

ICOM FRANCE  
COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

Cycle soirée-débat déontologie  
**Peut-on parler  
d'une Europe  
des musées ?**

SUR PLATEFORME NUMÉRIQUE, 9 DÉCEMBRE 2021



# **Cycle soirée-débat déontologie**

---

***Peut-on parler  
d'une Europe des musées ?***



# Sommaire



## **PROPOS DE LA SOIRÉE ..... p.7**

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

Charles Personnaz, directeur de l'Institut national du patrimoine

Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France

Terry Nyambe, vice-président d'ICOM international

## **PARTIE 1**

### **LES ORGANISATIONS EUROPÉENNES**

## **DE MUSÉES ..... p.25**

Luís Raposo, président d'ICOM Europe

David Vuillaume, président de NEMO et directeur général de l'association allemande des musées

Bruno Maquart, président d'ECSITE et président d'Universcience

Vincent Droguet, sous-directeur des collections, service des musées de France, Direction générale des patrimoines et de l'architecture, ministère de la Culture

**PARTIE 2**  
**LES MUSÉES ACTEURS DE PROGRAMMES**  
**EUROPÉENS ..... p.41**

Mikael Mohamed, responsable des relations  
internationales du Mucem

Pia Müller-Tamm, directrice de la Kunsthalle de Karlsruhe

Pierre Chotard, responsable des expositions du  
Château-musée d'histoire de Nantes

**PARTIE 3**  
**PEUT-ON PARLER DE COMPÉTENCES**  
**EUROPÉENNES DES MUSÉES ? ..... p.53**

Audrey Doyen, docteure en muséologie, chercheuse  
associée au CERLIS - Université de Paris

Pauline Chassaing, responsable des relations  
internationales de l'Institut national du patrimoine

Modération : Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM  
France ; Alexandre Chevalier, président d'ICOM Belgique

**SYNTHÈSE ..... p.63**

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

**LISTE DES PUBLICATIONS ..... p.69**





# Propos de la soirée





**A** quelques semaines de la présidence française de l'Union européenne, nous avons choisi d'inviter les professionnels de musées à débattre ensemble de ce que signifie aujourd'hui, pour un musée, « être européen ».

Ouvrir cette question, c'est s'interroger sur les valeurs que nous avons en commun - ou désirons partager - au sein d'une région du monde aussi variée sur le plan culturel, politique, économique... La période se prête à cette réflexion pour les membres de l'ICOM, car notre organisation est traversée par des questionnements sur son identité – qu'est-ce qu'un musée, quels termes peuvent le définir de manière recevable et pertinente en tout point de la planète, en englobant tous ses domaines, de l'art à la science ? Cette aspiration à nommer - ou plutôt à renommer - est légitime tant les musées se sont multipliés et diversifiés en vingt ans ; et les crises de ces vingt derniers mois mettent déjà chacun en situation de penser ce que sera l'après : nous sommes conscients, à ICOM, que l'enjeu de se définir est celui de notre unité-même.

Le « modèle » des musées européens, dans ce contexte, est particulièrement interrogé. L'Europe se perçoit comme le berceau des musées – Krzysztof Pomian le fait naître à Rome au début du XV<sup>ème</sup> siècle, d'autres rappellent que *museion* est le nom du temple dédié aux muses, bâti il y a plus de 2000 ans sur la colline de l'Helicon à Athènes – et notre propre organisation, créée il y a juste 75 ans conjointement par les Etats-Unis et la France, est aujourd'hui composée à 84 % de membres européens. Ce ratio impressionnant invite cependant à la prudence, car l'image des « musées européens » au sein du monde muséal n'est pas aussi consensuelle que nous le voudrions. Tout le secteur de la culture est bousculé par des questionnements sur ses fondements-mêmes et sur ses ressorts, celui des musées l'est notamment par les incitations pressantes à clarifier la provenance de ses collections. Les sociologues Vincenzo Cicchelli et Sylvie Octobre nous avertissent : « le monde culturel risque la marginalisation s'il se contente de brandir l'étendard de l'universalisme sans tenir compte des nouvelles préoccupations des jeunes »<sup>1</sup>.

<sup>(1)</sup> *Une jeunesse crispée : le vivre ensemble face aux crises globales*, ed. Harmattan, cité par Michel Guerrin dans *Le Monde*, 6 novembre 2021 «Le monde culturel au défi de la jeunesse»..

La place des communautés, l'appel à la décolonisation... s'imposent désormais dans toute vision prospective.

Les musées européens ont, dans leur ensemble, traversé la crise sanitaire avec plus de résistance qu'ailleurs. Leurs gouvernements ont pris des mesures protectrices, le « quoi qu'il en coûte » français et le plan de relance européen en sont deux exemples. Aujourd'hui, nombre de musées peuvent rouvrir et reprendre leur activité, alors que dans d'autres régions du monde, le manque de recettes et les départs de personnels entraînent des fermetures durables : en Amérique du Nord, ce sont 13 % des musées qui ne rouvriront pas. En outre, les professionnels européens ont rapidement adopté les innovations numériques émergentes. Sur le continent africain ou dans les petits états insulaires, le numérique est accessible à 5% de la population, rappelle souvent la directrice générale de l'Unesco...

Face à ces fractures, l'ICOM a mis en place un dispositif de solidarité et ICOM France a co-engagé un cycle de dialogue avec des partenaires d'Europe du Nord et du Sud. Nous le mesurons, le caractère d'organisation professionnelle de l'ICOM a prouvé ici toute sa pertinence. Ce qui lie ses membres, c'est l'aspiration à exercer un métier, leur métier, quelle que soit leur place dans leur organisation, la place de leur organisation dans le monde, le domaine muséal concerné. Ce lien, celui de la compétence et de la volonté d'exercer, c'est ce que reprend le Code de déontologie adopté par les 50 000 adhérents des 135 pays membres. De professionnalisme, les musées en Europe sont largement pourvus, du fait de systèmes de formation et de qualification de haut niveau, d'une place de la recherche en leur cœur et de l'excellence des pratiques de conservation et de restauration. Le débat de décembre, au sein et avec l'Inp, vise à le cerner et à renforcer les comparaisons internationales. Au sein de l'Europe, l'enjeu de mobilité est central ; à l'international, il s'agit de solidarité et de partage : les musées européens, leurs organismes de formation et associations professionnelles ont une force de mobilisation de plus en plus réactive lors par exemple d'événements climatiques, de conflits ou d'accidents.

Penser possible une « Europe des musées » est peut-être audacieux. Pourtant, après ces mois de crise sanitaire et un été d'incendies et d'inondations, la culture apparaît comme centrale pour réparer, reconstruire et redonner sens à la vie collective. « Les musées sont

parmi les lieux les plus crédibles », a affirmé le président de l'ICOM en juillet, lors de la réunion des ministres de la Culture préparatoire au G20 et ses propos ont été retenus dans la déclaration finale. Ce message est encourageant, il est surtout un appel à notre sens des responsabilités. Oui, les musées sont crédibles. Cette confiance oblige les professionnels de musées à l'exemplarité et à la créativité en matière de pédagogie pour sensibiliser et former les citoyens aux enjeux du développement durable.

Le débat sur « l'Europe des musées » s'inscrit ainsi dans une double actualité pour les membres d'ICOM France et pour l'Inp : d'une part, appréhender ensemble les enjeux européens ; d'autre part, se saisir de ce « moment politique » pour exprimer nos attentes en la matière aux dirigeants européens.

**Juliette Raoul-Duval, novembre 2021**



# Ouvertures officielles





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

**J**e sais gré à ICOM France et à sa présidente de poursuivre avec l'Institut national du patrimoine (Inp) ce cycle de débats stimulants. À quelques semaines de la présidence française du Conseil de l'Union européenne, le sujet qui nous réunit ce soir nous tient particulièrement à cœur. Depuis deux siècles et demi, le musée est au cœur de nos villes d'Europe. Quiconque se promène dans les villes européennes voit qu'à côté des lieux de culte, des monuments du pouvoir et de ceux qui attestent de l'activité économique, des lycées, universités, salles de concert, le musée est constitutif de notre culture commune, où que nous nous trouvions. Partout, la société européenne a inclus le musée, d'abord dans les grandes villes puis dans les villes plus petites avant d'en mailler tout le territoire des nations. Les collections, progressivement ouvertes au public, occupent une place particulière dans la cité, et les musées ont absorbé 200 ans d'histoire européenne en réagissant et en s'adaptant aux épisodes successifs de notre histoire commune.

Il existe une diversité de traditions dans la constitution des musées européens, mais une curiosité commune. Peut-être l'histoire de la curiosité – qui, en l'espèce, n'est pas un vilain défaut – comme fait historique européen reste-t-elle à écrire : curiosité relative aux temps plus anciens, curiosité à l'égard du monde extérieur, curiosité du public qui a répondu très tôt à celle du collectionneur.

On observe plusieurs manières d'envisager le musée en Europe, par exemple la voie française avec le corps des conservateurs du patrimoine et la place plus mesurée qu'ailleurs faite dans nos institutions aux conservateurs-restaurateurs. Dans la plupart des pays européens, les professionnels des musées ont plus de liens avec l'université, et une plus grande place est donnée aux conservateurs-restaurateurs dans les institutions. Mais nous participons tous d'un même mouvement de professionnalisation, notamment sous l'impulsion d'organisations professionnelles telles que l'ICOM.

La société européenne des musées existe-t-elle concrètement ? Certes, les collections voyagent en Europe, où elles sont présentées lors d'expositions temporaires, et le public, en voyageant, fait l'unité

européenne des musées : nos concitoyens en ont visité beaucoup et se sont familiarisés avec l'offre muséale européenne. Mais sommes-nous réellement engagés dans des projets communs ? Nous savons la lourdeur des projets de recherche européens et la difficulté qu'éprouvent parfois les petites institutions à y participer, mais nous devons nous interroger sur les actions pratiques que nous pouvons mener. L'Inp envoie régulièrement des stagiaires dans de nombreux musées européens dans le cadre d'Erasmus+, mais peut-être n'utilisons-nous pas toute la gamme que permet ce programme. Peut-être devons-nous aussi, avec volontarisme, reprendre langue avec tous nos collègues européens, travailler sur des sujets de recherche plus larges et dialoguer avec le reste du monde, au sujet des restitutions par exemple – mais ce n'est qu'un sujet parmi d'autres. Malgré la vivacité de certains réseaux, beaucoup reste à faire pour qu'émerge la véritable société européenne des musées que nous appelons de nos vœux. Je ne doute pas que les débats de la soirée éclaireront ce sujet hautement politique en ce qu'il concerne directement la vie de la cité.

