

ICOM FRANCE en collaboration avec
CIMUSET, ICOM FINLANDE, ICOM GRÈCE, ICOM ISRAËL

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

CYCLE DE DÉBATS EN LIGNE, 2020-2021

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

*Cycle de débats en ligne,
2020-2021*

Sommaire



INTRODUCTION p. 7

SÉANCE 1 p. 13

Reconfinement : et maintenant... une nouvelle vague de résilience ?

SÉANCE 2 : p. 39

Les nouvelles formes de travail génèrent-elles de nouvelles formes de solidarité : entre métiers différents ? Entre salariés et précaires ? Entre musées ?

SÉANCE 3 : p. 59

Mutualiser, est-ce solidaire ? Jusqu'où partager compétences, contenus, innovations, budgets... ?

SÉANCE 4 : p. 75

Gratuité, accessibilité, soutenabilité, réseaux sociaux ...
Le numérique est-il solidaire ?

SÉANCE 5 p. 93

L'économie solidaire entre au musée : expo durable, éco-conception, mesure d'impact, fin du productivisme

SÉANCE 6..... p. 117

Les réseaux professionnels sont-ils des instruments de solidarité ?

SÉANCE 7..... p. 137

Construire des solidarités entre musées à travers le monde

SÉANCE 8..... p. 155

Recueillir les traces du COVID-19 : comment les musées témoigneront-ils de cette page d'histoire mondiale ?

SÉANCE 9..... p. 173

La crise du COVID-19 rend-elle les musées plus proches des publics éloignés... ou l'inverse ?

SÉANCE 10..... p. 189

Les enjeux de l'ICOM en temps de crise : accompagner, soutenir, redistribuer

LISTE DES PUBLICATIONS p. 203

Introduction



Tout au long de la pandémie de COVID-19, ICOM France a œuvré à relayer les initiatives des professionnels de musées et à les mettre en valeur, à créer des espaces de partage et d'échanges afin de maintenir le lien entre acteurs du champ muséal.

Fort du succès de son premier cycle de débats virtuels consacrés à la réouverture des musées, ICOM France a proposé à des partenaires au sein de l'ICOM de concevoir un cycle de débats participatifs autour du thème « Solidarités ». Nous avons en effet voulu affirmer fermement, que la solidarité entre différents musées de nombreuses régions du monde, entre différents professionnels, entre différents acteurs du secteur muséal, est l'idée qui nous permettrait à tous de garder du lien, mais aussi de favoriser les espoirs, les initiatives et la générosité au sein d'une période chaotique et parfois décourageante.

Le cycle a été organisé en collaboration avec ICOM Finlande, ICOM Grèce, ICOM Israël et CIMUSET et a reçu le soutien financier de la commission SAREC (le Comité d'examen stratégique des allocations) de l'ICOM. Chaque séance, organisée en ligne dans un format de grande réunion, a permis de faire intervenir, dans un premier temps, des professionnels experts des sujets abordés, puis de donner la parole au public, présent en nombre et reflet de la diversité des professionnels de musées actifs dans ou auprès des institutions : personnels scientifiques, médiateurs, personnels administratifs, tutelles politiques, etc. Près de 200 personnes issues de 17 pays différents se sont ainsi connectées en moyenne pour chaque séance et ont enrichi les débats par leur témoignage respectif, leurs préoccupations et leur situation propre.

Dix séances se sont succédé de novembre 2020 à octobre 2021. La première séance, initiée au lendemain du second confinement institué en France début novembre 2020, a réuni les témoignages d'une vingtaine de professionnels français et étrangers portant sur les conséquences de la pandémie sur la situation des musées. Elle a été suivie de 9 séances durant lesquelles les professionnels ont discuté des transformations (nouveaux enjeux, difficultés, défis) à l'œuvre dans les musées apparaissant dans différents domaines : les mutations que la pandémie a pu entraîner sur la définition des tâches et des métiers au sein des musées (séance 2), la mutualisation (séance 3), le numérique (séance 4), l'économie solidaire

et le développement durable (séance 5), le développement des réseaux professionnels (séance 6), l'impact de la pandémie sur la solidarité entre musées (séances 7), le rôle des musées dans préservation d'une mémoire de la crise sanitaire (séance 8), le lien avec les publics (proches ou éloignés - socialement, économiquement ou géographiquement des musées) (séance 9), la place d'ICOM et de ses groupes de travail dans un monde muséal en mutation (séance 10).

Il reste aujourd'hui une trace tangible de ces échanges : toutes les séances ont été enregistrées et sont disponibles en accès libre, en anglais, en français et en espagnol, sur notre chaîne Youtube. Ces traces trouvent un déploiement supplémentaire avec cette publication écrite et témoignent de ce thème fort qui nous a rappelé le sens des musées, acteurs *crédibles* et essentiels de nos sociétés, et l'implication de leurs professionnels.

Nous tenons à remercier nos partenaires : Ech-Cherkhi Dahmali et Johanna Vahapesola (CIMUSET), Lassi Patokorpi (ICOM Finlande), Teti Hadjinicolaou et Elisabeth Barge (ICOM Grèce) et Nava Kessler (ICOM Israël) ; les modératrices des séances : Estelle Guille des Buttes (ICOM France), Pénélope Theologi-Gouti (ICOM Grèce) et Cléa Calderoni, chargée de la régie de chaque séance ; les intervenants.

Avec le financement du Comité pour les allocations stratégiques (SAREC) de l'ICOM

Séance 1

**Reconfinement : et maintenant...
une nouvelle vague de résilience ?**

Mardi 5 novembre 2020

Échanges avec :

Nathalie Bondil, vice-présidente du Conseil des Arts du Canada

Céline Chanas, directrice du musée de Bretagne et présidente de la FEMS

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

Alexandre Chevalier, président d'ICOM Belgique

Catherine Cuenca, présidente de l'AGCCPF

Dominique de Font-Réaulx, directrice de la médiation et la programmation culturelle du musée du Louvre

Jérôme Farigoule, adjoint à la direction de la politique des musées, service des musées de France

Yvon Figueras, directeur du développement international et de la production du musée des arts-décoratifs de Paris (MAD Paris)

Anne-Sophie de Gasquet, directrice de la production du musée Centre Pompidou

Emilie Girard, directrice scientifique et des collections du Mucem

Sophie Harent, directrice du musée Magnin

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

Cédric Lesec, directeur des relations extérieures et de la diffusion du musée des Confluences

Bruno Maquart, président d'Universcience

Laure Ménétrier, directrice du musée du vin de Champagne et d'Archéologie régionale d'Épernay

Anne-Catherine Robert-Hauglustaine, directrice du musée de l'Air et de l'Espace

Michel Rouger, directeur du MuséoParc Alésia

Laurent Thurnherr, directeur de la Maison de Robert-Schuman et musée départemental de la Guerre de 1870 & de l'Annexion

Séance modérée par : Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France



Juliette Raoul-Duval - Si l'annonce d'un nouveau confinement n'a pas été une surprise, la fermeture des musées en fut une pour nombre de professionnels. ICOM France a rapidement voulu réunir les membres de son réseau parce que, même s'ils demeurent toujours très mobilisés pour rendre leurs musées présents et actifs via le numérique, beaucoup se sont sentis désemparés quant à l'avenir (durée du confinement, organisation du travail, devenir des expositions, etc.). Cette première séance - qui ouvre un nouveau cycle - réunit donc les témoignages de nombreux professionnels français au lendemain du deuxième confinement imposé par l'État français. Je propose que chaque intervenant présente un élément particulièrement intéressant à partager : bonne pratique, innovation, suggestion, proposition. Nous allons débiter avec Sophie Harent, directrice du musée Magnin à Dijon qui est très présente sur les réseaux sociaux et fait preuve d'une grande résilience. Sophie, quelle est votre réaction à cette annonce de fermeture ? Pouvez-vous nous présenter ce que vous êtes en train de préparer ?

Sophie Harent - Ce nouveau confinement est beaucoup plus difficile que le premier en raison de nombreuses incertitudes quant aux échéances. Le confinement est prévu pour un mois mais il est fort possible qu'il soit prolongé. Comment produire des choses, garder le cap dans la durée, notamment avec des moyens très limités ? Autre question essentielle : comment parler à nos agents qui ressentent beaucoup d'inquiétude notamment face au

télétravail - une injonction du gouvernement que nous avons énormément de mal à mettre en place faute de matériel informatique ou parce que certains métiers ne peuvent s'y prêter.

Même si ce confinement s'annonce plus compliqué que le premier, il est certain qu'il faut continuer à se donner des respirations. La présence sur les réseaux sociaux et l'activation des contenus sur les sites Internet, afin de continuer à dialoguer avec nos publics et leur faire savoir que nous sommes toujours là, sont très importants. Bien que les musées soient fermés, ils continuent à travailler et l'activité y demeure très forte. Au musée Magnin, nous nous efforçons de rester très dynamiques sur les réseaux sociaux. Depuis le mois de novembre, une initiative sur Twitter appelée *Museum 30*, à laquelle un certain nombre de musées ont déjà commencé à participer, permet chaque jour de réagir sur un mot-clé (par exemple : gribouillage, boutons, expositions, ustensiles, espace de travail, force, pourquoi les musées, etc.) et de partager ainsi des contenus, de montrer nos collections et de témoigner de notre quotidien. Un tel projet permet d'associer les personnels et de faire réfléchir tous les agents, quel que soit leur rôle au sein du musée. Ces respirations sont aussi essentielles et fédératrices. Signalons aussi la *Nuit européenne des musées* en version numérique à laquelle il est possible de s'associer en postant des contenus en ligne ainsi que l'opération #Culturecheznous lancée par le ministère de la Culture ; ce mot-clé permet de générer du trafic sur les réseaux sociaux et de parler de la culture sous toutes ses formes, ce qui me semble vraiment indispensable.

La vie des musées ne s'arrête pas avec la fermeture au public. Au contraire, on observe la naissance de projets de réseaux qui sont sans doute une des conséquences du premier confinement. Il faut voir, ou du moins essayer de voir ce reconfinement comme une opportunité, celle de créer de nouveaux liens, de les réactiver et de leur donner du sens. Par exemple, un réseau des musées de collectionneurs va voir le jour grâce au pôle « patrimoine » des musées de Nantes et regroupera diverses institutions à Paris et en région. Enfin, nous devons garder à l'esprit que nous sommes tous ensemble, solidaires. Nous avons plus que jamais des raisons de dialoguer et d'échanger ; c'est à la fois un moyen de se sentir moins seuls face à cette situation, mais aussi de partager nos préoccupations dans ce monde tellement bouleversé par la pandémie.

Anne-Catherine Robert-Hauglustaine - Je rejoins ma collègue. Je ressens un sentiment de découragement car nous espérions nous en sortir et nous avons fait la preuve que nos lieux étaient sécurisés : nous avons mis en place tout ce qui permettait au public de venir en sécurité pendant les vacances.

J'ajouterai peut-être ici une dimension internationale : nous venions d'ouvrir plusieurs expositions à l'international. Or, il faut réaliser que c'est général en Europe : les musées ont fermé en Allemagne et en Belgique. Nos expositions ne sont restées ouvertes que quelques jours.

Pour le musée de l'Air et de l'Espace, nous sommes en plus en période de construction et de rénovation des bâtiments, nous nous recentrons donc sur ces activités-là. Nous sommes parfois devant des injonctions contradictoires : télétravail mais nous avons besoin d'être présents pour les entreprises sur place. Enfin, nous sommes aussi face à une difficulté à tenir une année budgétaire compliquée puisque un musée fermé signifie sans ressources propres mais toujours face à l'obligation de maintenir tous les projets de construction.

D'une manière générale, les équipes restent motivées. Nous avons passé beaucoup de temps avec les organisations syndicales pour expliquer ce qui se passait. Nous sommes sûrement partis pour un confinement plus long qu'annoncé et probablement une année 2021 qui s'annonce encore comme une année très particulière pour nos établissements. Nous avons le soutien de nos équipes, de nos ministères mais il n'empêche que nous sommes dans une période très complexe à l'échelle internationale. Merci pour ce rendez-vous qui est nécessaire. Ce sont les réseaux qui pourront nous sortir de cette période : rester en réseau, en confiance et se préparer pour l'avenir.

Alexandre Chevalier - Les premières réactions ont en effet été la stupeur, le découragement.

Découragement parce que de nouvelles expositions étaient en cours de montage ou venaient d'ouvrir. Tout s'est fermé très rapidement. Bruxelles a initié le mouvement, la Flandre belge a résisté quelques jours et soudainement un conseil de concertation fédéral s'est réuni et a décidé de fermer la totalité du secteur culturel sur l'ensemble de la Belgique.

Stupeur et découragement parce que les justifications données pour cette fermeture sont inexistantes. Une des raisons invoquées est d'éviter que les visiteurs prennent les transports publics - alors que les musées avaient mis en place des protocoles très stricts et sécurisés avec des jauges, des réservations obligatoires. C'est incompréhensible parce que les musées, depuis leur réouverture en mai, ne pouvaient plus drainer des milliers de visiteurs par jour. Il faut garder une part de culture dans la vie des gens confinés. Les librairies et bibliothèques, considérées comme essentielles, restent ouvertes mais on ne voit pas du tout la rationalité de fermer les musées.

Nous allons essayer de nous battre. Déjà, une réévaluation des mesures est prévue le 18 novembre. Nous allons insister pour que les musées soient également considérés comme « essentiels » à la nation.

Dominique de Font-Réaulx - Je rejoins également ce qui a été dit : nous nous sommes tous débrouillés pour être là aujourd'hui et répondre à votre invitation. Merci de nous l'avoir adressée ; c'est essentiel que nous puissions partager entre nous. En effet, nous constatons un certain découragement dans les équipes. Nous nous étions remis en marche au Louvre après le premier confinement, avec la mise en place de deux expositions remarquables - *Le Corps et l'Âme, Altdorfer* -, l'une d'entre elles a été ouverte seulement une semaine (heureusement, à la réouverture de mai 2021, elle a pu ensuite rouvrir). Les efforts accomplis par les équipes n'ont pas connu la réception qu'ils méritaient. Le découragement a été causé par la complexité liée à la mise en place du télétravail.

Malgré tout, bien des choses positives ont été portées et réussies. C'est une grande joie. Le fait que les musées sont essentiels à la vie est apparu clairement. Nos réouvertures au mois de juin l'ont montré. La réouverture du Louvre en juillet 2020 a fait la une de tous les journaux : c'était un événement pour tout le monde – pas seulement pour les visiteurs du musée. Cela a aussi montré la force du désir des visiteurs pour le musée ; ils sont venus nombreux, avec beaucoup de joie. Nous avons mis en place au Louvre des visites « mini-découvertes » gratuites qui ont attiré plus de 40 000 personnes en à peine 3 mois. Ces médiations *in situ* ont connu un succès considérable. Il existe une vraie envie de musées, lieux qui sont au cœur de la société et indispensables à nos démocraties.

Comme nous sommes aujourd'hui à nouveau fermés, nous avons repris nos programmes sur notre site Internet, Louvre.fr - qui a vu une multiplication par douze de son audience. Nous avons mis en place des programmes qui existaient déjà mais nous avons aussi innové avec des projets nouveaux, comme « Petit Louvre » dédié aux familles, ou les *podcasts* « Enquêtes au Louvre ». Nous avons organisé des concerts en direct donnés à l'auditorium en huis clos. La première conférence qui a eu lieu le premier jour du deuxième confinement a réuni plus de 800 personnes en ligne avec un *chat* très vivant, multipliant par deux l'audience (comparée à la jauge de l'auditorium) et ensuite un suivi en rediffusion vu par 3 000 personnes dans le weekend.

Ainsi, l'envie de musée, l'envie de Louvre, est bien présente. C'est un atout formidable qui nous donne de l'énergie et forge notre résilience. En créant des projets de fond et de qualité, en ligne également, nous créons un lien nouveau avec le public, tous les publics. La question du récit, de la narration, est cruciale pour rassembler, étonner, séduire. Les musées sont de magnifiques réservoirs d'histoire, des lieux de découverte renouvelée.

Porter tous ensemble, en lien avec l'ICOM, combien les musées sont les fondements de nos démocraties est un élément fort qui nous rassemble et fédère nos énergies.

Jérôme Farigoule - Nous avons mis en place avec la directrice du SMF des points réguliers avec de grands établissements caractéristiques répartis sur le territoire afin d'obtenir des retours d'expérience.

Le sentiment, que vous avez déjà tous exprimé, est ce sentiment très déceptif, d'élan arrêté en plein vol. Les mots de découragement et de colère qui sont apparus sont forts et justes. Dominique de Font-Réaulx parlait de l'envie de musées, et je voudrais souligner en écho l'extraordinaire dynamisme dont les musées ont fait preuve pour sortir du confinement. Tous les musées ont été très présents pendant le confinement par leur offre numérique et les projets développés mais surtout par leur volonté de rouvrir rapidement et dans les meilleures conditions possibles à leur public - et cela n'est pas négligeable. Les mesures mises en place dans les musées ont été efficaces et les protocoles développés au plus près et au plus juste des consignes sanitaires.

Dans ce retour au confinement, il ne faut pas voir une forme de stigmatisation des musées, bien que nous en souffrions, mais vraiment une mesure générale touchant les lieux culturels. Nous sommes dans un confinement différent du premier : si l'activité s'arrêtait globalement et était totale en mars, il y a un appel à maintenir notre activité aujourd'hui. Nous ne recevons plus de public mais, comme l'a encouragé la ministre de la Culture, nous devons maintenir les expositions, le travail des restaurateurs et continuer à porter une politique d'acquisitions. Je pense que cela est tout à fait essentiel et c'est sur cela qu'il faut porter nos actions.

Certes, il y a beaucoup de difficultés. Difficultés dans la mise en place du télétravail par le déficit d'équipement et les défis d'organisation. Et puis aussi, la difficulté à trouver des activités pour tous les personnels d'accueil qui peuvent se sentir démunis dans des musées sans public. Certains établissements ont mis à disposition de leur collectivité leurs personnels d'accueil, d'autres ont développé des activités de classement d'archives, de petites opérations de conservation préventive, de sensibilisation à des médiations de proximité dans la perspective d'une réouverture.

Enfin, autre point important à souligner, celui de la question du service des publics. Des efforts très intéressants ont été mis en place dans plusieurs musées. Nous ne pouvons plus recevoir de public dans nos musées. En revanche, il n'est pas interdit à nos médiateurs d'aller hors les murs. Je pense qu'il y a là un vaste chantier à développer. Les animateurs et médiateurs peuvent se déplacer dans les écoles. Voilà des pistes de travail à creuser pour faire vivre nos musées autrement.

Cédric Lesec - C'est en effet très important de se retrouver et d'échanger sur nos premières orientations. Nous vivons les choses de façon similaire. Ce qui m'apparaît comme primordial est cette nécessité d'être ensemble et de réfléchir ensemble.

En étant absolument d'accord avec ce qui a été dit, je vais essayer de prendre un autre chemin pour enrichir notre discussion. Il est certes nécessaire de rester positif mais préparer des expositions sans avoir la certitude qu'elles vont ouvrir est difficile. Lors du dé-confinement, il nous est apparu que s'investir plus encore dans les réseaux d'éducation populaire et dans les milieux scolaires, sous la forme d'un hors les murs, était une véritable nécessité ; cela a été

le fer de lance de notre politique. Aujourd'hui, l'ensemble des réservations a été annulé dans les lieux scolaires car le protocole scolaire ne permet pas toujours le déploiement de ce type de projets - en tout cas de médiation pour le moment.

Sur la question de la communication et de la ressource, je vois les choses différemment de ce qui a pu être dit. J'entends par là le fait que pour nous, ce reconfinement est très différent du premier dans la mesure où il n'y a plus les scolaires et qu'une lassitude s'est installée. Comme pour l'équipe, j'ai le sentiment que si nous refaisons la même chose que la première fois - même s'il est essentiel que le musée soit au cœur de la vie culturelle et intellectuelle du pays - cela va s'avérer très difficile, surtout si plusieurs épisodes de fermeture se succèdent, de confondre ainsi communication et ressources. Car c'est dans cette confusion que réside le problème.

En effet, exister pour le musée sur les réseaux sociaux, c'est générer du trafic d'un côté, mais cela pose la question de la nécessaire prise de recul qu'impose la mise à disposition de véritables ressources de l'autre. Et c'est une contradiction. À la fois exister sur les réseaux, affirmer notre présence, et en même temps, se recentrer sur des sujets essentiels, des thématiques qui sont les nôtres et cela n'est pas simple. Quel juste équilibre ? Voilà le sentiment que je voulais partager avec vous.

