qu'à la sensibilisation. Ces efforts, largement relayés dans le monde entier, ont permis de faire connaître la situation catastrophique de notre secteur. Nous les avons prolongés, pour souligner les besoins des musées, en collaborant avec le G20, l'OCDE et l'Unesco.

Un nouveau marathon nous attend. C'est maintenant qu'il faut prendre des mesures audacieuses pour que les musées remplissent tout leur rôle social, depuis la préservation du patrimoine commun jusqu'à la lutte contre la crise climatique. Ces défis mondiaux appellent des réponses sur le plan mondial. L'ICOM, avec ses 50 000 adhérents, s'efforce de fournir une plateforme qui aidera les musées à se rétablir et à prospérer dans les conditions d'une nouvelle normalité. Inspirons-nous d'un des athlètes les plus médaillés, le nageur Michael Phelps, qui disait : « Ne vous imposez pas de limite ; plus vous rêvez, plus vous irez loin ». Je vous invite à continuer notre chemin, ensemble, en rêvant et en réinventant nos musées.



## **Christian Estrosi, maire de Nice, président de la Métropole, président délégué de la Région Provence-Alpes- Côte-d'Azur**

**L**a première chose que je veux vous dire, c'est ma gratitude. Merci d'avoir choisi Nice pour tenir votre congrès, car votre choix est pour nous à la fois un honneur et une reconnaissance. Je ne crois pas beaucoup m'avancer en soulignant que ce choix ne serait sans doute pas venu à l'idée de vos organisateurs il y a quelques années. Car il y a quelques années, Nice ne pouvait guère mettre en avant une volonté déterminée de porter au plus haut la protection et la valorisation de son patrimoine, de ses musées et de la créativité des artistes d'aujourd'hui installés sur son territoire.

Bien avant mon élection en 2008, Nice a été négligente. Bien sûr, ce constat est à nuancer selon les moments. Il n'empêche que c'est un fait. Certes, Nice dispose sur son territoire de 13 musées, 10 municipaux, 1 départemental (musée départemental des Arts asiatiques de Nice) et 2 nationaux (musée national Marc Chagall et musée national du Sport).

Rapproché du nombre de musées que proposent les autres grandes villes françaises de taille comparable, nous trouvons dans une situation équivalente, à celle de Toulouse par exemple. Sur ces dix musées municipaux, 1 a été créé au 19<sup>e</sup> siècle (notre Muséum), 2 dans les années 1920 (Masséna, Beaux-Arts), 4 dans les années 1960 (Lascaris, Matisse, Archéologie, Terra-Amata) et 3 dans les années 1980-1990 (MAMAC, Art naïf, Photographie).

Depuis trente ans, donc, aucun nouveau musée municipal n'a été créé. En soi, le constat n'est pas tragique. À l'analyse, avec cet ensemble, nous couvrons la totalité du spectre historique, esthétique et scientifique propre à notre ville. 8 de nos musées sont classés musées de France. Quant à leur fréquentation, elle est très inégale selon les lieux, mais elle s'établit, hors COVID, à une moyenne annuelle de 500.000 visiteurs environ pour l'ensemble. J'ajoute enfin que j'ai voulu que ces musées soient gratuits pour les habitants de Nice et de la Métropole Nice-Côte d'Azur.

On pourrait se satisfaire de ce bilan. Eh bien moi, je ne m'en satisfais pas. Car ce qui m'a en revanche frappé dès 2008, c'est qu'en trente ans, et souvent depuis bien plus longtemps, aucun de nos musées, à l'exception unique du musée Masséna qui n'est d'ailleurs pas vraiment probante à mes yeux, n'a fait l'objet de travaux majeurs. Aucun de nos musées n'a mis en œuvre les changements et les progrès dans la muséographie, dans l'accueil des publics, dans l'ouverture sur la ville. Vous me trouverez peut-être sévère. Pour être plus juste, je dois dire que chacun de nos musées, et chacun de ses conservateurs a tenté de rattraper ces manques, avec les moyens du bord et avec plus ou moins de réussite. Je ne fais évidemment pas grief aux femmes et ces hommes de qualité que sont les conservateurs, ceux d'hier, ici, et ceux d'aujourd'hui. Je regrette, en revanche, que nombre de ceux qui m'ont précédé dans ma fonction n'ont pas mesuré ces enjeux, car c'est d'abord de la responsabilité des élus que de préserver, valoriser, transmettre les supports et les outils de la culture. Je l'ai regretté, mais je ne suis pas aujourd'hui devant vous pour pleurer sur le lait renversé. Si vous me connaissez un peu, vous devez savoir que ce n'est pas dans ma nature. Ce que je veux vous affirmer, ce matin, c'est ma volonté ferme, déterminée, non seulement de rattraper ce temps perdu, mais de faire des musées de Nice un ensemble exemplaire au plan national.

Cette ambition, je la porte d'abord en termes budgétaires. Sur la totalité de mon mandat, je vise à investir 100 millions d'euros dans l'ensemble des projets culturels de la Ville. Dans ces 100 millions, il y a bien sûr le financement des projets de nouveau théâtre de Nice, de rénovation de l'opéra, de création d'un auditorium pour notre orchestre avec comme objectif l'obtention du label national, la restauration de l'église du Jésus, berceau de l'esthétique baroque de Nice, entre autres, la renaissance de la Victorine et un nouvel élan pour le 109. En ce qui concerne les musées, toujours dans cette enveloppe, il y a la construction de réserves externalisées pour libérer de la place dans les établissements.

Dans cette enveloppe enfin, le conseil municipal a d'ores et déjà voté un plan pluriannuel d'investissement de 20 millions d'euros exclusivement destiné à nos musées, qui couvrira la rénovation du bâti, la restructuration de l'accueil du public et la modernisation des propositions muséographiques. Et de ce point de vue, chère Marie Grasse, permettez-moi de souligner combien ce musée national du Sport, « votre » musée, est exemplaire !

Cette ambition, je peux la porter aussi car nous avons la chance historique de réunir aujourd'hui une formidable équipe de conservateurs et de conservatrices, comme jamais Nice n'en a bénéficié. Et c'est vers elles et eux que je me tourne : chères et chers Jean-Pierre Barbero (Masséna), Claudine Grammont (Matisse), Hélène Guénin (MAMAC), Johanne Lindskog (Beaux-Arts), Frédérique Olivier-Ghaury (Art naïf), Elsa Puharré (Lascaris), Bertrand Roussel (Archéologie et Terra-Amata), Stéphane Tallon (Photographie), Olivier Gerrier (Muséum), sous la houlette de Serge Massiéra, de Stéphane Morabito et d'Hélène Jacquard, je veux d'abord vous remercier de mettre tant de talent, tant d'énergie, tant de volonté à faire de « vos » établissements respectifs des lieux de culture toujours plus vivants et toujours plus rayonnants.

Je veux aussi vous remercier de ce fourmillement de projets qui, au-delà de la gestion des transformations à venir, alimentent la vitalité de la proposition culturelle niçoise, comme notre prochaine Biennale des Musées, consacrée en 2022 au thème des Fleurs dans la création artistique.

Je disais à l'instant qu'il n'y a pas de politique culturelle sans responsables et sans volonté politique. Je veux ajouter qu'il n'y a pas de culture sans responsables d'établissements comme vous l'êtes, toutes et tous, ici, à Nice, et dans l'ensemble des musées de France.

Comme je le mesure chaque jour à Nice, grâce à la formidable équipe que je viens d'évoquer, je sais le rôle majeur que vous jouez tous, dans toute la France, dans la conservation de notre patrimoine et dans sa diffusion auprès de tous les publics.

Je sais la quantité de travail que ça engendre, les difficultés, les lourdeurs matérielles auxquelles vous êtes sans cesse confrontés, les trésors de patience et de psychologie qu'il vous faut déployer dans la gestion de vos personnels, les ambitions et les espoirs qui sont les vôtres, votre capacité d'innover pour aller toujours plus près de publics qui se diversifient infiniment.

Je sais l'étroitesse des budgets, les indifférences des décideurs, les interrogations des gestionnaires. Je sais tout ça. À l'échelle de la ville de Nice, et avec nos moyens, je veux y remédier le plus possible, le plus vite possible, le plus pragmatiquement possible. Car au-delà de cette volonté pour nos musées, Nice porte désormais une ambition plus large.

Depuis 2008, j'ai toujours voulu rendre à notre ville l'éclat culturel qu'elle a porté pendant un siècle, entre 1850 et 1950, quand les plus grands musiciens, les plus grands écrivains, les plus grands plasticiens venaient à Nice pour y vivre et y créer.

Alors, avec mon équipe, nous avons commencé par rénover les grands édifices de notre patrimoine historique baroque et Belle Époque, souvent à l'abandon. Nous avons posé dès 2012 notre candidature au patrimoine mondial. Nous avons créé un tiers-lieu atypique, le 109, sur le site de nos anciens abattoirs, et fait reprendre en régie les mythiques studios de cinéma de la Victorine, ceux de Prévert, de Carné et de Truffaut. Pourquoi ? Parce qu'au fil du temps, mon expérience de la chose publique m'a convaincu d'un fait : aucune société ne peut se construire, ne peut se stabiliser, ne peut se projeter dans l'avenir sans la lumière de la culture qui éveille, qui émerveille, qui rassemble.

C'était vrai hier, et depuis des siècles. Je crois profondément que c'est encore plus vrai aujourd'hui, et qu'il y a dans nos sociétés une urgence culturelle comparable à l'urgence climatique. C'est armé de cette conviction profonde que je travaille à ce que Nice prenne sa part à cette urgence. Le couronnement que l'Unesco nous a permis d'atteindre en est non pas le point d'arrivée mais le point de départ.

Avec la candidature au label de capitale européenne de la culture 2028 que je présenterai au gouvernement très vite, je veux franchir une nouvelle étape, m'appuyer sur cette reconnaissance patrimoniale pour écrire une nouvelle page dans le champ de la création contemporaine. Je suis convaincu que vous partagez l'importance de ce combat. Sachez en tout cas que dans cet effort, dans cette nécessité, tout ce que vous entreprendrez pour que partout, et en tous lieux, l'accès à la culture soit toujours plus facile, plus clair, plus large, je le partagerai et je le ferai partager avec force et détermination.

## Juliette Raoul-Duval

**Q**ue cette journée se déroule au musée national du Sport n'est pas pour rien dans l'intitulé – « Les musées font équipe » – que nous lui avons donné... Je remercie les orateurs qui se succéderont, sur place, à distance ou en vidéo, ainsi que ceux des membres d'ICOM France et d'ICOM international qui y participeront, puisque nos journées professionnelles annuelles sont ouvertes à tous les membres de notre organisation.

Nous avons traversé ensemble des épreuves auxquelles nul n'était préparé : fermetures de nos musées, dont nombre ne rouvriront pas ; pertes de recettes parfois vertigineuses qui obligent à reconsidérer le modèle économique des musées ; révolution avec l'organisation du travail à distance, dont on n'évalue peut-être pas encore les conséquences ; évolutions sans doute décisives des relations avec les publics, le numérique déclenchant des formes inédites de « parcours » et de « visites »... Il nous faut maintenant mettre au point un modèle hybride permettant de ne rien perdre des innovations positives tout en renouant le contact réel entre les personnes et avec les objets.

Face à l'adversité, sans nul doute, les musées ont fait équipe. Nous pouvons dire avec fierté qu'entre professionnels de musées les échanges se sont renforcés jour après jour. Maillon essentiel d'une organisation internationale forte de 50 000 membres répartis dans 135 pays, ICOM France, avec ses 5 300 membres, a été l'un des artisans les plus déterminés de cette solidarité. Nous avons sans relâche ouvert des dialogues sur la plateforme Zoom, lancé des enquêtes, mis en valeur les initiatives et remonté auprès des décideurs les préoccupations exprimées sur le terrain. Tous les membres ont pu se connecter et de nombreux collègues étrangers les ont rejoints. Nous nous sommes résolument mis au service de tous les professionnels de tous les musées, quelle que soit leur place dans leur institution, la taille de leur musée, son statut, sa situation géographique, sa discipline : nous sommes l'organisation professionnelle représentative de tous les musées, c'est notre vocation.

Ce travail d'équipe a été mené avec vous et aussi entre associations de musées : la Fédération des écomusées et musées de société (FEMS), le réseau national des professionnels des cultures scientifique,

technique et industrielle (Amcsti), la conférence des Muséums et l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF). Ensemble, nous vous avons consulté sur vos situations, ensemble nous avons demandé rendez-vous à la ministre en décembre dernier pour lui faire savoir vos attentes et le danger qui menaçait certains d'entre vous. Car si l'on doit saluer l'effort gouvernemental sans précédent accompli pour sauvegarder les musées, nous devons aussi dire les fragilités du secteur. Les quelque 3 000 musées en France ne sont pas tous des « musées de France », loin s'en faut ; plus de la moitié d'entre eux ne bénéficient pas de cette appellation et de sa protection, nombre de structures associatives en particulier.

Cette diversité, pourtant, est la richesse du paysage muséal français ; elle reflète aussi le paysage muséal mondial. C'est pourquoi nous commencerons ce matin par réunir des musées de tout statut et de toute taille, nationaux et locaux, et de différents domaines.

Aux orateurs invités, nous demanderons leurs témoignages mais aussi que, répondant à l'exhortation de M. Estrosi, ils s'adressent aux représentants des plus hautes sphères d'intervention du champ culturel – le ministère de la culture, l'Unesco, ICOM international, la Commission européenne – également invités, pour leur dire de quelle politique les musées ont besoin. Nous vous invitons, chers participants, à réfléchir ensemble à cette question-clé. Nous attendons des réponses, bien sûr, mais c'est à nous tous, professionnels de terrain, de dire à nos dirigeants, à nos élus, aux ONG qui nous représentent ce dont nous avons besoin pour être les bâtisseurs du lien social que l'on nous presse d'être alors qu'une période nouvelle s'ouvre et qui ne ressemblera pas au passé.

Après des mois de crise sanitaire, après un été de désastres climatiques qui ne laissent plus de doute sur l'urgence d'agir, avec des conflits guerriers au cours desquels on s'en prend au patrimoine et aux objets de mémoire, de quelle politique culturelle avons-nous besoin ? Il faut de l'argent, bien sûr, mais la politique, ce n'est pas seulement de l'argent. Il y a un an, on frôlait la polémique : la culture est-elle essentielle ou ne l'est-elle pas ? La société a répondu et nous l'avions écrit au président de la République. Jamais, précédemment, nous n'avions compris à quel point, sans culture, les sociétés tombent malades ; nous débattons cette après-midi de la question fondamentale du rôle des musées.

À cet égard, la réunion des ministres de la culture du G20 à Rome cet été a constitué une première. Dans une déclaration commune adoptée à l'unanimité, les ministres ont réaffirmé le rôle essentiel de la culture pour le développement durable de nos sociétés et exhorté les gouvernements « à intégrer la culture dans les priorités des politiques publiques et à inclure le patrimoine culturel (...) dans les stratégies nationales et internationales de relance après la pandémie ».

Arrêtons-nous un moment sur la question du développement durable, au sens large du programme adopté à l'horizon 2030 par 193 États membres des Nations Unies engagés à œuvrer « dans un esprit de partenariat et de paix ». Nous sommes conscients du rôle qui nous incombe : ICOM à l'international conduit un important travail et, à ICOM France, nous avons questionné nos membres cet été sur la mobilisation de leurs établissements en faveur du développement durable. Notre enquête montre une variété et même un foisonnement d'initiatives des musées, notamment, mais pas seulement, autour des expositions, avec moins de transport et de *turnover*, et l'insertion de clauses sur le carbone dans les contrats. Mais elle montre aussi que nos membres regrettent un manque de ligne directrice, demandent de façon explicite aux pouvoirs publics de produire des données scientifiques collectives, validées et actualisées, des outils de mesure des efforts entrepris. Là encore, on peut évoquer l'engagement des ministres du G20 à Rome « de faciliter la recherche ciblée et accroître la coopération scientifique ».

Deux ONG seulement étaient invitées à cette réunion, dont l'ICOM. Je salue Alberto Garlandini, son président, qui y a tenu ces propos : « De nombreuses études confirment que les musées sont parmi les institutions les plus crédibles au monde. Les musées sont dans une position unique pour soutenir les politiques gouvernementales durables, diffuser les informations scientifiques, et encourager les pratiques vertueuses ».

C'est à cela que nous devons œuvrer : nous pensons avoir quelque chose à dire et que les décideurs de politiques culturelles peuvent prendre appui sur nous. Tout au long de l'année, dans nos réunions via Zoom, nos débats et nos enquêtes, nos membres ont dit leur désir d'écoute de la part de leurs élus et du ministère. C'est dans cet esprit que nous avons conçu cette journée.