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

**C'**est la huitième soirée-débat que le comité national français de l'ICOM organise avec l'Inp. Nous nous réjouissons de ce partenariat qui nous permet de traiter de sujets capitaux pour la marche des musées et la vie des professionnels. L'assiduité avec laquelle ils sont suivis par bon nombre de nos membres, en France et dans le monde, en dépit d'une rude concurrence en ligne, dit tout l'intérêt qu'ils suscitent.

Je remercie Terry Nyambe, vice-président de l'ICOM, d'être présent pour traiter avec nous d'un thème qui peut sembler convenu à nos amis européens, mais dont nous savons qu'il est très sensible au sein de notre organisation. Luís Raposo et Alexandre Chevalier, qui président comme moi des comités européens de l'ICOM, savent que les musées d'Europe peuvent être montrés du doigt globalement, sans distinction géographique, de domaine d'activité, de taille ou de statut. On s'en souvient : dans le rapport qui, en 2019, à Kyoto, a présidé à la proposition d'une nouvelle définition du musée dont l'adoption a finalement été reportée, il était écrit que « les musées européens n'ont été conçus que pour abriter les pillages coloniaux ». Tenons cette formulation pour une invitation à une réflexion approfondie.

Notre débat s'inscrit dans une actualité multiple, en premier lieu celle de l'Europe politique, alors que la France prendra le 1<sup>er</sup> janvier 2022 la présidence du Conseil de l'Union européenne pour six mois. Par un hasard de calendrier, nous nous retrouverons cet été à Prague pour notre conférence générale triennale au moment même où nos amis tchèques prendront à leur tour cette présidence ; nos discussions de ce soir, si elles sont constructives, y trouveront un prolongement.

L'ICOM lui-même est en pleine réflexion sur son identité à la veille d'élections importantes à sa tête et dans tous ses comités et alliances – c'est le moment pour tous de reprendre des activités en son sein. Notre organisation fête cette année son soixante-quinzième anniversaire ; je remercie nos amis du Louvre d'avoir accueilli le tournage du film commémoratif sur le lieu de sa création. Né à Paris à l'initiative de la France et des États-Unis au sortir de la seconde guerre mondiale, l'ICOM est passé de 14 à 135 pays membres

et de quelques adhérents à 50 000 et rassemble maintenant des professionnels des musées sur tous les continents. Être acteurs d'une organisation aussi durable et d'une telle envergure a de quoi rendre fier et heureux. Aujourd'hui, nous avons pour responsabilité de maintenir le lien entre tous et d'agir résolument en faveur de la solidarité et d'un partage de compétences rendu plus nécessaire encore par les crises sanitaire, climatique et politique que nous connaissons. Chacun est tenu de réfléchir à ce que sera « l'après-crise », et nous sommes conscients que l'enjeu de se définir est celui de notre unité même.

L'Europe se présente elle-même comme le berceau des musées. Dans sa prodigieuse histoire mondiale du musée, Krzysztof Pomian le fait naître à Rome au début du XV<sup>ème</sup> siècle ; d'autres rappellent que *museion* est le nom du temple dédié aux Muses, bâti il y a plus de 2 000 ans sur le mont Hélicon à Athènes. Notre organisation est aujourd'hui composée à 84 % de membres européens, donnée qui me conduit à un rappel trivial : comme ce sont les adhérents qui font le budget de l'ICOM, cette organisation non gouvernementale indépendante est donc largement soutenue par ses membres européens. Cette proportion impressionnante doit pourtant inviter à la prudence, car il n'est pas difficile d'imaginer le reproche d'hégémonie que cela peut susciter. La gouvernance de l'ICOM s'y emploie, qui se soucie d'équilibres subtils au sein de ses instances dans la représentation de 135 pays et de ses dizaines de milliers de membres, hommes et femmes, experts avertis et jeunes membres. Plus que jamais, on y entend le message des sociologues Vincenzo Cicchelli et Sylvie Octobre : « *Le monde culturel risque la marginalisation s'il se contente de brandir l'étendard de l'universalisme sans tenir compte des nouvelles préoccupations des jeunes* ».

Se poser la question d'une « Europe des musées » possible et désirable est peut-être audacieux. C'est tout l'enjeu du débat d'en présenter à la fois la diversité – l'Europe est une région du monde très contrastée sur les plans culturel, social, économique – et l'unité. Cette unité tient peut-être tout simplement à la conviction que les collections sont un bien public et que ce patrimoine fragile doit

<sup>(1)</sup> Ndlr. *Une jeunesse crispée : le vivre ensemble face aux crises globales*, ed. Harmattan, cité par Michel Guerrin dans *Le Monde*, 6 novembre 2021, «Le monde culturel au défi de la jeunesse».

être préservé et protégé parce que le perdre, c'est perdre l'accès à notre histoire ; qu'il doit être partagé et valorisé parce qu'il tisse des liens entre les populations et les générations ; que cela requiert des compétences spécifiques élevées, notamment scientifiques, car nous sommes crédibles et que cela nous oblige : les publics ont confiance dans le message que les musées transmettent, c'est le fondement du rôle social qu'ils peuvent revendiquer.

Nous comparerons ce soir les modes de formation et l'esprit de partage des compétences enseigné à nos jeunes professionnels, pour lesquels l'enjeu de mobilité est central. Auparavant, nous demanderons à des représentants d'organisations européennes de musées comment ils fédèrent leurs membres et avec quelle réussite. Nous prendrons connaissance de quelques exemples de musées ayant instauré des coopérations européennes, entendrons ce que cela a rendu possible et quels outils manquent pour faire davantage – c'est le moment de passer un message à nos dirigeants et de leur faire des propositions.

Les musées ont dans leur ensemble mieux résisté à la crise sanitaire en Europe qu'ailleurs car les gouvernements ont pris des mesures protectrices, si bien que de nombreux musées européens ont repris leur activité, alors que dans d'autres régions du monde les pertes de recettes et les départs de personnels entraînent des fermetures durables : en Amérique du Nord, 13 % des musées ne rouvriront pas. En outre, les professionnels européens ont rapidement adopté les innovations numériques – mais, rappelle souvent la directrice générale de l'Unesco, le numérique n'est accessible qu'à 5 % de la population sur le continent africain et dans les petits États insulaires.

Il y a donc des fractures, et l'ICOM peut agir. Peut-être est-ce là qu'il est le plus nécessaire, le plus urgent, le plus légitime, le plus rassembleur d'agir, comme nous avons commencé de le faire avec le dispositif de solidarité. Le statut d'organisation professionnelle de l'ICOM a ici toute sa pertinence : ce qui lie ses membres, c'est l'aspiration à exercer leur métier quelle que soit leur place dans leur organisation, la place de leur organisation dans le monde, le domaine muséal concerné. Ce lien, c'est celui de la compétence et de la volonté de l'exercer.



## Terry Nyambe, vice-président d'ICOM international *(interprétation)*<sup>1</sup>

**J**e vous remercie, au nom du président Alberto Garlandini, d'avoir organisé ce débat. Il est d'autant plus intéressant de traiter des musées européens que les professionnels des musées se trouvent dans une situation nouvelle, les conséquences de la pandémie de COVID-19 ayant perturbé l'activité de très nombreux musées partout dans le monde, Europe comprise. Le dialogue entre les musées doit se poursuivre pour imaginer la suite. L'ICOM n'est pas resté inerte : l'organisation a lancé une enquête mondiale pour analyser l'impact des mesures de confinement sur les établissements, leur personnel, la conservation des collections et les professionnels indépendants et s'est efforcée de faire jouer la solidarité en soutenant les musées en difficulté. Au plus dur de la crise sanitaire, alors que les frontières se fermaient et que les publics locaux étaient empêchés de se déplacer, les musées ont dû trouver les moyens de continuer à remplir leurs missions. Des pratiques innovantes ont vu le jour et les musées d'Europe ont su mieux s'adapter que d'autres musées ailleurs dans le monde, confrontés au problème aigu de financement des nécessaires transformations numériques.

De nouveau, des frontières se ferment et des musées vont devoir clore leurs portes. Nous, conservateurs, devons innover pour garder le contact avec nos publics. En cette matière, il n'y a pas d'experts, chacun tâtonne. Il est donc indispensable de continuer à expliquer ce que nous faisons en ces temps de pandémie. Comment, dans nos établissements, inclure les groupes marginalisés alors que la population augmente et que les structures sociales se modifient, et prendre garde à ne pas oublier les jeunes ? Dans l'Europe d'avant la pandémie, l'arrivée de nombreux migrants modifiait déjà la structure de la société, mais les musées avaient-ils créé des plateformes pour s'adresser à eux ? De même, il convient de traiter du sujet brûlant de la décolonisation des collections et des restitutions que demandent certains pays du Sud. Les établissements européens ne peuvent plus

<sup>(1)</sup> Ndlr : la transcription de l'intervention de Terry Nyambe est basée sur la version interprétée en français

éluder ces questions ; seul le dialogue avec leurs collègues des pays hors d'Europe permettra de trouver des solutions acceptables par tous.

Enfin, la crise sanitaire nous l'a rappelé avec force, il nous faut réfléchir à la collaboration entre nos établissements car la synergie rend puissant. Encourageons les collaborations entre musées de nos pays du Nord entre eux, et aussi hors d'Europe, et faisons de même pour les archives, les bibliothèques, toutes les institutions liées au patrimoine. Pour nous, professionnels d'Europe, c'est une façon de conforter notre patrimoine, qui est au fond celui du monde entier.





# Partie 1

.....  
**Les organisations européennes  
de musées**



## Table ronde

**Luís Raposo**, président d'ICOM Europe

**David Vuillaume**, président de NEMO (réseau des organisations muséales européennes) et directeur général de l'association allemande des musées

**Bruno Maquart**, président d'ECSITE (réseau européen des musées et centres de sciences) et président d'Universcience

**Vincent Droguet**, sous-directeur des collections, service des musées de France, Direction générale des patrimoines et de l'architecture, ministère de la Culture

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



**Luís Raposo** – Je ne parlerai aujourd'hui ni des activités menées par les presque cinquante pays adhérents d'ICOM Europe, de l'Atlantique à l'Oural – conférences, séminaires, prises de position communes – ni de notre collaboration active avec d'autres régions, Amérique latine, Caraïbes, pays arabes, desquels nous avons beaucoup à apprendre. Je présenterai plutôt un état des musées en Europe et du patrimoine culturel dans lequel ils s'intègrent, à partir de statistiques. Elles ne sont pas toujours très récentes et je souhaite donc que, dans ses travaux de recherche, l'ICOM se fasse une priorité de nous en fournir de nouvelles pour nourrir nos analyses.