Nathalie Bondil - Effectivement du côté Outre-Atlantique, le premier confinement a été vécu de manière assez brutale, comme pour tout le monde, mais avec des enjeux posés différemment dans la mesure où les structures privées muséales sont très présentes. Il y a une grande différence entre les musées nationaux, financés par l'État au Québec, et les structures privées : au musée des Beaux-Arts de Montréal s'est posée la question d'une mise à pied massive pour les employés quand la crise est survenue : il nous a fallu être combattifs et solidaires pour maintenir ces postes ; dans l'ouest du Canada, des musées privés ont mis à pied jusqu'à 80% du personnel... Ainsi, ce premier confinement a été vécu de manière très dure car la question de la trésorerie s'est imposée immédiatement.

Au début de la pandémie, nous avons pensé pouvoir simplement reporter nos calendriers bouleversés sans changer intrinsèquement

notre manière de concevoir ces expositions. Aujourd'hui, avec la nouvelle vague pandémique, les musées sont à nouveau refermés. Cette question est cruciale - je dirai même cruelle - dans la mesure où nous constatons que ce modèle économique ne fonctionne plus dans les circonstances actuelles. Contrairement au Canada où le secteur privé a heureusement bénéficié d'aides fédérales pour maintenir partiellement les salaires, aux États-Unis, l'AAMD (*Association of American Museum Directors*) a adopté une mesure sensationnelle : l'AAMD autorise exceptionnellement la vente, donc l'aliénation, d'œuvres non pas pour en acheter d'autres mais pour subvenir au fonctionnement. Ainsi, le musée de Brooklyn a vendu des pièces majeures de sa collection. Au Canada, nous n'en sommes pas là mais le modèle économique est mis à mal car, pour beaucoup d'institutions, l'autofinancement est indispensable. Ce nouveau contexte pandémique explique une tendance au repli dans les échanges internationaux, une plus grande modestie dans les coûts des expositions et davantage d'attention sur les ressources locales.

Toutefois, nous pouvons souligner des aspects positifs suscités par le contexte pandémique, notamment du point de vue des réseaux et des échanges professionnels. Les musées ont énormément dialogué pendant et depuis le confinement : l'utilisation massive de visioconférences - même si elles sont d'une certaine façon déshumanisante - a permis un rapprochement national et international : au musée des Beaux-Arts de Montréal, nous avons pu rapidement agir et concevoir des expositions fédératrices grâce au réseau FRAME (*French and American Museums Exchange*) : ce réseau réunit plus d'une trentaine de musées français et nord-américains. Comme nous étions confinés, nous avons pu imaginer des projets inédits ensemble, en faisant finalement un pied de nez à nos distances kilométriques et faisant fi des océans. Grâce aux subventions données par FRAME, nous avons pu rapidement concevoir des projets virtuels, éducatifs et thérapeutiques : par exemple, le musée des Beaux-Arts de Montréal s'est associé au musée de l'Holocauste - Montréal pour collaborer avec les musées de Rouen et de Marseille. Nous avons lancé l'exposition *Ports d'exil, ports d'attache - Destinées juives pendant la Seconde Guerre Mondiale*¹ à partir de nos collections croisées afin de souligner les

¹ <https://www.mbam.qc.ca/fr/ports-dexil-ports-dattache/>

soixante-quinze ans de la libération d'Auschwitz. Cette exposition s'attachait à transmettre l'histoire juive et à célébrer le courage des témoins et survivants de la Shoah : ces outils numériques et cette solidarité des réseaux professionnels ont rapproché nos collections et nos experts.

Surtout, je crois qu'il y a la nécessité de ne pas oublier tous ces publics confinés afin qu'ils ne subissent pas une double peine : non seulement ils ne peuvent plus venir au musée mais ces publics peuvent être défavorisés, vivre des situations compliquées, malades, précarisés ou en situation de paupérisation. Si le confinement est difficile pour nos équipes et nos employés qui le vivent dans des conditions inégalitaires, il nous faut aller vers tous ces publics qui viennent normalement au musée mais ne peuvent plus accéder à la culture. C'est une opportunité pour être encore plus proactifs, aller les chercher pour qu'ils puissent aussi avoir cet espace de réconfort que nous incarnons en tant qu'espace culturel. En ce sens, tous les programmes liés à l'art-thérapie et au mieux-être ont été très appréciés.

Bruno Maquart - Nous devons ouvrir une exposition à Québec au musée de la Civilisation en octobre. Cela n'a pas été possible. Le 29 octobre, nous avons dû fermer nos deux sites, la Cité des sciences et de l'industrie et le Palais de la découverte. Ce dernier, dont les travaux de rénovation débutent bientôt, devait fermer ses portes seulement fin novembre, avec un mois de gratuité pour les publics. Ce fut donc une grande déception pour les personnels. Nous avons néanmoins réussi à maintenir une vente aux enchères en ligne, le 21 novembre 2020, au profit du futur Palais, constituée de lots non patrimoniaux tels que des éléments de décors, mobiliers ou affiches du Palais de la découverte, rigoureusement sélectionnés au terme d'un long et minutieux inventaire. En attendant la réouverture du Palais, je vous donne rendez-vous sur son site temporaire, les Étincelles du Palais de la découverte, situées dans le 15^{ème} arrondissement de Paris.

Comme chacun, nous avons assuré notre présence sur Internet avec notamment un focus sur la COVID-19 et sur la recherche ; l'objectif étant de mettre à profit la situation que nous traversons, qui n'est rien moins qu'un gigantesque exercice de science en train de se faire. Nous accompagnons la communication grand public sur ces thématiques et nous préparons ce qui va se passer avec la

vaccination - la France détenant le triste record de suspicions contre les vaccins. Nous avons maintenu quelques activités physiques avec le « click and collect » de notre bibliothèque.

Par ailleurs, en tant qu'établissement de culture scientifique chargé d'une mission de service public, nous avons veillé à informer le public sur le virus et à promouvoir les gestes barrières ou encore le téléchargement de l'application TousAntiCovid.

Enfin, il s'agit de concilier tout cela avec le maintien d'activités essentielles, même en l'absence de public. Nous avons réussi hier à accueillir un tout petit effectif pour organiser le lancement presse de la saison « Africa 2020 » ; nous nous préparons d'ores et déjà à la présentation de notre future exposition *Jean*.

Pauline Chassaing - En préalable, je voulais dire combien je comprends qu'il y ait une certaine prudence à avoir par rapport à cette pandémie et que les décisions doivent être difficiles à arbitrer quand il s'agit de ré-organiser toute la société. Mais j'ai le sentiment que parfois, peut-être, il y a des choix qui se font qui questionnent la place et le statut des différentes parties de la société.

En ce qui concerne la Suède, où je réside en ce moment et qui connaît une approche différente de celle de la France, nous avons néanmoins été témoins de paradoxes assez étonnants. Je vais ici être uniquement factuelle, n'ayant pas les tenants et les aboutissants des prises de décisions. Des mesures dites resserrées ont été annoncées ces derniers jours car la pandémie se redéveloppe chez nous aussi, avec la fermeture des musées depuis le 30 octobre jusqu'au 19 novembre 2020. Dans le même temps, la jauge des événements culturels et scientifiques a été montée de 50 à 300 personnes. Et de manière concomitante, les discothèques sont toujours ouvertes. Il est intéressant de mettre ainsi tous ces choix en perspective et du coup de s'interroger sur la place des musées fermés dans ce contexte-là.

Céline Chanas - En tant que présidente de la FEMS, j'essaierai de vous donner quelques éléments, même si je n'ai pas encore suffisamment de remontées d'informations. ICOM France a été très rapide, donc bravo pour sa réactivité.

Au musée de Bretagne, nous sommes en plein montage d'une exposition temporaire, donc je partage ici les ressentis de collègues

qui ont exprimé du dépit et du découragement. Ce confinement est différent dans la mesure où nous avons à la fois de l'expérience mais peu de visibilité. Ce n'est pas aisé de se projeter. Nous avons rouvert nos musées en juin et cette réouverture avait été accompagnée d'un plébiscite du public. Au musée de Bretagne, nous avons constaté une meilleure fréquentation de juin à août 2020 qu'en 2019. Les publics étaient rassurés par le protocole sanitaire que nous avons mis en place.

Étant à la direction d'un musée, nous avons aussi le devoir d'emmener nos collègues et équipes vers l'avant. Il est vrai que nous avons beaucoup appris avec les différentes séances du premier cycle d'ICOM France ou à la FEMS avec un autre format que nous avons appelé « MuséoCovid » et que nous allons ré-impulser. À mon sens, l'important aujourd'hui est de se projeter, pour ne pas se disperser et s'éparpiller, et plutôt de faire des choix d'une bonne définition de notre périmètre en termes de service public. En effet, nous avons entendu au début de cette séance Jérôme Farigoule parler de stratégies des collectivités territoriales vis-à-vis des agents d'accueil. Nous sommes clairement dans cette situation-là à Rennes. Nous allons essayer de poser les choses et de bien les porter auprès de nos équipes. Au musée de Bretagne, nous sommes passés en télétravail très rapidement - et je remercie mes collègues qui ont été très réactifs.

Dans les choix que nous avons pu faire, nous avons très clairement énoncé notre volonté de maintenir l'ensemble des chantiers qui impliquaient aussi des acteurs économiques (notamment les restaurateurs du patrimoine, les prestataires de numérisation ou photographes). Tous les chantiers sur site sont maintenus. Nous avons aussi assez bien défini le cadre des missions exercées en télétravail et celles sur place.

Quant à la question de savoir si les publics retrouvent le chemin du numérique, la réponse est oui. Avec la FEMS, nous avons vu de plus petits musées qui n'étaient pas sur les réseaux sociaux mettre en place des actions digitales, des visites virtuelles. Les musées, y compris les plus petits, s'adaptent. Après, au sujet des innovations, et je rebondis sur le sujet abordé par Cédric Lesec sur la médiation hors-les-murs, je pense qu'il y a là un vrai sujet. Où sommes-nous attendus aujourd'hui ? En termes d'usage et de service public, c'est la question de nos interventions à l'extérieur. Nous sommes en train de réfléchir au musée de Bretagne à des formats qui pourraient être

déployés à l'extérieur. Je pressens là un sujet qui pourrait être très intéressant à partager avec d'autres collègues.

Laure Ménérier - J'ai entendu ces mots de découragement, de désarroi, de frustration et je ne vais pas vous cacher que c'est également ce que nous avons ressenti avec mon équipe puisque nous travaillons dans un musée qui est fermé depuis presque 22 ans et qui s'apprêtait à ouvrir avec les cartons d'invitation prêts à être envoyés, la programmation culturelle préparée, l'équipe d'accueil en train d'être formée... Nous nous posons des questions pour la suite, notamment au sujet des conditions dans lesquelles nous allons pouvoir ouvrir ce musée pour lequel il y a beaucoup d'attente de la part de la ville d'Épernay, notre autorité de tutelle et du territoire. Une fatigue nerveuse se ressent - surtout de travailler en « stop and go » depuis de nombreux mois.

Depuis quelques jours, avant de penser aux publics et aux collections, je suis surtout devenue animatrice d'équipe pour réfléchir à ces nouvelles conditions de travail. Le télétravail partiel est mis en place mais nous avons beaucoup de rendez-vous sur site à honorer. Il faut réfléchir à cette nouvelle feuille de route pour l'équipe et essayer de trouver une nouvelle motivation, re-mobiliser l'équipe et retrouver cette énergie et cette intelligence collective pour définir ce que va être notre calendrier dans les prochaines semaines.

Au sujet du lien créé avec nos visiteurs via le numérique, nous avons conçu pendant le premier confinement divers contenus numériques culturels qui permettaient de valoriser nos métiers et nos collections. Mais le lien avec le visiteur virtuel est encore à créer, il n'existe pas vraiment du fait de cette longue fermeture depuis 1998 - bien que nous ayons une audience honorable. Oui, le numérique permet de faire beaucoup en termes de visibilité et de valorisation mais jusqu'à aujourd'hui nous l'imaginions surtout comme un accompagnement à une vraie rencontre avec le musée et les œuvres et non pas comme quelque chose qui se substitue totalement à la rencontre physique. Nous ne savons pas vraiment encore comment aborder les choses pour la suite par rapport au fait de mobiliser prioritairement les équipes pour de la production culturelle numérique.

Pour ces prochaines semaines, l'idée est de travailler sur ce que sera notre offre culturelle que nous allons devoir adapter au contexte

quand nous pourrons enfin ouvrir : médiation de proximité, hors les murs, des animations faites avec des petites jauges, des conférences avec retransmission... Nous avons des projets socio-culturels qui devaient se mettre en place avec des projets de réinsertion professionnelle et sociale. Nous allons essayer de voir si nous pouvons conserver ces projets dans un autre format. Comment mettre en place ce que nous avons imaginé pour notre projet culturel en sachant que nos conditions de travail et d'accueil vont être très différentes ?

Nous sommes un service public, nous sommes essentiels : à nous de voir comment nous pouvons remplir ces missions dans ce nouvel environnement.

Sophie Kervran - Nous avons ouvert l'exposition *Réserve ouvre-toi* sur Facebook Live et un vernissage virtuel le 15 octobre. L'exposition était née pendant le premier confinement durant lequel nous avons fait voter virtuellement les internautes pour choisir les 35 œuvres qu'ils voulaient voir sorties des réserves pour les 35 ans du musée. La question actuelle : est-ce que le confinement numéro 2 permettra de poursuivre ou non cette exposition ?

Je voudrais également poser cette question aux collègues : quelle est votre position pour 2021 ? C'est un sujet qui est pour moi source d'incertitudes. Maintenons-nous la programmation que nous pensions ouvrir au mois de février ? Devons-nous poursuivre les expositions ? Aurons-nous le budget pour tout mener à bien ?

Certes résilience, adaptation mais aussi frustration et incertitude. Ici, nous mettons l'accent sur la santé de nos agents avec le télétravail au maximum et des permanences d'agents pour maintenir la sécurité et sûreté de l'établissement.

Nous nous sommes surtout rendu compte, et je rejoins là Laure Ménétrier, que finalement nous n'avions pas très bien anticipé le deuxième confinement au niveau numérique. Quand nous avons dé-confiné, nous nous sommes surtout axés sur les projets que nous devons remettre en place rapidement : les expositions, la programmation. Nous n'avons pas anticipé les outils numériques que nous pourrions mettre à disposition du public avec le nouveau confinement. Nous repartons à zéro. Ce sont aussi les questions de la formation de nos équipes, de l'emploi autour du numérique, de son budget et notre capacité d'innovation qui se posent aujourd'hui. Le numérique questionne nos métiers.

Anne-Sophie de Gasquet - Nous avons accueilli ce confinement avec tristesse puisque nous venions d'ouvrir l'exposition *Matisse, comme un roman* depuis une semaine. Cette exposition avait très bien démarré avec plus de 3 000 personnes par jour, ce qui est une très belle fréquentation avec les jauges réduites. Tandis que cet été, le public mettait du temps à revenir avec l'exposition sur Christo, avec Matisse, nous avons repris le moral sur la fréquentation. Nous avons aussi tenu à garder les expositions d'artistes vivants cet automne notamment le prix Marcel Duchamp avec ses quatre artistes dont l'exposition avait démarrée il y a seulement trois semaines et l'exposition Martin Barré qui avait ouvert il y a deux semaines. La vraie déception est venue aussi du festival *Move*, ouvert la veille du confinement.

Pour les équipes, l'avantage au Centre Pompidou est que le télétravail fonctionne bien. Il avait déjà été mis en place il y a deux ans : il y avait donc déjà cette habitude qui avait été prise. Les équipes avaient déjà commencé à être équipées et le premier confinement avait accéléré cela. Par rapport au premier confinement, nous avons pris l'habitude de travailler à distance : toutes les réunions, les APS ou APD pour les expositions des années à venir sont maintenus.

Ce qui diffère avec le premier confinement est qu'effectivement nous avons eu l'autorisation de faire venir toutes les équipes qui ne peuvent pas télétravailler. Nous étions en plein démontage de l'exposition Christo ce qui nous a permis de faire partir les œuvres et de continuer à accepter les demandes de prêts de musées français et étrangers. Nous sommes donc, quand même, en ordre de marche et la dynamique n'est pas la même qu'au premier confinement. Une autre différence, les répétitions de nos spectacles ont pu être maintenues.

À mon sens, le défi va être vraiment de veiller au moral des équipes. On ressent que celles qui peuvent, ont envie de revenir sur site. Il va falloir maintenant maintenir dans la durée un moral positif.

Sur la programmation de 2021, nous sommes dans une position d'attente. Nous préférons attendre les annonces du gouvernement la semaine prochaine en termes de durée du confinement. Notre enjeu à très court terme est celui des visites virtuelles qui existaient depuis plusieurs années mais que nous devons mettre en ligne le plus vite possible. Les équipes sont en train cette semaine de

réaliser la visite virtuelle de l'exposition sur Matisse, Martin Barré et *Globale Résistance*. En ce qui concerne l'intervention des conférenciers du Centre Pompidou dans les écoles de la ville de Paris, cela avait été mis en place pendant le premier confinement. Je sais que la direction des publics est en train d'y travailler.

Nous essayons maintenant de nous réinventer pour imaginer de nouvelles propositions.

Emilie Girard - Je dresserai d'abord un premier constat. Nous sommes effectivement passés en télétravail très rapidement car nous avons pu bénéficier d'un équipement assez large à cause du premier confinement. Le moral des équipes est en revanche moins évident. Les réunions doivent continuer de manière à ne pas donner de rupture, que la machine fonctionne et que le moral soit le meilleur possible.

Le second point. Nous avons un peu anticipé au Mucem la possibilité d'un reconfinement. Nous avons appris du premier confinement à dédoubler notre programmation sur place par une programmation à distance avec un accès sur Facebook ou notre chaîne Youtube. Cette prise d'habitude nous a permis de réagir très vite. Tout ce qui était prévu cette semaine en termes de programmation et d'exposition a été fait en ligne de manière à continuer à avoir une offre. Nous lançons le cycle « Les lundis d'après » - qui sont maintenant devenus plutôt des « lundis du pendant » - ainsi que notre cycle de conférences, notre cycle « Temps des archives » qu'on dédie cette année aux temps de crise avec le premier sur la crise sanitaire. Nous nous efforçons de continuer à avoir une activité.

En effet, je voudrais souligner cette nécessité urgente que nous ressentons à ouvrir vite et plus vite que nous avons pu faire à l'issue du premier confinement. C'est pourquoi nous travaillons à ce que la machine ne s'arrête pas. Par exemple, nous prévoyons début décembre l'ouverture de la présentation renouvelée d'une partie de nos galeries permanentes. Nous continuons, et nous faisons comme si nous allions rouvrir. Les travaux de scénographie perdurent, les prêts d'œuvres et les transporteurs sont pour le moment confirmés, nous continuons à travailler avec nos restaurateurs, à prêter ainsi qu'à préparer des projets d'acquisitions de manière à pouvoir remettre les choses très vite en action et pouvoir rouvrir nos portes avec notre mode de fonctionnement relativement normal le plus

rapidement possible. Nous avons tous ce sentiment d'urgence qui nous habite quotidiennement maintenant.

Je voudrais également évoquer ce désir de faire un produit d'appel, *teaser*. Nous devons ouvrir l'exposition *Folklore* cette semaine en partenariat avec le Centre Pompidou Metz. Nous avons fait une sorte d'événement avec un vernissage virtuel et une émission type plateau de télévision de 40 minutes donnant la parole au commissaire, faisant des focus sur le montage. Nous avons aussi des petites vidéos que nous avons déjà faites et que nous avons mises en ligne. De telles actions offrent la possibilité de créer une vitrine pour le musée et d'inciter les gens à venir voir l'exposition dès que cela sera possible.

Yvon Figueras - Je ne vais pas reprendre ce qui a été dit concernant la déception de tous face à la décision d'une nouvelle fermeture et les difficultés liées aux ressources propres. Tous ces aspects sont actuellement nos préoccupations principales. Le musée des Arts décoratifs (MAD Paris) venait tout juste d'inaugurer deux semaines auparavant l'exposition *Luxes* qui était déjà un énorme succès. Cela a donc été un coup dur.

L'un des premiers sujets sur lequel nous avons choisi d'avancer, et ce dès le premier confinement, est la question de la temporalité. Nous avons donc revu l'intégralité de notre programmation sous ce nouveau prisme en imaginant qu'après le premier confinement, le public allait revenir, mais d'une manière certainement différente. Le choix a été fait de retravailler dès le mois d'avril 2020 l'intégralité du parcours du musée, qui intègre à la fois les expositions temporaires et le parcours permanent, en tentant de préserver les projets que nous avons intégrés à notre programmation initiale de 2020 à 2023, en prolongeant leur période de présentation, en réorganisant certains d'entre eux avec nos partenaires dont certains internationaux lorsque les expositions concernées faisaient l'objet de co-production ou d'itinérance.

Ce dialogue international et cette capacité à pouvoir échanger avec nos homologues sur les difficultés qu'ils rencontrent actuellement nous permet d'évaluer aussi comment ils gèrent cette situation, complexe pour l'ensemble des institutions.