Dans quelques jours, nous fêtons au Louvre les 75 ans de l'ICOM. Lors de sa fondation, dans le même lieu, le 16 novembre 1946,

notre organisation s'inscrivait dans le sillage de l'Unesco, créé pour « construire la paix dans l'esprit des hommes et des femmes par l'éducation, la science et la culture ». L'ICOM est, selon ses propres termes, la seule organisation globale des musées et des professionnels de musée vouée à la recherche, à la conservation, à la pérennité et à la transmission à la société du patrimoine naturel et culturel mondial, présent et futur, matériel et immatériel. Nous préparons activement cette commémoration avec le Louvre et le secrétariat général de notre organisation.

Au printemps, nous célébrerons les vingt ans de la loi Musée, qui dote la France d'un corpus réglementaire et législatif que beaucoup nous envient. Jacques Sallois, ancien directeur des musées de France, nous accompagne à distance, je vous lirai son message. Enfin, en janvier 2022, la France prendra la présidence de l'Union européenne. Gageons qu'après la réunion de Rome et nos débats, la politique culturelle sera un enjeu reconnu.

Voilà des échéances majeures. Nos principaux interlocuteurs sont avec nous pour les préparer : Sunna Altmöder de l'Unesco, Catherine Magnant de la Commission européenne, Jérôme Farigoule et Claire Chastanier du ministère de la culture. Je les en remercie.

C'est aussi le moment de féliciter la Ville de Nice pour l'inscription de la Promenade des Anglais au patrimoine mondial de l'Unesco. Nous avons été très heureux d'entendre son maire, et je remercie le conservateur du Palais Masséna de nous y accueillir ce soir. Je remercie encore Marie Grasse et son équipe, Pascal Marchand, Thomas Fanari, Aurélie Franzin, si diligents pour préparer notre venue ainsi qu'Anne-Claude Morice, déléguée générale d'ICOM France, et Audrey Doyen, déléguée adjointe, sans lesquelles rien ne serait possible.





# **Session 1**

---

**Une grande unité  
dans une grande diversité**



## Table ronde

**Marie-Pierre Bathany**, directrice du Fonds Hélène & Édouard Leclerc pour la culture, Landerneau

**Bruno Ely**, directeur du musée Granet, Aix-en-Provence

**Anne-Sophie de Gasquet**, directrice générale de Paris Musées

**Émilie Girard**, directrice scientifique et des collections du Mucem

**Jérôme Magail**, chargé de recherche au musée d'anthropologie préhistorique de Monaco, secrétaire d'ICOM Monaco

**Leisa Paoli**, directrice du musée d'art classique de Mougins

**Modération : Céline Chanas**, présidente de la FEMS



**Céline Chanas** – En préparant cette table ronde je m'interrogeais : Quelles images fortes garderons-nous de ces dix-huit mois de pandémie ? Comment les médias ont-ils rendu compte des difficultés que nous avons vécues, des solutions que nous avons mises en œuvre ? Disons-le franchement, nous avons souvent eu le sentiment d'être sacrifiés alors que les musées étaient des lieux sûrs, et donc d'un gâchis. De mon point de vue, des promesses non tenues. Les personnels ont accumulé la fatigue, l'épuisement moral de devoir sans cesse modifier et reprogrammer. Et j'ai une pensée pour tous ceux qui ont été frappés par des deuils, dans leurs équipes ou autour d'eux, puisque c'est une réalité forte dont on a peu parlé au niveau professionnel, dans le collectif.

Pourtant, n'oublions pas les éléments positifs : nous avons su relever les défis et nous retrouver autour de valeurs qui, même s'il y a ici également des représentants de musées privés, sont le sens du service public et la solidarité ; nous avons su trouver de nouvelles voies pour le musée de demain. Pendant le confinement, nous

avons eu comme premier souci de conserver notre relation avec le public – par exemple, sur une initiative du musée Getty, avec le concours de réinterprétations d'œuvres sous forme de tableaux vivants au sein de nos univers familiaux confinés. C'est de la manière dont le lien avec le public a été maintenu que nos collègues témoigneront, et pour commencer Anne-Sophie de Gasquet au nom d'un ensemble de musées de tailles très différentes.

**Anne-Sophie de Gasquet** – Les établissements de Paris Musées ont en effet imaginé diverses propositions pour conserver le lien avec le public. Il s'agit d'abord de l'offre numérique, avec des visites guidées d'exposition. C'est le cas pour des expositions prévues pour une courte durée, telles l'exposition Chanel au Palais Galliera et une exposition à la maison de Victor Hugo qui n'a pas pu ouvrir. Les confinements ont également été mis à profit pour poursuivre la numérisation des collections ; nous en sommes à 350 000 œuvres. Sur le site de Paris Musées, nous avons proposé des expositions en ligne et des *podcasts*, pour les enfants en particulier, et avons adapté en ligne les cours d'histoire de l'art qui se déroulent ordinairement face au public. En attendant la réouverture, nous avons aussi créé une offre dans les espaces publics, chaque musée de notre réseau choisissant deux œuvres à exposer ; ainsi, l'exposition qui ne pouvait avoir lieu à la maison de Victor Hugo a été reprise sur les berges de Seine. Nos conférenciers se sont aussi déplacés dans des lieux sociaux comme les centres de loisirs et les maisons de retraite, où des ateliers ont été organisés. Il vaut la peine de poursuivre ces actions après la réouverture et elles seront maintenues.

**Céline Chanas** – Les musées ont rouvert, la fréquentation sur place a été très bonne cet été. Comment envisagez-vous l'équilibre entre les visites et l'offre en ligne, notamment en ce qui concerne les moyens humains et financiers ?

**Anne-Sophie de Gasquet** – Les deux stratégies sont complémentaires. Nous voulons inciter le public à venir dans nos musées et poursuivre l'offre numérique. Par exemple, les cours d'histoire de l'art vont reprendre en présence des inscrits, et en même temps en ligne, pour un autre public.

**Céline Chanas** – Marie-Pierre Bathany nous dira comment le Fonds Hélène et Édouard Leclerc pour la culture a vécu le

changement et comment elle y répond, sur un territoire bien différent.

**Marie-Pierre Bathany** – Le Fonds organise deux expositions par an, l'une l'été, l'autre l'hiver, en collaboration avec des commissaires invités. Nous nous appuyons en effet sur les collections des musées et avons tissé des liens privilégiés avec certains d'entre eux.

Après le déclenchement de la pandémie, l'enjeu était pour nous d'organiser une exposition à offrir à notre public, et donc de travailler sur la programmation à long terme en raison du report d'expositions déjà prévues. Ainsi, toute l'équipe a mobilisé son énergie pour que l'exposition Bilal, qui n'a pu ouvrir à l'été 2020, ait lieu quand même. Michel-Édouard Leclerc a décidé de se donner tous les moyens pour assurer la réouverture. Il s'est agi d'ailleurs pour beaucoup de questions matérielles : installations, travaux de peinture... Ces circonstances soulignent combien un musée, dans notre cas le Fonds, s'inscrit dans un écosystème : c'est avec les entreprises du territoire que nous avons collaboré, et c'est aussi un aspect du maintien d'un lien avec le public potentiel.

**Céline Chanas** – Bruno Ely, vous aviez programmé des expositions dans le cadre de partenariats internationaux. Comment avez-vous affronté la période de pandémie ?

**Bruno Ely** – Notre programmation courait jusqu'à 2023 ; il nous a fallu la remanier lors de la survenue du coronavirus. En 2020, nous devions recevoir en prêt une cinquantaine d'objets du département des Antiquités du Louvre pour une exposition de collections égyptiennes, que l'embargo dû à la pandémie nous a obligés à décaler. Après quoi, nous avons dû fermer à nouveau en novembre 2020 ; ce fut une grande déception, car l'exposition était restée ouverte seulement un mois et demi, et non les cinq mois prévus pour accueillir un important public notamment scolaire.

Du moins, la crise a eu ceci de positif qu'elle nous a obligés à entretenir des relations plus étroites avec les décideurs et les mécènes, et à renforcer l'aspect pédagogique de notre activité. De leur côté, politiques et entreprises ont été plus à notre écoute, avec une volonté réelle de nous aider. Cela nous a amenés à décider, fin 2020, de reporter l'exposition David Hockney organisée avec la Tate Modern de l'été 2021 à début 2023 – en nous étant assurés que c'était possible

car l'exposition est itinérante. De ce fait, l'exposition des collections égyptiennes a finalement pu durer le temps prévu initialement et nous avons dépassé il y a quelques jours les 100 000 visiteurs. Cela étant, nous avons dû prendre en charge un énorme travail administratif et de contact – pour certains prêts d'objets égyptiens, il a fallu faire quatre demandes successives. La lourdeur des procédures a entraîné beaucoup plus de travail que d'ordinaire.

**Céline Chanas** – Avec le premier confinement, tout s'est arrêté – dans les musées associatifs, nous avons dû mettre les personnels en chômage partiel. Il en a été autrement pendant les deuxième et troisième confinements. Dans le monde, les musées ont fermé en moyenne 145 jours ; en France, ils ont fermé en moyenne 120 jours en 2020, 138 jours en 2021. Pendant ces périodes, le personnel a dû consacrer un temps conséquent à des activités qui ne concernaient pas directement la relation au public. Comment celle-ci a-t-elle été maintenue dans un musée privé ? C'est la question que je pose maintenant à Leisa Paoli.

**Leisa Paoli** – Notre musée expose des œuvres antiques égyptiennes et gréco-romaines, qui dialoguent avec des œuvres modernes et contemporaines d'inspiration classique. Ce petit musée à taille humaine a eu dès le début une relation de proximité avec son public. L'établissement était encore récent quand le coronavirus a frappé, et nous voulions absolument conserver cette relation avec le public. Comme nos confrères, pendant cette période où les musées se sont trouvés plongés dans le noir, nous avons utilisé les moyens numériques afin de mettre en lumière des œuvres de nos collections sur les réseaux sociaux et nous avons fourni des ressources pédagogiques pour maintenir le lien avec un public scolaire. Alors que notre public traditionnel était assez âgé, lorsque nous avons réouvert, nous avons accueilli davantage d'étudiants et de jeunes familles ; ce public utilise beaucoup les réseaux sociaux. Ces actions menées sur les plateformes numériques et la richesse du contenu est sans doute pour quelque chose dans ce rajeunissement, ainsi que la prise de conscience concernant l'offre culturelle qui se trouve sur le « pas de la porte ». Mes félicitations vont aux auteurs de cette offre numérique très riche, qui a renouvelé l'envie de venir dans nos établissements et qui nous a permis d'appeler l'attention de nos visiteurs potentiels sur la réouverture du musée. En collaboration avec le musée Jean Cocteau de Menton, nous avons

programmé une exposition, *Jean Cocteau et sa mythologie*, qui a dû être repoussée alors qu'elle était très attendue. Heureusement, le musée de Menton nous a autorisés à garder les œuvres plus longtemps qu'initialement prévu, ce qui nous a permis de répondre à l'attente de nos visiteurs et, aussitôt la réouverture permise, de présenter l'exposition reprogrammée à un public que nous étions prêts à recevoir à bras ouverts.

**Céline Chanas** – Le rajeunissement des publics est-il une tendance sociologique durable ? La macroanalyse de l'évolution des publics et de la répartition entre présence physique et présence virtuelle, qui permet de tirer bénéfice des expériences menées par tous, nous est très utile. Jérôme Magail va nous entretenir de la transmission des connaissances et du rôle éducatif des musées, élément clef pour nos établissements.

**Jérôme Magail** – Nous nous sommes effectivement concentrés sur les matériaux pédagogiques. Nous avons beaucoup travaillé avec les écoliers monégasques et nous avons fait de nouvelles propositions – par exemple, nous avons rendu possibles les célébrations d'anniversaire au musée – pour sensibiliser les jeunes générations au patrimoine archéologique et à la législation qui le concerne. Pendant le confinement, nous avons continué de soutenir nos étudiants thésards, et la bourse de deux d'entre eux a été prolongée de six mois par les autorités françaises. Nous avons aussi développé nos réseaux sociaux en direction des plus jeunes et du public en général.

Le musée d'Anthropologie préhistorique a été fondé en 1902 par Albert Ier, océanographe réputé, et depuis sa création les princes monégasques l'ont toujours soutenu. Notre musée est aussi un centre de recherche, avec trois sites locaux dont la grotte de l'Observatoire, malheureusement toujours fermée. Pour l'instant nous mettons un accent encore plus marqué sur la pédagogie avec des fouilles fictives, comme le font d'autres musées archéologiques en France et en Italie. Le volet « recherche » de notre activité est particulièrement développé, avec des missions à l'étranger, en Sibérie et en Mongolie notamment. Nous prêtons nos expositions temporaires – telle que l'exposition consacrée aux « Premiers Nomades de Haute-Asie », prêtée au musée de Tende. Lors des confinements, Elena Rossini-Notter, notre directrice,

a accentué la communication au public par le biais des réseaux sociaux. Anthropologue, j'essaye d'imaginer quelles auraient été les conséquences d'une telle pandémie si elle s'était produite il y a vingt-cinq ans, en l'absence de réseaux sociaux ! Il faut penser ces nouveaux outils, et des travaux sont en cours au musée pour renforcer tout ce qui concerne la communication par Internet. Des crédits ont été débloqués pour mettre le musée à la pointe des nouvelles technologies, en muséographie comme pour notre volet « recherche ». Il faut dire que le musée, fondé par le prince savant, participe de l'identité du pays ; en cas de crise, l'État nous soutient et nous permet de passer le cap difficile.

**Céline Chanas** – Émilie Girard nous parlera de la préservation et de la mise en valeur des collections en temps de confinement et nous dira à quelles réflexions déontologiques sur l'avenir la période de pandémie a pu conduire.

**Émilie Girard** – Le contact direct avec le public devenu inexistant, la pandémie nous a obligés à nous recentrer sur les collections et la gestion quotidienne du musée. Lors du premier confinement, installateurs et régisseurs ont poursuivi la veille sanitaire et mené à bien la réorganisation de certaines réserves que, pris par la rythme habituel, nous n'avions pas accomplie jusqu'alors. Lors du second confinement, plus souple, l'équipe de la conservation est revenue au musée et l'étude des collections a été intensifiée, tout comme le récolement. L'organisation du travail a donc connu une inflexion mais, plus largement, ce temps de pause forcé nous a poussés à une réflexion théorique. Nous envisagions depuis quelque temps d'élaborer un règlement des collections comportant la répartition des domaines d'activités pour simplifier les circuits de décision ; ce document est maintenant en cours de rédaction.

Le questionnement technique touche aussi à des enjeux contemporains sous-jacents qui ont pris une importance nouvelle pendant cette période singulière. Comment faire progresser l'éco-conception dans les pratiques d'exposition et la gestion des réserves ? Comment mieux inclure la préoccupation du développement durable dans la manière d'emballer, de transporter, d'accompagner les œuvres ? On traite ici de l'éco responsabilité muséale et d'un désir plus marqué de limiter l'inutile en se libérant de certaines contraintes préjudiciables à la bonne diffusion des collections. Nous savons

d'expérience que certaines petites structures auxquelles nous devons prêter des œuvres sont revenues sur leur demande en raison des coûts induits par les règles de transport, de convoiement, de sécurité et de conservation préventive. Ce sont autant de freins possibles aux prêts aux petits musées.

**Céline Chanas** – Comment, en pratique, limiter l'inutile ?

**Émilie Girard** – Certains schémas qui valent pour des collections exigeant un soin particulier pourraient être allégés pour d'autres collections qui ne sont pas d'une fragilité extrême : ainsi, le convoiement et le transport spécialisé pourraient ne pas s'imposer systématiquement. La modification des pratiques favoriserait l'exercice de la solidarité entre les musées par la diffusion des collections.

D'autre part, dans l'expertise sur les collections, on peut faire mieux et plus avec les publics : comment ouvrir la voie à la discussion autour des collections, en les enrichissant par le biais de collectes participatives, d'appels à contributions, de ré-indexation, de documentation ? Nous nous efforçons d'impliquer des militants, des jeunes gens engagés sur le terrain, des membres des « communautés », pour qu'ils puissent donner leur point de vue sur nos collections et être plus « moteur » à nos côtés. Il n'est évidemment pas question d'effacer l'expertise muséale ; il s'agit de parvenir à faire du partage et de la participation un rouage de nos institutions. La relation au public doit nécessairement être repensée et irriguer tous les services.

**Anne-Sophie de Gasquet** – Nos réflexions sur la durée des expositions et sur les accrochages ont effectivement été accélérées par la crise, qui nous a aussi appris à travailler à distance.

**Bruno Ely** – Alors qu'en temps ordinaire la solidarité muséale tient souvent aux relations humaines, ces deux années ont été l'occasion d'un renforcement général de la solidarité entre musées petits et grands. L'écoute s'est développée partout, et elle s'est traduite par des prêts et des prolongations de prêts qui auraient été moins faciles auparavant. Ainsi, l'ensemble des 70 prêts qui nous avaient été consentis pour l'exposition égyptienne dont je vous ai parlé, a été reconduit pour deux ans.

**Céline Chanas** – Certains agents des musées publics ont été redéployés en différents lieux. Comment ont-ils vécu cette situation ?