Ainsi, les statistiques dont nous disposons sur l'opinion que les citoyens européens ont de leur patrimoine sont celles de l'Eurobaromètre de 2017, à l'occasion de l'Année européenne du patrimoine culturel 2018. Rappelons d'abord que, pour chacun des 300 000 emplois du secteur, on recense 26,7 emplois indirects – au total plus que le secteur automobile. 82% des citoyens européens se sentent fiers du patrimoine culturel de leur région et de leur pays, 70 % de celui de l'Europe. Ils sont le même nombre à penser que ce patrimoine est un atout pour la qualité de vie et le sentiment d'une appartenance commune. En revanche, si 82 % des citoyens

européens pensent que l'héritage culturel, dans sa diversité, est une richesse et 62 % lui voient un avenir dynamique, la moitié d'entre eux seulement reconnaissent son existence et 35 % estiment qu'il existe plutôt un héritage culturel occidental qu'europpéen. De 80 à 90 % des gens considèrent que cet héritage a de l'importance pour eux, pour leur communauté locale, leur région, leur pays, et aussi pour l'Union européenne. Et ils sont 68% qui aimeraient le mieux connaître.

Ces chiffres sont impressionnants. Mais de la parole aux actes... Ils ne sont que 50 % à avoir visité un musée dans l'année écoulée, contre 61 % pour un monument, 30 % à fréquenter une bibliothèque et 26 % un cinéma. Qu'est-qui les en empêche, d'après eux ? Le manque de temps, le coût, le manque d'intérêt ou d'information, l'éloignement, rarement l'absence d'offre ou sa faible qualité. Quand même, 88 % pensent que l'école devrait enseigner cet héritage culturel et 74 % que les pouvoirs publics devraient y consacrer plus d'argent.

Globalement, les 100 000 musées qui, estime-t-on d'après les enquêtes de l'Unesco, existent dans le monde forment le plus important réseau culturel. Ils sont situés pour 42 % en Europe, pourcentage qui passe à 72 % si l'on y ajoute les États-Unis. Pour l'Union européenne, les données dont on dispose sont anciennes, et peut-être ont-elles évolué avec l'application de politiques libérales. Pour l'essentiel, les musées, locaux ou nationaux, sont publics et c'est encore plus vrai pour les musées d'art, d'archéologie et d'histoire, suivis par les musées de science, de technologie et d'ethnologie. Il existe cependant une grande diversité selon les pays : si les établissements publics dominent nettement le paysage en France et en Espagne, le privé tient un rôle plus grand en Allemagne, et surtout au Royaume-Uni, qui s'approche en quelque sorte du modèle américain. Sur les vingt musées les plus visités dans le monde, plus de la moitié sont en Europe, avec le Louvre en tête – alors qu'un seul des plus grands parcs d'attraction s'y trouve, et c'est une franchise américaine : Disneyland Paris. De toute évidence, on ne vient pas en Europe pour visiter des parcs d'attraction, on y vient pour les monuments et les musées.

Que pensent maintenant les professionnels et les « amis » de nos musées ? Si l'on se réfère à l'attribution du prix du musée européen de l'année (EMYA) créé en 1977, il y a quarante ans, parmi les peu de musées qui remplissaient les critères d'attribution – soit les

musées locaux n'ayant pas été récemment restructurés – les plus récompensés ont été les musées d'histoire ; les formations les plus appréciées ont concerné la conservation et l'éducation, moins la recherche ; par catégorie, les musées publics nationaux viennent en premier et les musées locaux ensuite – la part du privé est résiduelle. Les musées créés avant 1960 ont longtemps été mieux représentés, mais les plus récents ont énormément progressé en dix ans, de sorte que désormais les deux catégories s'équilibrent. Les musées moins connus ont toujours reçu plus de prix que les musées célèbres, de même que ceux abrités par des bâtiments anciens, plutôt que les musées rénovés et les morceaux de bravoure architecturale.

S'agissant du poids économique des musées, on a des données précises pour le Royaume-Uni, où l'on sait qu'ils « pèsent » deux milliards de livres, mais elles manquent pour l'Europe continentale. Dans l'économie mondiale, ce poids atteint 250 milliards de dollars. Enfin, si l'on en croit *The Economist*<sup>1</sup>, en 2035, la Chine sera une grande puissance muséale – il s'ouvre actuellement cinq musées par semaine !

**Juliette Raoul-Duval** – Je vous remercie d'avoir rassemblé pour nous ces données précieuses. Mieux nous connaître est essentiel pour agir ensemble.

**David Guillaume** – « Peut-on parler d'une Europe des musées ? » Il est bon de poser la question, car les professionnels qui travaillent chaque jour dans un musée ne se la posent sans doute pas assez.

Le Réseau européen des organisations de musées (NEMO) a été fondé en 1992 lors de la signature du traité de Maastricht. Alors que les États intensifiaient leur collaboration, les professionnels des musées ont aussi senti le besoin de mieux se connaître et de créer un réseau efficace à même de parler d'une seule voix à la Commission européenne. Cette volonté de partager demeure.

NEMO est principalement financé par la Commission européenne, à laquelle nous présentons tous les trois ans un programme qui,

<sup>(1)</sup> Ndlr : *The Economist*, 12 juin 2021, "China says it will be a museum power by 2035".

jusqu'à présent, a toujours été accepté. La Commission souhaite des interlocuteurs représentatifs de ce secteur et une certaine structuration du paysage muséal, et elle insiste sur certaines lignes directrices : la démocratie, l'inclusion, l'écologie, l'égalité entre les sexes. Mais NEMO définit ses propres thèmes et son programme, ce qui est gage de son indépendance.

Nous regroupons 125 membres répartis dans 40 pays. À l'origine, les membres de NEMO étaient uniquement des associations nationales de musées ; par la suite, nous avons autorisé l'affiliation de réseaux locaux ou régionaux puis, à leur demande, celle des musées à titre individuel, il y a trois ans. Déjà, 64 musées ont adhéré à NEMO car les musées pensent et agissent de plus en plus en acteurs européens.

Nous représentons les musées adhérents, soutenons les initiatives de collaboration, repérons et partageons les meilleures pratiques et organisons des formations thématiques qui rencontrent un franc succès partout en Europe.

Le secteur des musées est encore très peu entendu par les politiques, si peu que dans certains pays les musées n'étaient pas mentionnés lors de l'annonce des mesures sanitaires contre la pandémie : il fallait comprendre qu'ils entraient dans la catégorie des lieux publics ou des lieux de divertissement, cependant qu'en Allemagne, par exemple, on édictait des règles expresses pour les coiffeurs, maisons closes et salles de jeux ! On en retient que la représentation des musées doit être renforcée au sein de l'Union européenne et, plus largement, dans les 45 pays membres du Conseil de l'Europe.

Nous soutenons la coopération entre les musées, en étant partie à plusieurs projets financés par l'Union européenne, dont deux visent à évaluer l'impact social des musées : MOI - *Museums of Impact* – d'une part, inDICES – *Measuring the impact of Digital Culture* – d'autre part. Les musées européens tendent à considérer leur offre comme plus importante que la demande et à trop peu utiliser les outils d'évaluation à leur disposition. Compte tenu de la rapidité des changements sociaux en cours, nous leur rappelons qu'ils doivent connaître leur public, s'adapter et faire preuve d'agilité institutionnelle.

NEMO s'attache aussi à favoriser le partage d'informations. Je mentionnerai deux ouvrages en particulier. Le premier est un

guide pratique de lancement d'un projet européen et de demande de soutien financier à l'Union européenne ; la procédure demeure compliquée et ce guide est extrêmement utile aux musées de toutes tailles. La seconde publication traite de la responsabilité sociale des musées en résumant une série de trois conférences que nous avons organisées à Berlin, Lisbonne et Maribor pendant les trois dernières présidences du Conseil. Je crois savoir que les musées ne seront pas ignorés par la présidence française du Conseil de l'Union. Nous avons aussi réalisé une enquête visant à mesurer l'impact de la pandémie sur le secteur muséal européen, et il en ressort une conclusion inquiétante : les musées semblent avoir besoin de beaucoup plus de temps que ce que l'on pensait pour retrouver la fréquentation de 2019 : selon les établissements, le manque de visiteurs varie de 20 % à 75 %. Nous continuerons d'observer l'évolution de la situation, pour l'instant préoccupante.

Nous organisons, toujours plus fréquemment, des modules de formation, en ligne ou sur place, partout en Europe, sur des thèmes très divers, avec un succès manifeste. La formation continue est insuffisante en Europe ; or, pour rester pertinent, les musées ont de plus en plus besoin de connaissances spécifiques, notamment dans le domaine du numérique, et d'un développement organisationnel continu et harmonieux. La formation continue est une des clés, et offrir cette possibilité de formation au niveau européen permet de disposer de ressources supplémentaires. On notera que le problème dépasse le secteur des musées : la Commission européenne, ayant recensé 60 millions d'Européens trop peu qualifiés pour échapper à l'exclusion et à la pauvreté au cours des prochaines années, a alloué d'importants crédits à la formation continue pour éviter une future crise sociale.

Les quatre secteurs d'activité de NEMO (représentation, coopération, information, formation) offrent un grand potentiel de structuration de l'espace muséal européen.

Laissez-moi enfin évoquer la conférence que nous avons organisée en 2019 sur la manière dont les musées peuvent contribuer à la durabilité de la planète. Au terme de trois journées de débats intenses, nous avons le sentiment que tous les professionnels des musées européens allaient s'engager activement dans la réalisation de l'un des objectifs de l'Organisation des Nations Unies pour un développement durable. C'est un sentiment très agréable, mais trois ans plus tard, nous devons constater que les progrès sont très lents.

Tous les musées ne tirent pas à la même corde.

En conclusion, peut-on parler d'une Europe des musées ? Je pourrais répondre « oui » parce que je travaille avec des établissements qui pensent constamment dans une perspective européenne, mais ce n'est pas le cas de tous. Il en va des musées comme des individus : certains sont plus ouverts que d'autres aux questions transnationales, d'autres voient l'Europe comme un fauteur de problèmes sinon de destruction de valeurs. Il faut garder à l'esprit que cette position existe pour ne pas en venir à une polarisation qui nous contraindrait à devoir choisir un camp, aggravant ainsi les divisions sociales. Pour NEMO, les musées doivent rester au service de la cohésion sociale, et j'espère que cet objectif se traduira dans la nouvelle définition du musée sur laquelle nous voterons en 2022 à Prague.