Grâce à ces échanges, nous prenons le temps de penser la réorganisation des projets avec l'ensemble des acteurs impliqués et de

réfléchir à la manière dont nous devons envisager la programmation à venir. Concernant 2021 et probablement les années suivantes, nous avons pris la décision de revoir le nombre d'expositions présentées et d'étendre, lorsque c'est possible, leur durée.

Au sujet du télétravail, lors du deuxième confinement, l'organisation en place a permis d'avancer assez rapidement et assez aisément. Lors du premier confinement, nous avons eu de petits problèmes techniques en raison de l'urgence de la situation et d'une partie du matériel qui n'avait pas pu être distribué à temps. Grâce à cette première expérience et à notre appréhension d'une nouvelle fermeture, nous avons équipé dès que possible l'ensemble des personnes qui pouvaient bénéficier du télétravail. L'organisation s'est faite naturellement. Pour ceux qui doivent venir sur place (restaurateurs, ateliers, surveillance), nous avons instauré un roulement afin que tout le monde puisse travailler en toute sécurité (réaménagement des horaires pour faciliter les déplacements par exemple).

Laurent Thurnherr - La situation du moment a très bien été résumée : la sidération à l'annonce du reconfinement.

J'ai pourtant été relativement surpris par la réaction de mes équipes. Il y en a eu deux types. D'une part, ceux qui n'ont pas voulu perdre de temps et se sont mis au télétravail rapidement, qui ont su s'organiser et pour qui le premier confinement a été plein d'enseignements et a permis d'acquérir une méthodologie assez rapidement sur les différentes manières de faire. D'autre part, une part de l'équipe qui était plus à se questionner à savoir comment faire pour repartir à la situation de mars 2020. Il y a eu un gros travail pédagogique. Si les équipes des deux sites sont officiellement mutualisées, elles travaillent en réalité sur des missions bien particulières pour chacun des sites.

Donc c'est toute une organisation qui a dû être remise en place, sachant que sur les deux sites nous avions des travaux en cours : à la maison Schuman, la muséographie est encore en pleine transformation bien qu'elle aurait dû être inaugurée en juin dernier mais a pris du retard du fait du premier confinement. Quant au musée de la Guerre, son exposition a été reportée à 2021 en raison notamment de la question des prêts. En effet, nous avons préféré avoir un grand principe de précaution, repousser de 10 mois et en même temps,

utiliser l'expérience du premier confinement pour approfondir le discours de l'exposition.

Ce second confinement est un choc pour nous, d'autant plus que nous avons eu un été intense. Nous avons eu une fréquentation estivale comme jamais nous n'avions connu sur les sites. En outre, sur les deux musées, deux anniversaires ont donné lieu à des commémorations importantes, notamment avec des visites ministérielles qui se sont tenues coup sur coup : une au mois d'août au musée de Gravelotte et une en septembre pour la maison Schuman. Cela a été un arrêt brutal aussi pour les scolaires qui comptaient venir.

Comme partout, le confinement donne lieu à une réorganisation au sein des sites en termes de récolement, d'inventaire, de rangement et d'accueil d'entreprises du BTP. Ce nouveau confinement, pour un musée de taille modeste dépendant d'une collectivité territoriale, exige une organisation à la fois intellectuelle et administrative mais aussi technique et manuelle avec la volonté de chacun de s'investir, de mettre « la main à la patte » et pouvoir être acteur malgré tout.

Une des choses qui a été importante pour pouvoir accepter ce nouveau confinement a aussi été l'annonce de la part du ministère de la Culture de vouloir mettre sur les réseaux sociaux la nuit des musées. L'équipe des médiateurs du musée de la Guerre a décidé de se mettre en marche assez rapidement pour réaliser une programmation numérique originale et créer de nouveaux contenus. Nous avons mis en place lors du premier confinement sur les réseaux sociaux et le site du département de la Moselle des contenus numériques (films, vidéos, jeux...). Or, l'enjeu avec ce nouveau confinement est la création de nouveaux contenus avec un budget suffisant. En effet, les dépenses pour le numérique réalisées lors du premier confinement n'ont pas donné lieu à des votes de crédits supplémentaires. Il a alors fallu trouver une nouvelle manière de travailler et de créer ces contenus.

Catherine Cuenca - Les directeurs de musées ont fait part pour certains de leur ressenti. Cette période a été difficile effectivement pour tous, et la mise en place du télétravail, l'organisation des activités à adapter à ce contexte, ont nécessité de l'imagination et de l'efficacité. Les personnels ne sont pas restés oisifs car ils ont aussi été accaparés durant cette période d'octobre par la fin de l'exercice budgétaire et par les services des RH pour organiser le télétravail.

Un des soucis a été la possibilité de fournir les moyens matériels et logistiques pour ce télétravail. Psychologiquement certains des personnels ont mal vécu d'être confinés, loin de leurs collègues, loin du public pour les scientifiques et médiateurs. Les services les plus touchés sont les services liés aux publics, les expositions qui viennent d'ouvrir entre deux confinements. En revanche, certains collègues ont apprécié la possibilité de se recentrer sur des travaux de fond, sur les collections, sur des dossiers jusqu'alors laissés de côté, de revenir finalement sur leur mission principale.

Michel Rouger - Je partage le ressenti global. Je pense que nous fermons au plus mauvais moment parce qu'au-delà de la crise sanitaire, il y a aussi ces dernières semaines le retour en force de la pandémie qui contribue à une ambiance anxieuse avec le terrorisme. Et je pense que la fermeture de lieux comme les nôtres qui sont des lieux du vivre ensemble, d'ouverture aux autres, d'une curiosité d'esprit, du dialogue et de la transmission, tombe au plus mal et contribue à une ambiance chagrine.

Sur le numérique, nous avons décidé au printemps de mettre beaucoup de choses sur le site Internet. En échangeant avec les équipes, nous avons pris le parti cette fois-ci de ne pas courir à la surenchère numérique mais de mieux re-valoriser ce que nous avons déjà mis en ligne : l'exposition virtuelle ou les *podcasts* qui avaient été publiés rapidement pour avoir une présence mais sur lesquels nous pouvons retravailler. La seule nouveauté : nous allons faire notre premier Facebook Live avec Catel, autrice de bandes-dessinées dont nous avons une exposition qui s'est malheureusement achevée bien trop précocement. Catel devait d'ailleurs être présente au MuséoParc pour une rencontre-dédicace. Nous maintenons donc la rencontre en visioconférence. Pour 2021, nous avons un gros chantier qui débute en décembre (refonte du parcours permanent). Nous jonglons donc entre télétravail et présence. On se projette pour 2021 et nous préparons la programmation : nous faisons le pari de construire notre programmation culturelle car c'est important symboliquement de montrer que nous essayons de rester actifs.

Discussion

Marianne Lombardi - Certains envisagent-ils d'annuler des expositions pendant six mois en pensant faire autre chose à la place, notamment des travaux de fond ?

Anne-Sophie de Gasquet - Nous n'envisageons pas du tout d'annuler des expositions. La seule question qui se pose est celle du prolongement de certaines expositions qui ont été très peu vues. La difficulté porte sur les répercussions que cela peut avoir sur les expositions suivantes. Pendant le premier confinement nous avons réussi à tout reprogrammer sans rien annuler : ce qui était notre conviction et souhait en mettant l'accent sur les expositions d'artistes contemporains pour lesquels l'enjeu était particulièrement important. Nous faisons face pour le moment à la question du prolongement des expositions.

Dominique de Font-Réaulx - Nous nous efforçons également de tout conserver au Louvre. Nous attendons d'en savoir un peu plus pour mettre en perspective. Nous avons réussi aussi à maintenir toute notre activité et nous verrons comment faire dans le futur. Je rejoins tout ce qui a été dit, notamment sur l'engagement envers les équipes. Mais je crois aussi que malgré notre découragement, nous avons montré une nouvelle habilité entre ce qui se passe *in situ* et en numérique avec quelque chose qui va plus vers la complémentarité que l'opposition. En effet, le numérique peut aussi accompagner la re-découverte des œuvres et attiser le désir de musée que nous portons tous. Ce que je crains le plus est le « *stop and go* » qui sera très compliqué à gérer, notamment avec les équipes. Je pense que nous sommes attendus par notre petite communauté des musées mais aussi par un cercle plus large. L'enjeu est de taille, me semble-t-il.

Juliette Raoul-Duval - Jérôme vous avez entendu les attentes, les messages à la fois d'espoir et d'inquiétude.

Jérôme Farigoule - Malheureusement, nous sommes dans une période de crise qui est de ce fait imprévisible. Nous ne pouvons que tous espérer une réouverture, sans qu'aujourd'hui nous puissions en dire quoi que ce soit. Tous les messages ont été clairement entendus.

La question du numérique, qui n'est pas seulement un effet à long terme de ce qu'est la crise. Le numérique est partout présent dans notre quotidien et je pense que tout ce qui a pu être développé ne fait que prendre acte de cela. Des enjeux forts nous apparaissent clairement, notamment une forme de fracture numérique entre les établissements. Ceux en capacité de porter une offre et ceux plus fragiles avec en plus parfois une complexité au sein des tutelles et des collectivités à pouvoir être autonome sur ces questions. Nous sommes très sensibles à ce sujet. Enfin, le fait que le tout numérique ne remplace pas le contact avec les œuvres. Cette question-là doit aussi être présente.

Dans les points positifs et sur lesquels nous devons travailler car ils sont une perspective d'avenir : le gouvernement a annoncé des mesures de soutien au secteur de la culture dans le cadre du plan de relance. Effet de coïncidence : l'augmentation conséquente de nos budgets en crédits courants qui devrait nous permettre aussi de penser à l'avenir et d'aider les projets d'investissement des établissements, de pouvoir mieux et largement vous accompagner. Ce sont sur ces aspects là sur lesquels nous pourrions concentrer nos actions au sein de l'administration centrale. En revanche, il n'y aura pas d'aide en fonctionnement.

Séance 2

**Les nouvelles formes de travail
génèrent-elles de nouvelles
formes de solidarité ? Entre
métiers différents ? Entre salariés
et précaires ? Entre musées ?**

Mardi 15 décembre 2020

Échanges avec :

Claire Cesbron, responsable du service des publics au musée de Pont-Aven et au musée de la Pêche à Concarneau

Anne Dopffer, directrice des musées nationaux du XXe siècle des Alpes Maritimes

Béatrice Salmon, directrice du Centre national des arts plastiques

Romane Sarfati, directrice générale de la Manufacture nationale de Sèvres et des musées nationaux de Sèvres et de Limoges (Cité de la Céramique)

Leena Tokila, présidente du comité international de l'ICOM pour la formation du personnel (ICTOP)

Séance modérée par : Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France



Juliette Raoul-Duval - La crise sanitaire a entraîné depuis plusieurs mois maintenant une véritable métamorphose du travail dans les institutions : les musées ont fait preuve d'une attitude exemplaire, qu'il s'agisse de leur capacité créative, leur respect des consignes ou leur détermination à se tourner vers l'avenir. Plus que jamais, les professions dans les musées s'exerceront différemment. Certaines fonctions (comme par exemple le numérique) ont pris une place qu'elles n'avaient pas. De nouveaux défis vont transformer nos manières de travailler : mettre la question de la durabilité au cœur du sujet, travailler à distance, coopérer entre nous et/ou avec nos collègues étrangers.

L'enjeu aujourd'hui est celui de la solidarité.

ICOM France a voulu affirmer que la solidarité est la notion qui allait nous lier avec tous nos collègues à l'international. En effet,

le confinement, la fermeture, le travail à distance, la précarisation suscitent des élans de générosité, des désirs d'échanges, des espoirs de partage. Comment cela se traduit-il ?

Pouvons-nous affirmer que les nouvelles formes de travail ont également généré de nouvelles formes de solidarité ? Ces transformations et ces nouvelles coopérations sont-elles durables ? Quel retour d'expérience ? Quelles difficultés ? Comment réinventer les métiers du futur ? Avec quels moyens ?

Cinq intervenantes apportent leur point de vue.

Voilà un thème fort, d'une importance capitale, qui, à l'évidence, rappelle le sens de ces professions...

Anne Dopffer - Il est important que nous puissions communiquer sur nos expériences. Mais, en cette période qui pose tellement de problèmes pratiques et techniques, nous avons aussi besoin de redonner du sens. Et ce thème des solidarités est un thème qui nous rappelle le sens de ce que nous faisons.

Les trois musées nationaux du XXe siècle dans les Alpes-Maritimes (musée national Marc Chagall à Nice, musée national Fernand Léger à Biot et musée national Picasso La Guerre et la Paix à Vallauris) sont regroupés dans un service à compétence nationale qui dépend du ministère de la Culture. Nous partageons ce statut avec une douzaine d'autres musées nationaux.

• ***Des musées déjà mutualisés : la solidarité comme ADN***

Ces trois musées sont des créations du XXème siècle, donc relativement récentes, mais qui fonctionnent de façon mutualisée depuis déjà 1994. Nous avons donc une solide expérience dans ce domaine. Je dirais que la solidarité fait partie de notre ADN et se traduit dans tous les champs. Chaque musée a une équipe culturelle spécialisée (car pour bien exercer notre mission, il faut partir des collections, de l'artiste, de l'histoire de ces collections) mais nous avons ensuite des équipes mutualisées qui agissent sur les trois sites. Nous savons déjà travailler à distance, assumer la coordination et cette solidarité s'exerce également d'un point de vue financier puisque nous mutualisons les recettes. Nous avons une locomotive qui est le musée Chagall à Nice avec 180 000 visiteurs par an. Les recettes du musée Chagall nous permettent de financer les projets dans les autres musées qui ont des fréquentations plus modestes. Pourtant,

la situation actuelle a bien été à l'origine d'une perturbation de l'organisation du travail au sein des musées, du lien avec le public ou avec les artistes.

• ***Maintenir le lien au sein du musée à travers des outils numériques divers***

Sur cet acquis, nous nous sommes retrouvés, comme vous tous, confrontés à la situation du COVID-19 et nous avons mis en place des outils relativement rapidement pour travailler de manière inter-sites. D'abord la question des serveurs communs. Les agents n'avaient pas chez eux les dossiers et ressources partagées. Heureusement, nous avons déjà commencé à mettre en place des réseaux communs, ce qui s'est révélé très utile. Toutefois, au début du confinement, les agents n'étaient pas équipés en matériel informatique. Tout cela s'est beaucoup amélioré à la fin de ce premier confinement : nous avons notamment été dotés de clés RSA qui permettent d'avoir accès aux ressources à distance.

Nous avons comme vous tous appris à travailler en réunions virtuelles. Il nous a semblé au début que les réunions étaient plus efficaces, chacun sait que le temps de parole est limité. Mais nous nous sommes aperçus au fil du temps que toute la communication parallèle qui s'établit autour des réunions, avant et après, et qui permet des échanges informels qui sont si précieux n'étaient plus possibles.

J'ai rapidement vu que le lien qui s'est le plus distendu est le lien entre équipes administratives/culturelles et l'accueil/surveillance, l'échange quotidien manquant. Cela nous a paru très problématique. Nous avons donc rapidement mis en place des moyens de communication que nous n'utilisions pas avant, c'est-à-dire des échanges de mails avec l'ensemble des agents mais également d'autres moyens, plus informels, comme les réseaux sociaux, pour les tenir informés de l'activité qui se passait au musée mais qu'ils ne voyaient pas. Il m'est apparu qu'il était très important de diversifier ces outils, de maintenir ce lien et de les faire évoluer constamment au fur et à mesure que la situation se prolongeait. En particulier, nous avons décidé de mettre en place une *newsletter* car beaucoup de choses continuent de se passer malgré la fermeture et le confinement et il est important de tenir au courant les équipes et qu'ils n'arrivent pas avec un monceau de choses à rattraper à leur retour.

Je pense aussi qu'il y a un domaine dans lequel nous n'avons pas été assez proactifs : il s'agit de la formation à distance. Au moment où nous avons conçu nos plans de formation pour 2021, j'ai demandé qu'un effort soit fait en particulier dans ce domaine et en particulier vis-à-vis des agents d'accueil et de surveillance dont nous ne sommes pas toujours sûrs qu'ils soient équipés en matériel informatique.

• ***Garder le sens de solidarité avec les partenaires culturels et les artistes***

Un second domaine, dans lequel il était très important de garder à l'esprit ce sens de la solidarité, était dans nos relations avec nos partenaires culturels et les artistes en particulier.

En dehors de nos expositions, nous programmons une quarantaine d'événements par an avec des institutions culturelles (l'opéra de Nice, Piste d'Azur, organisme de formation circassien...) Il était ainsi important de maintenir le lien et de continuer de maintenir notre programmation avec eux.

Petit à petit, avec le prolongement du confinement, il est devenu impératif d'imaginer des façons de maintenir cette programmation et de les soutenir, en particulier les jeunes artistes que nous pouvons solliciter pour des performances ou événements. À cet égard, pour la nuit des musées, nous avons anticipé que le confinement durerait et nous avons décidé de garder une trace de la performance prévue à travers un film. Il s'est révélé que le film a permis une diffusion en direct et nous a permis de rémunérer les artistes même s'ils n'ont pas eu la vraie rencontre avec le public. Ce n'est pas facile de réaliser des films qui aient une qualité plastique et de construction suffisante pour pallier une performance, il faut se donner les moyens et il faut le dire, nous ne sommes pas totalement outillés. Nous avons vite été confrontés à nos propres limites en termes de capacité à bâtir un contenu collectivement et notre capacité à réaliser des captations d'un niveau qui soit suffisamment intéressant pour que les publics n'aillent pas regarder la retransmission d'une autre institution.

Cette question de solidarité avec les artistes est très importante et nous faisons le maximum pour garder le lien avec eux et faire aboutir les projets que nous leur avons commandés.

Enfin, la question de la solidarité avec les collègues des musées. J'ai été impressionnée par ce qu'il s'est passé lors du premier confinement et la façon dont nous nous sommes tous mutuellement aidés

à reprogrammer nos expositions, les reporter, les prolonger. Dans nos musées, c'est une question difficile car il y a la question des prêts – les musées Chagall et Léger sont extrêmement sollicités pour des prêts à l'extérieur. Mais comme nous travaillons de façon mutualisée avec des fonctions transversales, il y a aussi l'impact que cela peut avoir pour nos équipes qui accrochent dans les 3 musées à la fois. Ces décalages temporels sont difficiles à reprogrammer.

Cette solidarité s'est fortement exercée, mais cela est peut-être un peu moins le cas maintenant que les choses durent. Nous sommes tous aussi bridés dans les réponses que nous devons apporter à nos collègues car nous sommes dans l'incertitude. En ce qui concerne les prêts, certains collègues ont estimé que dès lors qu'on ne peut pas convoier, on ne peut plus prêter. Je ne suis pas de cet avis et je regrette que certaines structures gèlent complètement leurs prêts.

Sur la question du dialogue avec les collègues d'une façon plus large, la situation a tendance à se dégrader un peu, peut-être parce que nous sommes fatigués et que à chaque interrogation, succède à une autre.

• ***Continuer à monter des projets dans une nouvelle temporalité***

Pour notre part, nous avons tout de même réussi à monter des projets et nous sommes en train de finir d'installer une œuvre très importante de Fernand Léger, grâce à un dépôt du Cnap chez nous pour cinq ans. Le Cnap nous a véritablement aidés malgré les circonstances.

Je voudrais insister sur la nécessité de construire des projets à plus long terme, et la question des dépôts y est favorable, parce que s'imposent à nous des enjeux de temporalité. Nous avons d'abord été dans une attitude d'adaptation aux nouvelles circonstances. Mais ce sont finalement des révolutions beaucoup plus profondes que nous devons effectuer. Il est peut-être temps de réfléchir à cette notion d'événementiel, à la fois l'exposition pensée comme un événement qui dure 3 mois mais aussi toute la programmation que nous faisons pour que nos musées soient fréquentés régulièrement par le public local.

• ***La solidarité avec le public***

Pour moi, l'un des sujets les plus délicats est la solidarité avec notre public. Nous sommes habitués à un dialogue relativement vertical avec nos visiteurs même si nous essayons de faire une plus large part à l'interactivité, l'échange et de donner une place à nos publics

dans des expériences un peu différentes. Cela demeure néanmoins un thème difficile à aborder car il nous faut inventer de nouvelles formes mais aussi trouver des outils de communication qui existent, mais utilisés dans le sens du musée vers le public. Or, il faut réussir à le faire dans l'autre sens.

Claire Cesbron - Le musée de Pont-Aven et le musée de la Pêche de Concarneau sont mutualisés depuis 2012. Ce sont donc deux équipes qui ont appris à travailler en commun et sur deux sites distants. Nous connaissons le travail à distance mais le confinement et la crise sanitaire nous ont tout de même bousculés.