**Bruno Ely** – Une réflexion sur le télétravail s'imposera car il y a eu un clivage évident entre ceux de nos agents qui pouvaient être en télétravail et ceux – agents d'accueil et de surveillance par exemple – qui ne le pouvaient pas. Ces derniers ont été redéployés, et ils l'ont vécu de manière plutôt positive, comme une preuve de solidarité. Une dynamique s'est créée. Il importait de maintenir la cohérence entre les effectifs, selon qu'ils étaient en télétravail ou qu'ils ne l'étaient pas, pour éviter que la situation ne provoque incompréhension et rancœur. Aussi avons-nous pris soin d'organiser de nombreuses réunions destinées à expliciter les réflexions et les difficultés de chacun, si bien que cette période difficile a aussi été l'occasion de renforcer la cohérence d'ensemble du musée. En dépit de la difficulté de la situation, nous nous sommes employés à dynamiser nos équipes.

Le musée Granet, musée municipal, dépend des élus aixois. Le maintien de sa crédibilité pendant la période de fermeture a été dû au dialogue entre le personnel et au fait qu'il est resté inscrit dans l'activité de la ville. Que nos agents aient contribué au fonctionnement des centres de vaccination, qu'ils aient soutenu le personnel des écoles a été bien perçu. Le musée a continué d'être entendu et n'a pas disparu des radars.

**Marie-Pierre Bathany** – Il a été question du personnel et du public, mais les artistes entrent aussi dans l'équation, à Landerneau en tout cas, où ils participent de la programmation car nous avons le souci constant de la création contemporaine.

**Céline Chanas** – Qu'est-il advenu, pendant la crise, de l'interdépendance avec les acteurs économiques locaux dont vous avez fait état ?

**Marie-Pierre Bathany** – Tout ce que nous avons construit à Landerneau l'a été en coopération. L'enjeu est maintenant le retour des publics et le maintien de l'activité qui découle de ce que nous faisons. La ville de Landerneau compte 15 000 habitants et le Fonds attire entre 200 000 et 250 000 visiteurs par an. L'incidence

est considérable aux niveaux communal, départemental et même régional. Tout le monde avance main dans la main, en interdépendance.

**Céline Chanas** – Comment abordez-vous la suite sur le plan économique ?

**Anne-Sophie de Gasquet** – Paris Musées est un établissement public. Son financement provient pour 70 % de la Ville de Paris et pour 30 % de ressources propres. La fermeture des établissements pendant près de sept mois a provoqué un important déficit de recettes qui nous a placés dans une situation délicate. La Ville nous a accordé une subvention complémentaire, nous avons réduit nos dépenses et nous cherchons à augmenter nos ressources propres. Nous constatons la reprise des privatisations et des locations d'espaces, activités sur lesquelles nous comptons beaucoup pour restaurer notre équilibre économique. Nous cherchons aussi à développer l'itinérance de nos expositions. Cela nous ramène à la réflexion sur le développement durable ; nous avons organisé il y a deux jours au Petit Palais une rencontre visant à déterminer comment partager nos préoccupations scientifiques, mais aussi les coûts de l'itinérance pour faire circuler nos expositions. La période que nous avons vécue nous a conduits à chercher à développer nos ressources propres et à faire évoluer nos pratiques. Nous sommes optimistes, car nous avons constaté cet été une assez forte augmentation de la fréquentation des expositions.

**Leisa Paoli** – Le musée d'Art classique de Mougins, société par actions simplifiée, est un musée privé dont le propriétaire assure 70 % du financement, le reste étant issu de la billetterie et des ventes en boutique. Cette philanthropie généreuse permet de mettre notre collection à disposition de tous. En faisant écho au thème de cette journée, « Les Musées font équipe », en tant que petit musée privé, nous avons ressenti une solidarité entre confrères qui a été pour nous primordiale. Nous avons été sensibles aux conseils et informations apportés par l'ICOM et la direction régionale des affaires culturelles (DRAC). De même, les réunions en ligne régulières de l'ICOM France ont été un port d'attache où nous avons rencontré des navires de toute taille, alors que nous traversons tous ces eaux troubles, un lieu sûr où on a pu trouver de l'écoute et des échanges indispensables pour l'ensemble de la vie culturelle.

**Bruno Ely** – Cette période qui a permis de resserrer les liens, a aussi fait ressortir des problèmes. Ainsi, nous qui dépendons d'une administration publique fonctionnons dans le cadre d'une annuité budgétaire qui fait obstacle à une programmation pluriannuelle. Au cours de nombreuses réunions avec les élus de la ville d'Aix, nous avons fait valoir que le report de l'exposition Hockney, dotée d'un budget important, ne pouvait se faire sans engagement financier. Nous sommes parvenus à une solution viable.

**Céline Chanas** – Avez-vous obtenu un engagement sur une programmation pluriannuelle ?

**Bruno Ely** – Après de nombreuses réunions avec les élus, nous avons obtenu la confirmation écrite, transmise à nos partenaires, que le financement de l'exposition en 2023 était garanti.

**Céline Chanas** – De ces témoignages, dont je vous remercie, je retiens votre capacité d'adaptation et une forme d'optimisme, au moins de résilience.

En tant que présidente de la FEMS, je me dois cependant de faire entendre la parole des plus faibles, les petits établissements, surtout associatifs. Ils ont dit leur gratitude d'avoir été épaulés, ou ne serait-ce que d'avoir pu échanger. Pour se relancer, un grand enjeu pour eux est la relation avec les bénévoles, qui sont un atout précieux, et notamment avec les Amis des musées – le président de leur fédération nationale, René Faure, partage ma préoccupation. La situation est plus difficile pour nous que pour les musées qui ont la confiance pérenne de mécènes ou des pouvoirs publics. Pendant la crise, beaucoup de petites structures ont mis une grande partie de leur personnel au chômage partiel. Certains ont aussi opéré une mobilité professionnelle, par choix ou contrainte. Le directeur, resté seul, a plus de difficultés pour relancer le navire. Il faut donc travailler en équipe, avoir quelqu'un au gouvernail et être en relation avec les tutelles.

La parole est maintenant à la salle.

## Discussion

**Anne Dopffer** – Nous travaillons depuis fort longtemps en confiance avec les sociétés de transport d'œuvres d'art. Or, pendant le premier confinement, nous avons vécu une très mauvaise expérience. Des œuvres dont un Chagall, que nous avons prêtées, rentraient de Russie et elles sont restées bloquées à Paris ; un Léger, destiné à Malaga en Espagne, l'a été à Barcelone. Nous pensions qu'après une période de confusion, tout se réglerait, mais pas du tout. D'autres ont-ils connu ce même déboire ? Avons-nous souffert du fait que Nice est un peu excentré ? Qu'il n'y ait plus de circulation massive, on le comprend, mais que des œuvres importantes ne soient pas restituées me fait penser que nous devrions peut-être être plus exigeants avec ces sociétés, car nous ne sommes pas à l'abri de nouvelles crises.

**Juliette Persilier** – En ce qui nous concerne, lors du premier confinement, 400 œuvres et documents d'archives qui devaient revenir du musée d'art moderne de la ville de Paris sont restés bloqués chez le transporteur, sans que nous puissions rien faire et dans des conditions dangereuses – par exemple l'absence de climatisation dans leur lieu de stockage. Il a fallu attendre que les camions puissent légalement reprendre la route pour que le retour se fasse. Heureusement, tout est revenu dans les bonnes conditions.

**Céline Chanas** – C'est toute la question des relations contractuelles avec les prestataires extérieurs, qui ne se pose pas en cas de régie. Dans beaucoup d'établissements, on a d'abord institué un temps de sauvegarde.

**Emilie Girard** – La situation était imprévisible. Il existait bien des dérogations possibles pour certains déplacements, mais il était difficile d'en obtenir. Par exemple, nous devions enlever une œuvre rapidement chez un donateur, et notre demande de dérogation s'est heurtée à une fin de non-recevoir.

**Anne-Sophie de Gasquet** – Lors du premier confinement, je travaillais au Centre Pompidou. Nous avons décidé de laisser les œuvres aux musées qui les avaient empruntées, en leur faisant confiance pour les conserver dans de bonnes conditions.

**Jean-Louis Andral** – Nous avons un petit ensemble d'œuvres graphiques, surtout des gravures, que nous prêtons régulièrement à des partenaires qui n'ont pas de Picasso dans leur collection. Fin 2019, nous l'avons prêté au musée de Louisville dans le Kentucky. Sur leur suggestion et après examen des conditions, nous avons utilisé le service de transport aérien de marchandises UPS – incidemment, le coût n'avait rien à voir avec celui des maisons spécialisées. Une fois le confinement déclaré, le retour s'est fait sans encombre par la même voie, avec un mois de retard. En revanche, des tapisseries que vous avons prêtées au musée Barnes de Philadelphie, et qui n'avaient d'ailleurs guère été vues car le musée avait fermé ses portes, y sont restées pendant longtemps.

**Anne Dopffer** – Nous devons être plus exigeants envers les sociétés de transport d'œuvres d'art et faire inclure dans les contrats des clauses relatives aux cas de force majeure. On peut envisager de recourir à d'autres solutions, mais dans ce cas il faut engager le dialogue avec les assureurs pour que ceux-ci ne nous imposent pas le recours systématique aux transporteurs spécialisés.





# Session 2

---

**De quelle politique culturelle  
les musées ont-ils besoin ?**



## Table ronde

**Sunna Altnoder**, cheffe de l'Unité du patrimoine mobilier et des musées, Secteur de la Culture, Unesco

**Céline Chanas**, présidente de la FEMS

**Jérôme Farigoule**, service des musées de France - direction générale des patrimoines

**Alberto Garlandini**, président de l'ICOM

**Catherine Magnant**, cheffe de l'Unité « politique en matière de culture », direction générale de l'éducation, la jeunesse, du sport et de la culture, Commission européenne

**Jacques Sallois**, président de Chambre honoraire à la Cour des comptes, ancien directeur des musées de France

**Modération : Juliette Raoul-Duval**, présidente d'ICOM France



**Juliette Raoul-Duval** – De vos propos, je retiens que vous avez su, nombreux, utiliser les plateformes ouvertes par vos associations, notamment ICOM France. Le faire fut, en quelque sorte, une réaction spontanée et le lien entre nous s'en est trouvé renforcé. De même, le lien s'est renforcé entre les associations. Ainsi avons-nous pris l'habitude de travailler avec la FEMS, l'Amcsti, la conférence permanente des Muséums, l'AGCCPF. Puis, nous nous sommes aussi tournés vers le service des musées de France, et nous demandons à être entendus régulièrement pour faire remonter les questions que vous soulevez. Cette relation est perfectible, mais l'instaurer était nécessaire. Enfin, l'ICOM France s'est considérablement internationalisé, car nos initiatives par Zoom, ouvertes sur l'extérieur, ont rencontré un grand écho, au point que 30 % des participants provenaient du reste du monde. Même si nous aspirions tous à nous retrouver, il y a là une nouveauté qu'il faut veiller à ne pas perdre, et qui tient aussi à la façon dont désormais nous pensons notre métier.

La crise a été également une occasion nouvelle de s'adresser aux politiques, aux organisations non gouvernementales, aux organisations internationales, lesquelles ont conscience que le monde a changé. D'ailleurs, dans un message, Audrey Azoulay écrivait : « à vous de dire de quelles politiques vous avez besoin ». Saisissons la balle au bond.

Nous avons besoin d'argent, bien sûr. De ce point de vue, dans notre pays, du moins pour les musées de France, le soutien a été effectif. Ce n'est pas le cas partout : ailleurs dans le monde, des pans entiers du secteur s'écroulent, en raison de la pandémie mais aussi des dégâts que les guerres causent au patrimoine. Là encore, nous avons su activer notre réseau, pour le Liban, Haïti, l'Afghanistan, et tenter, parfois avec succès, de manifester solidarité et entraide. C'est un autre progrès dont nous voulons faire un acquis, et il faut dire aux gouvernements que nous le voulons. Après tout, nous disait Jean-Hervé Lorenzi lors d'une rencontre d'ICOM France, en juin dernier, « il y a beaucoup d'argent disponible et à la rentrée il y aura beaucoup d'appels d'offres ; répondez-y ! ». Il faut y penser.

Dans cette optique, je demande à Céline Chanas de bien vouloir se livrer, au pied levé, à un exercice très difficile : nous dire ce qu'elle a retenu du débat précédent, qui s'adressait aux politiques, aux ONG et aux organisations internationales.

**Céline Chanas** – Pour faire court, j'ai retenu d'abord que nous avons besoin du soutien des tutelles – une lapalissade, dira-t-on. En tout cas, elles sont au rendez-vous. Le sont-elles partout ? Il serait intéressant d'en faire un bilan dans le détail, selon les territoires. Les métropoles sont dans une situation particulière ; ici les politiques culturelles sont bien ancrées, ailleurs beaucoup moins et elles ont pu être fragilisées par la crise. J'ai entendu aussi le besoin de coopération, au niveau national comme international, qui est une force pour progresser collectivement. Aux organisations citées par Juliette Raoul-Duval, j'ajouterai l'AGCCPF, l'Association générale des conservateurs des collectivités publiques de France. Mentionnons aussi le besoin de réciprocité : que ceux qui ont plus donnent à ceux qui ont moins.

Par ailleurs, ces dix-huit mois de crise ont fait toucher du doigt la complexité des procédures. On l'a illustré à propos des transports d'œuvres, et d'autres collègues disent combien le pass sanitaire a

créé des difficultés avec certains membres du personnel. Nous avons grand besoin de simplification dans les appels à projets, et d'orientations claires dans la définition des priorités.

**Juliette Raoul-Duval** – Je vous remercie. La parole est maintenant à Jérôme Farigoule.

**Jérôme Farigoule** – Le ministère de la Culture a vécu la crise des musées frontalement, l'a observée et a accompagné, beaucoup, les opérateurs culturels. Mon premier constat est positif : d'emblée, les musées ont privilégié la continuité de leur activité. Il n'a pas toujours été facile de faire comprendre aux collectivités territoriales la nécessité de la présence *in situ* des équipes pour poursuivre la conservation des collections, et je sais que vous avez tous fait front pour assurer ces fonctions essentielles. Pendant la deuxième phase du confinement, il vous a fallu faire face aux modalités de la reprogrammation des expositions, et une solidarité très active s'est exprimée entre vous tous. Dans cette crise, les membres de la grande famille des musées de France se sont épaulés de manière exemplaire ; je vous en félicite, et vous dis notre admiration. D'autre part, des réflexions ont été menées sur la relation aux publics, avec de remarquables expérimentations de médiation hors les murs et de diffusion numérique des œuvres. Ces constats positifs seront sans doute à l'origine d'évolutions pérennes.

Vous avez tous noté l'accompagnement apporté pendant la crise sanitaire tant par l'administration centrale du ministère que par les DRAC. Il était essentiel de vous donner les moyens d'accueillir à nouveau les publics au plus vite. Nous avons installé un observatoire des réouvertures des musées pour appréhender quel avait été l'impact de la crise et avoir une meilleure vision du réseau des musées en France. Le modèle français d'action publique est assez efficace, puisque vous avez dans l'ensemble pu rouvrir vite. Cependant, à l'issue du dernier confinement comme du premier, 10% des musées n'ont pas rouvert cet été ; cela influencera sans doute beaucoup notre manière d'accompagner les musées par la suite. Sur le plan financier, les mesures supplémentaires prises l'an dernier ont été reconduites cette année. De fait, notre aide à l'investissement apportée aux collectivités territoriales a quasiment doublé.

L'évident dynamisme des établissements, la forte appétence pour les musées qui s'est manifestée dès cet été, la présence répétée du président de la République et de la ministre de la Culture lors de plusieurs inaugurations sont autant d'éléments positifs. Vous aviez été heurtés par l'idée que la culture puisse être considérée comme « non essentielle », mais la rentrée montre bien que pour le gouvernement et les élus, les musées sont des acteurs fondamentaux de l'animation des territoires. Ce sont aussi des lieux de ressources culturelles, comme l'a mis en valeur la plateforme *L'Été culturel et apprenant*. Renforcer le lien entre collections muséales et acteurs culturels est un des leviers de l'action du ministère.

La réflexion s'est approfondie sur les nouveaux modèles : que garderont les musées du numérique, dont l'utilisation a pris une ampleur inédite, et qu'en sera-t-il du lien primordial entre le public et les collections alors que se pose avec insistance la question de leur mise en ligne ?

Le rôle joué par le ministère de la Culture au long de la crise dans le soutien aux politiques des musées, a montré son importance sur le plan financier, qu'il s'agisse du plan de relance, des mesures nouvelles ou des actions articulées avec les DRAC, et aussi pour l'accompagnement scientifique et technique. La grande enquête lancée cette semaine sera un outil utile d'observation des mutations en cours.

Toutes ces actions se sont déroulées en liaison avec l'ensemble des réseaux, dont l'ICOM France. Les points d'information réguliers que nous avons instaurés sont un moyen de travailler ensemble pour maintenir le modèle français auquel nous sommes tous attachés.