**Juliette Raoul-Duval** – Je vous remercie pour cette présentation précise de l'action de NEMO. La prochaine soirée-débat d'ICOM France aura pour sujet « Musées et développement durable », sujet dont on peut penser qu'il fédérera les établissements. La parole est à Bruno Maquart, que je félicite pour sa récente élection à la présidence d'ECSITE.

**Bruno Maquart** – Je vous remercie pour ces aimables propos. ECSITE, réseau européen des musées et centres de science, est une association européenne très diverse. Vieille d'un peu plus de trente ans, elle est née sous l'impulsion de jeunes professionnels des musées européens membres de l'*Association of Science and Technology Centers*, association américaine dont ils ont souhaité créer le chapitre européen. Au nombre des quelque 320 membres d'ECSITE, principalement situés en Europe, on trouve des musées de science, des muséums d'histoire naturelle, des centres de science souvent sans collection, des institutions de recherche, des entreprises, des festivals, des universités, des réseaux professionnels. Ce qui les rassemble, c'est leur engagement en faveur de la science. La plupart des membres du réseau ECSITE ont des murs, certains n'en ont pas, mais tous ont pour ambition d'intéresser les citoyens aux sciences, aux techniques et à l'innovation, pour mieux diffuser la culture scientifique, technique et industrielle et favoriser le dialogue entre science et société.

Nous touchons quelque 40 millions de visiteurs, venus du monde entier dans nos établissements ou qui participent à nos activités.

Certains de nos membres ont des collections, d'autres n'ont « rien » à montrer - je plaisante -, mais j'ai coutume de dire qu'ils le font très bien, en remplaçant les collections par des dispositifs. Nous montrons tous des connaissances accumulées – la science – et celles qui vont advenir – la recherche et sa méthode. Nous montrons aussi bien un *corpus* qu'une façon de faire puisque la méthode scientifique, non autoritaire, collective et fondée sur l'essai-erreur, est aussi importante à exposer que les résultats qu'elle produit.

ECSITE est une bonne métaphore de ce que pourrait être une Europe des musées : un groupe très divers qui partage des valeurs communes, façonné par l'Europe et ses institutions. Ce réseau repose sur des valeurs d'ouverture, d'inclusion, d'universalité et de durabilité. La science étant partout et la connaissance scientifique s'enrichissant continûment, tous les sujets sont les nôtres : l'intelligence artificielle, la numérisation de la société, le métavers – que sera l'Europe des musées dans le métavers ? –, la crise climatique et celle de la biodiversité, la promotion de l'esprit critique, la santé globale...

Nos institutions sont le lieu de croisement des savoirs, des disciplines, des connaissances. Elles veulent accueillir les scientifiques, les chercheurs, les ingénieurs, les artistes, les designers et tous les citoyens, européens ou non, quels que soient leur âge, leur genre et leur niveau de connaissance. Nous n'avons pas de barrière et l'inclusion est pour nous une valeur cardinale.

La science est un langage universel, le domaine dans lequel les barrières culturelles sont les moins élevées, et nous voulons assurer l'accessibilité universelle de nos offres. Notre mission commune, qui dessine ce que pourrait être l'Europe des musées de science, est d'œuvrer à la “capacitation” des publics, autrement dit d'aider les citoyens à comprendre le monde dans lequel ils vivent. Notre objectif n'est pas d'indiquer à nos visiteurs ce qu'ils doivent penser mais de leur donner les moyens de construire une réflexion et ainsi d'être eux-mêmes comme ils et elles l'entendent. En ces temps de COVID, les musées et les centres de science sont encore plus investis dans le dialogue entre les institutions publiques, les citoyens et la recherche ; nombre d'entre eux accueillent des centres de vaccination, ce qui fait particulièrement sens à nos yeux.

Enfin, en tant que musées de science, nous nous devons de parler de la durabilité et d'avoir nous-mêmes des pratiques durables.

Qui accepterait qu'un musée faisant une exposition sur l'anthropocène ne s'intéresse pas à cette question dans son fonctionnement quotidien ? Pour nous, le sujet a deux volets. D'une part, comme c'est le cas pour tous les musées, les déplacements de nos visiteurs constituent le poste principal de nos bilans d'émissions de gaz à effet de serre. Donc, pour ne plus avoir d'empreinte carbone, il ne faudrait plus avoir de visiteurs... ?! On voit la difficulté de l'exercice ; aussi avons-nous décidé d'engager une réflexion à ce sujet au sein d'ECSITE, comme vous le faites au sein de l'ICOM. D'autre part, dans quelle mesure devons-nous faire évoluer nos pratiques de mécénat ? La question commence à se poser en France et nous devons y réfléchir.

Outre nos valeurs communes, nous avons des projets communs car l'Union européenne a créé des outils qui le permettent. Les membres d'ECSITE trouvent en effet largement leur compte dans les programmes européens, notamment *Europe créative*, *Erasmus+* et, naturellement, dans le programme-cadre 2021-2027 pour la recherche et l'innovation *Horizon Europe*, doté de 95,5 milliards d'euros. Lors de la préparation de cet important programme, ECSITE a mené une intense campagne de plaidoyer sur le rôle de la culture scientifique, publiant en juillet 2020 une lettre ouverte à Carlos Moedas, alors commissaire européen en charge, signée par 135 organisations. Elle insistait sur la nécessité démocratique de renforcer la culture scientifique des citoyens européens, affirmant qu'il en va de la bonne santé de la démocratie que la société et la science se parlent et se comprennent.

ECSITE, qui joue un rôle important dans la promotion des programmes européens auprès de ses membres, a été impliqué au total dans plus de quarante projets. Je citerai le projet *Voices – Voix, opinions et idées des citoyens européens au sujet de la science* – qui propose de consulter les Européens sur la gestion des déchets urbains pour définir des pistes prioritaires à déployer dans l'Union européenne. Nous servons aussi d'établissements expérimentateurs dans le projet *Feed for food 2030* sur l'alimentation durable, résiliente et compétitive. Le projet *DOORS – Digital incubator FOR muSeums* – qui vient de débiter vise à accompagner les petites et moyennes institutions dans leur stratégie de développement numérique. Enfin, nous participons au projet européen *SpaceEU*, pour faire découvrir les métiers de l'espace aux jeunes générations et pousser filles et garçons à se diriger vers cette filière.

Les musées sont à la fois les gardiens des temps et des acteurs de leur temps. Les établissements de culture scientifique occupent une place à part, par définition : étant donné leur matériau, la connaissance scientifique, et les changements du monde, les débats qui l'agitent entrent chez eux par la grande porte. Pour nous, l'Europe des musées est sans doute celle des « musées utiles », concept mis en avant par Bernadette Lynch dans son ouvrage *Museums and Social Change: Challenging the Unhelpful Museum*. Nous sommes presque des musées activistes, en tout cas des lieux où le changement social se discute, se prépare et s'analyse.

**Juliette Raoul-Duval** – Je vous remercie tous les trois pour ces présentations qui nous permettent de mieux appréhender ce que sont et ce que font les organisations de musées européens.

Le président de la République est en train de parler de la présidence française de l'Union européenne ; nous nous ferons l'écho de ses propos nous concernant. Je donne maintenant la parole à Vincent Droguet, impliqué dans la préparation de cette présidence française et qui représente le ministère de la Culture.

**Vincent Droguet** – Revenons à la question initiale, fort stimulante : existe-t-il une Europe des musées ? À entendre les intervenants précédents, elle existe, mais pas sur le plan institutionnel. Il existe plutôt une Europe des collections, façonnée par les innombrables mouvements des œuvres d'art au sein du continent, au gré de l'histoire. Ces voyages sont souvent forcés : c'est Napoléon qui fait transférer au Louvre l'Apollon du Belvédère de la Rome antique, et toutes les autres prises de la France depuis la Révolution, justifiées par certains par la volonté de concentrer les « manifestations du génie humain dans le pays de la liberté ». C'est la récupération en 1945 par les Alliés des œuvres d'art qui avaient été pillées par le Troisième Reich dans toute l'Europe avec pour seule justification le droit du plus fort.

Aujourd'hui, les collections voyagent encore, mais de façon pacifique. À Milan, l'exposition *Grand Tour. Sogno d'Italia da Venezia a Pompei* évoque la construction d'une Europe artistique et culturelle à travers la visite des grandes collections telle que la pratiquaient les amateurs d'art au XVIII<sup>e</sup> et surtout au XVIII<sup>e</sup> siècles. À Paris, le Louvre organise une exposition *Paris-Athènes. Naissance de la Grèce moderne, 1675-1919* et en retour montre à Delphes une

exposition *Dans la lumière d'Apollon* et à la pinacothèque nationale d'Athènes *L'art du portrait dans les collections du Louvre*. Il existe donc une circulation importante des œuvres entre les musées, qui dessine une Europe de la culture – même s'il faudrait peut-être aussi s'interroger sur le bilan carbone de ces expositions !

Les musées s'organisent aussi en réseaux, comme celui de l'art médiéval qui regroupe depuis 2011 des établissements en Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, organise des expositions communes et facilite des prêts exceptionnels entre ses membres ainsi que des journées d'études sur des thématiques transverses comme les ivoires.

Les musées ont en commun la recherche de la provenance des œuvres. Ainsi, le ministère de la Culture travaille en collaboration avec l'Institut national d'histoire de l'art (INHA), notamment dans le cadre du séminaire *Parcours d'objets. Étude de provenance des collections d'art extra-occidental*. On y fait état de travaux de recherche aboutis ou en cours, en France et en Europe, consacrés aux collections dites « extra-occidentales », conservées dans des musées publics ou les collections privées, disséminées tant dans des musées d'art et d'ethnologie que dans des muséums d'histoire naturelle. La semaine dernière, l'INHA a lancé un programme de recherche franco-allemand avec la *Technische Universität* de Berlin intitulé *Répertoire des acteurs du marché de l'art en France sous l'Occupation (1940-1945)*. Cette base RAMA, mise en ligne, reconstitue les trajectoires des hommes et des œuvres pendant cette période ainsi que les réseaux complexes par lesquels ils ont transité. Français et Allemands coopèrent également pour rechercher la provenance des collections acquises dans un contexte colonial.