• *Modes de travail et solidarités au sein des équipes*

La relation entre les agents des musées s'en est vu modifiée - tout comme leur collaboration. Une adaptation a eu lieu. Si les équipes avaient l'habitude de travailler à distance, il a fallu réorganiser les modes de travail et mettre en place de nouveaux outils plus précis pour organiser le travail entre les différents services des musées.

Nous avons également engagé une exposition collaborative et participative qui devait durer quelques semaines mais qui va finalement perdurer beaucoup plus longtemps. Les équipes se sont véritablement engagées dans cette démarche collective. Tout le monde s'est mobilisé du fait de la réorganisation des événements. Nous avons développé un vote du public pour mettre en place une exposition qui fasse participer les publics – ce qui n'était pas évident. Toutes les équipes ont été extrêmement solidaires pour mener à bien les projets. Nous avons senti un engouement pour mener tous les projets jusqu'au bout et une grande volonté de chacun.

• *Solidarité avec les acteurs culturels du territoire : les conférenciers et artistes*

La solidarité s'est jouée également avec les acteurs culturels du territoire et les conférenciers. Nous faisons habituellement intervenir des guides conférenciers qui sont rémunérés à la prestation. Il s'agissait de ne pas les oublier et de les aider. C'est un acteur culturel qui fait partie de notre vie de musée. Il a été décidé de maintenir le paiement des prestations qui n'ont pas été effectuées. Il va falloir penser à la pérennisation de certains dispositifs, les publics n'allant pas revenir en masse tout de suite.

Il en va de même pour les actions culturelles avec des artistes. Nous ne travaillons pas avec de grosses institutions mais avec des artistes indépendants autour d'événements ponctuels. Nous devons intégrer sur le long terme un mode de fonctionnement qui intègre une possibilité d'intervention à distance.

Résolument, la singularité française d'un système qui soutient les musées permet de favoriser la solidarité avec d'autres acteurs plus précaires sur le long terme.

• ***Une redéfinition des missions : la pérennisation et la stratégie***

Les deux confinements n'ont pas été vécus de la même manière. Le premier étant un temps d'adaptation d'urgence avec une temporalité nouvelle. La barrière technologique et technique n'a pas été si lourde que cela car nous avons été soutenus et des outils existent pour pouvoir travailler à distance et s'adapter relativement facilement. Ce confinement a finalement été vécu comme un temps « donné » où nous pouvions recentrer notre activité.

En revanche, le deuxième confinement a été un virage et une source de questionnements. Les équipes l'ont vécu comme une redéfinition de leurs missions. Le contact avec les publics est normalement quotidien, mais n'étant plus possible de la même manière, la question de nos missions fondamentales a été soulevée. Lors du deuxième confinement, nous sommes allés au-delà des projets à court terme, et nous nous sommes posé la question de la pérennisation des méthodes. Nous allons aujourd'hui viser la stratégie et la pérennisation de rencontres et de relations au public. Nous avons l'habitude d'être dans l'expérimentation et dans la relation humaine. Ce confinement nous mène vers des stratégies qui ne sont plus des plans B et vont dans le sens de la numérisation et de l'intégration d'un volet à distance qui devient pérenne. Ce qui était exceptionnel devient permanent et intégré dans la vie quotidienne.

C'est cette mutation qui me semble importante aujourd'hui et que nous devons prendre en compte. Le médiateur est aujourd'hui poussé dans ses retranchements, et se pose alors la question des compétences et des formations. Notre plan de formation a également été complètement revu. Nous allons devoir prendre le temps de poser les choses et voir ce qui peut être envisagé à long terme et ne pas gérer l'urgence de façon trop rapide. Il va être essentiel de réfléchir à ces plans de formations, intégrer les nouveaux modes de travail

dans nos plans de charge. Cela pose encore beaucoup de questions, de nouveaux enjeux et de nouveaux défis aux équipes.

• ***Solidarité en réseau***

Le travail de réseau peut aider les équipes, notamment pour les plus petits musées. La dynamique pourrait être prise en charge par les associations de médiation, de conservateurs, ou plus largement par les institutions, pour aider à rendre cette dynamique pérenne. Travailler en réseau peut nous aider à nous interroger mais aussi à poser des bilans pour voir ce qui fonctionne ou non et ainsi s'engager de façon pertinente sur le long terme.

Il y a eu beaucoup d'échanges avec les collègues sur les protocoles, les réouvertures – des questions très précises – mais le défi est de maintenir le pari sur le long terme et voir comment cette démarche, mise en place dans l'urgence peut être intégrée de façon intéressante à l'avenir. Il ne s'agit pas forcément de défis technologiques mais des défis à long terme sur la formation et l'intégration de nouveaux modes d'adresse au public.

Romane Sarfati - L'institution regroupe à la fois la manufacture de Sèvres, le musée national de céramique de Sèvres et le musée national Adrien Dubouché de Limoges. Il s'agit donc d'une institution sur deux sites avec près de 400 km de distance entre eux et qui regroupe une manufacture et deux musées - des activités à la fois liées et fondamentalement différentes du point de vue des métiers. Nous avons des activités qui vont de l'accueil en résidence d'artistes à la production dans les ateliers de la manufacture, en passant par la formation de jeunes apprentis qui apprennent les métiers de la manufacture, mais aussi une activité de galerie d'art contemporain pour les œuvres produites à la manufacture et bien entendu les activités que vous connaissez que sont celles de nos musées. Il y a donc une très grande diversité de missions et de métiers. C'est la raison pour laquelle nous avons vécu la crise de manière très différente les uns des autres suivant la nature de nos activités mais aussi d'un confinement à l'autre.

• ***Solidarité et entraide entre agents : maintenir le lien***

Les deux confinements n'ont pas été vécus de la même manière. Lors du premier confinement, tous les agents ont été invités à rester chez eux, hormis ceux qui étaient soumis au service minimum.

Lors du deuxième confinement, les artisans de la manufacture ont pu rester en poste. 120 artisans sur un effectif total de 240, c'est quand même 50% du personnel !

Pour évoquer la question des solidarités et de l'entraide, l'enjeu lors du premier confinement était d'éviter à tout prix l'isolement et de maintenir le lien entre les personnels qui n'avaient pas toujours d'ordinateur ou de téléphone portable. Cela a été un vrai défi que de réussir à maintenir le lien avec l'ensemble des équipes. L'enjeu a été d'éviter l'isolement, la précarisation pour un certain nombre d'entre eux et pour les équipes qui étaient en télétravail, de nous assurer de conditions de travail correctes, ne serait-ce qu'en termes d'équipement.

Les agents d'accueil et de surveillance de Sèvres ne pouvaient toujours pas exercer leurs activités sur site lors du deuxième confinement. Nous avons donc cherché à leur confier de nouvelles tâches au sein du musée, notamment autour de l'aménagement d'une nouvelle boutique au musée de Sèvres. À Limoges, l'équipe est en charge de la sécurité et donc la nécessité de trouver de nouvelles missions a été moins prégnante. Les équipes ont néanmoins fait preuve d'initiative et ont mis en place des programmes de formation à destination des agents d'accueil et de surveillance.

Cette crise a aussi renforcé le lien entre Sèvres et Limoges. Nous avons 400 km d'écart entre les deux institutions et le fait de pouvoir organiser des visioconférences toutes les semaines a permis à la directrice du musée de Limoges d'être toutes les semaines avec nous en comité de direction. Il en a été de même pour les différentes réunions de coordination et instances de l'établissement.

Le travail à distance et les outils de réunion en ligne ont été un formidable facilitateur pour pouvoir organiser ces réunions, mieux préparées et plus concises. Mais nous avons cruellement manqué de ces petits moments d'échanges dans les couloirs ou à la machine à café qui sont tellement importants pour faciliter la compréhension mutuelle.

• ***Entre chartre à la déconnexion et mobilisation des équipes***

L'enjeu de la communication interne et du dialogue social ont été très importants et nous ont beaucoup occupés. Avec l'ensemble des organisations sociales, nous avons élaboré un plan de continuité d'activité, un plan de reprise d'activité et une charte de télétravail

que nous avons prévu d'engager l'année prochaine mais que le contexte nous a amenés à mettre en place en même temps que la charte du droit à la déconnexion. Si ces chartes ont été votées, je dois avouer que l'engagement des équipes fait que les mails continuent de pleuvoir le soir et le week-end. C'est important que nous ayons tout de même pu mettre tout cela en place.

En effet, les équipes ont beaucoup produit pendant cette période, notamment à distance. Je pense en particulier à l'exposition *A table !* qui est une exposition très importante pour nous et qui devait être inaugurée à Sèvres le 16 novembre 2020. Nous sommes tenus en haleine sur la date d'ouverture de cette exposition qui a été produite pendant toute cette période. Les équipes se sont investies de manière considérable et remarquable.

Les équipes se sont aussi beaucoup déployées sur les réseaux sociaux et ont conçu et réalisé une multitude de quizz, de *stories* et de contenus que nous ne programmions pas jusque-là. Évidemment, se pose la question de ce qui se passera à la réouverture et de la manière dont nous parviendrons à maintenir cette nouvelle dynamique sans décevoir nos publics.

- ***Solidarité entre partenaires non culturels***

L'entraide s'est développée avec les autres institutions culturelles en particulier sur la question des prêts que nous avons su décaler pour nous adapter à leurs programmations.

Elle s'est aussi développée avec les prestataires et les partenaires non culturels – et que nous nous sommes empressés de payer pour éviter au maximum de les mettre en difficulté financière. Dans l'autre sens, un partenaire qui organise des événements sur notre site nous a prêté l'orangerie de Sèvres pour que nous puissions accueillir nos agents pour le déjeuner dans les conditions sanitaires requises.

- ***Sens de notre action***

Nous avons la chance de travailler dans des institutions culturelles dont les valeurs sont fortes et qui sont largement accompagnées financièrement par la puissance publique. Transmission des savoir-faire, création artistique et partage d'expériences culturelles avec le plus grand nombre sont au cœur de notre action. La confiance dans nos missions et dans nos valeurs s'est renforcée avec cette crise, alors même que l'État nous rassurait sur son soutien et nous garantissait

un atterrissage économique maîtrisé, même s'il est dégradé. Au-delà de la confiance et de l'énergie que cela nous a apporté, j'en retire la conviction profonde que s'accorder ou pourquoi pas « s'offrir » le temps de la création et celui d'admirer la beauté des œuvres seront de puissants leviers pour construire le monde de demain.

Béatrice Salmon - Nous [Ndrl : Le Cnap - Centre national des arts plastiques] sommes un établissement public qui a pour objectif de soutenir les arts visuels à travers un diptyque d'actions : le soutien direct aux artistes et tous ceux qui peuvent les accompagner à travers une série de dispositifs (ex : bourses) et l'autre segment qui concerne la collection, constituée par une continuité assez exceptionnelle depuis le XVIIIème siècle de la politique publique qui considère qu'acheter de l'art aux artistes vivants est une forme de soutien. Cette collection qui compte aujourd'hui plus de 105 000 œuvres à vocation à être une ressource pour les musées. Les musées ont cette responsabilité de disposer de collections pour les livrer au public. Nous n'avons pas un rapport direct au public, mais nous disposons de ce réseau de professionnels que constitue les musées – et c'est avec ce réseau que cette question de la solidarité s'est posée au premier chef.

• *Entre deux confinements, des conditions de travail différentes*

Comme mes collègues, les deux confinements ont été vécus différemment.

Nous avons un chantier des collections qui a débuté il y a un an, dans la perspective du déménagement du Cnap à Pantin à l'horizon 2024¹. Ce déménagement nous permettra de réunir sur un même site les collections et les équipes. Pour anticiper et favoriser au mieux les conditions de ce déménagement, nous avons engagé un chantier des collections qui a vocation à passer en revue les 40% de la collection actuellement en réserve. C'est donc 40 000 œuvres qui vont passer dans une chaîne de traitement, nous permettant de disposer d'œuvres prêtes à intégrer les nouvelles réserves. Ce chantier des collections a été confié suite à un appel d'offres à un consortium de différentes compétences : régisseur, conservateur, documentaliste... C'est une équipe d'une dizaine de personnes avec des statuts d'indépendants qui travaillent dans nos murs depuis une

⁽¹⁾ <https://www.cnap.fr/chantier-des-collections/web-serie/episode-1>

année, en collaboration étroite avec nos propres équipes. L'effet immédiat du premier confinement a été de suspendre ce chantier, ce qui a été un crève-cœur et aussi problématique par rapport à cette équipe extérieure.

Pour le reste des équipes, le Cnap était assez bien préparé à l'exercice de la dématérialisation, du télétravail en termes d'équipements et d'expériences. Les choses étaient installées et nous les avons maximalisées.

Le deuxième confinement a été très différent. Nos équipes de régie ont pu revenir, mêlant télétravail et forme plus souple de présence. Nous avons également été dans la capacité de faire revenir l'équipe du chantier des collections ce qui a été très important.

• ***Multipliation des dispositifs pour les artistes***

Parallèlement, nous avons multiplié les nouveaux dispositifs sur la base de fonds particuliers dispensés par le ministère de la Culture et d'autres partenaires dans un élan de solidarité afin d'accompagner et d'aider les artistes à faire face à la crise.

Pour les artistes qui interviennent dans les musées dans le cadre de médiation, la fermeture des établissements a été synonyme d'une véritable précarisation. Certaines structures et certaines collectivités ont pu poursuivre la rémunération des artistes, mais cela n'a pas toujours été le cas. Nous avons donc mis en place un dispositif de fonds d'urgence destiné à compenser ces pertes de revenus.

Tout ce travail a été mené sous une forme dématérialisée par les équipes du Cnap qui se sont dédiées énergiquement à ses missions alors que nous sommes peu nombreux. Nos moyens étaient décuplés, nos actions l'étaient aussi. Mais nous avons la chance d'avoir la sécurité de l'emploi, qui est une spécificité française, et qui nous donne une assurance mais aussi une forme d'obligation par rapport aux collaborations que nous entretenons avec des tiers qui, eux, ne bénéficient pas de cette même protection.

• ***Forme d'obligation de résultat vis-à-vis des musées***

Pour la gestion des collections, nous sommes en permanence dans le faire et le défaire car nos actions de prêts et dépôts sont contingentes des perpétuelles reprises d'agenda.

Résolument, nous avons une forme d'obligation de résultat et de solidarité vis-à-vis des musées.

Grâce aux différents éléments susmentionnés, nous avons pu aujourd'hui répondre à un certain nombre de demandes. Ainsi, nous avons envoyé depuis la fin du premier confinement un dépôt de plus d'une centaine d'œuvres au musée d'art contemporain de Bordeaux (CAPC) qui viennent très largement alimenter le nouvel accrochage des collections permanentes du musée.

Le Cnap espère être au plus près des intérêts de toute cette chaîne que représentent les musées et être aussi en accord avec les artistes avec qui nous avons une proximité naturelle et permanente.

Leena Tokila - L'ICTOP est le comité international pour la formation des professionnels. Ce comité est l'un des plus anciens de l'ICOM, créé en 1968. Nous ne sommes pas un grand comité, mais nous sommes très actifs. L'ICTOP se consacre à la formation du personnel, au niveau universitaire mais aussi pour les professionnels au cours de leur parcours.

Notre vision de la situation des professionnels de musées est celle d'emplois qui ont été bouleversés par la crise. L'ICTOP a publié un guide des compétences des musées il y a quelques années². Résolument, ce référentiel va devoir faire entrer de nouvelles catégories professionnelles.

• « *Learning by doing* »

La pandémie a eu un impact considérable sur le fonctionnement des musées. Les musées ont effectué un saut numérique énorme. Le modèle pédagogique appliqué est un apprentissage par la pratique. En effet, les professionnels ont dû communiquer au public de nouvelles façons d'explorer les activités muséales. La crise sanitaire les a contraints à apprendre rapidement comment produire des services numériques pour les expositions ou encore un accès aux collections. Il est nécessaire que les professionnels partagent leur savoir, dialoguent et conçoivent des partenariats pour être plus forts et efficaces ensemble. Nous devons renforcer la solidarité par le dialogue afin de surmonter la crise. Nous devons agir de manière à ce que les musées puissent s'adapter.

² <https://www.icom-musees.fr/ressources/referentiel-des-professionnels-des-musees>

• ***L'égalité dans l'accès à la formation au numérique***

Lorsque nous parlons de développement des ressources humaines au sein des musées, le concept d'égalité est primordial.

La crise a illustré, plus que jamais, l'importance de l'égalité dans les institutions lorsqu'il s'agit de renforcer les compétences des individus. Tous les membres du personnel doivent être traités de la même manière - indépendamment de leur poste ou position au sein de l'établissement. L'égalité signifie l'égalité d'accès à l'éducation, à la formation et à des plans de développements individuels. Je suis heureuse d'entendre parmi nous qu'il existe des projets de formation pour le personnel – ce n'est toutefois pas le cas dans tous les musées. C'est donc un point sur lequel nous devons encore travailler.

• ***Les compétences numériques des publics***

Nous parlons de compétence numérique des professionnels de musées. En effet, la crise a modifié le rapport des métiers au numérique. Qu'entendons-nous par-là ?

Pour les musées, il s'agit de fournir aux professionnels la possibilité d'acquérir des compétences numériques pour travailler autour de la gestion des collections numériques, la stratégie de numérisation, le catalogage, l'évaluation de la qualité de digitalisation, l'accessibilité numérique, les programmes d'apprentissage en ligne ou encore des expériences numériques....

Mais ne devrions-nous pas considérer que les services numériques sont destinés aux visiteurs ? Or, les musées sont-ils en capacité d'aider les publics à acquérir ce type de compétences afin de profiter des services qui sont proposés ? En effet, il est primordial de ne pas oublier les compétences digitales de l'audience du musée. Si le musée est remarquablement équipé, il doit pouvoir accompagner et pouvoir aider le visiteur à profiter de ses services digitaux fournis.

• ***Plan de formation pour le nouveau futur***

Lorsqu'il est question de formation, nous devons penser au nouveau futur. Et la formation est le facteur clé pour se préparer à l'après-pandémie. Les emplois dans les musées ont changé, changent et continueront de changer. Quand nous parlons de ces transformations, cela exige des institutions de former et d'acquérir de nouvelles compétences

Évoquer un monde post-pandémie implique aussi d'aborder les questions de développement durable, de connaissance de notre environnement culturel mais aussi du rôle des musées dans la société. Nous devons nous concentrer sur les impacts immédiats de cette pandémie sur les activités des musées, mais nous devons au lendemain de cette crise, considérer ces sujets et réfléchir sur la façon de préparer les professionnels de musées à ces questions.

Il est crucial de garder à l'esprit que les conditions ne sont pas les mêmes dans le monde, bien que la crise semble commune à tous. La situation et l'environnement opérationnel en Afrique sont très différents. Nous sommes en train de monter un projet collaboratif avec nos collègues en Afrique pour que le rôle des musées là-bas soit plus significatif. Les musées doivent reconsidérer leur rôle dans le domaine de l'éducation, pour qu'ils puissent aider la société.

Je sais qu'il est très difficile de fournir une approche globale sur ces questions de formation, car les disparités de situations entre les pays sont nombreuses. Par exemple, le mouvement des *Black Lives Matter* se fait ressentir très fortement au sein des musées américains, alors que ce n'est pas le cas en Finlande.

L'enjeu de l'après-COVID-19 est bien celui de l'égalité.

Si les situations sont hétérogènes, ce qui nous unit est la façon d'envisager et de nous préparer au nouveau futur et l'ICOM est un excellent réseau pour permettre les échanges.

Discussion

Juliette Raoul-Duval - Il y a deux questions que j'ai cru percevoir dans toutes vos interventions. L'une autour de la question du télétravail : nous pensons tous que le télétravail va d'une manière ou d'une autre s'installer dans nos modes de travail. Quelles sont les conditions d'un télétravail heureux ? On ne peut ignorer les discriminations et inégalités qui existent face au télétravail. Comment donner à chacun les mêmes chances face à ces nouvelles formes de travail ?

Romane Sarfati - C'est toute la question des conditions matérielles, avec l'accès aux outils informatiques et aux ressources. Mais ensuite, cela pose également la question de l'espace dans lequel nous travaillons chez soi. Je pense notamment à la différence entre les deux confinements, où les enfants ont été pris en charge lors du deuxième.

Tout est affaire d'équilibre et la charte du télétravail comme nous la concevons à Sèvres repose sur l'idée de trouver le juste équilibre entre le travail sur site et un peu de travail chez soi pour des tâches spécifiques, des sujets particuliers. Il y a donc la question des conditions et ensuite l'équilibre à trouver entre la distance et la proximité.

Juliette Raoul-Duval - Qu'est ce qu'une formation au télétravail ? D'une certaine façon, il existe un paradoxe du travail à distance : nous sommes loin des uns et des autres mais aussi extrêmement proches, plus reliés. Nous l'avons vu avec notre cycle de conférences, qui réunit beaucoup plus de participants, et du monde entier. Existe-t-il des formations qui permettent qu'on soit égaux devant ce télétravail ?