L'année 2022 sera celle de la présidence française de l'Union européenne, avec des perspectives de dialogue qu'elle annonce sur le volet « Culture », en particulier sur les 20 ans de la loi relative aux musées de France. Ce sera aussi le moment où, revenus à une vie normale, nous préciserons le modèle de musée que nous souhaitons défendre.

**Juliette Raoul-Duval** – Je vous remercie d'avoir dressé ce panorama. ICOM France lance aussi des enquêtes ; il importe, chers collègues, que vous y répondiez, de manière que nous transmettions vos recommandations, vos suggestions et vos demandes au ministère.

En juillet dernier, les ministres de la Culture du G20 ont exhorté les gouvernements à placer la Culture au centre de la politique de reconstruction. De quelles politiques culturelles les musées ont-ils besoin ? Que prépare la Commission européenne à ce sujet ?

**Catherine Magnant** (*en visioconférence*) – Je me joins à vous depuis Bruxelles et j’observe que la visioconférence, insatisfaisante par certains aspects, me permet de participer à vos travaux, ce que je n’aurais pu faire sans cette liaison.

À l’échelle européenne, la crise s’est traduite par une perte de revenus de 30 % pour l’ensemble des secteurs culturels et créatifs. Le retentissement a été particulièrement violent pour les arts de la scène dont les recettes ont chuté de 96 % en 2021, et pour la musique avec une perte de revenus de 70 %. Les musées situés dans les zones touristiques ont connu une perte de recettes comprise entre 75 et 80 % ; le musée du Louvre, pour ne citer que celui-là, a perdu 70 % de ses visiteurs en 2020, avec un impact proportionnel sur ses recettes.

NEMO, le réseau européen des associations des musées que la Commission européenne soutient au travers de son programme Europe créative, a réalisé à la fin de 2020 une enquête auprès de 600 musées de 48 pays. Il en ressort que 75 % des musées ayant répondu à l’enquête font état d’une perte de revenus qui va jusqu’à 30 000 euros de recettes par semaine, même quand ils ont été ouverts au public pendant les mois d’été. Sept musées européens sur dix prévoient des coupes budgétaires dans les années à venir. Huit sur dix indiquent avoir besoin d’un soutien supplémentaire pour se doter des outils nécessaires à la transition numérique. La moitié considèrent ne pas disposer des compétences souhaitables en matière numérique, et un quart des musées ont fait état d’un besoin de formation en matière de marketing et de collecte de fonds pour compenser les ressources manquantes et les coupes budgétaires qu’ils anticipent.

Les pouvoirs publics doivent leur apporter tout leur soutien, car nous savons le rôle que jouent les musées en faveur de la cohésion sociale, de l’animation des territoires et aussi de la santé mentale. Je signale à ce sujet qu’en partenariat avec la Ville de Bruxelles, les médecins de l’hôpital Brugmann sont autorisés, depuis peu, à prescrire à certains de leurs patients du service psychiatrique

des visites au musée. Le lien entre vie culturelle active, santé mentale, bien-être psychologique et cohésion sociale est d'ailleurs, pour notre Direction qui est en charge de la culture et de la créativité, un axe de travail nouveau. Quelques expérimentations seront menées au niveau européen pour collecter plus de données à ce sujet, car la crise sanitaire a souligné notre besoin d'approfondir nos connaissances en ce domaine et de tester des outils spécifiques.

Depuis le début de la crise, l'Union européenne fait beaucoup pour soutenir le secteur culturel, singulièrement les musées. La priorité a été le soutien financier des opérateurs culturels. La crise a frappé alors que nous finalisons les négociations du cadre financier 2021-2027 et nous avons obtenu que l'enveloppe allouée au programme Europe Créative augmente de près de 30 %, accroissement d'une ampleur inédite. Nous avons aussi inclus dans le programme européen de soutien à la recherche et à l'innovation, intitulé « Horizon Europe » un chapitre intitulé « Culture, créativité et société inclusive ». C'est une opportunité dont les musées, au nombre desquels les musées français, devraient s'emparer.

On trouve dans les fonds européens de cohésion, qui visent à renforcer le développement régional, un autre axe de financement des musées, pour les infrastructures mais aussi pour la numérisation ; les acteurs territoriaux doivent y recourir. Je donnerai deux exemples parmi de très nombreux autres : le Fonds européen de développement régional a contribué pour 12 millions d'euros à la création du centre international de l'art pariétal de Lascaux, permettant d'y intégrer des fonctionnalités interactives. De même, j'ai été impressionnée, alors que j'étais cet été à Naples, par le nombre de références visibles au soutien européen, à Pompéi comme dans la plupart des musées et lieux culturels de Campanie.

Je sais aussi que les opérateurs aux niveaux national et régional et les directeurs de musée ont le plus grand mal à se retrouver dans le maquis des financements européens, et pour cette raison à accéder aux aides auxquelles ils peuvent prétendre. Aussi avons-nous décidé pendant la crise de rédiger un guide et un outil en ligne répertoriant les financements possibles – ils sont plus de soixante-dix ! Ce gros travail de compilation, que nous avons pris soin de rédiger sous un format pratique et sans jargonner, sera

traduit en vingt-quatre langues, dont le français, en février 2022 ; cet outil s'appelle CulturEU et il suffit de taper CulturEU dans un moteur de recherche pour y accéder.

Enfin, le plan pour la reprise et la résilience, mis en place par les instances européennes en réponse à la crise, est un énorme fonds destiné à soutenir la relance en Europe. Chaque pays membre de l'Union européenne doit établir un plan national expliquant quels investissements il entend réaliser en faveur de la transition verte et numérique. La France a décidé de consacrer 2,5 % de son plan national au secteur de la culture et de la création. Cette proportion se situe dans la fourchette haute ; la plupart des autres pays membres n'ont pas prévu un programme aussi ambitieux.

Par ailleurs, il faut répondre aux besoins de formation en bonnes pratiques muséales et de formation au numérique. Je signale que le programme Erasmus+ est ouvert aux opérateurs culturels, dont les musées. Erasmus+ organise des échanges d'étudiants et offre aussi des formations aux professionnels. Plusieurs programmes ont concerné les opérateurs des musées et deux projets visant à réfléchir sur les professions en lien avec le patrimoine culturel sont en phase de mise en place. N'hésitez pas à recourir à cette source de financement, en vous adressant à l'agence Erasmus+ installée à Bordeaux, qui vous expliquera comment présenter un dossier.

D'autre part, 10 % des fonds du programme Europe Créative seront consacrés à la formation des opérateurs culturels aux outils numériques, ce qui répond à une demande générale. S'agissant des plateformes, qui demandent des investissements plus lourds, nous avons financé de nombreux projets d'expérimentation ou de création en 3D ou en réalité virtuelle, qui permettent de toucher autrement le public. Dans ce domaine, nous étudions la faisabilité d'une plateforme permettant aux musées de partager leurs ressources, en complément de la bibliothèque numérique Europeana.

Comme vous le voyez, l'Union européenne est mobilisée pour soutenir la culture et la création. Nous sommes conscients de l'importance des musées pour l'animation des territoires, leur cohésion économique et sociale et, au-delà de leur valeur patrimoniale, pour notre bien-être à tous.

**Juliette Raoul-Duval** – Nous avons tous apprécié cette masse d'informations. Je vous remercie en particulier d'avoir annoncé la

sortie d'un guide et d'avoir indiqué de nombreuses possibilités dont nous pouvons nous saisir, notamment pour le financement.

Vous avez cité l'enquête de NEMO ; l'ICOM et l'Unesco en font également. Elles sont indispensables pour cerner les effets de la crise et les évolutions en cours. Il est très encourageant de savoir que vous tenez compte de leurs résultats dans votre réflexion et dans vos politiques.

Enfin, vous mentionniez la pratique du musée sur ordonnance de Belgique. Nathalie Bondil, qui avait mis ce sujet à l'ordre du jour au Canada, vient de me proposer qu'ICOM France ouvre un chantier sur la muséothérapie !

Nous allons maintenant entendre le message d'Alberto Garlandini, le président d'ICOM.

**Alberto Garlandini** (*en vidéo*) – Le Covid-19 a frappé très durement les musées dans le monde entier. Selon les enquêtes de l'ICOM et de l'Unesco, beaucoup ont perdu 80 à 90 % de leurs revenus. Certes, la plupart des grands musées nationaux ont moins souffert, car l'État a soutenu ces institutions et payé les salaires du personnel. Mais les petits musées privés, des professionnels indépendants et les établissements de pays qui n'ont pas de politique de soutien au secteur culturel ont énormément souffert. Nombre d'entre eux ont su innover pour se procurer des revenus et adapter leur modèle économique. Reste qu'un soutien institutionnel est essentiel.

Les obstacles à surmonter sont nombreux : un financement insuffisant bien sûr, mais aussi un cadre juridique inadapté et le manque de professionnels formés. La révolution numérique, qui est une question d'intérêt public, est aussi dépendante de la formation. Les filets de sécurité mis en place pour soutenir les musées, tels un moratoire sur les loyers ou un fonds de secours d'urgence, ont été efficaces mais vont bientôt prendre fin, si ce n'est déjà fait.

Il faut donc concevoir des politiques audacieuses de soutien à l'innovation, à tous les niveaux, depuis les municipalités jusqu'à l'État. Mais pour l'heure, les responsables politiques sont sur tous les fronts, et la manière la plus efficace de les aborder est d'être très concret et précis dans la description de nos difficultés, des défis et des opportunités qui s'offrent à nous, et de faire des recommandations

reposant sur des solutions qui ont déjà fait leurs preuves. Il faut bien montrer les dommages subis par les musées pendant la pandémie, en mettant en avant des chiffres clés comme le pourcentage de pertes de revenus et le nombre de personnels licenciés, en regard de leur apport en emplois et retombées économiques, recettes fiscales comprises. Il existe de nombreuses données utilisables, et le guide pour les gouvernements locaux, les communautés et les musées que l'ICOM a élaboré avec l'OCDE fournit des stratégies, les bonnes pratiques, des indicateurs pour mesurer le rôle des musées dans le développement durable des communautés locales.

En septembre 2019, à Kyoto, notre assemblée générale a adopté la résolution « Transformer notre monde : le programme 2030 pour le développement durable ». Ce programme est désormais la référence centrale de l'ICOM pour la décennie à venir et au-delà. Il est en effet impératif de lutter pour atteindre les dix-sept objectifs de développement durable définis par l'ONU. Les musées peuvent jouer un rôle unique pour soutenir les politiques de l'environnement, diffuser l'information scientifique et les pratiques durables au niveau local. Les gouvernements reconnaissent l'utilité du secteur culturel dans ces domaines, comme le prouve la réunion des ministres de la culture des pays du G20 qui a eu lieu à Rome les 29 et 30 juillet dernier. L'ICOM y a participé et notre intervention a été centrée sur le rôle des musées dans la crise climatique. La déclaration finale des ministres exhorte les gouvernements à inclure les politiques culturelles et patrimoniales dans les programmes de redressement après la pandémie ; souligne le rôle crucial des institutions culturelles face aux défis qui se posent au monde ; reconnaît le rôle de l'ICOM dans la promotion de l'action au niveau international.

Il faut faciliter le dialogue au niveau local. « *Penser globalement, agir localement* » : le mot d'ordre lancé en 1969 par David Brower lorsqu'il créa *Friends of the Earth* reste d'actualité. Les initiatives créatives, les expérimentations se déroulent souvent au niveau local. Les organisations internationales comme l'ICOM, qui font office de forums, mettent en liaison les experts, les représentants locaux, nationaux, et les ONG, sont des facilitateurs idéaux de ce dialogue local. Il est important de montrer aux décideurs politiques que la survie des musées est une question fondamentale et non partisane, que tous les types d'institutions culturelles sont indispensables et doivent donc travailler ensemble pour assurer l'avenir

du secteur. La fermeture du musée local fera autant de mal à une communauté que celle de sa bibliothèque ou de son théâtre. Toutes ces institutions tissent la trame de notre mémoire, de notre histoire, de notre territoire. Face aux incertitudes de l'avenir, le tissu culturel est plus important que jamais.

**Juliette Raoul-Duval** – Je remercie Alberto Garlandini pour ce message fort, à la hauteur de nos attentes.

En cette sortie de crise, les réunions se multiplient. Alberto Garlandini participe en ce moment au conseil d'administration de l'ICOM. Sunna Altnoder, pour l'Unesco, est également en réunion. Nous allons maintenant entendre son message.

**Sunna Altnoder** (*en vidéo*) – Je suis ravie de me joindre à vous à l'occasion des journées professionnelles de l'ICOM France. Je remercie à ce titre l'ICOM pour sa coopération constante avec l'Unesco et son engagement en faveur des professionnels des musées. Je remercie également la ville de Nice, inscrite au patrimoine mondial depuis juillet dernier. Je veux aussi rendre hommage aux professionnels des musées pour leur mobilisation durant la pandémie.

Depuis plus d'un an, la pandémie a changé nos vies, et les musées ont payé un lourd tribut, avec en moyenne 155 jours de fermeture en 2020, une diminution de fréquentation allant jusqu'à 70 % et des ressources en baisse de 40 à 60 % par rapport à 2019, d'après le rapport de 2021 de l'Unesco sur la situation des musées dans le monde. Il y a là de quoi s'alarmer, d'autant que les musées jouent un rôle essentiel dans et pour nos sociétés, la vie économique et le redressement de tout le secteur culturel.

L'Unesco accorde une grande importance à la coopération fertile qui nous lie à l'ICOM, et vos travaux y font écho. L'Unesco est la maison des musées, dont l'incroyable diversité fait partie intégrante de nos programmes : plus de 8 000 musées sont liés aux sites du patrimoine mondial, de nombreux autres à des éléments inscrits sur la liste représentative du patrimoine culturel immatériel ou au registre des bonnes pratiques de sauvegarde. Les musées sont également des lieux de promotion de la créativité et de la diversité des expressions culturelles. De plus, le patrimoine subaquatique peut être considéré comme le plus grand musée en plein air du monde.

Depuis sa création, l'Unesco a déployé des efforts considérables pour soutenir le développement des musées par l'établissement de normes internationales, telles les Conventions culturelles. La Recommandation de l'Unesco de 2015 sur le rôle des musées et les collections est un instrument normatif de référence qui reflète la volonté des États membres d'aider les musées à s'acquitter de leur rôle dans la société contemporaine. Nous fournissons une expertise aux États membres, par exemple pour renforcer leurs législations. Nous publions aussi des rapports : le prochain rapport quadriennal sur la Recommandation de 2015 paraîtra en 2023 et c'est un outil important pour analyser quel soutien les États accordent à leurs musées.

Par ses projets d'assistance technique, l'Unesco aide à créer ou réhabiliter des musées nationaux – récemment, celui de Khartoum ou encore celui de la civilisation égyptienne au Caire. Notre organisation contribue aussi à renforcer leurs capacités, grâce à des activités que nous mettons en œuvre ensemble avec nos plus de cinquante bureaux Unesco hors-siège implantés dans le monde entier. Nous organisons des formations, par exemple pour établir des inventaires ou, dans le cadre du programme *RE-ORG* pour la réorganisation des réserves, en collaboration avec l'ICCROM, le Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels. Nous favorisons la sensibilisation du public et coopérons avec des musées, ainsi, nous avons par exemple co-organisé un débat conjoint avec le musée d'Orsay pendant l'exposition *Le Modèle noir, de Géricault à Matisse* à l'occasion de la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale, le 21 mars 2019. Enfin, l'Unesco accorde une assistance particulière aux musées en situation de crise, comme, par exemple, celui de Rio après l'incendie qui a ravagé ses collections, ceux de Batu en Indonésie, de Zagreb ou de Beyrouth. Nous le faisons en collaboration avec tous nos partenaires à travers le monde.

Ce soutien est essentiel à l'heure où la crise sanitaire provoque des inégalités inédites d'accès à la culture. Le nombre de musées dans le monde ne doit pas faire oublier qu'ils sont très inégalement répartis – moins de 1% sont situés en Afrique et dans les pays arabes – ; et près de la moitié de l'humanité n'ayant pas accès à Internet, la fracture numérique s'aggrave. Enfin, les catastrophes naturelles et le changement climatique affectent nombre de musées en Afrique et dans les petits États insulaires en développement.

Le Covid-19, outre qu'il a eu pour effet de diminuer les ressources des musées, a rendu plus difficile les mesures de conservation et de sécurité, et les relations avec le public et la population environnante. Les musées sont également devenus plus vulnérables aux trafics illicites.

Les musées ont toujours su résister, montrer leur résilience. C'est d'ailleurs la vocation d'un musée, qui change dans un monde en mutation. Mais cette crise est sans précédent et elle frappe à un moment où le soutien financier accordé à nombre d'institutions culturelles dans le monde a diminué de façon parfois drastique. Aussi l'Unesco a-t-elle redoublé d'efforts pour soutenir les musées et accompagner les États membres dans cette transformation. Depuis 2020, sur la base des données transmises par la moitié de nos États membres, notre organisation a dressé le bilan de la situation des 104 000 musées qu'on estime exister dans le monde. Ce constat confirme leur fragilité, leur vulnérabilité devant la pandémie et nous avons formulé des recommandations aux États membres, parmi lesquelles des mesures d'envergure pour accompagner le développement numérique, renforcer les inventaires, appuyer l'éducation, la recherche, la formation.