Dans le cadre de la présidence française du Conseil de l'Union européenne, événement rare qui se doit d'être un grand moment d'humanisme européen, sont prévus plusieurs événements culturels dont un colloque organisé par la Direction générale des patrimoines et de l'architecture les 3 et 4 mai 2022 au centre Pompidou, intitulé « Les musées en Europe après la crise : quels défis pour l'avenir ? ». Des directeurs de musées et des responsables d'administration centrale des musées de plusieurs pays membres de l'Union y aborderont différents sujets : les musées en Europe face à leur histoire ; les valeurs européennes du musée ; la remise en cause des fondements de l'universalisme du musée ; quels modèles

de coopération pour l'avenir ? Enfin, la question de la durabilité. Le rapport des musées à l'Europe sera donc au cœur de ce colloque.

**Juliette Raoul-Duval** – Je vous remercie pour toutes ces informations. Espérons que les conclusions de notre présente réunion seront présentées lors de ce colloque.

Je vous propose maintenant d'entendre le message de Luís Raposo, président d'ICOM Europe.

**Luís Raposo** (*message vidéo*) – Faute de pouvoir assister à la fin de cette session, comme j'aurais plaisir à le faire, je résumerai brièvement ce qu'est à mes yeux l'Europe des musées. Outre leur densité – ils sont entre 30 000 et 40 000 dispersés sur tout le continent – leur originalité est qu'ils y constituent des repères emblématiques de notre identité. Je l'ai dit tout à l'heure, on ne vient pas en Europe pour visiter des parcs d'attraction mais des musées et des monuments, et ce qui constitue l'être même d'un musée, ce sont ses collections. C'est sur cette base qu'ils peuvent ensuite jouer un rôle social et économique. Si l'on ne donne pas la place centrale aux collections et aux savoirs qu'elles emportent – inventaires, recherche, documentation et expositions qui les accompagnent – on ne pourra assurer la survie des musées à long terme dans la forme qui a été la leur depuis la Révolution française.

Les musées sont aussi des outils pour forger la citoyenneté, et c'est ainsi qu'il faudra les concevoir à l'avenir – un avenir forcément différent. Sur ce plan, l'Europe a beaucoup à apprendre des autres continents, de l'Amérique latine par exemple où la dimension communautaire du musée est beaucoup plus affirmée. Pour autant, il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain : les musées n'auront pas d'avenir sauf si, tout en jouant un rôle social dans leur communauté, ils conservent pour axe principal les collections et tous les savoirs qui en découlent.

## Discussion

**Eric Dokwada** – La science en vient à primer le social ; comment la mettre en valeur partout dans les musées ?

**Bruno Maquart** – De nombreux musées de science sont issus de projets de chercheurs. Leurs initiateurs sont souvent des personnalités très engagées dans l'éducation populaire, des passionnés qui décident d'ouvrir un lieu ou de créer un festival. C'est pourquoi on trouve des institutions de culture scientifique dans de nombreuses villes moyennes européennes, ce qui m'incline à penser que le maillage territorial de ces musées particuliers n'est pas exactement le même que celui des autres musées. Certains musées de science sont très anciens, mais des initiatives spontanées de toutes sortes jaillissent partout.

**Nadjet Nechadi** – 30 % des bourses Erasmus sont attribuées à des étudiants allemands. Y a-t-il une explication à cela ?

**David Vuillaume** – Je peux vous communiquer un lien avec une étude de 2019 qui porte sur les bénéficiaires des projets européens dans le domaine des musées<sup>2</sup>. L'Allemagne est en tête pour le nombre d'institutions culturelles déposant des projets, mais c'est un grand pays qui compte près de 7 000 musées. Selon l'étude, me semble-t-il, le nombre de demandes déposées est corrélé au nombre de musées dans chaque pays, d'une façon assez égalitaire.

**Bruno Maquart** – L'Allemagne est la meilleure pour la réponse aux appels d'offres européens en général, la France est moins bonne. ECSITE travaille à intéresser ses membres à participer aux projets européens. L'expérience dans ce domaine est fort utile : plus on se porte candidat, mieux on le fait.

**David Vuillaume** – De plus, les musées allemands, de grande et même de moyenne taille, ont des collaborateurs chargés de rechercher des fonds, notamment dans le cadre des projets

<sup>(2)</sup> Rapport de NEMO sur la participation des musées dans les Programmes européens [https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/EU\\_Funding\\_for\\_Museums\\_Report\\_Findings\\_and\\_Recommendations.pdf](https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/EU_Funding_for_Museums_Report_Findings_and_Recommendations.pdf)

européens. C'est sans doute parce qu'ils sont mieux organisés mais aussi parce qu'en Allemagne, même si les musées ont la garantie de recevoir un financement, celui-ci ne couvre que les activités de base. Tout projet, une exposition par exemple, doit aussi être cofinancé par des tiers.

**Juliette Raoul-Duval** – La culture de l'appel d'offres s'apprend. Les professionnels français ne sont pas très attirés par cette pratique, ou n'ont pas les moyens nécessaires, et le taux de retour est peu élevé. NEMO aide justement les musées à trouver des partenaires avec qui monter des projets. Les professionnels n'y pensent pas spontanément.

Une autre question nous est posée : comment renforcer les liens au niveau européen ?

**Bruno Maquart** – Il existe désormais des universités européennes, qui reposent sur des échanges structurés entre étudiants et enseignants, qui ont des projets de recherche communs et parfois une gouvernance partagée. Ce n'est pas le cas pour les musées. Devraient-ils s'inspirer de ce modèle ?



# Partie 2

---

**Les musées acteurs  
de programmes européens**



## Table ronde

**Mikael Mohamed**, responsable des relations internationales du Mucem

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

**Pierre Chotard**, responsable des expositions du Château-musée d'histoire de Nantes

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



**Alexandre Chevalier** – Après avoir entendu plusieurs intervenants nous parler de l'Europe des musées du point de vue de leur organisation, nous en venons aux réseaux et aux projets européens concrets dans lesquels certains musées sont engagés. Pour commencer, Mikael Mohamed nous parlera du Mucem, le musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée.

**Mikael Mohamed** – Le Mucem, ouvert en 2013, année où Marseille avait été désignée capitale européenne de la culture, a à la fois un tropisme méditerranéen et une relation particulière à l'Europe.

La culture n'est pas une compétence communautaire. Cependant, l'article 167 du traité sur le fonctionnement de l'Union dispose que celle-ci « vise à encourager la coopération entre États membres et, si nécessaire, à appuyer et compléter leur action ». Les financements européens de la culture sont donc des financements d'appui, pour lesquels existent plusieurs dispositifs : les capitales européennes de culture, les Journées européennes du patrimoine, le label « Patrimoine européen » et le programme phare, *Europe créative*, pour lequel 2,4 milliards d'euros sont prévus pour la période 2021-2027, soit quelque 88 millions par pays membre pour sept ans.

C'est peu, mais c'est un outil utile pour construire un réseau européen. Aussi avons-nous décidé de participer dans ce cadre au projet SWICH – *Sharing a world of inclusion, creativity and heritage* – consacré à la citoyenneté au sein des musées

d'ethnographie et de société. Ce projet emmené par le Weltmuseum de Vienne et prévu pour durer de 2014 à 2018 rassemblait dix musées européens et des cultures du monde, avec un budget de 3 millions d'euros, dont 45 000 euros « seulement » sont allés au Mucem. Il nous a surtout permis d'avoir un espace critique de travail de très grande qualité avec nos collègues de ces autres musées qui ne nous aurait pas été accessible sans cela.

Puis, en 2018, nous avons participé à l'appel à projets pour l'Année européenne du patrimoine culturel et nous avons été sollicités par des partenaires danois, chypriotes et belges pour conduire à bien un projet sur les relations entre la création artistique contemporaine et le patrimoine culturel. Cette fois, 50 000 euros nous ont été alloués pour un projet de 350 000 euros, et à nouveau nous avons ainsi pu travailler avec des partenaires inattendus.

Dans le cadre du programme Erasmus+ qui permet la mobilité professionnelle, nous travaillons avec des Grecs, des Italiens et des Allemands.

Nous participons aussi au projet *Taking care*, également emmené par le Weltmuseum de Vienne, qui court de novembre 2020 au 31 décembre 2023. Nous travaillons avec douze partenaires européens et recevons un financement européen direct de 150 000 euros.

Enfin, depuis l'année dernière, nous avons appris à mieux prendre en compte les critères des appels à projets de la Commission européenne, et bien davantage à « européeniser » notre programmation que chercher des financements européens. Notre dernier projet européen à ce jour, celui de la maturité en quelque sorte, est « Alexandrie : (ré)activer les imaginaires urbains communs », dont nous sommes le chef de file. Courant sur la période 2020-2024, il emporte un financement européen de 3,8 millions d'euros dont le Mucem reçoit 750 000 euros, ce qui nous a permis de recruter deux collaborateurs qui se consacrent exclusivement à ce projet, pour lequel nous avons des partenaires en Belgique, en Italie, en Grèce, au Danemark, à Chypre, à Malte, à Londres, au Caire, à Alexandrie, à Alger et à Tunis.

J'insiste sur le fait qu'en recourant aux outils qu'offre la Commission européenne, le Mucem a certes perçu 1,6 million d'euros de financements européens au cours des sept dernières années mais a surtout construit un précieux réseau de travail.

Je ne sais si l'on peut parler d'une Europe des musées car si nous nous trouvons face aux défis communs des restitutions et de la décolonisation, les modèles financiers diffèrent, les relations avec le public ne sont pas les mêmes selon les pays et la notion de « communauté » varie.

En revanche, il existe des outils européens intéressants pour les musées et, dans le cadre de la présidence française de l'Union européenne, il serait bon que l'ICOM rappelle les critères des appels à projets. Actuellement, 20 % seulement des financements européens sont éligibles pour des partenaires extra-communautaires ; c'est dommage. En ces temps de pandémie, alors que la mobilité et les coopérations internationales se sont contractées, il serait utile d'assouplir les critères de financement dans le cadre d'*Europe créative* pour les rendre plus inclusifs aux pays de la Méditerranée et du voisinage proche. Les programmes qui existent avec ces pays sont des programmes de coopération ; or, en Méditerranée, nous sommes en partenariat, et les mots comptent. Plutôt que d'être dans une logique de rayonnement culturel, les musées européens doivent se positionner comme un espace critique, ouvert, horizontal, dans une logique d'irrigation beaucoup plus respectueuse de chacun des partenaires.