Leena Tokila - L'association finlandaise des musées est en train de préparer une série de webinaires pour les directeurs de musées³, afin qu'ils apprennent à être de bons managers et gestionnaires pour les travailleurs à distance. Par exemple, ils doivent contacter leurs équipes régulièrement, rencontrer les salariés en ligne plusieurs fois par semaine afin de ne pas les laisser seuls. Il est impératif que les employés se sentent connectés et que l'institution communique avec eux.

Un des aspects positifs de cette mise à distance est la question des coûts. Il y a de nombreux pays avec des professionnels de musée

³ <https://www.museoliitto.fi/en.php?k=9067>

qui ne peuvent pas joindre des conférences à cause des coûts importants des trajets et d'hébergement. Mais c'est désormais possible grâce à la participation en ligne. D'un côté, je suis très heureuse de ces possibilités, mais d'un autre côté, des problèmes sont survenus avec cette nouvelle organisation au sein des musées.

Romane Sarfati - Le partage des compétences est essentiel. Mais la mutualisation n'est pas facile à mettre en œuvre, notamment en raison de la distance, et il ne faut pas avoir d'objectifs trop « technocratiques ».

Juliette Raoul-Duval - Est-ce que la situation est différente dans d'autres pays que celle constatée en France ou en Finlande ?

Teti Hadjinicolaou - Le sujet à l'ordre du jour est à mon sens très important et nous devons persévérer. En Grèce, ce sujet n'a pas encore été abordé totalement. Nous devons tous continuer les débats pour arriver à un stade intéressant de réflexion. L'intervention de notre collègue de l'ICTOP était très éclairante et je pense qu'elle pourrait contribuer à nos travaux. Nous pouvons avancer tous ensemble.

Stéphanie Wintzerith - La question de la solidarité en Allemagne est bien sûr très présente. Je ne pense pas qu'il y ait une grande différence par rapport à la France, ce sont des situations plutôt similaires.

Juliette Raoul-Duval - Certaines ont abordé la singularité française d'un système qui a beaucoup soutenu ses musées, ce qui induit des comportements assez différents. Croyez-vous que le soutien public a favorisé la solidarité des individus entre eux, avec les métiers précaires ?

Claire Cesbron - Je pense que cela va jouer à long terme. Concernant les relations avec les artistes, le fait de pouvoir défendre leurs actions en proposant un paiement pour leurs prestations (même si c'est sous une autre forme) n'est pas négligeable. Le soutien des collectivités qui n'ont pas tout annulé va pouvoir renforcer la solidarité à long terme. Les institutions muséales ont fait preuve de solidarité envers les artistes ou les professions précaires pendant la pandémie. L'enjeu est que cette solidarité perdure au lendemain de la crise.

Séance 3

**Mutualiser, est-ce solidaire ?
Jusqu'où partager compétences,
contenus, innovations, budgets... ?**

Mardi 19 janvier 2021

Échanges avec :

Maud Boissac, directrice des affaires culturelles de la ville de Cannes

Richard Dagonne, directeur du palais des ducs de Lorraine - Musée lorrain et de Nancy-musées

Diana Pardue, présidente du comité international de l'ICOM pour les musées résilients aux catastrophes - DRMC et directrice du programme des musées de la statue de la Liberté et d'Ellis Island (New York)

Pierre Pénicaud, inspecteur des patrimoines - collège musées - Direction générale des patrimoines du ministère de la Culture et co-auteur du rapport sur l'organisation des musées de France au regard des réformes territoriales

Sophie Warlop, directrice des musées de Dunkerque

Séance modérée par : Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France



Derrière ce terme de « mutualiser », des visions paradoxales ont déjà été entendues. Pour certains, la mutualisation est la perte de la singularité et de la particularité, voire de l'autonomie. Mais Juliette Raoul-Duval le rappelle, le parti pris du débat d'aujourd'hui est différent. Il est celui de construire la solidarité : en ce sens, la mutualisation représente un moyen pour aboutir à une solution.

Pierre Pénicaud - Nous avons rédigé avec Bruno Saunier, conservateur général du patrimoine et inspecteur des patrimoines - collège musées, un rapport remis au directeur général des patrimoines en 2020 qui avait pour objectif de regarder quelles étaient les évolutions

des musées dans le cadre des réorganisations territoriales qui ont été nombreuses : fusion des régions, changements au niveau des départements et création des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Nous avons mis le doigt sur un vrai mouvement dans l'organisation des musées. Cela représente la raison pour laquelle nous avons en sous-titre « Vers une accélération des transferts et des mutualisations ».

Pour la rédaction de notre rapport, nous sommes partis d'un échantillon d'une centaine de musées à partir duquel nous avons déterminé une trentaine d'exemples. Nous nous sommes appuyés sur les services de l'administration centrale (le service des bureaux territoriaux au SMF) et très fortement sur le service déconcentré des DRACs. Dans les grandes lignes, il est intéressant de pointer que le code du patrimoine ne précise pas l'organisation que doivent avoir les musées, laissant beaucoup de libertés aux collectivités territoriales pour s'organiser. Or, ce qui nous a frappé est la complexité de l'organisation territoriale qui n'est pas stable, rendant ainsi l'organisation des musées instable.

• *Des compétences transférées*

D'abord le transfert : un certain nombre de musées ont été transférés à un autre niveau (la plupart étaient communaux et certains ont été transférés au niveau des métropoles ou agglomérations). Nous constatons des grandes tendances au niveau des différents échelons. Les régions qui s'occupaient peu des musées, se sont vues prendre de plus en plus la gestion de certains établissements. On observe un mouvement inverse des départements, avec un certain désengagement. Quant aux métropoles, elles se saisissent des musées avec un certain nombre de transferts (complets ou partiels).

• *Un mouvement de mutualisation, au-delà du champ des musées*

Mais ce qui nous est apparu vraiment remarquable a été le mouvement de mutualisation à plusieurs niveaux : entre musées ou avec d'autres services au sein d'une même collectivité. Il y avait eu une tendance à la mutualisation il y a une vingtaine d'années mais qui était retombée. Mais qu'entend-on par mutualisation? Il s'agit de mettre en commun des personnels, des bâtiments (réserves communes) ou des moyens financiers.

La tendance est à rassembler tous ces éléments, mais aussi à nommer à la tête des musées un directeur qui est, dans la plupart

des cas, un scientifique, une personne du métier, et non pas un administratif, contrairement à ce que nous pouvions craindre. Le directeur des musées peut être soit directeur d'un des musées, soit n'avoir la charge directe d'aucun des musées. Être directeur avec la charge d'un des musées peut être problématique puisqu'il faut faire attention à ce qu'aucun musée ne soit favorisé. L'exemple de Nancy est intéressant car s'est instauré une sorte de roulement dans la direction des musées de la ville.

Les services mutualisés permettent une réorganisation. Certains pôles sont plus facilement mutualisables (l'administratif, le service des publics, la collection, la régie). C'est la distance plutôt que la différence qui peut rendre compliquée la mutualisation. Le cas des deux musées nationaux de céramiques à Sèvres et Limoges à 400 km l'un de l'autre, dans des contextes extrêmement différents, est un exemple de cette difficulté.

Un autre aspect qui nous a frappé a été le fait que la mutualisation s'élargit en dehors du champ des musées. Les collectivités territoriales pensent globalement à tous les patrimoines. À Marseille, le musée d'Histoire de la ville a absorbé le service d'archéologie. À Aix-en-Provence, le service d'archéologie est celui qui a absorbé le Muséum. Il n'y a pas de schéma. Il y a une mutualisation facile entre les musées et les sites archéologiques, mais aussi entre les musées et les villes d'art et histoire, grâce à la création des CIAP (centres d'interprétation de l'architecture et du patrimoine), aux archives, aux bibliothèques ou encore aux universités. C'est véritablement un mouvement de mise en commun.

• *Avantages et écueils de la mutualisation*

Quels sont les avantages ? D'abord, l'union fait la force. Alors qu'on était petits, on devient plus importants, notamment sur le plan politique. Aussi, la diversité fait la richesse (par exemple, mutualiser un Muséum avec un musée des Beaux-Arts, avoir des projets scientifiques et culturels des musées repris par des archives...). En ce sens, la mutualisation fait la solidarité.

Évidemment, il existe des écueils et des limites (les aspects scientifiques par exemple). Souvent les mutualisations sont faites par les politiques pensant faire des économies. Or, on ne fait pas d'économies en mutualisant. En revanche, étant plus forts, on demande plus. Il y a également des limites à la polyvalence. Les

difficultés sont aussi liées à la complexité des organisations hiérarchiques qui doivent être repensées. Il faut changer de paradigme sur ces fonctionnements. Au niveau des services centraux, nos administrations n'ont pas saisi ce grand mouvement de fond. En revanche, au niveau des DRACs, les mutualisations dans les collectivités territoriales sont accompagnées.

En conclusion, ce mélange et cette transversalité sont très intéressants. On s'enrichit en faisant de la transversalité. Et s'enrichir, c'est la solidarité.

Sophie Warlop - La mutualisation du Lieu d'Art et d'Action Contemporaine (LAAC) et du musée des Beaux-Arts de Dunkerque est historique ; elle date de 1994. Un rapport sur les deux musées communaux mentionnait une concurrence indigente et a donné lieu à une mutualisation qui, au départ, était partielle. Seules les équipes administrative, scientifique et technique ont été mutualisées. Chaque musée avait sa propre équipe pour l'accueil et la surveillance. La mutualisation totale s'est faite en 1998 sur l'ensemble des équipes.

• ***Garder une identité***

Depuis de nombreuses années, nous sommes aussi mutualisés avec les lieux patrimoniaux. Tout ceci s'est consolidé : notre budget est totalement intégré, il n'y a plus de distinction entre les équipements et la mutualisation touche presque entièrement notre organigramme. Nos unités sont transversales : l'administration, le pôle technique, la médiation, les collections, la surveillance et un agent de communication travaillent d'une façon totalement transversale.

Nous avons toutefois quelques postes qui incarnent des projets : par exemple, un attaché de conservation sur le projet du LAAC pour maintenir l'identité du lieu. Dans le cadre d'un nouveau projet du musée des Beaux-Arts, nous souhaitons également recruter un conservateur.

• ***Un renforcement des compétences, confronté à la question de la responsabilité***

Cette mutualisation historique a permis de renforcer les compétences des équipes, que ce soit des catégories C (comme la mutualisation des agents techniques qui a permis de recruter un menuisier, un électricien, un peintre) ou l'équipe scientifique. Cela nous a également permis de recruter des spécialistes. Nous avons vraiment

pu monter en compétence sur tous les niveaux (pour la médiation, nous avons un agent pour publics spécifiques). Cette mutualisation nous donne une force de frappe pour de grands projets : la capacité de mobiliser une équipe plus importante et d'être plus ambitieux dans les projets.

Pour ce qui est des inconvénients, il s'agit de la question d'un organigramme qui est très en râteau et qui nécessite d'avoir des responsables de pôles qui soient forts mais qui sachent s'entendre. Nous avons opté plutôt pour une organisation sous forme de projet avec un roulement de pilotage : chacun son tour a une responsabilité dans le projet.

• ***Une mutualisation efficace qui vise à être élargie***

Dans le projet scientifique et culturel qui vient d'être écrit, on pose d'autres questions sur les mutualisations. Le LAAC est voisin du FRAC Grand-Large-Hauts-de-France avec lequel nous avons réalisé plusieurs projets, notamment en développant des marchés communs, en alignant nos politiques tarifaires, en travaillant sur les horaires et avec le développement d'un *pass*. Ces projets communs ont encouragé des collaborations entre les équipes mais ils ont aussi donné la possibilité de travailler sur un pilotage budgétaire commun par projets et d'aller chercher du mécénat. La collaboration entre les musées et le FRAC a été très efficace.

Nous avons des partenariats avec d'autres musées sur le territoire et il est question de continuer à travailler au travers de réseaux, comme par exemple le réseau Art Contemporain, très fortement organisé, ou à travers la mise en place d'un réseau patrimoine. Nous essayons d'inventer des formes de médiation nomade pour aller vers des publics. Il s'agit de travailler vers nos publics et nos non-publics. Or, la mutualisation permet également de toucher d'autres personnes en s'appuyant sur les réseaux de chacun. Je suis une fervente défenseuse de la mutualisation qui a montré une belle efficacité ici et qui a d'autres beaux projets à l'échelle de l'agglomération.

Richard Dagonne - La mutualisation à Nancy s'est faite en 2017 pour les musées municipaux : le musée des Beaux-Arts, le Palais des ducs de Lorraine - Musée lorrain et le musée de l'École de Nancy. Chacun a des spécificités : la villa Majorelle du musée de l'École de Nancy, la maison Jean Prouvé, antenne du musée des Beaux-Arts.

• *Des spécificités dans les outils ou les emplois*

Pierre Pénicaud a évoqué la démarche globale de la mutualisation, je signalerai ici deux points. Nous avons à Nancy, au sein de l'équipe des musées, une chargée de la valorisation des patrimoines qui assure une interface entre les musées et leurs collections et puis une valorisation plus urbaine. Elle garantit le fait que les collections de musées ne soient pas oubliées quand on intervient sur l'architecture de la ville. Nous avons aussi une spécificité encore plus nouvelle : la présence d'un chargé de développement des arts urbains au sein du musée des Beaux-Arts. Ce chargé assure une passerelle avec un secteur en plein développement.

Avant 2017, un certain nombre d'expériences étaient partagées avec des thématiques communes d'un établissement à l'autre, comme par exemple l'art nouveau. À partir de 2013, nous avons mis en place une réserve commune qui est un outil extraordinaire. Il ne faut pas raisonner d'un point de vue de propriétaire mais dé-compartimenter les réserves. Enfin, depuis une dizaine d'années, le musée de l'École de Nancy s'est invité plusieurs fois au musée des Beaux-Arts, de même que le Musée lorrain va le faire pendant sa rénovation.

Notre forme de mutualisation est intéressante car elle ne va pas aussi loin que celle des musées de Dunkerque. Nous avons gardé une partie importante des équipes : la surveillance, la régie technique et la documentation. Nous distinguons aujourd'hui deux grands ensembles mutualisés : le secrétariat général et la direction des publics/communication. Quant à la question des médiateurs, on impose de pouvoir intervenir sur 2 sites.

L'équipe de direction des musées de Nancy regroupe les 3 chefs d'établissement, le secrétaire général et un conservateur qui est dédié au public et la communication, fondamental pour appuyer l'importance accordée aux publics.

• *Les effets de la mutualisation*

Quels sont les effets de la mutualisation ? De mon point de vue, cela a permis à des compétences qui ne s'exprimaient que dans un seul établissement de s'exprimer dans tous les autres. Cela se vérifie aussi bien dans le domaine de la régie des recettes (il y avait une expertise mais pas nécessairement dans le musée le plus important) que dans le domaine de la communication (un agent formidable

dans un des musées qui a mis son savoir-faire à la disposition de tous les établissements).

La mutualisation concerne aussi une meilleure circulation de l'information entre les musées. On a eu la chance de pouvoir occuper le temps pendant le confinement en travaillant par le biais de réunions à distance sur le projet scientifique et culturel commun aux musées de Nancy, permettant de garder les équipes en haleine.

• ***Les conditions de réussite : harmonisation, équité et valeurs en partage***

Il me semble important de mettre en avant les conditions de réussite d'une mutualisation. La solidarité, qui est au cœur même de l'intervention d'aujourd'hui, va plus s'exprimer dans des projets qui amènent à fédérer des équipes qui ne sont pas déjà mutualisées. Mais la mutualisation n'est pas simple à mettre en place car les habitudes et pratiques de chaque musée ont la vie dure et il n'est pas toujours aisé de les changer. Il est nécessaire de travailler afin d'harmoniser les pratiques.

Pierre Pénicaud l'a dit, quand on est à la fois directeur d'établissement et chef d'une structure mutualisée, il est primordial de faire preuve d'équité dans la gestion des budgets pour que personne ne soit oublié et que le travail de coordination soit fait de façon extrêmement juste.

Mon dernier point est celui qui me semble le plus important : la nécessité de créer une culture commune. J'ai d'ailleurs proposé dans l'écriture du projet scientifique et culturel d'inclure un chapitre « Des valeurs en partage ». Des valeurs en partage au cœur de notre débat sur la sûreté et la sécurité des personnes, dans l'accueil, la conservation-restauration, la recherche et la diffusion, qui ne sont pas encore mutualisées mais vers lesquelles on peut aller doucement, sous réserve de bâtir un socle commun.

Maud Boissac - Si des musées étaient déjà mutualisés quand je suis arrivée, je me considère témoin et acteur d'une politique municipale de mutualisation. Nous avons fait, au niveau de la ville, un travail de mutualisation globale autour d'un projet sur 5 ans nommé « Quand l'art nourrit la cité » qui a pour ambition de généraliser l'éducation artistique et culturelle ainsi que d'irriguer la ville d'art et de culture. Il s'agit d'un vaste programme qui demande des moyens.

Dans un contexte de baisse des dotations de l'État de 12%, la mutualisation s'est aussi affirmée comme une façon d'y répondre.

• ***Amplifier l'offre et la technicité***

Quand on rencontre l'ensemble des équipes, on demande quelles sont les compétences et comment donner plus de responsabilités à certaines fonctions de manière à amplifier l'offre. 17 800 jeunes ont un projet artistique et culturel. Il faut mettre en place des outils de suivi mais aussi des contractualisations avec les partenaires (directeurs d'école, rectorat) et autres opérateurs culturels.

Nous avons mutualisé l'ensemble des médiateurs de tous les équipements culturels avec un poste de coordinateur : un agent aux archives est devenu coordinateur de l'éducation artistique et culturelle. Cela nous a permis de réfléchir sur la façon d'amplifier et mutualiser les compétences et la technicité autour de ce projet. Il s'agit finalement de changer radicalement les paradigmes mais aussi de dé-segmenter l'offre telle qu'elle était proposée aux enseignants et animateurs des centres de loisirs. L'ensemble des directeurs, des médiateurs et des responsables des services des publics vont travailler ensemble autour de projets beaucoup plus transversaux autour des aventures thématiques de manière à avoir un fil conducteur et augmenter la lisibilité, étoffer l'offre qui est proposée : une thématique étudiée à travers les collections des musées, des spectacles, le cinéma.

• ***La mutualisation : une politique culturelle commune ?***

Avec ce projet, on devient un territoire d'expérimentation et un laboratoire au niveau national. Nous mettons aujourd'hui en place les outils pour toutes les villes qui se lancent dans la généralisation de l'éducation culturelle.

Nous sommes arrivés à une offre de 300 projets par an écrits ensemble et qui sont proposés à la population, aux établissements scolaires et aux centres de loisirs.

C'est un véritable changement en termes de partage. La culture commune n'est ainsi pas tant liée à l'équipement de musée mais liée à la politique culturelle de la ville.

• ***Une mutualisation qui s'étend à l'échelle de la ville***

Plus globalement, il y avait une volonté de mettre de l'art dans l'espace public et, dans ce cadre-là, nous avons aussi un projet avec

les services municipaux de la ville qui peuvent être commanditaires d'une œuvre d'art. Ainsi, le service des espaces verts peut, par exemple, travailler avec un illustrateur pour réfléchir au mobilier urbain dans un jardin de la ville, et le service voirie peut collaborer avec un artiste contemporain autour de la réfection d'un quartier. Ce projet touche 2500 agents de la ville et permet d'amplifier aussi notre budget.

Ce qui était pertinent était aussi de responsabiliser d'autres métiers et de valoriser les médiateurs culturels au sein de ce projet.

Cela a été aussi un moyen d'impliquer les personnels, de modifier leurs objectifs et leur donner à voir d'autres lieux culturels ou d'autres personnes. L'idée de dé-segmenter a eu un impact positif au niveau du territoire en termes d'appropriation du projet et de rayonnement de la ville de Cannes.

Diana Pardue - Le comité international dont je suis la présidente est l'un des plus récents à avoir été créé. Notre rôle est non seulement d'éveiller les consciences quant à l'importance de la planification d'urgences, mais aussi de disséminer les informations et d'offrir une formation aux musées. Le DRMC travaille en coopération avec le comité permanent et le département de la préservation du patrimoine : afin de répondre aux urgences des musées, il faut assurer une communication correcte et coordonner les actions.

L'un des exemples les plus récents de cette coopération est représenté par la réponse à l'urgence concernant l'explosion au port de Beyrouth, coordonnée avec les différentes associations culturelles de l'ICOM et les musées de la ville.

Les plans préventifs face aux urgences devraient être élaborés avant qu'il n'y ait un désastre qui se produise. L'idée de solidarité est très importante pour notre comité dont les membres travaillent en coopération avec les différentes organisations internationales, comme l'ICOMOS, et nationales, afin de donner une réponse efficace et rapide aux urgences des musées.