Pour mieux prendre en compte la situation des musées dans les diverses régions du monde, être à l'écoute de leurs besoins et élaborer des réponses adaptées au terrain, l'Unesco a également lancé des consultations régionales avec d'éminents experts, en commençant par l'Afrique, qui est la priorité globale de notre organisation. L'étude sur l'Afrique paraîtra très prochainement. Nous avons également renforcé le dialogue avec les professionnels du patrimoine et la société civile en organisant des webinaires sur les musées et des forums ministériels. Cette semaine, nous avons organisé en ligne le Forum de haut niveau sur les musées, avec, bien sûr, la participation de l'ICOM. En 2022 aura lieu au Mexique Mondiacult, la deuxième conférence mondiale sur les politiques culturelles, quarante ans après celle de 1982 qui fut une étape majeure. L'Unesco tient ainsi à exercer une compétence essentielle de son mandat, qui est d'être un laboratoire d'idées, de mener des discussions au niveau international pour pouvoir, ensemble, voir plus loin et agir. Forum universel où toutes les voix sont entendues, qui a la responsabilité et la possibilité d'agir de façon globale et concertée, elle est l'enceinte par excellence pour ce faire.

Les enseignements tirés de ces rapports et de ces débats, en ce qui concerne par exemple le renforcement des capacités, ont pour but d'orienter notre travail pour les années à venir. Une conviction guide notre action : nous ne pourrions relever ces défis qu'ensemble, à l'échelle mondiale, avec les professionnels du patrimoine, la société civile, les chercheurs, les partenaires privés, les organisations régionales et internationales et, bien sûr, l'engagement des États. Telle est l'ambition du multilatéralisme. Cela suppose des politiques culturelles de grande ampleur visant à améliorer l'accès à la culture et la conservation de notre patrimoine commun pour les générations à venir, et à aider les musées à assurer les fonctions essentielles définies dans la Recommandation de 2015. Pour assurer plus de justice et d'égalité, et pour préparer l'avenir, nous continuerons d'écouter les voix venant du monde des musées dans sa globalité et sa diversité. Dans la grande famille du multilatéralisme, l'Unesco est certes une entité intellectuelle qui propose de réfléchir à la conduite de l'avenir de nos sociétés, mais elle entraîne dans son sillage toutes les autres organisations et les États membres, afin que l'action concertée aboutisse à des résultats à la hauteur des besoins et des attentes.

**Juliette Raoul-Duval** – Les messages forts que nous venons d'entendre doivent nous convaincre que nous sommes membres de réseaux mondiaux solides, engagés, et nous confirmer que le maître mot de notre action a été et reste la solidarité.

Je vous donne maintenant lecture du message non moins important que m'a transmis Jacques Sallois, président de Chambre honoraire à la Cour des comptes, qui fut directeur des musées de France de 1990 à 1994 :

*« Quarante ans de rénovations, de créations de musées, de progression de leur fréquentation et d'enrichissement de leurs collections avaient fini par nous faire oublier qu'ils peuvent être fragiles. La pandémie nous le rappelle douloureusement mais, à bien des égards, utilement. Elle peut même nous conduire à remettre en cause des choix d'orientation et des errements aventureux.*

*La chute brutale de la fréquentation a touché tous les musées. Pour beaucoup dont le public était local et fidèle, les conséquences resteront modestes. Elles auraient même pu être nulles dans la mesure où des précautions sanitaires rigoureuses auraient dû les*

*dispenser de fermeture. Il n'en va pas de même pour les grands musées dont l'explosion de la fréquentation est le fait de la mondialisation de flux touristiques commerciaux plus que d'une démarche culturelle. C'est l'occasion pour eux de réfléchir à leur orientation et de s'interroger sur le rééquilibrage de leur public. Il n'est ni sain ni prudent que dans nos grands musées parisiens et singulièrement le plus grand d'entre eux, le public national soit devenu minoritaire. Ce devrait être pour l'État l'occasion de mieux définir la vocation et les perspectives de gestion du vaste domaine de musées, de lieux d'expositions et de palais ouverts au public qu'il a fabuleusement enrichi en trois décennies au cœur de Paris, du Trocadéro à Beaubourg. La question concerne bien sûr la métropole dont on rêve que les publics investissent les musées comme ils l'ont fait pour les berges de la Seine... Mais c'est aussi, plus largement, une question d'aménagement du territoire régional et national. L'État ne peut considérer que les antennes implantées par le Louvre et le musée national d'Art moderne suffisent à rééquilibrer l'accès aux collections nationales. Une politique plus délibérée de dépôts et de redéploiement de ces collections dans les grands, moyens et petits musées de nos régions, maintes fois préconisée et trop parcimonieusement portée, s'impose à l'évidence.*

*La pandémie met en cause la fréquentation de nos musées. Elle peut aussi menacer leurs collections. Dans le pays le plus riche du monde, des musées prestigieux sont contraints d'aliéner leurs œuvres, c'est-à-dire leur âme même. Il importe de faire progresser le débat engagé – mal – à Tokyo, au sein de l'ICOM. Mais quel qu'en soit le résultat, la France doit tenir bon, pour ce qui la concerne, sur ce qui fait son histoire et sa richesse. Un musée n'est pas seulement le lieu d'un discours illustré par un choix d'objets. C'est une collection constituée au fil du temps, à travers les aléas de l'histoire, par les générations successives, expliquée et commentée, y compris de manière contradictoire, à l'usage des visiteurs. Le soutien durable de la collectivité assure sa vitalité. L'État et nos communes ne l'ont heureusement pas mis en cause au cours de la période. C'est que le principe d'inaliénabilité de nos trésors nationaux est au cœur de notre tradition depuis des siècles. Dans un temps troublé par la guerre civile bien plus qu'aujourd'hui par la pandémie, Michel de l'Hôpital avait expliqué à Charles IX qu'il ne pouvait à son gré disposer des trésors accumulés par ses prédécesseurs. Le principe a été solennellement consacré par la loi.*

*Aucune cause, même la plus légitime, ne justifie qu'un gouvernant l'ignore ostensiblement. Des compromis peuvent être recherchés, mais le principe ne peut être bafoué sans fragiliser gravement nos musées.*

*Madame la présidente, vous m'avez demandé, à défaut de pouvoir participer à votre congrès, de faire part de mes convictions. Vieil adhérent à l'ICOM, plus ancien survivant des « directeurs des musées de France », aujourd'hui retiré de toute responsabilité mais amoureux des musées depuis ma prime jeunesse et toujours militant passionné de leur cause, voilà dites, très librement, celles qui me sont chères. J'ai foi en la communauté des musées pour surmonter les difficultés de l'époque et en tirer tout le parti possible pour mieux rebondir. »*

Je pense que chacun aura eu plaisir à entendre ce texte. Venons-en maintenant à la discussion.

## Discussion

**Anne Dopffer** – Le numérique étant pendant la crise sanitaire notre seul moyen de communiquer avec le public, nous avons tous progressé en cette matière et fait preuve d'ouverture d'esprit. Je défends fortement un musée analogique, mais je comprends aussi qu'il fallait maintenir ce lien, que certains publics ne viendront pas au musée mais veulent bien être en contact avec nous par le numérique. Il y a donc là un enjeu fondamental et un cap a été franchi. Le besoin de formation a été clairement exprimé. Je souligne qu'il doit s'agir de formation à une culture générale du numérique des décideurs d'une part, des équipes qui fabriquent les produits imaginés par les décideurs d'autre part.

Se pose incontestablement la question du coût : soit on sous-traite, ce qui suppose de l'argent, soit on agit en interne, mais on a assez rarement sous la main quelqu'un qui non seulement a du temps disponible mais qui se trouve être un spécialiste du numérique. Des moyens sont donc nécessaires, et cela doit devenir un objectif principal.

Enfin, on ne peut oublier la question des droits d'auteur, trop peu souvent évoquée quand on parle de mise en ligne des collections ; elle devrait pourtant l'être systématiquement puisque cela concerne tous les musées qui conservent des œuvres d'art moderne et contemporain. Cela signifie que soit on ne respecte pas ce droit, ce qui est inconcevable dans un pays qui s'est doté de lois qui le protègent extraordinairement, soit qu'il faut passer à la caisse des sociétés de droits d'auteur. Or, pour certains musées, la mise en ligne représente des coûts considérables : les musées d'art moderne, les Fonds régionaux d'art contemporain, le musée national d'Art moderne et certaines petites collections en province. La question doit être abordée de front et portée par le ministère.

**Jérôme Farigoule** – Le coût de la numérisation des collections d'œuvres modernes et contemporaines est effectivement très élevé, mais l'on ne saurait faire abstraction des recommandations du rapport de Bruno Racine qui dit la nécessité de justement rémunérer les artistes-auteurs. Des discussions sont en cours avec la Direction générale de la création artistique pour que l'application de cette mesure vertueuse n'ait pas pour effet de dresser des obstacles administratifs et financiers à la numérisation.

**Céline Chanas** – Dans tous les cas, un accompagnement plus fort du ministère est nécessaire car l’effort collectif indispensable suppose la formation des professionnels. Il n’est pas certain que cela demande un investissement financier très important, mais il faut une stratégie.

**Claire Chastanier** – Je partage ce point de vue. Nous sommes tous conscients du problème que pose la mise en ligne de l’art moderne et contemporain, qui est sous droits d’auteur, mais un effort considérable reste à faire pour mettre en ligne les collections pour lesquelles cette question ne se pose pas. Laurent Manœuvre, chef du bureau de la diffusion numérique des collections, est tout à fait favorable à l’organisation de formations pour les musées qui y sont prêts. Je suis consciente que l’on demande beaucoup aux musées, qui n’ont pas toujours les ressources humaines suffisantes, mais la crise sanitaire a montré l’importance de réaliser ces travaux en priorité, en fonction des moyens disponibles, évidemment.

**Katia Schörle** – Sachez que les chercheuses et chercheurs du CNRS sont assez fortement engagés, en collaboration avec les musées, dans la création de plateformes numériques spécialisées, telle *Sculpturo*, qui porte sur la sculpture en Méditerranée, dans le cadre de l’infrastructure de recherche Huma-Num. Au CNRS aussi, nous avons appris à travailler différemment pour appuyer les musées en France et à l’étranger.

**Catherine Magnant** – Je ne manquerai pas de me mettre en relation avec Katia Schörle. Je constate que les politiques, que met en place la direction générale de l’éducation, de la jeunesse, du sport et de la culture de la Commission européenne, correspondent aux attentes des directeurs de musées que j’ai entendus s’exprimer. Il reste à pouvoir faire plus et parfois mieux. Sur les questions numériques, les choix techniques sont compliqués car les solutions retenues doivent être interopérables dans plusieurs pays européens ; c’est un défi à relever, et les questions linguistiques en sont un autre. Ces difficultés ne doivent pas nous empêcher de réfléchir, mais nous devons le faire ensemble.



# Session 3

---

**Le rôle social des musées :  
les enseignements  
d'une crise majeure**



## Table ronde

**Anne Dopffer**, directrice des musées nationaux du XX<sup>ème</sup> siècle des Alpes-Maritimes

**Bruno Girveau**, directeur du palais des Beaux-Arts de Lille

**Marie Grasse**, directrice du musée national du Sport

**Estelle Guille des Buttes**, chargée des musées d'art moderne et contemporain des musées de France au ministère de la culture, ancienne directrice du musée de Pont-Aven et du musée de la pêche de Concarneau

**Sophie Kervran**, directrice du musée de Pont-Aven et du musée de la pêche de Concarneau

**Pap Ndiaye**, directeur général du palais de la Porte dorée

**Laure Pressac**, directrice de l'ingénierie culturelle chez Beaux-Arts Consulting

**Modération : Bertrand Roussel**, directeur des musées d'archéologie de Nice



**Bertrand Roussel** – À ce stade, le constat est double : la crise sanitaire a aggravé des inégalités et a privé le public d'une partie des musées, largement fermés. Or, comme l'a souligné Marie Grasse, sport et culture sont des facteurs très puissants de maintien du lien social. Nous en traiterons après l'introduction de Laure Pressac.

**Laure Pressac** – Nous allons aborder le rôle social des musées et les enseignements associés à cette crise. La définition usuelle de « social » est « ce qui concerne les rapports entre un individu et les membres de la collectivité » – mais où s'arrête la collectivité ? Cette définition place le musée au centre du « forum » dont parle Donatien Grau dans *Living Museums*, série d'entretiens qui montre l'évolution du rôle de directeur de musée, passé de connaisseur expert à intermédiaire social. Voilà qui rappelle le rôle vital

du musée dans la cité. Dans *Le Musée, une histoire mondiale*, Krzysztof Pomian observe que les musées sont « à la fois vitrines et miroirs de nos sociétés sécularisées » et qu'il leur revient d'« assurer à tous l'égalité d'accès aux biens culturels ». L'objectif de démocratisation culturelle ainsi formalisé a-t-il été atteint ? Pas véritablement.

Ce questionnement récurrent, on le retrouve amplifié avec la pandémie, chaos qui a révélé des dangers mais aussi des opportunités, car bien des éléments positifs en sont nés. La culture est un sport de combat, et les musées participent en ce moment à une épreuve olympique. La crise a été très éprouvante pour les personnels qui, contraints de fermer les établissements aux publics et de déprogrammer les expositions, ont ressenti une perte du sens de leur travail.

**Bertrand Roussel** – Lors de la préparation de cette Journée, Bruno Girveau a indiqué que la question sociale était dans l'ADN des musées du département du Nord. Il nous dira en quoi.

**Bruno Girveau** – Ce n'est pas l'apanage des musées du Nord, mais dans une région très durement frappée sur les plans économique et social, donner aux musées un rôle social a toujours été un axe prioritaire de développement.

Quelle stratégie avons-nous adoptée lors du confinement ? Un musée peut-il décider d'une forte présence en ligne sans hypothéquer les visites *in situ* ? Telles furent nos inquiétudes et nos interrogations alors que le palais des Beaux-Arts de Lille était confronté aux difficultés que tous les musées ont connues au fil des confinements : d'abord, nous avons été fermés au public, puis nous avons continué d'être fermés mais nous pouvions agir hors les murs. Un musée étant toujours une incarnation, nous avons fait de grands efforts pour être présents à l'extérieur de l'établissement – une stratégie plus facile à mettre en œuvre quand le musée dispose de moyens, bien sûr. Nous avons été beaucoup présents à l'extérieur, dans tous les domaines. Les membres du service des publics, les conférenciers, les art-thérapeutes, les responsables d'ateliers de pratique artistique sont partis à l'assaut de la ville et des zones les plus défavorisées, en milieu scolaire, dans les crèches, les EHPAD... Nous avons réalisé plus de 220 interventions qui ont touché près de 4 000 personnes.

Nous avons lancé des conférences en ligne, dont nous avons constaté qu'elles attiraient un public trois à quatre fois plus nombreux que lorsqu'elles avaient lieu, en temps ordinaire, dans notre auditorium. Aussi, une sur quatre de nos conférences se tient désormais en ligne, pour un public passé en moyenne de 80 à 250 personnes et assez nettement élargi. Des mécènes nous ont permis de mettre en ligne une quinzaine de vidéos de bonne qualité, des *podcasts* pour les enfants et pour les adultes. Nous avons aussi proposé des activités en ligne pour les individus et les familles. Enfin, nous avons ordonné la masse de contenus non éditorialisés dont nous disposons et nous avons lancé une chaîne YouTube.

Je mettrai en avant une opération de nature à concilier la pratique du musée en ligne et la visite physique : notre participation au *Getty Museum Challenge*, initiative qui ne revient pas au Getty Museum mais à trois jeunes Néerlandaises qui, pour tromper leur ennui pendant le confinement, ont lancé le hashtag #tussenkunstenquarantaine, « l'art en quarantaine ». Il s'agissait de reproduire une œuvre avec les moyens du bord puis de poster en ligne l'œuvre ainsi réinterprétée. Le succès a été immense : des centaines d'images ont été postées et nous avons relayées celles qui avaient été choisies parmi les œuvres du palais des Beaux-Arts de Lille.

Séduits par la qualité et la drôlerie de certains clichés, nous avons décidé qu'aussitôt le musée rouvert, nous exposerions les réinterprétations les plus réussies des œuvres de nos collections. Une cinquantaine ont été retenues et transformées en cartels, au plus près des œuvres originales exposées. Allant plus loin, nous avons voulu donner une réalité à cette communauté virtuelle en invitant au vernissage Anneloes Officier, l'une des trois jeunes femmes qui avaient lancé le défi, ainsi que les auteurs des images retenues, dont la plupart sont venus, y compris de l'étranger. Nous considérons ce mode d'appropriation comme une telle réussite qu'il devait avoir une traduction concrète dans le musée. À vrai dire, ce n'était pas une première : nous avons déjà organisé des #emptymuseum, invitant pendant une journée de fermeture au public des Instagramers à prendre des photos partout dans le musée, y compris dans des zones qui ne sont pas accessibles ordinairement.