**Alexandre Chevalier** – Il est bon de souligner que l'objectif premier de beaucoup de programmes européens est de favoriser la coopération entre les institutions culturelles. Les partenariats de l'Union européenne avec d'autres blocs géographiques sont pour l'essentiel économiques ; peut-être y a-t-il là matière à creuser pour NEMO, en poussant les États membres à inclure systématiquement un volet culturel ou patrimonial dans les accords conclus avec les autres continents. La parole est maintenant à Pia Müller-Tamm, directrice de la Kunsthalle de Karlsruhe qui, en 2020, a ouvert une exposition consacrée au rôle des musées dans nos sociétés sous le titre de *System relevant*, lorsqu'au plus fort de la crise de sars-cov2, les pouvoirs publics, dans la plupart des cas, n'avaient pas jugé que les musées entraient dans la catégorie des institutions essentielles et les avaient donc fermés. Fort heureusement, en Belgique, les musées ont pu rouvrir très vite, vraisemblablement en raison des contacts directs que les organisations de musées entretiennent avec les responsables politiques.

**Pia Müller-Tamm** – Je vais vous présenter un exemple de coopération européenne mis en œuvre en 2015 et 2016 entre la Kunsthalle de Karlsruhe, le musée des Beaux-Arts de Lyon et la Scottish National Gallery d'Édimbourg. La Kunsthalle, qui a pris l'initiative de ce projet dans un esprit d'engagement pour l'Europe, est un musée véritablement européen. Il remonte à la seconde moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle ; la margrave Karoline Luise de Bade, femme savante des Lumières, avait en son temps rassemblé de nombreuses peintures dans son cabinet personnel. Cette collection était d'autant plus remarquable que Karlsruhe n'était alors qu'une ville provinciale, sans grande envergure. Grâce à un vaste réseau d'artistes, d'agents et de correspondants couvrant l'Europe entière, la margrave parvint à rassembler des œuvres de grande qualité et sa collection constitue le socle du musée créé quelques décennies plus tard.

L'identité même de la Kunsthalle est profondément européenne et elle entendait bien le rester après la Seconde Guerre mondiale. Si de nombreux musées d'Allemagne de l'Ouest se sont alors intéressés aux artistes américains, la Kunsthalle a choisi de ne pas les intégrer dans ses collections ; cependant, elle n'avait de la scène artistique européenne qu'une perception partielle et aujourd'hui encore, les collections sont centrées sur des artistes d'Europe occidentale. Lorsque j'ai pris mes fonctions, en 2009, j'ai volontairement commencé par une exposition consacrée à un artiste d'Europe de l'Est. Ensuite a germé l'idée de monter un projet en coopération avec des musées européens pour élargir le champ d'action du musée à l'international.

Notre choix a porté sur le musée des Beaux-Arts de Lyon et la Scottish National Gallery d'Édimbourg : tous ont été créés au XIX<sup>e</sup> siècle et sont situés en dehors des capitales nationales respectives, leurs collections rassemblent des œuvres de la fin du Moyen Âge jusqu'à nos jours, œuvres majeures de l'histoire de l'art européen et œuvres moins connues d'artistes d'envergure régionale.

Le projet a obtenu un financement de l'Union européenne par le biais du programme-cadre *Europe créative*. Notre dossier s'inscrivait dans le volet « projets de coopération à petite échelle », qui suppose au moins trois institutions culturelles situées dans trois pays de l'Union, une durée de deux ans au plus et un financement de 200 000 euros au maximum pour l'ensemble du projet, devant couvrir au maximum la moitié du budget total.

Les premières réunions de travail entre les directeurs et directrices et les conservateurs ont eu lieu en 2011 ; y ont ensuite été intégrés les collaborateurs d'autres services. Un groupe de sept conservateurs s'est attelé à la tâche de trouver un thème commun et après de longues discussions, le thème de l'autoportrait a été choisi. Ce genre est très bien représenté dans les collections des trois musées, des autoportraits de Palma Vecchio au début du XVI<sup>e</sup> siècle à l'auto-mise en scène de Ai Weiwei sur Internet.

Quatre années de préparation ont été nécessaires pour monter les trois expositions. Elles présentaient un grand nombre d'œuvres en commun dans chaque musée mais chacun a apporté sa perspective propre avec un choix individuel d'œuvres intégrées dans « son » exposition. Les présentations et le titre de l'exposition différaient d'un musée à l'autre. Le catalogue a été publié en allemand, anglais et français et le site Internet commun est également accessible dans ces trois langues. L'exposition, dans chacune des trois villes, a été complétée par une œuvre digitale interactive, *FLICK\_EU* et *FLICK\_EU Mirror*, conçue par le Centre d'art et de technologie des media de Karlsruhe pour inviter le public à penser son image. Une galerie digitale de portraits européens s'est ainsi constituée et les photos prises dans les expositions ont elles-mêmes été présentées dans les musées et sur Internet, les visiteurs devenant un élément de l'exposition.

Chaque musée a développé sa propre stratégie de communication selon son style habituel. Une série de manifestations, sur place ou en ligne, ont été organisées, tels que des ateliers avec les étudiants des écoles des beaux-arts de Karlsruhe, Lyon et Édimbourg, des festivals de blogs et de tweets, des tables rondes. Plus de 125 000 personnes ont visité les expositions, dont 33 000 à Karlsruhe, 70 000 à Lyon et 22 000 à Édimbourg. Nous avons constaté un rajeunissement de nos publics, et les échos dans la presse ont été très positifs. Il importe aussi de souligner la qualité des échanges, très fructueux, entre collègues et conservateurs participant au projet.

Au regard de cette expérience commune, est-il nécessaire que les musées s'engagent avec encore plus de force et de conviction en faveur de l'Europe ? Nous sommes convaincus que l'Europe des collections et des compétences reste et restera très bénéfique. Ce sont les échanges qui ont conduit à l'Europe des cultures. L'histoire européenne a toujours été une histoire de relations ; elles se sont

certes étendues au monde extra-européen, mais elles ont toujours été plus fortes dans une dynamique interne en relation directe avec les voisins européens. Les coopérations muséales peuvent servir de rempart contre les tentatives de régression vers le morcellement du continent. L'Union a d'ailleurs augmenté de 63 % les moyens mis à disposition du programme *Europe créative*, si bien que 2,4 milliards d'euros sont désormais consacrés à des projets de coopération culturels transnationaux en Europe.

**Alexandre Chevalier** – Voilà qui nous rappelle que les réseaux artistiques et culturels existent depuis la fondation des monastères, avec les échanges d'enlumineurs et la circulation des artistes. Il y a donc, historiquement au moins, une Europe de la culture, et la circulation des idées et des œuvres d'art était, et reste, essentielle.

Pierre Chotard va maintenant nous parler des collaborations européennes engagées à Nantes.

**Pierre Chotard** – Le musée d'histoire de Nantes est installé dans un très beau château médiéval, en quelque sorte à la frontière occidentale de l'Europe. Il entretient des relations avec les plus grands musées du monde et je voudrais vous donner trois exemples de nos collaborations avec des musées en Europe ces dernières années.

La première,  *Icônes, trésors de réfugiés*, a été organisée avec le Musée byzantin d'Athènes en 2016. C'est à vrai dire la seule qui s'inscrit dans le cadre d'un financement européen, et sans doute devrions-nous faire plus d'efforts pour profiter de ces fonds. Le Musée byzantin abrite de très importantes collections à la suite de la catastrophe que fut la fuite des Grecs d'Asie Mineure en 1921. Elles ont donné lieu à une exposition sur une idée de Kiriaki Tsemeloglou, présidente d'*Icon Network*. Ce réseau créé en 2009 et soutenu depuis lors par la Commission européenne regroupe les musées de référence pour les icônes ; il compte parmi ses membres fondateurs le *Valamo Conservation Institute* de Finlande et le Musée byzantin. Ce dernier a mis à notre disposition une part importante de sa collection intitulée *Refugees Heirlooms*. Celle-ci a un écho européen, en particulier en France où une partie des émigrés ont terminé leur exode, emportant une toute petite part de leurs objets privés, très souvent des icônes familiales. Un point fort de ce travail en réseau a été la collaboration approfondie entre les personnels. Ainsi, le travail de soilage des œuvres a été réalisé

à Athènes (une pratique très intéressante, née lors d'une collaboration avec le musée de l'Or de Bogota en Colombie, a été de constituer des équipes mixtes dans la préparation et le convoiement des œuvres, une idée à développer). A Nantes, les objets, exposés dans une scénographie de Nathalie Crinière, font aussi écho à la crise des réfugiés d'aujourd'hui : les icônes étaient les seuls biens que les Grecs en fuite étaient à même d'emporter avec eux. Autre manifestation des réseaux des musées sur cette opération, *Pledges*, de l'artiste grecque Kalliopi Lemos, qui représente un bateau emportant les réfugiés, a été présentée sur le parvis de la Cité nationale de l'histoire de l'immigration en 2017 à l'occasion de l'exposition *Lieux saints partagés*.

Le deuxième exemple est très différent, ce qui souligne la diversité des collaborations possibles. Il s'agit de l'exposition totalement réalisée par une structure partenaire, Museum Partner, avec l'appui du musée national de Stockholm et intitulée *Nous les appelons Vikings*, que le musée d'histoire de Nantes n'a adapté que de façon marginale. Il convient de ne pas négliger ces entreprises qui agissent pour permettre l'itinérance des collections, car elles constituent une forme de réseau en soi. Nous travaillons par exemple avec Nomad Exhibitions Ltd. d'Édimbourg, Muséum Partner d'Innsbruck donc, ou encore en ce moment avec Contemporanea Progetti à Florence. À Nantes, même s'il s'agissait simplement d'assurer la mise en œuvre de l'exposition, nous avons travaillé avec nos collègues suédois sur certains thèmes spécifiques. Avec un centre d'interprétation archéologique voisin, le Chronographe, nous avons pu aussi rattacher l'exposition à notre propre histoire, puisque les Vikings ont mis pied à Nantes en 853 et que leur présence est ensuite attestée pendant près d'un siècle.

Troisième exemple, la reprise, complète cette fois, d'une exposition intitulée, *Amazonie, le Chamane ou la pensée de la forêt*, conçue et produite par le Musée ethnographique de Genève (MEG) en 2016, qui en a assuré le contrôle scientifique sous la direction du commissaire Boris Wastiau, alors directeur du MEG, et avec la reprise du concept scénographique de l'agence suisse MCBD. Néanmoins, cela a donné lieu à une collaboration fine entre les équipes scientifiques et techniques des deux musées. À cette occasion, je souligne la préoccupation de plus en plus affirmée des musées de s'inscrire dans le développement durable. C'est malaisé lorsqu'on fait voyager des œuvres et qu'on emploie des matériaux difficiles à

réutiliser. Mais réemployer des tissus respectant la norme anti-feu, est-ce faire un geste en faveur du développement durable si on les transporte depuis le Canada ?