• Face au COVID-19, la collaboration entre musées est essentielle

La nature des comités internationaux de l'ICOM fait en sorte que les musées coopèrent, échangent et s'informent. Dans le contexte d'une réponse d'urgence face au COVID-19, il est capital que les musées collaborent avec les autorités et les autres musées, avec une mise en

commun de l'évaluation de la formation. Les musées ont besoin de ressources pour le personnel, de fournitures d'équipements et, en ce qui concerne le COVID-19, prioriser la santé et la sécurité.

- ***La formation, instrument de mutualisation***

La formation est un instrument de mutualisation. En effet, les formations étant aujourd'hui souvent externalisées, représentent une action mutualisée. C'est en suivant des formations communes que les musées créent des cultures communes.

Discussion

Teti Hadjinicolaou - La mutualisation commence doucement en Grèce. Par exemple, le musée national d'Art populaire va apporter son aide. Mutualiser on peut dire, avec un plus petit musée sur des questions de conservation, s'occuper d'administration et d'éducation. On commence à penser à ça, nous faisons les premiers pas. Les problèmes sont grands et nous devons les envisager de façon différente.

Juliette Raoul-Duval - La vision de la mutualisation comme quelque chose de nouveau est-elle franco-française ? Y-aurait-il aussi des points de vue moins favorables ? La mutualisation suscite-t-elle des inquiétudes de la part des personnels ?

Stéphanie Wintzerith - Je peux apporter les expériences que j'ai eues il y a 10 ans dans un musée en Allemagne avec un système de mutualisation plus ou moins développé. C'est un musée régional qui est financé par le Lander et qui a 7-8 dépendances dans la zone géographique. La distance est un facteur qui ne participe pas à la mutualisation des tâches de manière efficace. Il y a eu un certain nombre d'agrandissements ou rajouts qui ne s'intégraient pas forcément très bien et n'ont pas toujours développé une mutualisation. Ceci donnait une impression de patchwork plutôt qu'une structure fonctionnelle et efficace pour le travail au quotidien. Mais la mutualisation n'est pas une exception en Allemagne.

Juliette Roland - Je suis sociologue indépendante et je travaille sur les musées sur le territoire Rhône-Alpins. Il existe de nombreux exemples de mutualisation malheureuse. Souvent, la mutualisation des personnels se passe avec des grincements (qui va devenir le chef de qui, quel musée perd son service etc.). Les premières années qui suivent la mutualisation sont sujettes à des ajustements qui sont parfois douloureux. Les problèmes peuvent parfois être plus profonds, notamment la déconnexion entre la collection et la médiation : quand on a un service de médiation qui est mutualisé avec d'autres sites patrimoniaux, on a des musées de France amputés d'une partie de leur mission. En revanche, tous les aspects positifs soulignés par M. Pénicaud, je les ai observés moi-même. Je voulais également évoquer la question des moyens

de coopérer en ce moment. On essaie en Auvergne de mettre en œuvre des méthodes d'intelligence collective en distanciel afin de faire travailler ensemble les médiateurs et conservateurs en transversalité en mode participatif, car coopérer en vidéo peut être froid et difficile. Il est peut-être temps d'inventer des modes de communication, de gestion de la parole et de partage d'expérience différents du webinaire classique. Cela est peut-être une voie à explorer, en tout cas c'est une expérimentation qu'on est en train de mettre en place en Auvergne avec la DRAC.

Juliette Raoul- Duval - Pierre Pénicaut, tu n'as pas introduit la notion de crise du COVID-19 dans ta présentation. Faut-il considérer cette crise comme un facteur d'accélération ou non de la mutualisation ? Est-ce qu'il te semble que quelque chose a changé ces derniers mois ?

Pierre Pénicaut - Il est vrai que nous avons fait les visites en 2019 et que nous avons écrit notre rapport en 2020. Je ne peux pas te dire si la crise va accélérer ou changer des choses au niveau de la mutualisation. En revanche, ça change les relations qui existent entre les personnes. Un des problèmes concerne l'aspect organisationnel et hiérarchique : il faut que nous réinventions des méthodes de fonctionnement, ce qui nécessite aussi une formation au niveau des cadres, pour savoir comment gérer ces nouvelles formes de fonctionnement. Il n'est pas possible de fonctionner uniquement par projet car les musées sont des institutions pérennes de long terme qui ont besoin de fonctionner dans la longueur et pas uniquement sur un projet très ponctuel.

La mutualisation peut être très intéressante mais il est essentiel d'avoir conscience des dangers qui peuvent la faire capoter. En ce sens, il faut porter attention à ce que les établissements mutualisés conservent leur identité et ne la perdent pas dans un projet de mutualisation. Cette identité est d'ailleurs très souvent personnifiée : c'est une personne qui va identifier le musée. Il y a cette notion de personification. Cette identification est forcément un peu scientifique car c'est la collection qui identifie le musée. J'ai vu quelques exemples de mutualisation où il n'y avait plus de chefs d'établissement, c'était le directeur des musées qui était le chef de chaque établissement : je pense que ça peut être un danger. La mutualisation repose sur un équilibre. Le projet scientifique et culturel peut être mutualisé mais

pour garder l'identité de chaque institution, il doit se décliner. C'est une nouvelle forme de PSC qui doit être inventée : un PSC commun qui se décline pour chaque institution. Il n'a pas de règles ou une seule réponse, d'ailleurs chaque institution s'organise comme elle veut et tente des expériences.

Juliette Raoul Duval - En effet, la mutualisation peut apparaître comme une perte d'identité pour certains, notamment des musées inclus dans des établissements d'une autre nature. La mutualisation entre musées n'est pas forcément la mutualisation d'un musée avec un établissement. Nous avons posé la question, mutualiser est-ce solidaire ? Y-a-t-il des systèmes d'entraide ou des formes de générosité professionnelles qui font que les musées qui ont perdu moins de ressources se proposent d'être solidaires ?

Diana Pardue - Les musées ont décidé de travailler ensemble et réfléchir sur leur façon de contribuer dans des cas de d'urgences. Il y a des ateliers de travail, des mises en commun de stock de fournitures. Certaines entreprises viennent apporter leur aide après des désastres. Je pointe ici le cas de la catastrophe de Beyrouth qui a suscité spontanément des élans de solidarité. Le COVID-19, qui touche tout le monde, ne suscite pas tout à fait les mêmes modes de fonctionnement des moyens de solidarité. La formation est un instrument de la mutualisation.

Juliette Raoul Duval - La formation comme outil de mutualisation apparaît comme une évidence une fois que c'est observé. Bien sûr, une formation qui est externalisée est une action mutualisée. Les musées suivent ensemble des formations.

Séance 4

**Gratuité, soutenabilité,
accessibilité, réseaux sociaux...
le numérique est-il solidaire ?**

Mardi 16 février 2021

Échanges avec :

Anastasia Chourmouziadi, professeure associée de muséologie, département de technologie et communication culturelles, université de l'Egée (Grèce)

Ech-Cherki Dahmali, président du CIMUSET (comité international de l'ICOM pour les musées et les collections de sciences et de techniques) et directeur du musée Maroc Télécom

Brigitte Liabeuf, conseillère pour les musées et arts plastiques, DRAC Auvergne-Rhône Alpes

Pierre-Yves Lochon, directeur associé de Sinapses Conseils et administrateur de Clic France

Paul Salmona, directeur du musée d'art et d'histoire du Judaïsme

Séance modérée par : Estelle Guille des Buttes, trésorière adjointe d'ICOM France



Le sujet qui nous rassemble aujourd'hui est le thème du numérique, ou plutôt des numériques. Estelle Guille de Buttes le souligne, les musées n'ont pas attendu la crise sanitaire pour communiquer auprès de leurs publics par voie digitale. Toutefois, le COVID-19 semble avoir accéléré le processus : une grande majorité des musées dans le monde se sont emparés des outils numériques pour garder le lien avec les visiteurs et pour continuer à exister et à être utiles. Le numérique peut-il être synonyme de solidarités entre les professionnels d'une part, les citoyens d'autre part et les publics, enfin ? On le dit : un musée moins fréquenté en ses murs est un musée dont on consulte moins le site, et inversement. Mais on assiste à une présence des musées en ligne de plus en plus forte avec la communication, la médiation culturelle ou la diffusion des collections. Le numérique tend à quitter le champ technique pour devenir

une stratégie à part entière. Qu'est-ce qu'une stratégie numérique ? Quels sont les publics visés ? Peut-on intégrer et intéresser tous les publics ? Nous disposons de peu de statistiques à ce jour, mais il en ressort que nos musées dématérialisés ont touché plus de jeunes.

La question des visiteurs en situation de handicap se pose aussi : quelles offres numériques les musées peuvent-ils proposer et via quels biais ? Dans le contexte actuel interviennent aussi de nouvelles interrogations : quelles sont les mutations constatées en termes d'offre et d'outils exploités ? Quelles expérimentations inédites ? Faut-il proposer des expositions gratuites, payantes ou hybrides ? Comment se former aux bons usages des outils numériques ? Qui doit les prendre en main au sein d'une équipe de musée ?

Ech-Cherki Dahmali - CIMUSET n'a pas hésité à participer à ce cycle qui se déroule dans un moment critique où nous avons besoin d'être solidaires entre nous, d'autant que les musées commencent à sentir une perte de l'aide publique et privée. Dans la région arabe, 24% des petits musées privés seront fermés définitivement.

• ***Entre outils numériques, moyens financiers et formation du personnel***

Pour parler du thème d'aujourd'hui, il faut d'abord se demander quelle est la relation du musée avec le digital ? Avoir une connexion en ligne, une exposition virtuelle, des événements en ligne, un *live* et des activités d'animation, des *newsletters* et bien sûr être présent sur les réseaux sociaux/site Internet : tels sont les moyens utilisés par les musées pour rester en contact avec le public.

Mais il faut se demander si tous les musées du monde ont pu user de ces moyens et s'ils ont toujours une part de leur budget dédiée au numérique. Sur le continent africain, 40% des musées réservent actuellement moins d'1% de leur budget à l'activité numérique. En outre, dans la plupart des cas, le personnel en charge de la dimension digitale est ce qu'on qualifie de *digital immigrant*, soit un personnel qui a immigré vers le numérique mais qui n'a pas été formé dans ce domaine, à l'inverse de l'employé *natif digital*. Ce manque de compétences se ressent au travers des communications avec le public.

• ***Le numérique au service de la collection***

Avons-nous aujourd'hui besoin du digital pour faire connaître le musée ou pour inventorier les collections ? Certains musées

rappellent ainsi la nécessité du numérique non pas tant pour la publicité mais pour informatiser les fiches d'inventaire - l'inventaire étant le capital des musées. L'outil digital permet ainsi de conserver les documents sur les collections et assure une sécurité et une préservation du capital du musée. Ainsi des musées ont d'autres priorités, notamment liées à la gestion de la collection.

• ***L'outil technologique : solidaire mais inéquitable***

Le numérique est-il solidaire ? Il a une double face : il peut être solidaire dans le cas où un contenu, qui était payant avant, est gratuit pour le public, ou dans le cas où les musées offrent des visites virtuelles. Mais en ce qui concerne la répartition de cet outil à travers le monde, le numérique n'est pas équitable parce que certains musées ont des priorités liées à la gestion des collections et non à la communication.

Pierre-Yves Lochon - Je commencerai par rappeler une idée qui me tient à cœur mais qui n'est pas encore une évidence. Une stratégie numérique n'a de sens que dans le cadre d'une stratégie d'établissement et en vue d'atteindre un objectif global : la conquête ou le renouvellement d'un public, une meilleure valorisation d'une collection, l'expansion d'une marque ou d'une notoriété, le développement économique ou la génération de ressources propres. Pour moi, le numérique ne peut être qu'un outil et non pas une fin au service de ces différentes stratégies. Mais il est résolument devenu un outil de plus en plus essentiel.

• ***L'outil numérique pour des publics ciblés***

Je voudrais comparer 2 chiffres : 78% des Français se connectent à Internet tous les jours et 76% des Français de plus de 14 ans sont utilisateurs actifs des réseaux sociaux. Un autre chiffre : la proportion de français qui ont visité une exposition ou un musée en 2018 selon les données du ministère de la Culture est de 29%, chiffre en baisse de 11 points depuis 1997 (dont 78% connectés et 29% qui vont dans les musées). Chaque stratégie s'adresse à un public déterminé et il est incontestable que les outils numériques permettent de mieux toucher une cible plus jeune ou étrangère (réseaux sociaux, *podcast* etc.). Ils sont incontournables dans ces cas-là. L'étude du ministère de la Culture, nous apprend qu'entre 1973 et 2018 la part des Français de 15-24 ans et 25-29 ans visitant un musée dans les 12 derniers mois a baissé de 10 points. Il faut

donc, plus que jamais, imaginer des politiques de communication et de médiation numérique adaptées à ces publics que nous avons eu du mal à faire venir dans nos musées. Le succès de TikTok dans certains musées est un bon exemple de l'adaptation des outils numériques pour des publics ciblés par les musées.

• ***Le numérique au temps du COVID-19 : 5 nouvelles tendances***

Le COVID-19 a généré de nombreuses expérimentations et l'émergence de nouvelles tendances en matière d'outils, de contenus et de services que je vais résumer en 5 idées.

1°- Le « *do it yourself* » en matière de production de vidéos et de contenus permet une forme de démocratisation et d'accès au numérique à des musées avec moins de moyens et ressources budgétaires ou humaines. Des musées plus petits ont pu s'approprier de façon plus grande le numérique.

2°- Une désacralisation des discours avec une implication plus grande des équipes de médiateurs ou de conservateurs qui prennent la parole, notamment des personnages que nous n'avions pas l'habitude de voir. Cette désacralisation permet d'obtenir et de transmettre une narration plus subjective et donc plus accessible.

3°- La place plus grande donnée à l'événementiel et au spontané avec des *lives* portant sur des visites ou des vernissages.

4°- Une participation accrue du public par le biais de challenges, concours en ligne, collectes d'objets.

5°- Une forte dématérialisation d'activités physiques traditionnelles telles que le shopping, les ateliers, les conférences ou les visites scolaires. La crise a joué un rôle d'accélérateur et je suis convaincu que la transformation rapide des pratiques et du comportement des publics et des musées sera durable.

• ***À quelles conditions la monétisation du numérique est-elle possible ?***

La question de la monétisation pour moi, implique 3 conditions : l'acceptabilité par les publics, la compatibilité avec la mission du musée et, enfin, la valeur ajoutée apportée. Quand on regarde les expériences menées en matière de commercialisation et d'activités numériques, on voit qu'elle n'est acceptée ou justifiée que lorsqu'il y a une médiation humaine, une interactivité et un prix raisonnable.

On observe le succès des cours en ligne du Victoria and Albert Museum ou de Paris Musées, les micro-visites de la Fondation Cartier et de la Cité de l'architecture ou encore les camps d'été organisés par de nombreux musées américains. Au contraire, on peut observer le semi-échec ou la mauvaise image induite par une mauvaise pratique de la monétisation : je pense aux vidéos sans interaction, une visite sans médiation ou un accès restreint à la collection numérique.

• ***Le numérique est solidaire entre professionnels et avec le public***

En conclusion, je voudrais reprendre le titre de la session « Le numérique est-il solidaire ? ». Je veux répondre deux fois oui : le numérique favorise la solidarité entre professionnels, en raison de sa complexité et de son évolutivité constante qui invite au partage des bonnes et de mauvaises pratiques. De plus, par son essence même, le numérique favorise la mutualisation. L'initiative collective que le CLIC a pu lancer en 2020 a rencontré un vrai public : le tour de France en vidéo des lieux culturels confinés, organisé avec une vingtaine de musées et lieux de culture, a touché plus de 2 millions d'abonnés Facebook. L'exposition virtuelle coproduite avec plus de 65 collections françaises a attiré plus de 400 000 visiteurs en 7 mois. Dans ce sens, le numérique peut être synonyme de solidarité entre les institutions et leurs publics. Un exemple, en ce sens, vient de l'organisation des ateliers, des conférences ou des visites virtuelles qui permettent de toucher des personnes distantes et empêchées. Mais il y a aussi l'exemple des opérations de financement participatif qui permettent de soutenir les artistes, maintenir à flots des musées en danger ou lancer de nouvelles activités comme la médiation en famille, à l'instar du musée du Louvre. Dans de nombreux cas, le numérique permet de faire rimer musée et solidarité.

Brigitte Liabeuf - La DRAC intervient dans cette grande région où nous accompagnons 135 musées de France.

Nous avons aussi bien des musées de renommée nationale et internationale portés par une métropole qu'un musée de territoire porté par une commune de 200 habitants. Je rappellerai, avant de parler de solidarité, que tous les musées ne sont pas égaux devant le numérique : certaines zones chez nous sont des zones blanches, où on n'accède pas à Internet. Entre ces deux types de musées,

les ressources humaines et budgétaires ne sont pas les mêmes. En conséquence, l'accès au numérique et son usage ne sont pas équitables.

• ***Une stratégie numérique improvisée pour les petits musées***

Un autre point est lié peut-être à une spécificité française : 80% des musées sont portés par une collectivité territoriale. Beaucoup de nos collègues nous ont fait remonter pendant le premier confinement la difficulté qu'ils avaient à mettre en œuvre des actions sur les réseaux sociaux car ce ne sont pas eux qui ont la main sur leur communication. La communication est gérée par un service indépendant. Cette segmentation empêche la fluidité qu'on attend du numérique et impacte le lien des musées avec leurs publics. Ceci dit, nous avons constaté à l'échelle de la région, malgré ces handicaps, que les bons exemples venaient davantage des petits musées qui n'avaient pas de stratégie numérique auparavant et qui se sont débrouillés. Par exemple, des initiatives réalisées par les médiateurs qui donnent des explications sur les œuvres de leur musée. Ce sont les musées sans stratégie qui se sont le plus emparés des réseaux sociaux en bricolant. Je regrette d'ailleurs que le ministère ne les ait pas relayés sur le site « Culture Chez Nous », préférant les bons exemples institutionnalisés et non les petites initiatives.

• ***De nouveaux contenus et une nouvelle façon de communiquer avec le public***

En ce qui concerne les contenus des outils numériques tels que Instagram, Facebook ou YouTube, on a donné la possibilité non seulement de visiter les expositions temporaires auxquelles on n'a pas eu accès, mais aussi de participer à des ateliers de pratique artistique, notamment à destination des enfants.

Ensuite, ce qui est apparu, c'est la volonté des musées de dévoiler les coulisses : beaucoup montrent le montage/démontage d'une exposition, les opérations de restauration ou des musées qui habituellement ne communiquent pas sur leur politique d'acquisition, mettent en ligne leurs dernières acquisitions. Il s'agit de montrer que malgré la fermeture, les équipes se sont mobilisées. On remarque aussi une nouvelle façon de s'adresser au public : on va le solliciter avec des quizz, des jeux et des challenges avec l'emploi d'un ton humoristique pour l'interprétation d'une œuvre.

• ***Une solidarité entre professionnels grâce au numérique***

En ce qui concerne la solidarité entre professionnels, chacun s'est approprié l'outil de visioconférence. Si nous nous sommes interrogés quant à la possibilité de continuer les échanges à distance, par exemple avec la réunion annuelle informelle des médiateurs de la région, l'outil numérique a prouvé qu'il est encore possible de communiquer et partager les expériences. Enfin, du côté de la DRAC, nous nous interrogeons sur notre positionnement et sur la façon dont nous pouvons continuer à accompagner ces initiatives au travers d'échanges avec le public à distance, que ce soit sur des opérations hors les murs ou un accompagnement des musées qui n'ont pas de moyens conséquents.

Paul Salmona - Le confinement a été une opportunité extraordinaire en termes d'usage des outils numériques qui étaient déjà assez développés chez nous, avec notamment l'intégralité de la collection et de la documentation en ligne. Le confinement et la question de ce que nous allions faire ont été particulièrement stimulants. Cela s'est révélé être, pour le musée, l'occasion d'un approfondissement de la connaissance que nous avions du numérique et de ses usages.

• ***La fédération des équipes pour développer l'offre numérique***

Un des très gros avantages est la fédération de l'équipe culturelle et scientifique pour travailler avec ces différents outils. Cela a permis non seulement d'améliorer l'ensemble de l'offre sur Internet, mais aussi de maintenir un lien très important avec le public.

Pour ce faire, nous avons développé une série de *newsletters*, nous avons repensé la manière dont nous présentions la collection et refait les fiches de nos œuvres-clé. Fiches sur lesquelles nous ne nous étions pas penchés depuis plusieurs années. Nous avons également réfléchi à une médiation pour les écoles et scolaires et à des séances alternatives aux sessions de formation pour les enseignants.