Cela montre qu'il n'y a pas de réelle contradiction entre une pratique soutenue en ligne et une relation plus traditionnelle avec le public débouchant sur une visite au musée. Constatant la puissance des

réseaux sociaux, nous allons créer d'ici la fin de l'année un compte TikTok pour le musée. De son côté, un média lillois, Lille Addict, a posté sur YouTube une vidéo de notre Open Museum, consacré cette année à l'auteur de bande dessinée François Boucq. Quelques jours après l'ouverture de l'Open Museum, le 16 juin, la vidéo avait été vue 300 000 fois sur TikTok, et nous en sommes désormais à près de 600 000 vues.

Je précise que, bien que partisan décidé de la présence du musée en ligne, je ne suis, à titre personnel, présent sur aucun réseau social !

**Bertrand Roussel** – C'est là une excellente démonstration de la manière de mettre à profit les réseaux sociaux. Peut-on mesurer en quoi cela influe sur la fréquentation du public ?

**Bruno Girveau** – Selon plusieurs enquêtes, le taux de transformation du virtuel en visite est faible – d'où la nécessité de chercher d'autres modes de relation. Cela étant, l'Open Museum consacré à François Boucq, pratiquement sans publicité ni affichage dans la ville, a atteint une des meilleures fréquentations de ce type de manifestation, avec 75 000 visiteurs pour l'instant. On est tenté de voir une corrélation avec la mise en ligne de la vidéo.

**Bertrand Roussel** – C'est aussi une facette du musée hors les murs que de le rendre visible à des gens qui n'auraient pas pensé en pousser les portes.

**Bruno Girveau** – C'est la septième édition de notre Open Museum, qui vise à toucher des publics qui n'ont pas la pratique du musée. On y accueille 50 % de nouveaux visiteurs – c'était même 70 % au début. D'autre part, la maire de Lille avait rendu la visite gratuite pendant tout l'été pour les moins de trente ans, et 30 % des visiteurs sont dans cette tranche d'âge. Il est vrai que l'Open Museum consacré à François Boucq attire cette classe d'âge.

**Bertrand Roussel** – C'est un résultat remarquable. Je donne maintenant la parole à Pap Ndiaye.

**Pap Ndiaye** (*en visioconférence*) – L'établissement que je dirige regroupe un bâtiment remarquable, le musée national de l'Histoire de l'immigration et un aquarium tropical. Paradoxalement, la

fermeture liée à la pandémie nous a donné le temps qui, dans l'urgence ordinaire, ne se trouve pas forcément, d'engager de nouvelles réflexions. D'autres professionnels des musées dans le monde m'ont confirmé qu'eux aussi avaient ouvert des séminaires stratégiques qu'ils ne tenaient pas auparavant.

En second lieu, pendant la crise et depuis la réouverture, la baisse du nombre des visiteurs internationaux – 70 % de la clientèle du Louvre –, voire leur absence, a conduit à réactiver la relation avec les visiteurs locaux, dont on ne tenait pas autant compte jusque-là. Des collègues britanniques m'ont dit partager ce sentiment. Il y a donc eu un renouveau des initiatives à leur égard, par le biais de la médiation culturelle. Nous nous y sommes consacrés fortement cet été et j'ai marqué tout mon intérêt pour le monde des associations, à l'échelle du Grand Paris, en allant à leur rencontre pour leur faire connaître nos projets culturels d'expositions, spectacles, conférences qui se tiendront cet automne.

Sur un plan plus général, les musées ont été marqués ces dernières années par les grands mouvements de mobilisation populaire. La mobilisation de la jeunesse en faveur de l'environnement n'est pas pour rien dans les discussions sur le musée durable lancées par l'agence France Museums, par exemple sur la réutilisation des scénographies. À la faveur du mouvement *MeToo*, les musées se sont interrogés sur la place qu'y tenaient les femmes mais aussi sur le biais généré de ce qu'ils proposaient. Et l'an dernier, le mouvement *Black Lives Matter* les a questionnés sur la composition de leur personnel et sur l'offre des institutions culturelles, même si cela vaut peut-être plus pour les arts vivants que pour les arts plastiques. Le groupe Bizot, qui réunit périodiquement les directeurs des plus grands musées du monde, s'est penché sur ces questions de démocratie culturelle et d'identification des stéréotypes et des processus discriminatoires. La crise pandémique a accentué la réflexion sur ces questions de large portée.

Reste que 71 % des Français ne fréquentent jamais le musée, et que ce chiffre est stable ; reste aussi que 0,8% seulement des 104 000 musées dans le monde que compte l'UNESCO sont en Afrique. Ces graves questions ne sont pas nées de la pandémie, mais elle les a accentuées et nombre de musées ont engagé une réflexion de fond sur ce qu'il est possible de faire. Par exemple, en préparant une exposition qui aura lieu en 2023, nous nous sommes efforcés

de ne pas considérer la société comme un réservoir potentiel de visiteurs, de quitter notre position d'expert en surplomb et d'essayer d'impliquer la société dans la préparation. Pour nous, au musée de l'Histoire de l'immigration, il allait de soi qu'il valait la peine de consulter en amont des communautés et associations qui étaient autant d'antennes sociales, ce qui a d'ailleurs permis parfois de récupérer certains items. Elles y étaient d'ailleurs toutes disposées, et parfois même surprises d'être sollicitées. Le musée ne peut être un lieu où viennent des visiteurs de passage, il doit offrir à des acteurs de proximité de se l'approprier, d'y apporter leur sensibilité sociale. Au-delà de la crise pandémique, ce sont ces questions que nous devons discuter au plan national, et élargir cette conversation au plan international, car dans beaucoup de pays on en a pris conscience. Nous pourrions ainsi, par exemple, partager un ensemble de bonnes pratiques. Notre réunion d'aujourd'hui va dans ce sens.

**Bertrand Roussel** – Je vous remercie pour cet exposé dans le droit fil de nos préoccupations. Je retiens avant tout la notion remarquable de sensibilité sociale qu'instilleront au musée ceux qui se l'approprient. L'exemple dont vont nous parler Estelle Guille des Buttes et Sophie Kervran en est une illustration.

**Estelle Guille des Buttes** – Il s'agit de l'exposition participative « Réserve, ouvre-toi ! » organisée au Musée de Pont-Aven (géré par Concarneau Cornouaille Agglomération) et emmenée par Sophie Kervran lorsqu'elle m'a succédé en mars 2020.

L'histoire du musée de Pont-Aven est singulière. Sa création remonte à 1985, quand un groupe de citoyens prirent cette initiative un peu folle puisqu'au départ, il n'y avait pas de collection à abriter. Lorsque j'en ai pris la direction en 2006, la commande des élus était de l'agrandir. Nous l'avons donc entièrement repensé et le nouveau musée, inauguré en 2016, dispose d'une collection de 1 500 items. La fréquentation est bonne, avec 50 000 visiteurs par an avant cette date et plus de 100 000 depuis.

Ce renouveau a aussi pris la forme d'une expérience citoyenne. Longtemps, le musée a été considéré comme un des instruments de la promotion touristique du Finistère sud ; on avait même tendance à choisir le thème des expositions en priorité pour attirer les visiteurs extérieurs, dont beaucoup d'étrangers. Le nouveau musée

a voulu se tourner davantage vers les habitants et en 2019 nous avons décidé de leur laisser le choix des œuvres des expositions temporaires, d'autant que même si notre collection reste modeste, certaines œuvres ne sortent pas des réserves. Ils y ont donc fait leur choix, à l'instar de ce qui se pratique au musée de Rouen avec *La chambre des visiteurs*. Ce fut aussi l'occasion de mobiliser tous les collaborateurs, et non les seuls conservateurs, à Pont-Aven et à Concarneau, puisque l'équipe est mutualisée.

Nous avons une première expérience sur laquelle nous appuyer. En effet, le chantier engagé en 2016 étant prévu pour durer deux ans et demi, il était impossible de couper tout lien avec le public sur une telle durée. Nous avons donc recouru un peu au numérique, et fait des propositions hors les murs, dans les écoles, les mairies, les bibliothèques. Nous sommes allés à la rencontre des citoyens qui avaient aussi le droit d'avoir des explications sur un investissement de dix millions d'euros d'argent public. Cette expérience a été une réussite, elle a entraîné un renouvellement du public, et l'exposition sur les réserves s'inscrit dans son prolongement. Elle était prévue du 17 octobre 2020 au 3 janvier 2021. La pandémie est arrivée, et quand Sophie Kervran a pris ses fonctions, fin juin 2020, elle a repris le projet, avec la même équipe, mais en lui donnant une nouvelle orientation.

**Sophie Kervran** – En effet notre exposition s'inspire de l'expérience de Rouen, mais on pourrait citer aussi *Click ! A Crowd-Curated exhibition* au Brooklyn Museum en 2008, les expositions du club *Femmes ici et ailleurs* au musée des Beaux-Arts de Rennes, l'implication des adolescents au musée Sainte-Croix de Poitiers ou la carte blanche aux publics, laissée en premier aux jeunes gens, au musée de Lausanne.

L'exposition *Réserve, ouvre-toi !* a pu paraître victime du mauvais sort. Mais au rythme des confinements, nous avons pu élargir sa dimension participative. Pendant le premier confinement, nous avons demandé aux internautes de voter, du 1<sup>er</sup> mai au 7 juin, pour 35 œuvres – le musée de Pont-Aven a trente-cinq ans – sur cinquante, qui avaient été sélectionnées avec la participation de toute l'équipe. Le succès du vote, avec 2 000 participants de toute la France, a enclenché notre transition au numérique. Nombre de votants locaux se sont prononcés pour des œuvres en lien avec la Bretagne, donc pour que le musée exprime une identité territoriale.

Lors de la réouverture, nous avons voulu maintenir et approfondir ce lien avec le public. Pour l'associer au contenu de l'exposition, nous avons recouru à une scénographie peu banale, consistant à accrocher les œuvres en fonction du nombre de votes reçus. Nous avons aussi, avec l'Association des amis du musée et un centre social, réalisé des cartels décalés, tantôt anecdotiques, tantôt émouvants. L'engouement pour ces tâches, d'ordinaire dévolues aux professionnels, a été réel. Des lycéens en option « histoire de l'art » ont aussi réalisé des podcasts, que nous avons diffusés sur notre site. Enfin, nous avons adjoint à l'exposition une salle d'expérimentation intitulée « Par ici les coulisses », où les professionnels faisaient découvrir au public tous les métiers du musée. Cette désacralisation du musée a permis aux citoyens de se le réapproprier, et de l'ancrer dans son territoire. La presse a d'ailleurs beaucoup relayé notre initiative, sur le thème « Le public aux commandes ».

L'exposition n'était ouverte que depuis quinze jours quand survint le deuxième confinement. Nous nous sommes employés à maintenir le lien avec le public pendant cette attente – l'œuvre venant en tête était justement *L'attente* de Alfred Delobbe, celle de la femme du pêcheur. Nous avons voulu, pendant ces cent jours, à la fois combler et attiser l'attente de notre public, en particulier sur les réseaux sociaux, avec des sessions en *live* sur Facebook, en demandant aux enfants de commenter les œuvres, en proposant une visite théâtralisée, en donnant à voir la fabrique du musée et ses nouvelles acquisitions.

J'avoue qu'à mon arrivée au musée, je m'étais interrogée : y a-t-il dans ces initiatives une forme de dérive démagogique, un simple vernis de participation ? En faisant le bilan, il m'apparaît que dans ce domaine où les musées des beaux-arts sont en retard sur les écomusées, il s'est produit un réel partage d'autorité avec le public sans dévaloriser l'expertise des professionnels ; au contraire, les liens du public se sont resserrés avec eux et avec l'institution. D'autre part, l'expérience nous conduit aussi, nous professionnels, à nous interroger sur nos pratiques : comment expliquer nos choix d'œuvres, de scénographies, faire preuve de plus de pédagogie ? Un moyen est sans doute de s'ouvrir de ces interrogations au public et de l'associer plus largement à notre action. Pour prendre un exemple, nous avons réalisé une visite virtuelle de notre collection permanente avec la mission locale et des jeunes en insertion.

Pour terminer, le très beau titre de cette Journée – « Les musées font équipe » – me permet d'annoncer notre prochaine exposition sur la photographe américaine Vivian Maier, qui ouvrira au musée de Pont-Aven et à celui de Quimper au printemps 2022. Ce sera l'occasion de resserrer encore les liens avec notre public proche, en dehors de la saison touristique.

**Bertrand Roussel** – Je relaye une question de la conservatrice en chef du musée de Martigues, Lucienne Del'Furia : comment parvenez-vous à concilier la participation des habitants et le discours scientifique sur le contenu de l'exposition ?

**Sophie Kervran** – Nous avons choisi de ne pas présenter un discours scientifique mais de laisser place à un autre regard sur les œuvres, celui des habitants, qui l'ont exprimé dans ces cartels décalés qui incluent poésie et anecdotes.

**Estelle Guille des Buttes** – C'est un choix assumé, rendu d'autant plus possible que nous venions de rééditer le guide des collections permanentes : le discours scientifique pour raconter l'histoire de l'École de Pont-Aven était donc à disposition et, somme toute, les deux approches se complétaient.

**Bertrand Roussel** – Nous avons vu comment garder le lien avec le public. Comment le conserver avec les artistes ?

**Anne Dopffer** – Le musée contribue à la démocratisation, mais son rôle sociétal va bien au-delà. Il constitue un lieu de rencontre dans la cité. Ainsi, les musées nationaux du XXème siècle des Alpes-Maritimes cherchent à susciter le lien avec nos grands maîtres, Chagall, Léger, Picasso, en intégrant la création contemporaine dans ce projet.

Pendant le premier confinement, dans l'ignorance de la suite, nous maintenions le contact, nous faisons du *care*. Mais j'ai vite senti combien la situation était difficile pour les artistes plasticiens. Souvent isolés, peu organisés, ils perdaient la capacité de montrer leur travail et d'en obtenir un revenu. J'ai donc choisi de me concentrer sur la relation entre le musée et les artistes. Je partirai d'un tableau de Hubert Robert, *Le projet d'aménagement de la Grande galerie du Louvre en 1796* : alors, les académies sont

installées au Louvre, les premiers conservateurs sont des artistes. Ils sont chez eux en ce lieu qui, d'ailleurs, leur est réservé en semaine pour copier les modèles des maîtres. Ensuite, au XIX<sup>ème</sup> siècle, la rupture a progressivement été telle que l'on a entendu des artistes dire qu'il fallait brûler les musées.

Depuis, la situation a bien changé, et les artistes prennent une place majeure dans la vie des musées, où certains sont commissaires d'exposition. Les musées nationaux du XX<sup>ème</sup> siècle des Alpes-Maritimes invitent les artistes et les rémunèrent, comme nous y invite la circulaire de septembre 2019. J'ajoute en incise qu'une discussion s'impose avec les sociétés de droits d'auteur au sujet du droit d'exposition que l'on pourrait demander aux musées uniquement pour l'accrochage des tableaux de leurs collections permanentes. Il est légitime de commencer à le payer, mais si on multiplie par le nombre d'œuvres des collections le premier tarif annoncé par l'ADAGP, la Société des auteurs dans les arts graphiques et plastiques – quelque 600 euros par œuvre pour dix ans – on prend peur ! Le droit d'exposition devra être appliqué mais pour qu'il soit supportable, le tarif doit être négocié avec l'ADAGP, en présence du ministère de la culture. Il ne s'agit pas d'y aller en ordre dispersé en se lançant dans des discussions bilatérales ; une parole commune forte doit s'exprimer à ce sujet.

Nous accueillons les artistes pour des expositions, des résidences et des productions ; ainsi de Cécile Bart, de Myriam Mihindou et plus récemment de Violaine Lochu, que nous avons accueillie pendant le confinement dans la chapelle de Vallauris pour le tournage d'une vidéo. C'était une forme d'accompagnement pendant la fermeture : pas seulement des promesses d'exposition à venir mais des projets effectivement menés à bien pendant la crise, avec une belle réussite. Cela a impliqué une forte mobilisation des équipes, qui ont appris à être productrices de film ; je les remercie d'avoir, par leur réactivité et leur inventivité, permis la réalisation de ces projets.

La manière traditionnelle de soutenir les artistes, singulièrement les jeunes encore peu connus, c'est bien sûr d'assurer la publication de leurs œuvres, ce que nous avons fait pour la très belle installation de Florian Pugnaire et David Raffini.

Nos musées ne se résument pas aux expositions ; la création est présente dans toute la programmation et nous avons ainsi un partenariat ancien avec les Ballets de Monte-Carlo pour les performances

dansées, fondées sur la collection. Pendant le premier confinement, nous avons proposé à un compositeur et une danseuse de réaliser au musée national Marc Chagall le tournage de la performance *Écoute Respire // Bleu*. La diffusion a eu lieu en *live* pendant la Nuit des musées et la projection a été suivie d'un *chat* avec les visiteurs.