Enfin, nous poursuivrons l'aventure européenne, avec en vue une collaboration avec le musée d'art oriental Giuseppe Tucci de Rome.

**Alexandre Chevalier** – Cet exemple répond en partie à une question posée en début de séance : les musées se préoccupent-ils des immigrés et de leur intégration ? Ils peuvent être objets d'une exposition, mais aussi des acteurs de ces mêmes expositions. Ainsi l'Allemagne a un programme d'intégration permettant à des communautés immigrées de présenter des expositions ou des objets dans des musées selon leur point de vue. C'est en partie une réponse à l'interrogation de Constanze Itzel, directrice de la Maison de l'histoire européenne, dans le tchat – comment renforcer les contenus à dimension européenne des musées ? Et puisque vous avez abordé la question de ce qui est durable dans une exposition, cette même Maison de l'histoire européenne va organiser une exposition sur les déchets et l'énergie grise produits entre autres par une exposition dans un musée - et dans ce cadre, vaut-il mieux récupérer, transformer et transporter ou produire tout à neuf ? Le développement durable, la diversité, la mixité sociale et la décolonisation font bien partie des préoccupations des musées.





# Partie 3

---

**Peut-on parler de compétences  
européennes des musées ?**



## Table ronde

**Audrey Doyen**, docteure en muséologie, chercheuse associée au CERLIS - Université de Paris

**Pauline Chassaing**, responsable des relations internationales de l'Institut national du patrimoine

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



**Juliette Raoul-Duval** – Nous allons maintenant entendre Audrey Doyen.

**Audrey Doyen** – Je vais vous entretenir d'une recherche développée avec François Mairesse dans le cadre de la chaire Unesco pour l'étude de la diversité muséale et son évolution, dont l'objectif était de dresser une cartographie des formations portant sur les musées dans le monde. Dans cette recherche, nous avons volontairement limité la notion de formation à des *cursus* de formation initiale diplômants existants concernant la recherche, la conservation, les expositions et la communication dans les musées, en excluant la formation continue. Je ferai l'état des lieux et mettrai les résultats en Europe en perspective avec d'autres régions du monde.

Selon nos résultats, les États-Unis offrent le plus grand nombre de formations portant sur les musées, soit 161 sur 519, des formations muséales retenues dans le monde entier, avec la plus grande densité – une formation pour deux millions d'habitants. Néanmoins, cette supériorité provient de ce que nous avons basé les découpages géographiques selon les découpages de l'Unesco qui sépare l'Europe en deux zones: l'Ouest et l'Est. Si on les réunit, l'Europe offre 182 formations.

Ensemble, Amérique du Nord et Europe de l'Ouest les classements dominent quel que soit le critère considéré – densité, nombre, qualité, documentation et information des formations, etc. Nous avons postulé que cette supériorité pouvait être étroitement

corrélée avec trois facteurs : le développement économique et social du pays, calculé selon l'indice de développement humain du continent, le nombre d'universités d'une région et surtout le nombre de musées qui y sont installés. Le nombre de musées et le nombre de formations dans un pays sont hautement corrélés. En revanche, la corrélation à laquelle on pourrait s'attendre entre le nombre d'universités et le nombre de formations est très faible. Certains pays dotés de nombreuses universités n'offrent aucune formation muséale, ou un très faible nombre. On en conclut que la densité du réseau muséal est davantage déterminante dans le nombre et le niveau des formations.

Nous avons calculé un indice moyen de qualité des formations tenant compte du nombre d'heures dispensées, de l'ancienneté de la formation, de la taille et de la spécialisation de l'équipe pédagogique, des partenariats et ressources disponibles ; l'Europe de l'Ouest se classe loin devant les autres régions.

Les formations dispensées sont en général de second cycle, en particulier des masters, du moins pour l'Europe et l'Amérique du Nord. Ailleurs, il s'agit plutôt de formations généralistes de premier cycle, en Amérique du Sud notamment. Ces formations sont assurées en majorité par des départements liés à l'histoire de l'art. Mais en Europe, elles sont plus liées à la littérature, la philologie classique, les études germaniques par exemple, alors qu'elles comportent plus de droit, d'économie et de gestion en Amérique du Nord et dans les pays arabes. Enfin, les formations en Europe sont très peu liées aux sciences dures, à la différence des pays anglo-saxons, en particulier l'Australie, où elles sont assurées majoritairement en conservation-restauration.

Pour conclure, il ressort de cette étude que l'Europe peut s'appuyer sur des compétences historiquement ancrées, avec des formations plus anciennes qu'ailleurs, dispensées en sciences humaines et sociales et en lettres, avec une nette prédominance de l'art. Ce sont des formations de qualité, assurant une formation davantage spécialisée, avec un second cycle. Dans le cadre du processus de Bologne de l'Union européenne, les formations peuvent être comparées entre elles, ce qui garantit une certaine homogénéité et permet des collaborations mais aussi une émulation par la concurrence.

Malgré ces atouts, des améliorations sont nécessaires. Il faut mieux axer les formations sur les aspects économiques, le droit

et la finance ; promouvoir les partenariats avec les pays extra-européens dès les formations initiales et augmenter les partenariats internationaux, moins développés qu'ailleurs, ainsi que les partenariats entre centres européens, pour offrir des formations permettant la mobilité des professionnels et ainsi renforcer la coopération.

**Juliette Raoul-Duval** – Je vous remercie pour cette communication. Je passe la parole dans la salle virtuelle à Constanze Itzel qui souhaite nous dire un mot de la Maison de l'histoire européenne.

**Constanze Itzel** – Ce musée créé à l'initiative du Parlement européen représente l'Europe à tous points de vue : par son équipe, qui compte dix-huit nationalités ; par son public – et nous essayons de nouer des partenariats pour tenter, conformément à notre mission, de parvenir à nous adresser à toute l'Europe, ce qui est évidemment impossible ; par son contenu, fruit d'un compromis très compliqué entre historiens. L'Europe est donc dans notre ADN, mais il y a parfois plus d'Europe dans d'autres musées, dont les collections sont européennes depuis le Moyen Âge... Je vous invite à nous rendre visite : nous comptons monter une exposition circulaire sur l'histoire des déchets qui sera aussi une réflexion sur les collections.

**Juliette Raoul-Duval** – Pauline Chassaing va maintenant nous expliquer comment l'Inp est pressenti par des pays non-européens pour partager ses connaissances.

**Pauline Chassaing** – Il existe une Europe des compétences des professionnels des musées et une tradition de construction, d'acquisition et de transmission de ces compétences. Depuis des années, l'Inp accueille à titre gracieux environ 10 % d'élèves internationaux dans ses formations initiales, par le biais d'Erasmus+ ou d'autres dispositifs – et les demandes qui nous sont faites, sont de plus en plus nombreuses. De manière concomitante, nous menons ou préparons en permanence une cinquantaine d'actions internationales. C'est dire combien, en dépit de la petite taille de l'Institut, de notre profil particulier et de notre statut national, l'intérêt est fort, à l'étranger, pour ce que nous proposons, et aussi pour la manière dont nous le proposons.

Dans les candidatures aux formations initiales de l'Inp, les demandes européennes concernent presque exclusivement les compétences en conservation-restauration, les demandes extra-européennes presque exclusivement la formation des conservateurs. Cela me semble s'expliquer par l'ancienneté des standards de compétences et du réseau en conservation-restauration en Europe, notamment avec la Confédération européenne des organisations de conservateurs-restaurateurs, et par la difficulté à distinguer, hors contexte, les missions respectives des conservateurs – *curators* en anglais – et celles des restaurateurs – *conservators* ou *conservators-restorers* en anglais.

L'Inp est à la fois le produit de réflexions européennes et internationales<sup>1</sup> sur le besoin en compétences et le fruit d'une mise en œuvre spécifiquement française, avec l'idée de grande école, dans le sens d'une exigence nécessaire pour les profils qui auront la charge de préserver, documenter, partager avec le public et transmettre aux générations futures des patrimoines matériels et immatériels, ce qui implique la conservation des outils, des savoir-faire et des matériaux traditionnels. Cette exigence de professionnalisation concerne également le dialogue nécessaire entre les métiers, l'identification des compétences respectives et la constitution d'écosystèmes. Nos interlocuteurs internationaux nous disent avoir besoin des compétences qui interviennent dans la gestion matérielle quotidienne et dans la connaissance et la valorisation des collections, parfois dans des contextes difficiles.

Face à de multiples demandes, nous cherchons à construire ensemble des projets pérennes. C'est le cas au Liban, où nous intervenons dans trois volets : le renforcement des compétences des professionnels de la Direction générale des antiquités du Liban ; la consolidation du *cursus* de muséologie de l'université libanaise ; la création d'un nouveau *cursus* de restauration à l'Académie libanaise des beaux-arts.

Dans les musées, on a besoin de plusieurs regards et d'un travail d'équipe, des compétences permettant de proposer un discours au public et de faire des ponts entre disciplines, et aussi des compétences nécessaires pour assumer la responsabilité de la conservation

<sup>(1)</sup> Sur les caractéristiques de l'Inp et l'influence européenne et internationale dans sa création, vous pouvez consulter : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/18680860.2020.1876371>

matérielle de ce que nous connaissons ou que nous n'avons pas encore étudié.

Les professionnels des musées sont des passeurs. Que cette mission les ramène à la matérialité n'empêche en rien de nourrir les compétences de réflexion *ad hoc*. On sait d'ailleurs quelle place a la théorie dans les compétences des conservateurs-restaurateurs, et que l'enseignement de l'éthique et de la déontologie font partie de la formation des conservateurs : la théorie est liée à l'exercice du métier.

À l'étranger, l'Inp est sollicité pour toutes ces compétences. En Chine, où l'Institut a un fort ancrage depuis vingt ans, le nombre de musées a crû comme nulle part ailleurs au cours des deux dernières décennies. Cette dynamique s'est accompagnée du désir de former des responsables et des personnels avec des compétences adaptées, et nous avons été sollicités pour une dizaine de formations en Chine depuis les années 2000. Nous avons échangé des stagiaires, organisé des formations pour des cadres de musées en France et, plus récemment, conçu dans le temple Ming de Gongshutang un chantier-école<sup>2</sup> qui vient d'être qualifié d'« équipe franco-chinoise innovante » pour avoir, dans une formation sur site, associé étudiants, professionnels de différentes disciplines, experts français et chinois autour du projet de conservation d'un temple du XVe siècle classé trésor national. Cela dit l'importance des compétences pour gérer tout type de patrimoine, quelle que soit sa valeur. Compétences et vision globale font qu'une relation de confiance s'instaure et que l'on ose construire pareil projet. De même, dans la formation en France, ce sont les compétences qui font que l'on confie progressivement des travaux à de futurs professionnels : compétences potentielles des étudiants en lesquels on croit et compétences connexes telles que la pédagogie, du réseau des musées et de l'encadrement des étudiants.