• ***L'outil technologique pour une audience plus large***

Le musée a un public de proximité, avec 6 à 8 expositions par an, une librairie, une bibliothèque et un auditorium. Nous avons dû substituer ce lien de proximité avec le public, avec notre offre en ligne. Quant à l'auditorium, nous avons pu continuer à produire une série de séances intéressantes, avec un élargissement spectaculaire du public en termes géographiques. Par exemple, nous

avons organisé un dialogue avec l'auteur de *Les Disparus*, Daniel Mendelsohn. Cette discussion entre Paris et New York a attiré plus de 600 connexions, soit 3 fois la jauge de notre auditorium et avec, surtout, des auditeurs en région ou à l'étranger. Ce phénomène valide une hypothèse forte, une perspective pour l'avenir : mettre en *streaming* ces manifestations permet de toucher un public plus large. De là, nous pouvons nous interroger sur la question de la tarification, question sur laquelle je ne reviens pas car nous n'avons pas encore toutes les réponses. Cela a d'ailleurs toujours été un regret, lorsque je gérais l'auditorium du Louvre, de ne pas pouvoir faire une rediffusion en ligne de la captation *a posteriori* afin d'élargir le public.

• ***Le numérique, un outil de mobilisation***

Enfin, dernière chose que l'on a faite : une souscription publique lancée sur Internet suite à l'acquisition de 200 croquis d'audience des procès en 1898 d'Emile Zola et de Dreyfus en appel dans le lycée de Rennes. Le musée a acquis ces dessins en décembre sur le fonds de roulement du musée. En quelques jours, nous avons récolté en ligne plus de 50 000 euros pour couvrir la souscription - ce qui montre le pouvoir d'Internet.

Anastasia Chourmouziadi - Il y a 10 mois, le laboratoire de muséologie de l'Université de l'Égée a cherché à enregistrer la réponse que les musées grecs ont développée face au phénomène inédit du COVID-19.

La société grecque, en général, et les musées grecs, en particulier, ont considéré que le confinement provoqué par la pandémie était un événement choquant mais bref, et ont réagi plus ou moins spontanément. Les citoyens grecs se sont montrés, contre toute attente, très obéissants aux conseils des experts et ont été exemplaires dans l'adoption du nouveau mode de vie, bien que l'on ne puisse pas en dire autant des musées grecs. Sur la base des données récupérées sur le portail officiel « Odysseus » du ministère grec de la Culture, l'équipe du Museology Lab a obtenu un aperçu de l'activité numérique des musées pendant la période de confinement.

• ***Outils numériques ne signifie pas activité numérique***

Les résultats sont assez éclairants, mais pas du tout surprenants. Les recherches ont montré que la majorité des musées grecs ne

disposent pas de leur propre site web. Par conséquent, les musées présents uniquement dans le catalogue d'Odysseus ont été fermés, dans tous les sens du terme, pendant le confinement. Cependant, l'existence d'un site web, bien que nécessaire, n'était pas une condition suffisante pour le développement d'activités en ligne. En effet, seule la moitié de ceux qui possédaient un site web ont pris des mesures, principalement en informant le public de la fermeture obligatoire, et ont fait d'autres annonces générales. En dehors de cela, seize musées ont fourni du contenu multimédia, neuf des programmes éducatifs, dix ont proposé une visite virtuelle et deux musées ont invité leurs visiteurs à une visite en direct. Inutile de préciser qu'il s'agit de musées réputés, disposant d'un large public, de revenus et de financements plutôt stables, d'un personnel permanent et de collaborateurs externes spécialisés dans les médias numériques. La plupart des contenus numériques préexistaient, et seuls quelques musées ont développé de nouveaux contenus multimédias pendant la quarantaine. En outre, lors de la deuxième période de quarantaine, certains musées ont décidé de mettre en ligne leurs conférences et discussions déjà programmées, afin que le public puisse y assister et, théoriquement, y participer. En somme, ce type d'activité ne peut être considéré comme une alternative aux visites de musées. Leur rôle est de garder le public connecté jusqu'à la fin du confinement.

Dans l'ensemble, les données que nous avons recueillies montrent que les musées grecs n'étaient pas prêts à prendre le virage numérique. Même si les moyens technologiques sont disponibles, il n'est pas facile de créer du matériel numérique *ad hoc*, surtout sous pression. Il est intéressant de noter que lors du deuxième confinement, les choses ont empiré au lieu de s'améliorer. Ce qui, à notre avis, confirme l'hypothèse selon laquelle les musées grecs sont impatientes de revenir à leur mode de fonctionnement pré-pandémique.

• ***Les outils technologiques sont secondaires par rapport aux objets physiques***

Nous ne pouvons imaginer la pratique muséale sans l'interaction physique entre les artefacts et les visiteurs. Près de cinquante ans après que les premières voix critiques se sont fait entendre, les musées grecs continuent de croire que leur point fort est l'objet physique authentique et son aura. La plupart des musées grecs

s'en contentent. Quelques-uns dépensent beaucoup en applications numériques qu'ils présentent fièrement aux médias. Néanmoins, la plupart des ajouts numériques dans les expositions des musées physiques ne font que soutenir l'élément central - l'objet - soit en fournissant de nombreuses informations que les visiteurs ne demandent pas, soit en proposant des merveilles techniques. Dans les deux cas, l'artefact reste physiquement et intellectuellement intact. D'autre part, les visiteurs physiques sont nécessaires non seulement pour leur contribution financière, mais aussi parce que leur comptage justifie l'existence du musée. Jusqu'à présent, la plupart des musées grecs se sont montrés réticents à partager numériquement leurs collections. Par conséquent, pendant la pandémie, même les collections déjà numérisées n'ont pas été utilisées. Et lorsqu'elles ont été utilisées, le produit numérique n'était en fait qu'un catalogue en ligne.

• ***Les technologies numériques : un antidote inégal en Europe***

Nous pensons que la réponse maladroite des musées grecs à la situation de pandémie sera léguée à l'avenir comme une utilisation maladroite des possibilités numériques. Ainsi, le problème - si nous croyons qu'il existe réellement un problème - ne sera pas résolu tant que les musées grecs n'auront pas obtenu d'une manière ou d'une autre la sous-structure, à savoir les moyens financiers. Il sera réglé lorsque nous commencerons à penser différemment. Le numérique est peut-être le vaccin contre la souffrance des musées grecs, mais la vaccination nécessite des doses importantes et une bonne planification.

Discussion

Estelle Guille des Buttes - Merci pour ce témoignage. Après ces interventions, qui se sont bien complétées, je propose de laisser la place aux questions.

Musée de la Poste - Nous avons été assez actifs pendant le premier confinement grâce à l'organisation de jeux et de *podcasts* pour les enfants et une présence soutenue sur les réseaux sociaux. Pour le deuxième confinement, nous avons poursuivi sur d'autres thématiques, mais de façon moins intense. Ce qui a bien fonctionné pour nous a été la conférence *L'homme sur Mars ou l'impossible en préparation*, à l'occasion de laquelle nous avons invité avec l'astrophysicien Francis Rocard¹. Cet événement a été transmis et il a rassemblé beaucoup de monde. Ensuite, il a été mis en ligne sur Youtube. Nous avons limité la jauge à 100 personnes, ce qui a été une erreur. Pour notre exposition *Rêver l'Univers*, qui a ouvert en septembre et qui n'est restée ouverte que 2 mois, nous avons eu l'idée de faire un film avec les artistes qui parlent de leurs œuvres. Ce film de 20 minutes qui a été à la fois relayé dans les médias traditionnels, mais aussi à travers une opération sur les réseaux sociaux, a totalisé 5 000 vues. Nous avons une prochaine exposition qui repose sur l'art du timbre qui devait commencer en mars et qui a été repoussée en avril. Nous nous interrogeons actuellement sur la manière de faire vivre tout ça sur Internet jusqu'à son ouverture. Pour le moment, nous fonctionnons sur un modèle de gratuité, on envisage de faire des visites guidées gratuites.

Paul Salmona - Dans une période de fermeture des musées, l'ensemble de l'offre sur Internet a un rôle palliatif et utile mais je ne crois pas qu'il faille la considérer comme une alternative à la visite physique. Je reviens sur un colloque à l'auditorium du Louvre en 1992 « Nouvelles images et muséographie » où se posait la question des conséquences de la mise en ligne des bases de données. Y-aurait-il un effet d'éviction sur la visite physique ou au contraire un effet de stimulation ? Certains pensaient que le musée

¹ L'enregistrement complet de la conférence est disponible sur le site du musée de La Poste au lien suivant : <https://www.museedelaposte.fr/fr/lhomme-sur-mars-ou-limpossible-en-preparation>.

du futur serait un musée en ligne. Au contraire, il a été observé que plus la documentation sur les collections est accessible, plus les musées sont visités. C'est comme cela qu'il faut concevoir le numérique : un prolongement documentaire, pédagogique et de médiation qui ne se substitue pas à la visite mais la suscite.

Estelle Guille des Buttes - Je voudrais solliciter des retours de musées ayant proposé des visites payantes par visioconférence. Quels moyens techniques sont à portée de main pour les petites structures ?

Paul Salmona - En ce qui concerne le musée d'art et d'histoire du Judaïsme, nous avons proposé des visites sous forme de Facebook Live payantes à un tarif symbolique de quelques euros. Pour valoriser la visite, nous avons fixé un numerus clausus de 30 personnes qui se voyaient entre elles et pouvaient poser des questions au médiateur. Les retours ont été très positifs.

Pierre Yves Lochon - De plus en plus de musées proposent cette offre. D'un point de vue des solutions techniques, il existe des outils permettant de toucher le grand public : Facebook Live, Teams, Zoom. Des start-ups ont également lancé des solutions *ad hoc*. Celle utilisée par la Fondation Louis Vuitton est un mélange d'exploration vidéo 360° et d'une interaction en direct avec une médiatrice dans un groupe de 15 personnes. Une autre solution permet d'associer une visite virtuelle 360° avec un partage d'écran sur Zoom. Il existe beaucoup de solutions faciles à utiliser, soit gratuites, soit qui nécessitent une prestation de service. La technique n'est pas un problème aujourd'hui. Les musées qui ont commencé à faire des visites en les monétisant, rencontrent un vrai succès avec des sessions de visites toutes pleines, mais aussi avec une gamme de prix entre 5-6 euros la visite/personne : des sommes extrêmement raisonnables pour ces alternatives numériques. La Fondation Louis Vuitton a même augmenté le nombre de visites pour son exposition *Cindy Sherman* et a prolongé les visites virtuelles alors même que l'exposition physique était fermée pour répondre à la demande.

Yvan Mathevet - Je travaille dans un musée départemental et je voudrais revenir sur la liberté que nous avons pour gérer nous-même la communication de notre musée. Nous avons des

activités programmées et nous avons voulu faire une captation pour les diffuser sur le site du musée ainsi que sur les pages Facebook du musée et du département. Toutefois, nous avons eu très peu d'audience car il y a eu très peu de communication en amont. Il y a une véritable nécessité de sensibiliser le public notamment pour toucher un public qui n'est pas conquis.

Estelle Guille des Buttes - Le numérique solidaire n'est-ce pas aussi comment les institutions culturelles viennent au chevet des visiteurs et chercheurs par la mise à disposition du patrimoine numérisé et des données de la recherche ?

Paul Salmona - Une des premières choses que j'ai fait faire lorsque je suis arrivé au musée a été d'augmenter la taille des photos des œuvres sur le site Internet. C'est vrai qu'il est rare qu'on ait des formats satisfaisants pour un certain nombre de musées.

Pierre-Yves Lochon - En ce qui concerne la mise à disposition du format des images pour l'utilisation universitaire, je voudrais pousser la logique un peu plus loin et évoquer la stratégie de l'*open content* des musées français ou étrangers afin de montrer leur succès. L'appétit pour du contenu numérique pendant le confinement s'est significativement manifesté sur ces ressources en *open content*, notamment au Met, qui a vu exploser le téléchargement d'images de très bonne qualité sans restriction d'usage mises en *open content* depuis de nombreuses années. 14 millions d'images en *open content* ont été vues sur le site de la Smithsonian pendant le dernier trimestre 2020, en augmentation de 30%. C'est un vrai *booster* pour la diffusion des images sur les réseaux sociaux. On voit que le fait de les mettre en accès libre est un vrai accélérateur pour l'usage, la diffusion et le partage de ces images.

Ech-Cherki Dahmali - Je voudrais parler d'une autre dimension qui n'a pas été évoquée : la question de la sécurité informatique. Si on n'assure pas la sécurité à nos données informatiques, il y a un véritable risque de mettre à disposition des informations qui seront ensuite utilisées pour voler des collections. La visite virtuelle permet de voir les couloirs, le positionnement des portes et des caméras. Si un musée possède des collections qui ne sont pas sécurisées, il est impératif de ne pas les mettre en ligne.

Estelle Guille des Buttes - Certains musées utilisent-ils les données analytiques issues des réseaux sociaux pour adapter leurs offres et proposer une dimension plus participative ?

Brigitte Liabeuf - Les musées que j'ai contactés n'avaient pas encore de retour complet. Le DEPS s'apprête à lancer une étude sur la fréquentation des sites et réseaux sociaux à la fois quantitativement et qualitativement. On en saura sûrement plus ultérieurement, car nous n'avons pas encore le recul nécessaire.

Paul Salmona - Il ne faut pas attendre des données analytiques qu'elles fassent un travail de sociologie de l'art ou des publics. Cela reste très basique comme données. En revanche, il y a maintenant des outils de questionnaire en ligne qui permettent de faire des sondages et de les dépouiller de manière très systématique. Dans ce cas-là, on a des données très fines sur les gens qui acceptent de répondre.

Musée de la Poste - On se rend bien compte, en postant des contenus sur les différentes plateformes, de qui fonctionne bien ou mal. Sur l'offre numérique, on raisonne par rapport au champ muséal. C'est en analysant les résultats que nous pouvons analyser si c'est efficace ou non. Nous pouvons ouvrir à du participatif et solliciter sur des réseaux sociaux ou faire participer la communauté à des expositions. En revanche, sur l'offre du musée *in situ*, on n'en est pas du tout à ce stade-là. Et concernant la question de l'accessibilité des images, ce n'est possible que lorsque le musée est propriétaire des œuvres. Dans le cas du musée de La Poste, le moindre timbre issu de sa collection peut encore être susceptible de droits. Il faut remonter dans le temps pour mettre à disposition des images d'œuvres qui datent du XIX^{ème} siècle. Ouvrir notre banque d'images n'est pas envisageable.

Estelle Guille des Buttes - Comment les petites structures muséales peuvent-elles être visibles virtuellement sans dévoiler toute leur collection mais plutôt inciter à la visite ?

Ech-Cherki Dahmali - Pour les petits musées, il y a plusieurs solutions. L'important est l'accompagnement du personnel qui doit s'occuper de ce contenu. Dans une petite localité, le musée peut demander des financements à la municipalité ou, dans le cadre de

la solidarité, un plus gros musée peut lui offrir une plateforme. L'essentiel est d'accompagner le personnel de façon à ce que tout soit correctement mis en place.

Michel Rouger - Pour l'avoir expérimenté au MuséoParc Alésia, c'est la régularité et l'originalité qui font que cela fonctionne. Il faut être conscient de trouver son propre style pour se distinguer et donner envie de visiter. Le visiteur apprécie aussi le côté « fait maison ».

Juliette Raoul-Duval - Il va falloir qu'on apprenne à mettre ensemble l'aspect du présentiel avec les potentialités du numérique. Dans le débat, ce sont des outils sur lesquels il faut compter. Il y a des sujets que nous aurions pu aborder, comme la question des réseaux sociaux, à la fois solidaires, nous permettant de communiquer, mais aussi dévastateurs, quand on pense à la *cancel culture*. On a tout un champ de compétences nouvelles à acquérir.

Séance 5

**L'économie solidaire entre
au musée : expo durable,
eco-conception, mesure d'impact,
fin du productivisme...**

Mardi 16 mars 2021

Échanges avec :

Kimmo Antila, directeur du musée finlandais de la Poste

Sylvain Beguin, régisseur général du musée des Confluences

Lydia Labalette, administratrice du Château des ducs de Bretagne - musée d'Histoire de Nantes

Laukia Merja, directrice des expositions et des collections du musée des Confluences

Térésa Ribeyron, cheffe de projet itinérance des expositions au Muséum national d'histoire naturelle

Caitlin Southwick, membre du groupe de travail sur le développement durable de l'ICOM et directrice de Ki Culture

Séance modéré par : Estelle Guille des Buttes, trésorière adjointe d'ICOM France



C'est un débat d'une importance particulière qui est aujourd'hui à l'ordre du jour. En effet, ce sujet est prégnant d'actualité puisqu'il s'agit du développement durable des musées. Si les professionnels des musées étaient déjà imprégnés de cette nécessité d'aller dans cette direction, la circonstance particulière du COVID-19 soulève de nouvelles questions, comme par exemple le sujet de l'économie solidaire qui entre au musée, petit à petit et selon les pays.

Estelle Guille des Buttes pose les concepts clés du débat : la durabilité des expositions, l'éco-conception, les mesures d'impact, mais aussi le productivisme. Comment introduire la solidarité environnementale dans le quotidien des musées ? Quel impact écologique de l'activité de nos musées ? Quels indicateurs pouvons-nous repérer ? Le développement durable peut-il générer des bénéfices

économiques par-delà les avantages écologiques ? Ou comment penser tout simplement une exposition durable, avec quels moyens, équipements, budgets ou compétences à mobiliser en interne ou externe ? Tant de questions qui seront soulevées aujourd'hui.

Kimmo Antila - Comme nous le savons tous, nous vivons plusieurs crises : un changement climatique et une perte de biodiversité. Ces éléments font partie d'une seule et même crise de durabilité. Le gouvernement finlandais a mis en place une initiative ambitieuse pour gérer ces différentes crises. Un programme s'est mis en place pour aller vers une Finlande neutre en carbone d'ici 2035. Pour cela, de nouvelles décisions doivent être prises sur la politique du climat, afin de réussir à produire de l'électricité et de la chaleur sans émission de carbone. Il faut également réduire l'empreinte carbone des différents bâtiments et promouvoir des politiques alimentaires neutres. Dans les musées, nous faisons également face à ce genre de défis. Nous sommes en même temps en train de redéfinir le musée et son objectif dans ce monde en constante mutation.

• *Un nouveau modèle muséal en réseau*

Nous sommes face à un grand défi pour évoquer ces problématiques avec le public mais nous avons dans le même temps une grande opportunité pour diffuser les informations et les connaissances scientifiques afin d'aider la société à venir aux prises de ces problématiques. Le musée finlandais de la Poste, était situé à Tampere jusqu'en 2014, année où toutes ses infrastructures ont été déménagées à 185 km au nord de la capitale, Helsinki. La région de Tampere est la seconde plus grande agglomération urbaine du pays. Notre musée a construit ses activités à Tampere à partir d'un nouveau modèle : un modèle en réseau. Nos expositions sont basées dans un centre muséal, Vapriikki, qui est une ancienne usine, et nous collaborons à cet endroit avec d'autres musées au niveau des collections et des activités. Le centre muséal de Vapriikki accueille également les musées municipaux de Tampere, le musée finlandais des Jeux, le musée de Sciences Naturelles, le musée du Hockey sur glace ainsi que le Media museum Rupriikki. Le centre muséal Vapriikki accueille par ailleurs plusieurs expositions internationales chaque année. Il s'agit d'un modèle économiquement et socialement durable. Construire un réseau de musées différents et chercher des possibilités de collaboration permet un travail plus efficace les uns avec les autres.

Cette coopération entre les trois institutions muséales nous a non seulement permis de construire quelque chose qui puisse accueillir différents musées, mais nous a également permis de trouver des solutions pour collaborer ensemble, de nombreuses façons.

• *L'enjeu de réserves durables*

Lorsque le musée finlandais de la Poste a déménagé d'Helsinki à Tampere, notre plus gros défi était celui des réserves. En 2017, nous avons commencé une initiative il y a deux ans et demi afin de mettre en place une collaboration entre deux musées nationaux spéciaux : le musée national du Travail et le musée de la Poste. La ville de Tampere et le ministère de la Culture et de l'Éducation nous ont apporté leur soutien pour ce projet. Notre ambition était ainsi de créer un centre de collections le plus durable possible. Il ne s'agit pas d'un sujet facile : après deux ans, nous réfléchissons encore à de nouvelles manières de fonctionner pour faire face aux enjeux auxquels nous avons été confrontés lors de ce processus. Nous sommes partis d'un constat : les musées sont énergivores. Ce sont des institutions qui consomment de l'électricité pour les expositions, et plus particulièrement pour maintenir des conditions stables dans les réserves. Alors comment faire ? Il s'agissait d'abord de réfléchir à la construction d'une réserve efficace sur le plan énergétique. Quels devraient-être les modes de chauffage pour ces réserves ? Quel type de système de ventilation ? Mais aussi, quelles conditions réunir pour la création d'une réserve, les contraintes de préservation étant assez sévères ? Nous avons néanmoins commencé, avec l'aide de nos conservateurs et gestionnaires de collections, à entrevoir des possibilités pour agir dans une hygrométrie variable au sein des réserves afin de trouver une solution qui pourrait être la plus durable possible.