Mais nous nous sommes rendu compte assez vite qu'il nous était assez difficile de produire en interne des tournages de qualité. Aussi avons-nous progressivement privilégié le son, et lancé la production d'une création musicale, *Fernand Léger Remix*. Pour cette médiation innovante qui permet un parcours musical contemporain, une collaboration a été établie entre le Musée Fernand Léger, RFI Labo, un journaliste et un DJ compositeur, pour donner un portrait plus impressionniste que savant de la personnalité de Fernand Léger. L'intérêt de ces nouvelles formes de médiation est qu'elles sont accessibles avec un QR code, si bien que nous espérons toucher un public plus large que les seuls visiteurs du musée.

Je conclurai ce propos consacré au soutien aux artistes en mentionnant une initiative remarquable, *Mon artiste et moi*. Lancée pendant la crise sanitaire, elle ne concerne pas directement les musées mais ils pourraient s'y associer. Elle consiste à appairer un artiste et un parrain prêt à lui apporter un soutien mensuel de 100 euros au minimum pendant un an. L'artiste ouvre son atelier au parrain, et un dialogue s'instaure qui permet des développements nouveaux – une visibilité accrue sur les réseaux sociaux par exemple. Je sais que notre collègue Frédérique Verlinden, à Gap, a adhéré à ce beau programme à titre individuel, et qu'elle a proposé des projets à l'artiste qu'elle parraine.

**Marie Grasse** – Je tiens également à souligner le rôle social des musées, singulièrement des musées de société, pour tous les publics. Le musée national du Sport est particulièrement concerné par le programme Héritage lancé par le Président de la République en vue des Jeux olympiques et paralympiques 2024. Je mettrai en exergue deux opérations en cours de réalisation dans ce cadre.

En effet, à l'aube de cet événement, il semble essentiel de mettre en lumière dès aujourd'hui le patrimoine sportif français. Dans cette optique, le musée national du Sport a pour ambition de créer un rallye culturel et sportif mais parallèlement aussi un inventaire national du patrimoine sportif afin de révéler sa richesse dans

toute sa diversité et toute sa complexité. L'histoire et le développement du sport sont parties prenantes de la construction du vivre ensemble dans les villes, sans oublier la création et l'art qui existent dans ce domaine depuis plus d'un siècle. La grande popularité et la forte médiatisation des événements sportifs suggèrent la possibilité d'expérimenter à la fois un parcours sportif et culturel participatif dans la capitale, tel que le souhaitait Pierre de Coubertin, en associant l'art et le sport. Il s'agit à la fois de mettre en valeur les événements prévus dans les établissements culturels et de dresser l'inventaire du patrimoine sportif Francilien. Le même concept sera décliné en Provence-Alpes-Côte-d'Azur. Ce premier projet sera accompagné d'une application pour smartphone.

Par ailleurs, le musée national du sport envisage une forme de diffusion-collecte patrimoniale participative innovante, basée aussi sur l'outil numérique qui permettra la connaissance et l'observation de ce riche patrimoine. La construction de cette grande opération nationale culturelle nécessite la mise en place de synergies collaboratives et vise à constituer des mémoires de « communautés patrimoniales ». Ce patrimoine, qu'il s'agisse de jouets ou de tableaux liés à la pratique sportive, n'est pas encore forcément recensé. Nous souhaitons, par un travail d'équipe entre musées, le rendre accessible sur la plateforme Gallica, la bibliothèque numérique de la Bibliothèque nationale de France<sup>1</sup>.

Le souhait est que toutes les institutions puissent apporter leur contribution et leur vision dans ce projet inédit de valorisation du patrimoine sportif : musées labellisés « musées de France » (musées territoriaux, musées nationaux, ...), musées privés, collections privées, fonds régionaux d'art contemporain, archives, bibliothèques, fédérations sportives, musées de clubs, de fédérations, artistes, etc. au service du plus grand nombre.

<sup>(1)</sup> Le musée national du Sport est depuis 2018 pôle associé documentaire de la BnF pour les collections « sports ». Il est par ailleurs associé en tant que copilote au programme de numérisation et de valorisation concertées en Sport (2019-2024) de la BnF, dont le comité de suivi est composé de représentants du ministère de la Culture, du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, de l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP) et de la Ville de Paris.

Le COVID a considérablement changé nos pratiques culturelles et nous a obligé nous professionnels à revoir notre approche des collections et des publics. Le multimédia présent naguère paraît aujourd'hui incontournable.

**Inda Idjeraoui-Ravez** – Je suis l'auteur de l'ouvrage *Le témoignage exposé - Du document à l'objet médiatique*, et ce que j'ai entendu me redonne confiance dans les musées ! Je m'étais intéressée à la sensibilité sociale des musées, qui a du mal à s'exprimer sur le terrain. Ne pourrait-on envisager que ICOM France et l'université entreprennent une mission conjointe sur les partenariats possibles entre les musées et les tiers-lieux ? Dans un autre domaine, le musée de Pont-Aven n'est-il pas en train d'inventer une éco-muséologie du musée des Beaux-Arts en France ?

**Estelle Guille des Buttes** – Nous avons été pragmatiques, et nous manquons encore du recul nécessaire pour théoriser notre action. Nous voulions rendre le musée plus accessible et plus ouvert, dans l'espoir de toucher de nouveaux visiteurs – car, comme ailleurs, nos visiteurs sont toujours les mêmes, notamment les 800 très fidèles adhérents de l'Association des amis du musée. Nous ne pouvons envisager l'avenir du musée sans cette association à nos côtés, mais nous devons élargir nos horizons et rajeunir nos publics, dont la moyenne d'âge est assez élevée, en créant un comité des jeunes amis du musée. Les actions en ce sens dépendront aussi de la communauté d'agglomération qui gère le musée.

Nous sommes prêts à des collaborations avec l'Université, mais si nous collaborons aisément avec l'université de Bretagne Sud, la distance rend les choses plus difficiles avec l'université de Rennes. Il se peut qu'après la crise sanitaire, l'habitude prise de converser par visioconférence change la donne. Si cela permet de retenir l'attention de l'Université sur les possibilités de projets de recherche avec le musée de Pont-Aven, commune de moins de 3 000 habitants, chacun s'en félicitera.

**Sophie Kervran** – Je retiens que le musée de Pont-Aven est l'inventeur de l'éco-muséologie des musées des Beaux-Arts... Cela mérite d'être porté au compte rendu.

**Agnès Parent** – Cette table ronde très intéressante fait écho aux réflexions sur la recherche et la science participatives. Dans ce cadre, comment concilier la participation des associations aux expositions et donc l'intégration des communautés dans la définition des sujets ou des propos ? Où fixer la limite entre un discours co-construit et le discours scientifique que porte le musée ?

**Pap Ndiaye** – La limite est fixée par les attributions de chacun. Dans le cadre d'une exposition en préparation sur les migrants asiatiques, nous avons constitué un comité scientifique composé d'universitaires de différents pays que nous consultons sur le périmètre de l'exposition. Nous conversons aussi avec des associations de personnes originaires de Chine ou du Sud-Est asiatique établies dans la région parisienne et un peu au-delà, très respectueuses du travail des scientifiques et du musée. Ce dialogue fluide est déjà fructueux car il peut nous conduire dans des directions que nous n'avions pas identifiées et nous éviter de commettre des erreurs de conception et de sensibilité. Nous avons tout à gagner à nous adresser au public, sans pour autant lui donner les clefs de l'exposition – il n'est pas question de mettre nos métiers et nos compétences de côté.

**Bertrand Roussel** – Je vous remercie. Il revient à Laure Pressac de conclure nos travaux.

**Laure Pressac** – Cette journée d'échange avait pour thème faire équipe. Un certain jour de mars 2021, au musée des Beaux-Arts de Dijon, cent personnes ont « fait équipe » pour donner leur sang. La même photo a été prise au Louvre-Lens, aux musées de Strasbourg et d'Orléans et dans d'autres encore : les musées se sont fait lieux de partage, grâce à un groupe de gens réunis pour accomplir ensemble un « travail » commun, témoignant de la force du collectif.

La force du collectif, c'est aussi ce que démontre toute équipe sportive. Handballeuse moi-même, je ne résiste pas à la tentation de vous montrer une image de l'équipe française féminine de handball, qui a obtenu la médaille d'or aux Jeux Olympiques de Tokyo. Aucune de ces joueuses, prise isolément, n'est la meilleure à son poste dans son club mais, ensemble, elles ont accompli quelque chose d'extraordinaire. « *Le sport va chercher la peur pour la dominer, la fatigue pour en triompher, la difficulté pour*

*la vaincre* » disait Pierre de Coubertin. C'est ce que vous avez tous vécu depuis deux ans, démontrant ainsi votre « *antifragilité* », concept mis en avant par Nicholas Taleb pour dire que les systèmes exposés à des facteurs de stress se renforcent. Comme vous, les handballeuses de l'équipe de France ont fait preuve de solidarité, d'entraide, de combativité. Depuis deux ans, la culture est un sport de combat, je le redis, et sans doute le sera-t-elle demain encore.

Au handball, le gardien est à la fois le dernier rempart et le premier attaquant. Cette année, ceux qui furent, dans les musées, les premiers au contact sont « gardiens », ou dans notre dialecte culturel les agents d'accueil et de surveillance. Un agent de surveillance, au musée de la chasse et de la nature, à Paris, m'a montré une souris dessinée sur un angle de mur qui passait par là et que, sans lui, je n'aurais pas remarquée. J'en ai discuté avec la directrice du musée, qui dit que pour elle le musée est une maison, une famille, dans laquelle chacun prend place, et qu'elle fait le tour du musée avec les équipes de surveillants, devenus d'une certaine manière les premiers médiateurs. Au Museon Arlaten, les agents d'accueil ont eu la parole pour présenter leur coup de cœur. Dans ce musée, cinq panneaux ont été placés à la fin du parcours qui vient d'être rouvert, et tout le monde y figure : le comité scientifique, les muséographes, ceux qui ont installé les collections, ceux qui sont chargés du numérique, des traductions, des aménagements scénographiques, de la restauration, de la maîtrise d'ouvrage, et aussi les acteurs du deuxième cercle, fournisseurs ou prestataires, également fiers de contribuer à l'aboutissement d'un projet muséal. Actuellement, nous travaillons avec la ville de Nice à un projet associant plusieurs musées, avec des intervenants extérieurs qui réfléchissent à leurs côtés. C'est aussi de cette manière que l'on fait émerger les projets et les messages, mais c'est aussi le rôle décisif de certains membres du collectif.

Vous avez sous les yeux un portrait au pochoir par C215 de la nageuse Yusra Mardini qui, outre qu'elle a sauvé de la noyade plusieurs de ses compatriotes fuyant la Syrie en guerre, a concouru aux Jeux Olympiques d'été de 2016 dans une équipe d'athlètes réfugiés et, très engagée dans son rôle social et sociétal, est devenue ambassadrice de bonne volonté pour le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés. Faire émerger des forces, des talents, des ambassadeurs, souligner les

individualités marquantes et les mettre en exergue, c'est aussi ce qui s'est passé pendant ces deux années, et c'est aussi cela le rôle social et sociétal des musées ; j'ai en tête un agent d'accueil de la Sainte-Chapelle qui a créé une application de visite – celle qu'utilisent aujourd'hui tous les visiteurs de ce site.

Ce qui nous rassemble sportivement, l'équipe autour de laquelle nous faisons corps, c'est celle qui nous attache à un territoire. Les rouge et noir de Nice, les blancs et bleu de Marseille. C'est vrai aussi pour les musées. J'en donnerai trois exemples : le Festival des traversées du Marais, à Paris, un week-end de 48 heures qui se prépare toute l'année, avec un programme de 47 événements organisés par différentes structures culturelles, publiques et privées ; la Colline des arts, réseau associant onze institutions culturelles situées autour de la colline de Chaillot pour former un parcours dans un même quartier parisien ; et encore le réseau Plein Sud, qui fédère 65 lieux – musées, écoles d'art... – de Sérignan à Monaco. Le Centre des monuments nationaux et ses plus de 100 lieux en France montre quotidiennement la force d'un réseau ancré sur des territoires. Il y a enfin les communautés qui se mobilisent lors de points d'orgue annuels, comme Museomix.

Qui dit sport dit aussi *supporters*. Le premier *supporter* des musées, c'est l'État. Il y a aussi des partenaires qui apportent des compétences autres dans des secteurs connexes – le son, l'image... – et encore les mécènes : ainsi, douze média, financeurs ou institutions culturelles sont mentionnés sur l'affiche de présentation du musée de Pont-Aven, et à l'entrée des Gallerie dell'Accademia à Venise, on voit un énorme logo de Samsung, la société qui a financé le matériel numérique permettant une visite immersive des collections.

Les plus grands *supporters*, ce sont les publics, et les non-publics, ceux qui ne viennent pas encore et que l'on espère faire venir un jour. À cet égard, il est intéressant de constater que le palais des Beaux-Arts de Lille, qui refait son site Internet, vous demande votre avis et que, de même, le centre des Monuments nationaux, qui œuvre à la réalisation du parcours de visite de Villers-Cotterêts, sollicite vos contributions, invitant en quelque sorte les supporters à envahir le terrain ponctuellement, en tout cas à tenir leur rôle dans ces questionnements. Dans le même esprit, des dessins d'enfants figurent sur les cartels du musée Carnavalet comme sur ceux du musée de Pont-Aven. Les publics sont donc très présents, et une

frontière nouvelle entre « joueurs » et « supporters » s'esquisse sans conflit mais avec un enrichissement mutuel.

D'autres crises se dessinent déjà, avec de nouvelles compétitions et d'autres enjeux sociétaux. Les visiteurs commencent à dialoguer avec nous mais, comme chacun de nous, ils ont vécu une année traumatisante. La « prescription muséale » bruxelloise, sur le modèle canadien, a été mentionnée tout à l'heure : on attend des musées qu'ils aident au bien-être mental pour gagner un match, pour recréer une belle équipe. Alors que se tient en un autre lieu un certain procès, il est important d'avoir en tête ce levier et ce rôle du musée thérapeute collectif pour maintenir la cohésion sociale et aider chaque individu à s'en sortir.

Le manifeste du FRAC de la région Centre-Val-de-Loire, affiché dans l'entrée en énormes caractères, commence comme il suit : « *1. Penser le Frac Centre-Val de Loire comme laboratoire d'une démocratie féministe, profondément féministe. Inconditionnellement féministe. Une démocratie qui nous donne à nous juger chaque jour sur la question fondamentale qui vaillle d'être posée : la liberté des femmes.* » La volonté est ainsi marquée de se saisir des grands débats du monde contemporain. Si les institutions ne le font pas, d'autres le feront.

Les musées s'emparent de trois enjeux essentiels. En premier lieu, le réchauffement climatique avec l'association *Museum for climate action change*, pour laquelle « nous pouvons et devrions faire mieux » pour prendre soin des hommes et de notre monde.

Il y a ensuite l'équité sociale et la représentation des diversités. Et enfin l'urgence humanitaire. Ainsi, le Mucem soutient l'ONG de sauvetage en mer SOS Méditerranée, et a aussi lancé une collecte en faveur des artistes afghans. Que faire pour les artistes que l'on a invités il y a deux ans et qui sont aujourd'hui dans un pays en crise ? On attend que le musée prenne position et les soutienne plus fortement. Mais le musée ne doit pas oublier son équipe ; à cet égard, on peut lire sur le compte Instagram « *Changethemuseum* » des témoignages de salariés faisant état de sérieuses dissonances entre les valeurs proclamées par certains musées et la gestion de leurs équipes.

Ces nouveaux défis vous ouvrent de nouveaux terrains de jeu. Je finirai donc en projetant devant vous une œuvre photographique

de Pelle Cass (*Water polo match*, Harvard, 2018) qui superpose des images d'un match de water-polo, une mise en scène qui résume bien ce qui s'est dit aujourd'hui : nous sommes sur un nouveau terrain de sport où tout va beaucoup plus vite. Bienvenue dans l'ère post-numérique, si elle existe ; bienvenue dans l'ère post-pandémique, si elle existe... En tout cas, les règles sont nouvelles et le rythme beaucoup plus rapide. Et c'est le collectif, la belle équipe qui nous sauvera. Une « belle équipe » qui ne coule pas et se relève quand on l'attaque. Nous traversons une succession de mouvements très difficiles à encaisser par la société, qui compte sur les institutions publiques et privées pour se relever. En ce moment, elles font face à tous les combats, la pandémie n'en étant qu'un parmi tant d'autres. En 1999, Aimé Jacquet disait : « *Donner, recevoir, partager : ces vertus fondamentales du sportif sont de toutes les modes, de toutes les époques. Elles sont le sport.* » Elles sont aussi la culture et les musées.





# Présentation des intervenants





## Sunna ALTNODER

.....

Sunna Altnoder est cheffe de l'Unité du patrimoine mobilier et des musées à l'Unesco. Docteur en sciences politiques, elle travaille depuis 20 ans dans le domaine de la culture et des industries créatives. Elle a été conseillère culture auprès de la directrice générale de l'Unesco (2017-2020), conseillère diplomatique au cabinet de la ministre de la Culture français (2016 – 2017), productrice de films et experte pour la Commission européenne dans le cadre de missions d'évaluation d'impact de projets culturels.