<sup>(2)</sup> L'expérience du chantier-école au Gongshutang racontée par les élèves : <https://www.youtube.com/watch?v=on3mFUIXyX0>

La mention spéciale du comité France-Chine pour le travail pédagogique effectué lors de ce chantier-école : <https://www.inp.fr/International/Actualites/Le-chantier-ecole-dans-le-temple-Ming-de-Gongshu-pres-de-Xi-an-Shaanxi-qualifie-d-equipe-innovante-franco-chinoise-par-le-Comite-France-Chine>

Ce que nous proposons est connecté au terrain par des stages en immersion ou par l'organisation de chantiers-écoles dans des musées partenaires. En 2018, Année européenne du patrimoine culturel, l'Inp a d'ailleurs été lauréat du concours Europa Nostra au titre de la pédagogie de terrain par les chantiers-écoles<sup>3</sup> ; nous en organisons entre vingt et trente chaque année.

Nous travaillons sur les compétences propres à l'exercice des différents métiers, mais nous n'oublions jamais que ces professionnels travaillent ensemble et qu'ils doivent aussi acquérir des compétences transversales de méthode ou de dialogue. L'un des moyens d'y parvenir est de mettre des profils différents en situation, et c'est ce que l'on nous demande. Nous proposons aussi aux institutions qui le souhaitent des programmes sur mesure. Ainsi, à la Direction générale des antiquités (DGA) du Liban, nous avons conçu un programme de montée en compétence des personnels de la DGA après que les thèmes ont été définis par nos interlocuteurs libanais : l'inventaire, le récolement, les bases de données, l'exposition. Nous avons aussi fait un chantier-école dans les réserves d'un site archéologique, et des formations sur la conservation des pierres en extérieur et la conservation des archives.

Malgré la pandémie et la situation que connaît le Liban, grâce à une volonté et une conviction partagées, nous avons pu monter, depuis octobre 2020, six formations, dont cinq sur le terrain. Le relais d'anciennes élèves installées sur place, un travail suivi avec l'ambassade de France et l'Institut français du Proche-Orient implanté à Beyrouth ont facilité leur mise en œuvre. L'Académie libanaise des beaux-arts espère même la mise en place d'un master de conservation-restauration ; nous le construisons avec eux, et la première année de licence a été lancée en septembre 2021. Dans le contexte local, oser croire qu'un tel cursus attirera

<sup>3</sup> Si vous êtes intéressés de transposer la pratique du chantier-école dans votre établissement ou par la reconnaissance des bonnes pratiques pour acquérir les compétences et devenir un professionnel du patrimoine : <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/-/becoming-a-professional-by-training-on-authentic-heritage>

des étudiants, c'est faire preuve d'une foi absolue dans la valeur des compétences<sup>4</sup> !

Le même esprit anime notre collaboration avec le musée archéologique de l'université américaine de Beyrouth. L'explosion du 4 août 2020 a détruit une des vitrines du musée qui contenait des verres anciens. À la suite de nos échanges avec Nadine Panayot, sa directrice, dès début septembre 2020, une restauratrice diplômée, Claire Cuyaubère, a effectué une première mission : évaluer l'état des fragments, les trier et les conditionner avec les équipes du musée. Puis, de début mai à fin juillet 2021, une seconde mission de l'Inp, impliquant également Cécile Rodier, une élève du département des conservateurs-restaurateurs, a déjà permis de remonter douze objets et de préparer les équipes locales à contribuer au maximum à certaines étapes de ce travail. Le projet se poursuit, dans une belle collaboration avec le British Museum.<sup>5</sup>

Certains de ces projets sont financés par la France, d'autres par l'Alliance internationale pour la protection du patrimoine dans les zones de conflits, l'ALIPH ; en Chine, une fondation nous a également « passé commande ». Ces multiples échanges internationaux nous obligent à reconsidérer nos modèles, mais aussi à prendre conscience de leur pouvoir d'attraction en ce qu'ils impliquent des compétences en partie forgées par une longue expérience de terrain.

<sup>4</sup> Pour en savoir plus, les sites de ces deux universités (l'Académie libanaise des Beaux-Arts et l'université américaine de Beyrouth) : <https://alba.edu.lb/french/Accueil> et <https://www.aub.edu.lb/>

<sup>5</sup> Pour plus d'informations sur ce projet de restauration des verres archéologiques au musée archéologique de l'Université américaine de Beyrouth, et sur le rôle de la conservation du patrimoine dans les questions identitaires : <https://www.youtube.com/watch?v=PmSLJ0qez5Q>



# Synthèse





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

Ce fut une très belle table ronde, une fois encore, avec nombre de participants. Certes, l'idée d'une Europe des musées paraît assez consensuelle, au vu de l'histoire que l'on nous a rappelée depuis la Renaissance, l'ancrage dans la République des Lettres et l'Europe des Lumières. Néanmoins, elle n'est pas exempte de tensions, de prédatations même : quand le peuple qui se voulait inventeur de la liberté voulut s'arroger le droit de rassembler les chefs d'œuvre de l'humanité, au prix des spoliations napoléoniennes étudiées par Bénédicte Savoy ; lors de la concurrence entre empires coloniaux ; lors, enfin de la Seconde Guerre mondiale. Puis, dans le monde d'après 1945, porté par le multilatéralisme, s'ouvrit une période de coopération entre les institutions muséales, à plusieurs niveaux.

Puisque l'Europe est notre cadre, il nous faut scruter la stratégie de l'Union européenne. Certes, elle n'a pas de compétence propre dans notre domaine, mais elle mène une politique incitative, notamment grâce au programme *Europe créative*, qui permet de construire des coopérations entre États et institutions. Cette stratégie chapeaute en quelque sorte, sans les concurrencer, celle de chaque État – pour lequel sa présidence de l'Union représente un moment fort. Nous sommes ainsi à la veille d'une présidence française et, on l'a dit, un colloque sur l'Europe des musées sera organisé en mai au centre Pompidou.

Plus proche du sujet sur lequel l'ICOM nous invite à nous pencher, voyons ce qu'il en est de la coopération entre les établissements et professionnels. De ce point de vue, il n'y a pas pénurie, mais plutôt pléthore d'organismes : on a parlé du réseau NEMO, du réseau ECSITE et il en existe bien d'autres, fédérés autour de thèmes spécifiques.

Si l'on en vient maintenant à la stratégie propre aux établissements, on nous a présenté trois beaux exemples de projets mettant en musique les possibilités offertes par *Europe créative*. Mikael

Mohamed a montré comment le Mucem qui certes, par son intitulé même, se donne un mandat européen mais pour lequel tout restait à écrire, a su utiliser l'effet de levier européen pour constituer un réseau et s'imposer comme un partenaire obligé avec pour spécificité son tropisme méditerranéen. Pia Müller-Tamm a dit comment le musée des beaux-arts de Lyon et la National Gallery of Scotland, dont les expériences différaient, ont été amenés à faire œuvre commune. Pierre Chotard a souligné des éléments de grand intérêt, issus de la confrontation des professionnels travaillant ensemble à l'organisation pratique des expositions.

Ce propos peut sembler irénique. Il faudrait analyser plus précisément ce qui se passe derrière les stratégies des réseaux, analyser celle des établissements à travers leurs expositions, les prêts qu'ils consentent, les alliances qu'ils nouent, voire les refus qu'ils opposent à des partenaires dont les normes de conservation, ou la qualité, leur paraissent insuffisants. Il faudrait de même évoquer la concurrence entre musées, qui s'accroît, en particulier entre les plus importants, qui mènent des politiques assez autonomes sous l'égide de leur État mais à la manière de multinationales.

On pourrait bien sûr, pour définir une Europe des musées, revenir à la culture commune définie par Pia Müller-Tamm et Luís Raposo – attachement aux collections, souci de contribuer à une œuvre scientifique et à sa diffusion dans la société, en un mot, une vision des musées fondée sur la collection, sa connaissance, sa diffusion. J'y ajoute, comme l'a montré Audrey Doyen, un modèle original de formation dans des établissements comme l'École du Louvre et l'Inp en France, dont Pauline Chassaing a illustré la stratégie internationale.

Sur la base de cette culture commune, les musées européens ont des défis à relever et de divergences à surmonter. En lien avec la décolonisation surgit la question des restitutions. De quoi parleront les musées de demain ? *Quid* de la collecte dans les musées de civilisation ? Tout en cultivant leurs traditions, les musées européens doivent s'ouvrir plus sur le monde, être poreux aux influences extérieures. Il importe qu'ils construisent un modèle économique commun, au-delà des divergences nationales. Ils ont aussi des réactions différentes sur l'inclusion, ou les relations aux communautés – le concept, jugé normal dans certains pays d'Europe, fait encore peur dans d'autres, ce qui montre le chemin qui reste à parcourir.

En guise de conclusion, je me rallierai à celle qu'a exposée Mikael Mohamed : que les musées européens s'affirment comme un espace critique de connaissances, ouvert, horizontal et inclusif. C'est l'avenir que je nous souhaite.

**Juliette Raoul-Duval** – Vous retrouverez ces conclusions d'un grand intérêt sur la chaîne YouTube de l'ICOM et dans une publication prochaine. Je remercie tous ceux qui ont permis que cette soirée se déroule dans d'excellentes conditions. Nous nous retrouverons en février pour une soirée-débat consacrée au développement durable, sujet d'une urgence absolue.



# Liste des publications d'ICOM France



**Collection *Rencontres***



## **Solidarités, musées : de quoi parle-t-on ?**

Cycle de débats en ligne, 2020-2021. Parution aussi en anglais.  
Paris : ICOM France, avril 2021.

## **Les musées font équipe.**

Actes de la journée professionnelle 2021 d'ICOM France du 24 septembre 2021 à Nice, musée national du Sport. Paris : ICOM France, décembre 2021.

## **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  
**Pauline Chassaing**  
**Audrey Doyen**  
**Damiano Tancredi Buffa**

Conception graphique  
**Justin Delort**

Impression  
**ICO imprimerie - Dijon**

---

ISBN  
**978-2-492113-09-3**

**avril 2022**



Le comité national français d'ICOM – ICOM France – est le réseau français des professionnels des musées. En 2022, il rassemble plus de 5600 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](http://www.icom-musees.fr)