## Marie-Pierre BATHANY

.....

Marie-Pierre Bathany a rejoint le Fonds Hélène et Édouard Leclerc en 2012. Elle le dirige et a réuni autour d'elle douze collaboratrices qui œuvrent aux grands projets d'expositions présentés. À leur actif, on peut déjà compter les expositions *Fromanger, Métal Hurlant, Giacometti, Monory, Chagall, Hartung, Moore et Picasso*.

## Céline CHANAS

.....

Céline Chanas est conservateur en chef du patrimoine, directrice du musée de Bretagne à Rennes Métropole depuis 2012. Issue d'une formation en histoire et sciences politiques, elle a effectué des études de 3e cycle, avec une spécialisation en direction de projets culturels à l'Institut d'Études politiques de Grenoble, puis au sein de l'Institut national du patrimoine et l'INET. Elle a acquis au cours de son parcours professionnel une expertise dans le champ des musées de société, la gestion d'établissements patrimoniaux, la médiation culturelle et les expositions. Elle préside depuis 2017 la Fédération des écomusées et musées de société, réseau national qui fédère plus de 180 établissements patrimoniaux, unis par une même communauté de valeurs, dont l'engagement et la participation des publics, le développement des territoires.

## Anne DOPFFER

---

Anne Dopffer, conservateur général du Patrimoine, est directrice des musées nationaux du XXème siècle des Alpes-Maritimes (musée national Marc Chagall à Nice, Musée national Fernand Léger à Biot ; Musée national Pablo Picasso, La Guerre et la Paix à Vallauris) depuis 2014. Elle a été commissaire de nombreuses expositions et publie régulièrement. Projets en cours : *Marc Chagall, le passeur de lumière et Fernand Léger et le cinéma à l'été 2022*.

## Bruno ELY

---

Ancien conservateur du musée des Tapisseries et du Pavillon de Vendôme à Aix-en-Provence, Bruno Ely prend la succession de Denis Coutagne à la tête du musée Granet d'Aix en janvier 2009. Il mène depuis plus de 15 ans de nombreux travaux de recherche et anime des conférences autour de l'œuvre de Picasso. Spécialiste de Cézanne, il a été commissaire de plusieurs expositions dont *Cézanne* (1982), *Cézanne au musée d'Aix* (1984), *Sainte-Victoire – Cézanne* (1990), *Les palettes de Cézanne* (2002), *Cézanne en Provence* (2006), *Picasso Cézanne, le soleil en face* (2009). Chargé de cours à la faculté d'Aix, Bruno Ely a été membre du conseil d'administration et vice-président de l'Association des Conservateurs des collections publiques de France entre 2004 et 2007. Depuis 2005 il enseigne à l'École doctorale « Langues, Lettres et Arts » à l'université d'Aix.

## Jérôme FARIGOULE

---

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

## Alberto GARLANDINI

---

Alberto Garlandini est président de l'ICOM et ancien président d'ICOM Italie. Il est président du comité scientifique du Museo delle Scienze de Trente et de l'Associazione Abbonamento Musei de la Vallée d'Aoste, de la Lombardie et du Piémont. Il a prononcé un discours lors de la récente réunion des ministres de la Culture du G20 et interviendra lors du prochain Forum de haut niveau de l'Unesco sur les musées.

## Anne-Sophie de GASQUET

---

Anne-Sophie de Gasquet est depuis avril 2021 directrice générale de Paris Musées, établissement public présidé par Carine Rolland, qui regroupe les 14 musées de la Ville de Paris. Elle succède à Delphine Lévy, fondatrice et directrice générale de Paris Musées depuis 2013, décédée brutalement en juillet 2020. Anne-Sophie de Gasquet était auparavant directrice de la production du Centre Pompidou, après avoir travaillé dans plusieurs institutions culturelles françaises (musée d'Art moderne de Paris, Palais de Tokyo), à la Ville de Paris (au cabinet du maire de Paris, Bertrand Delanoë, au cabinet de l'adjoint à la Culture et sur les sujets culturels internationaux) ainsi qu'au ministère des Affaires étrangères (au cabinet du ministre des Affaires étrangères, Laurent Fabius, au service culturel français à Los Angeles et à l'Institut français).

## Émilie GIRARD

---

Émilie Girard est directrice scientifique et des collections du Mucem et conservateur en chef du patrimoine depuis 2019. Elle rejoint l'équipe du Mucem en 2006 et prend, en 2008, la direction du département des collections du musée où elle conduit, entre autres, le chantier qui a permis le transfert de Paris à Marseille de l'intégralité des collections et fonds conservés, et la mise en place du Centre de Conservation et de Ressources du Mucem. Elle assure régulièrement le commissariat d'expositions au Mucem (*Food* en 2014, *Un génie sans piédestal*, *Picasso et les arts et traditions populaires* en 2016, *On danse ?* et *Les reliquaires de A à Z* en 2019, *Jeff Koons Mucem* en 2020).

## Bruno GIRVEAU

.....

Bruno Girveau est directeur du palais des Beaux-Arts et du musée de l'Hospice Comtesse de Lille depuis mars 2013. Conservateur général du patrimoine et historien de l'architecture de spécialité, il a été le commissaire de plusieurs expositions, dont *À table au XIXe siècle au musée d'Orsay* (2002), *Il était une fois Walt Disney* au Grand Palais (2006), *Charles Garnier, un architecte pour un empire* à l'ENSBA de Paris (2010), *Des jouets et des hommes*, au Grand Palais (2011), *Joie de vivre* (2015), *Le Rêve d'être artiste* (2019) au palais des Beaux-Arts de Lille.

## Marie GRASSE

.....

Docteur en histoire de l'art, conservatrice en chef du patrimoine, Marie Grasse est actuellement directrice générale du musée national du Sport. Auparavant, elle a dirigé le musée international de la Parfumerie à Grasse, puis l'ensemble des musées de la ville. Chef d'établissement, elle a assuré régulièrement des commissariats d'exposition et publié de nombreux ouvrages.

## Estelle GUILLE des BUTTES

.....

Conservatrice en chef du patrimoine, Estelle Guille des Buttes a dirigé pendant 3 ans les musées de Laval, avant de mener de bout en bout le projet de nouveau musée à Pont-Aven. Le temps du chantier de refonte et d'agrandissement, elle a initié avec ses collaborateurs de nombreuses actions hors les murs afin de rapprocher l'équipe du musée des publics. À la réouverture, ce dispositif a été pleinement intégré à la programmation culturelle de l'établissement et a été complété par la préparation d'une exposition, *Réserve ouvre toi !*, où les œuvres étaient choisies par les citoyens. Spécialiste de l'école de Pont-Aven et des Nabis, elle est notamment l'auteur de plusieurs publications et expositions en lien avec ces sujets. Elle est aujourd'hui chargée d'accompagner les musées de France conservant des collections d'art moderne et d'art contemporain.

## **Sophie KERVRAN**

---

Diplômée de la Sorbonne et de l'Institut national du patrimoine, conservatrice en chef du patrimoine et professeure associée à l'université de Bretagne occidentale, Sophie Kervran dirige depuis 2020 les musées de Concarneau Cornouaille Agglomération, musée de Pont-Aven et musée de la Pêche de Concarneau, après avoir été directrice adjointe du musée des beaux-arts de Quimper pendant 7 ans.

## **Jérôme MAGAIL**

---

Chargé de recherche au musée d'Anthropologie préhistorique de Monaco depuis 16 ans et secrétaire général d'ICOM Monaco depuis plus de 7 ans, Jérôme Magail dirige également des missions archéologiques en Mongolie et en Sibérie. Les travaux menés à l'étranger permettent notamment de concevoir des expositions itinérantes sur les premiers nomades de Haute-Asie.

## **Catherine MAGNANT**

---

Catherine Magnant est adjointe au directeur et cheffe de l'Unité en charge des politiques de la culture à la Commission européenne. En 2018, elle a piloté l'Année européenne du patrimoine culturel, qui s'est déroulée dans 37 pays. Elle s'occupe de politiques culturelles au niveau européen depuis 2011. Elle a commencé sa carrière à Moscou, où elle était en charge de la presse à la délégation de la Commission européenne. De retour à Bruxelles, elle a occupé différents postes en lien avec l'élargissement de l'Union européenne à l'Europe centrale et orientale, la promotion des droits de l'homme dans les relations avec les pays tiers, la lutte contre la discrimination au sein de l'Union européenne. Catherine est une ancienne élève de l'École normale supérieure de Saint-Cloud. Elle est également diplômée en relations internationales et en russe (Sorbonne et Institut des langues orientales, Paris).

## Pap NDIAYE

Pap Ndiaye est spécialiste d'histoire sociale des États-Unis, particulièrement des minorités. Il s'intéresse également aux situations minoritaires en France (histoire et sociologie des populations noires). Normalien, agrégé et docteur en histoire, diplômé de l'université de Virginie (M.A.), il a enseigné en France (EHESS), à Sciences Po Paris, et aux États-Unis (université de Pennsylvanie, New York University, Northwestern University). On lui doit notamment *La condition noire. Essai sur une minorité française*, (Calmann-Lévy, 2008), *Les Noirs américains. En marche pour l'égalité* (Gallimard, 2009). Il a aussi co-dirigé l'édition du catalogue *Le Modèle noir* (Flammarion et Musée d'Orsay, 2019). Son ouvrage *Les Noirs américains, de l'esclavage à Black Lives Matter* (Tallandier) paraîtra en octobre. Depuis mars 2021, il est directeur général du palais de la Porte Dorée.

## Leisa PAOLI

Présidente directrice du MACM. Originnaire d'Angleterre et professionnelle des mondes de l'art et de la communication, Leisa Paoli est arrivée au MACM en 2012 en tant que directrice adjointe. En 2014, Leisa a pris la direction du MACM, un métier-passion qu'elle vit dans un endroit extraordinaire où les pièces classiques font écho aux œuvres contemporaines en invitant à la réflexion et à l'ouverture d'esprit. Ambassadrice d'une collection d'exception, Leisa est particulièrement attachée à rendre le MACM accessible au public le plus large. Commissaire des expositions temporaires et instigatrice d'un programme d'activités culturelles conviviales, elle dirige toutes les activités du MACM avec dynamisme et créativité.

## **Laure PRESSAC**

---

Diplômée de Science Po Paris, de l'ESSEC et de Paris I en histoire de l'art, Laure Pressac travaille depuis 20 ans auprès des institutions culturelles, et notamment de l'agence Magnum, du musée du Louvre, ou encore du centre Pompidou. Elle a été directrice de la stratégie, de la prospective et du numérique au Centre des monuments nationaux, de 2014 à 2019, où elle a notamment lancé l'incubateur du patrimoine et développé des modèles innovants comme le projet de l'Hôtel de la Marine. Laure est également guide conférencière, et enseigne à Sciences Po Lille et Sciences Po Paris sur les sujets du management de projets et de l'entrepreneuriat culturel.

## **Juliette RAOUL-DUVAL**

---

Actuellement présidente d'ICOM France, vice-présidente du comité international des musées scientifiques et techniques, administratrice de l'association des musées et centres de culture scientifique et technique, membre du conseil d'orientation de France Muséums développement. Juliette Raoul-Duval a effectué la plus grande partie de sa carrière dans le secteur des musées tout d'abord en tant que chef du bureau des musées du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche puis secrétaire générale du palais de la Découverte et enfin directrice adjointe du musée des Arts et Métiers.

## Bertrand ROUSSEL

.....

Bertrand Roussel est docteur en préhistoire et directeur des musées d'Archéologie de Nice (musée de Préhistoire de Terra Amata et musée d'Archéologie de Nice / Cimiez). Il porte un intérêt tout particulier aux passerelles existant entre la science et l'art, ainsi qu'aux croisements des compétences. Il est l'auteur ou coauteur de nombreux articles scientifiques ou de vulgarisation et différents ouvrages, tels que *Le guide des sites préhistoriques, Provence-Alpes-Côte-d'Azur* ; *Produire le feu de la Préhistoire à nos jours* ; *Les temps suspendus* ; *Langage de pierre* ; *La Grande aventure du feu* ; *La production du feu par percussion de la pierre* et *Produire le feu de la Préhistoire à nos jours*.

## Jacques SALLOIS

.....

Jacques Sallois est ancien président de Chambre à la Cour des comptes, premier directeur de cabinet de Jack Lang (1981-1984) et son principal collaborateur pour le doublement du budget et la mise en place des nouvelles structures et politiques voulues par le ministre pour soutenir toutes les formes de création. Il a été délégué à l'aménagement du territoire et de l'action régionale (1984-1987), puis directeur des musées de France (1990-1994).



# **Informations pratiques**



## Conseil d'administration d'ICOM France 2019-2022 (en date de novembre 2021)

---

### 16 MEMBRES ÉLUS

#### **Odile Boubakeur**

Indépendante – Paris

#### **Isabelle Brianso**

Université d'Avignon et des Pays de  
Vaucluse – Avignon

#### **André Delpuech**

Musée de l'Homme – Paris

#### **Marie-Laure Estignard**

Musée des Arts et Métiers – Paris

#### **Émilie Girard**

Mucem – Marseille

#### **Estelle Guille des Buttes**

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

#### **Marie Grasse**

Musée national du Sport – Nice

#### **Sophie Harent**

Musée national Magnin – Dijon

#### **Frédéric Ladonne**

FL&Co – Paris

#### **Florence Le Corre**

Musée du service de santé des  
Armées – Paris

#### **Laure Ménétrier**

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

#### **Véronique Milande**

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

#### **Juliette Raoul-Duval**

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

#### **Jacques Terrière**

Consultant indépendant – Dinar

#### **Laurent Thurnherr**

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

#### **Hélène Vassal**

Institut national du patrimoine – Paris

.....

### 14 MEMBRES DE DROIT

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

#### **Alexandrine Maviel-Sonet**

Association générale des conservateurs  
des collections publiques de France

#### **Catherine Cuenca**

Centre national d'art et de culture  
Georges Pompidou

#### **Julia de Rouvray**

Direction générale des patrimoines /  
Service des musées de France

#### **Claire Chastanier**

Direction générale des patrimoines /  
Département des affaires européennes  
internationales

**Bruno Favel**

Établissement public du musée du  
Louvre

**Dominique de Font-Réaulx**

Établissement public du musée du quai  
Branly-Jacques Chirac

**Yves Le Fur**

Établissement public Paris Musées

**Charles Villeneuve de Janti**

Fédération des écomusées et des  
musées de société

**Céline Chanas**

Fédération française des professionnels  
de la conservation-restauration

**Eléonore Kissel**

Musée des Arts et Métiers

**Bertrand Cousin**

Musées nationaux du ministère de la  
Défense

**Anne-Catherine Robert-Hauglustaine**

Muséum national d'histoire naturelle

**Agnès Parent**

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

**Sophie Biecheler**

## **MEMBRES DU BUREAU EXÉCUTIF**

Présidente

**Juliette Raoul-Duval**

Vice-présidente

**Émilie Girard**

Secrétaire

**Hélène Vassal**

Secrétaire adjointe

**Florence Le Corre**

Trésorière

**Marie Grasse**

Trésorière adjointe

**Estelle Guille des Buttes**

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

---

### MEMBRES DU BUREAU EXÉCUTIF

**Président**

**Alberto Garlandini**

Italie

**Vice-président**

**Laishun An**

Chine

**Vice-président**

**Terry Simioti Nyambe**

Zambie

**Trésorière**

**Carina Jaatinen**

Finlande

### MEMBRES ORDINAIRES

**Nicholas Crofts**

Suisse

**Vinod Daniel**

Australie

**Eric Dorfman**

États-Unis

**Carlos Roberto Ferreira Brandão**

Brésil

**Tayeebeh Golnaz Golsabahi**

Iran

**Maria de Lourdes Monges Santos**

Mexico

**Carol Ann Scott**

Royaume-Uni



### MEMBRE EX OFFICIO

**Regine Schulz**

Allemagne

Présidente du Conseil consultatif





# Liste des publications d'ICOM France

---

**Collection *Rencontre***



## **L'intelligence des musées a-t-elle un prix ? La nouvelle donne de l'ingénierie culturelle.**

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 3 juin 2021 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, septembre 2021.

## **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 des comités de l'ICOM 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<sup>e</sup> siècle**

Actes des journées professionnelles 2018 d'ICOM France des 28 et 29 septembre 2018 à Nantes, Musée d'Arts. Paris : ICOM France, juin 2019.

## **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.

## **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.

## **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.

## **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.

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

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

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

Relecture  
**Damiano Tancredi Buffa**  
**Audrey Doyen**

Conception graphique  
**Justin Delort**

Impression  
**ICO imprimerie - Dijon**

---

ISBN  
**978-2-492113-06-2**

**Décembre 2021**



Le comité national français d'ICOM – ICOM France – est le réseau français des professionnels des musées. En 2021, il rassemble plus de 5 300 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