Aujourd'hui, notre nouvelle réserve est un lieu avec deux zones de conservation des collections. Il s'agit d'un bâtiment qui est relativement efficace sur le plan énergétique.

S'agissant de l'énergie, il nous est apparu évident de mettre des panneaux solaires et d'utiliser la puissance géothermique pour le chauffage. L'hiver en Finlande est long et peu lumineux, il est donc évident que les panneaux solaires ne couvrent nos besoins en énergie que pendant la période estivale. Pendant les autres mois, il a été nécessaire de prévoir d'autres sources d'énergie. Il nous a aussi semblé important de chercher à mettre en place des contrats

spécifiques avec les distributeurs d'énergie qui étaient les plus durables possibles. Et nous avons réussi cet objectif-ci en achetant de l'énergie produite par l'eau et le vent.

• ***Quelles actions durables à l'échelle du musée ?***

Depuis un ou deux ans, nous travaillons également à mettre sur pied des démarches de durabilité propres à notre musée. Dans ce cadre, nous avons commencé à mettre en place des actes concrets tels que le recyclage, à travers les déplacements professionnels ou le soutien à l'usage du vélo. Nous incitons aussi à une réflexion sur l'alimentation, la restauration dans le musée, et même plus loin encore : à la façon dont nous produisons nos expositions. Cette année, nous avons ouvert une nouvelle exposition produite grâce à du carton fait de papier rigide recyclable. C'était une première expérience. En revanche, nous n'avons pas pu calculer le bilan carbone ou l'empreinte verte.

Je pense que nous pourrions parler des autres activités ou des modes d'actions. Il n'y a pas de solutions faciles pour ces questions. Mais nous sommes dans une démarche qui cherche à promouvoir la durabilité de notre activité muséale.

• ***Quelles empreintes de carbone ? Quelles mesures d'impact ?***

Cependant, il y a une certaine part de culpabilité d'avoir construit une nouvelle réserve puisque, comme nous le savons, l'empreinte carbone pour les nouvelles constructions en béton est conséquente. Quand nous avons commencé à calculer notre empreinte carbone, celle-ci était relativement lourde en ce qui concerne la première phase du bâtiment dû à l'utilisation de béton. En revanche, si nous parlons du bilan carbone sur le long terme, la consommation d'énergie est cette fois-ci le facteur le plus important. Or, sur ce point-là, je pense que c'est un succès. Le bâtiment est très dense et les matériaux de construction sont respectueux de l'environnement.

Un autre sujet que je souhaiterais aborder est celui de notre capacité à compenser nos émissions carbonées. Le gouvernement finlandais a ce programme ambitieux pour avoir une Finlande neutre en prenant en compte des programmes de compensation. Je pense que c'est une bonne chose de pouvoir compenser nos émissions. Ce sont des efforts qui peuvent être faits pour améliorer la situation.

• ***Ouvrir le débat à un public enthousiaste***

Il existe une anxiété concernant le climat parmi la jeunesse et nous avons une responsabilité très importante de prendre en compte ces questions. Les musées pourront éventuellement donner un peu plus de place et offrir davantage de possibilités pour les individus qui sont préoccupés par ces enjeux. Notamment, des forums permettant de discuter pourraient être mis en place. Greta Thunberg est pour les jeunes une héroïne car elle est dans l'action. Pour les générations plus âgées, qui travaillent dans des institutions bien établies, nous devons donner une place aux jeunes qui souhaitent parler de ces sujets au sein de nos musées.

Lydia Labalette - Je souhaiterais parler de façon assez transversale et présenter quelques points très divers. Nous sommes situés dans un château médiéval en plein centre-ville de Nantes, dans lequel se trouve le musée d'Histoire de la ville. Pour entrer dans le musée, il faut passer par la cour du château qui est une place publique nantaise.

• ***Des acteurs locaux***

Ce sont les petits détails que le visiteur voit en premier en entrant dans cette cour. Cette accumulation de petits détails est jointe dans une stratégie plus globale de RSE. Les petits détails sont parfois importants.

Par exemple, une boîte à livres est mise à disposition du public par le musée selon des thématiques. Pour ce projet, nous travaillons avec deux acteurs locaux : la bibliothèque municipale et une association de recyclerie de livres. Un autre élément à considérer est la présence d'un glacier. L'idée est de proposer des glaces faites avec des produits uniquement locaux. Ce n'est pas anodin de proposer des produits qui sont exclusivement en circuit court. Aussi, depuis l'automne, nous avons créé le jardin d'Anne de Bretagne. Pour ce projet, l'intégralité des acteurs avec lesquels nous avons travaillé sont également locaux : la pépinière, les artisans pour les bacs des arbres, la graphiste.

L'idée est de travailler au maximum avec des acteurs locaux quand cela est possible. Nous avons la chance d'avoir beaucoup d'acteurs locaux dans de nombreux domaines très compétents sur le territoire. Cette dimension nous paraît essentielle.

• ***Un matériel en évolution : des gestes anodins qui se cumulent***

Un peu comme chacun d'entre vous, nous essayons au maximum de faire évoluer notre matériel, mais aussi notre gestion et exploitation. Ce n'est pas toujours facile, d'autant que nous sommes un monument classé historique. Nous avons parfois des injonctions contradictoires entre choisir quelque chose de local - mais pas forcément vertueux en termes de consommation - ou choisir quelque chose qui vient de l'autre bout du monde. Un exemple en ce sens est représenté par le matériel informatique ou multimédia dont la consommation est moindre. Nous pouvons ainsi être confrontés à des choix qui ne sont pas toujours évidents. Et puis parfois, nous pouvons être guidés - voire obligés - par des lois ou réglementations qui peuvent avoir une grande vertu. Je pense ici aux ampoules LED. Dans un musée comme le nôtre avec 32 salles et plusieurs centaines d'ampoules, les changer n'est pas une action sans conséquence. Nos vidéoprojecteurs sont aussi éclairés par des LED. C'est une consommation en énergie qui diminue. Toujours dans une démarche de consommation qui se veut moins importante, nous agissons dans les vestiaires, dans les toilettes avec des robinets à détecteur de présence ou encore des systèmes pour optimiser l'allumage et l'extinction des appareils multimédia.

Évidemment, le secteur des expositions est celui auquel nous pensons tous car il est associé à une consommation excessive de matériel à renouveler, de vitrines et toutes ces scénographies qui sont très consommatrices. C'est par là que nous avons commencé dès 2010.

Ce qui peut paraître angoissant quand nous commençons à nous plonger dans cette volonté d'une démarche de développement durable ou plus globalement de RSE, est le sentiment de ne pas savoir par où prendre les choses. En réalité, nous nous rendons compte que nous faisons déjà beaucoup et que peut-être que la première étape par laquelle nous devons commencer, est de faire cette liste de choses que nous faisons tous, de valoriser ces actions et d'inciter nos collègues pour qu'ils apportent eux aussi leur contribution. Ce sont finalement des actions qui relèvent du bon sens. Ce sont ces choses qui ont l'air de petits détails mais qui, cumulées les unes aux autres, vont avoir une réelle incidence sur l'exploitation.

• ***Des points faibles : la communication et la conservation***

À mon sens, nous pouvons encore nous améliorer en ce qui concerne la communication. Évidemment, nous travaillons sur notre consommation avec un papier qui vient de forêts labellisées PEFC et des encres labellisées également. Mais le papier est remplacé par le numérique. Or, nous savons que si nous avons l'impression que le numérique est beaucoup moins polluant, ce n'est pas forcément vrai dans les faits. C'est un sujet sur lequel nous avons encore du travail, car aussi bien au sein du musée que dans nos axes de communication, le numérique a une place très importante et nous sommes peu vertueux sur ce point. Comme beaucoup, nous avons encore une marge de manœuvre dans ce domaine.

Nous avons peut-être aussi un point faible au niveau de la conservation. Nos collègues sont attentifs : ils essaient au maximum de se former, mais nous savons bien que beaucoup de méthodes utilisent des matériaux et consomment beaucoup, comme le papier-bulle.

Nous sommes dans une démarche qui se veut durable, mais, si nous sommes sensibilisés, nous ne sommes pas exemplaires.

Laukia Merja - Le musée des Confluences a ouvert à Lyon en 2014 et comprend des collections diverses de sciences naturelles, sciences humaines et sciences techniques. Depuis son ouverture, nous cherchons à réduire l'impact écologique de nos activités et, nous l'avons vu, les expositions sont l'une des activités les plus consommatrices de matériaux et d'énergie.

• ***Un marché-test***

Comme d'autres musées, nous avons voulu ré-employer les matériaux utilisés dans les expositions. Mais nous n'y arrivions jamais complètement. Avec 4 expositions par an, une certaine quantité de déchets a fini par être constituée. Nous avons donc voulu aller plus loin dans la démarche de responsabilité de réduction des déchets. C'est à l'occasion du démontage de l'exposition *Le Monde en Tête* en 2020 que nous avons décidé de passer à l'étape suivante. Cette exposition était tenue dans une salle de 710 m². Elle était relativement propice à cette expérience car aucune cimaise n'avait été utilisée. Ce n'était que du mobilier (tables, vitrines etc.), donc potentiellement réutilisable.

Comme un grand nombre de musées français, nous sommes régis par les marchés publics. Pour organiser une prestation complète de démontage propre, nous avons lancé un marché public spécifique écrit par notre service technique culturel et notre service des finances. Nous avons dû tout inventer. L'idée était de commencer par quelque chose de très pragmatique. Nous n'avons pas cherché à calculer l'empreinte carbone. La première expérience avait plutôt une valeur de test. Le marché a été remporté par la société Fixa.

• ***Un démontage propre inscrit dans le territoire***

À l'instar d'autres musées, nous avons cherché à ré-employer les matériaux utilisés dans les expositions, mais aussi à les partager avec d'autres structures associatives muséales ou culturelles de la région. Cette expérience de démontage propre et cette volonté d'être plus responsable est également un acte social car cela nous inscrit dans notre territoire et dans un tissu économique et social local. Le matériel a principalement bénéficié à un large panel de structures sociales et culturelles du territoire comme les associations, les écoles et les entreprises.

• ***Après l'expérimentation d'un démontage propre, quel futur ?***

Suite à cette expérience plutôt réussie, nous avons décidé de mettre en place un marché pérenne pour les démontages propres de nos expositions. Nous ne pourrions peut-être pas faire toutes les expositions de l'année, mais nous commencerons avec une ou deux expositions pour ensuite aller vers le 100% de notre activité. Cela nous a également amené à demander aux scénographes de réfléchir sur les modules et les structures qui sont plus facilement démontables et réutilisables.

Sylvain Beguin - Nous avons souhaité agir directement en 2019, en initiant ce marché pour le démontage qui a eu lieu en juillet 2020. Nous pensons à l'éco-conception mais nous souhaitions également avoir une activité qui pouvait avoir un impact immédiat.

Pour donner quelques éléments plus précis sur le démontage, il y avait 19 tables (de 3 à 5m de diamètre), 4 dispositifs scénographiques assez complexes avec des structures en métal, une trentaine de vitrines-cloches en verre, sous forme de cloche, des panneaux de verre. Au total, cela représentait 14 tonnes de matériaux dont 9 de bois, 4 de verre, 1 de métal, 70 kilos de plastique et 110 kilos de textile.

• ***La méthodologie du prestataire***

La démarche retenue par le prestataire a été d'abord d'inventorier tous les matériaux et d'en faire un catalogue. L'entreprise a ainsi réalisé le démontage et, en même temps, elle a conditionné et pesé les éléments. Nous pouvons déjà dire que cette étape-là est essentielle car elle a permis aux différentes structures du réseau qui avaient été sollicitées de savoir déjà très précisément, au moment du démontage, ce qu'elles allaient récupérer, quelle quantité et sous quelle forme. Ainsi le démontage physique a pu se passer très rapidement. Ensuite, le prestataire a sollicité tout un réseau d'écoles d'art, architecture et design, d'associations culturelles, artistiques, d'entreprises impliquées dans le réemploi ou la revente de matériaux à des prix solidaires, de compagnies de spectacle vivant. Finalement, ce sont 32 structures différentes qui ont pu bénéficier d'une partie des éléments. L'entreprise avait aussi à sa charge de peser et d'évacuer les éléments : une tournée a été réalisée avec des camions loués vers les principaux récupérateurs. Il est resté une quantité qui n'avait pas été immédiatement redistribuée. Cette quantité a été stockée (avec un box de stockage loué à cet effet), puis le prestataire a organisé une seconde diffusion.

• ***Les chiffres***

Pour donner des chiffres, 76% de la matière a été distribuée lors de la première diffusion, donc sans aucune étape de stockage. Cette information est essentielle car le stockage est généralement un frein à ces opérations-là. La deuxième diffusion a permis de faire 16% de plus. Finalement, nous avons atteint un total de 92% d'éléments qui ont pu être réemployés. Le verre, métal, plastique et textile ont été entièrement réutilisés.

• ***Quelles conclusions ?***

Tout d'abord, la partie catalogue s'est avérée essentielle pour que, au moment de l'évacuation des éléments, il soit possible de supprimer l'étape intermédiaire de stockage qui représente souvent un problème. La partie transport peut aussi être un obstacle et c'est la raison pour laquelle nous avons choisi de la confier au prestataire afin que de petites structures, qui n'ont pas forcément de moyen de transport, puissent tout de même bénéficier de cette intervention.

Le prestataire était impliqué dans ce genre de questions depuis plusieurs années et avait donc déjà un réseau constitué de structures qui pouvaient être intéressées, ce qui a permis de gagner du temps.

Le démontage avec le réemploi et la rediffusion se sont élevés à 19 000 euros TTC. Habituellement, les démontages pour cette salle représentent 10 000 à 12 000 euros. Cette intervention a donc représenté un surcoût entre 50 et 70%. Il faut toutefois garder à l'esprit que cette exposition n'a pas été pensée pour être démontable. Certes, elle s'y prêtait mais n'était pas pensée pour être spécifiquement démontable. Pour le marché pérenne que nous mettons en place cette année, nous allons viser un taux de réemploi un peu plus bas, autour de 60-70%. Cela correspond à la première diffusion du marché-test afin d'essayer de limiter un peu le surcoût. Toutefois, nous pourrions l'appliquer à un maximum de nos expositions.

Térèse Ribeyron - Le Muséum national d'histoire naturelle a mis en place plusieurs démarches pour améliorer ses pratiques en termes d'expositions temporaires. Notre service programmation et itinérance des expositions a en charge les itinérances des expositions temporaires produites par le Muséum depuis plus de 20 ans. Pendant longtemps, nous avons reconfiguré les expositions d'origine présentées sur 600 à 900 m², en récupérant une partie des mobiliers pour constituer des expositions itinérantes de 200 ou 500 m². Ces expositions, qui étaient le résultat d'une vingtaine d'années de production, étaient stockées dans deux espaces sur une surface totale de 450 m² et représentaient une charge financière non négligeable. À cette charge s'ajoute celle humaine et environnementale de la maintenance et du transport de mobiliers, matériels audiovisuels, cloisons et décors.

• *Le passage de l'itinérance mobilière à la dématérialisation*

En 2017-2018 notre service est passé à une autre formule d'itinérance fondée sur la dématérialisation. Ce parti pris a vocation à être dans la souplesse et la collaboration plutôt que dans le déménagement d'expositions figées dans leur forme et leur contenu. Il s'agit donc de proposer un travail d'adaptation en ce qui concerne à la fois les thématiques mises en avant par le lieu d'accueil parmi toutes celles de l'exposition d'origine et le lieu. Nous avons la chance en France d'avoir de nombreux lieux culturels installés dans des lieux patrimoniaux, mais cela implique des conditions

d'accès ou une organisation des salles très différentes. À titre d'exemple, notre exposition *Nuit* a été présentée dans un premier temps dans un château du XV^{ème} siècle et ensuite à l'Espace des sciences de Rennes, c'est-à-dire un centre contemporain : ces deux lieux présentent donc des conditions d'accès complètement différentes, mais avec les mêmes mobiliers à chaque fois, donc des questionnements logistiques variant à chaque fois. Ce passage à la dématérialisation nous a incité à ne conserver que les éléments les plus spécifiques parmi ce volume d'expositions mobilières, à savoir des manipes et certains objets tels que les moulages ou reproductions.

• ***Le don d'éléments scénographiques***

Mais que faire de tout ce volume de mobiliers et de cloisons ? Nous étions conscients d'être privilégiés d'avoir pu produire ces éléments, et conscients de ne pouvoir les valoriser alors que des collègues moins bien dotés pouvaient en avoir l'usage. L'idéal était donc de les donner. Le don est possible de façon explicite pour les structures relevant de l'État depuis 2016. Je souhaite saluer ici tous les membres du groupe de travail AGREE, l'atelier de gestion responsable d'expositions et événements, pour cet accomplissement : avoir porté un article de la loi de juillet 2016 permettant aux structures de l'État de faire don d'éléments scénographiques, dont ils n'ont plus l'usage, à des structures au but non commercial, agissant dans les domaines de la culture ou du développement durable¹. À la suite de cette loi, nous avons travaillé en ce sens avec Kinga Grege, chef de projet exposition au musée de l'Homme, et Elsa Boromé, conseillère développement durable au MNHN, deux de mes collègues qui étaient déjà à l'origine de la création d'un groupe de travail interne sur les expositions responsables en 2015, afin nous interroger sur nos pratiques des expositions, de la conception à la gestion de leur fin de vie. Nous avons travaillé avec notre référente au service juridique sur le sujet, Myriam Périgaud, à l'élaboration d'un modèle de convention de cession de mobilier, et demandant leur citation à proximité du mobilier présenté. En effet, les mobiliers peuvent être des éléments standard, mais ils peuvent

¹ LOI n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, article 106 consultable au lien suivant : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000032854341>

aussi avoir une identité beaucoup plus marquée, d'où la question du droit d'auteur qui est un point qui peut faire que certaines démarches de mise en commun de mobiliers en sont encore au stade de discussion.

• ***Quelle méthodologie ?***

Le passage au modèle d'itinérance dématérialisée s'est fait en 2017 et 2018. En 2019, nous avons mis en place, avec le soutien d'un stagiaire, un inventaire de ces 450 mètres carrés de stockage afin de déterminer ce que nous avons réellement en stock puisqu'il s'agissait des expositions de ces vingt dernières années. Ce qui nous paraissait important était d'avoir des photographies récentes ainsi que les dimensions et toutes sortes d'informations précises, soit pour les reverser à notre base de données créée à cette occasion, soit dans l'optique de proposer au don ou à la vente les éléments avec le plus d'informations possibles pour les bénéficiaires (tant en vue de leur utilisation qu'en vue de leur transport). Fin 2019, nous avons sélectionné ce que nous souhaitions conserver, et ce que nous pouvions donner. Nous devions proposer au don les éléments en mars 2020, mais au vu des circonstances, nous avons décalé cette proposition de dons à juin 2020.

Assez étonnamment, nous avons eu beaucoup de retours malgré ce début de période estivale, et ce aussi bien en interne qu'en externe. En seulement deux mois, l'essentiel de notre stock a trouvé preneur.

Nous avons notamment sollicité les services d'expositions qui avaient conçu les expositions originales, ainsi que les autres sites du Muséum proposant des expositions (Marinarium de Concarneau, Harmas de Fabre, Abri Pataud...)². Pour nos collègues d'autres institutions, nous sommes passés par la Museum List, un groupe de discussion par mail rassemblant les muséums francophones. Nous avons également déposé une annonce sur le site de l'Amcsti, l'association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique, technique et industrielle. Enfin, nous sommes aussi passés par une association spécialisée dans la récupération et la valorisation de déchets scénographiques.

⁽²⁾ Le Muséum national d'histoire naturelle est constitué de 13 sites répartis dans toute la France.

• ***Quelle réussite ?***

Plus de 20 bénéficiaires ont reçu des éléments issus de ces expositions itinérantes mobilières, 12 en interne et 9 en externe. En termes de volume, ce sont cependant les bénéficiaires externes (hors MNHN) qui ont acquis le plus d'éléments. Ce sont principalement des musées ou muséums mais nous comptons également un institut de design, un jardin botanique et une association. Les données sont en mètres carrés car les éléments dont il est question sont trop fragiles ou particuliers pour être superposés. Estimer en volume est compliqué, et une occupation au sol, qui représente ce que cela nous coûterait, serait plus pertinente. Nous avons donné ou vendu plus de 300 mètres carrés de cloisons, mobiliers pour écran, décors, vitrines, objets muséographiques - ce qui désigne en interne les manips, moulages, sculptures... qui ne sont pas des œuvres d'art mais autre chose que des mobiliers simples. Une partie n'a pas trouvé preneur : nous avons alors fait appel à une association spécialisée dans la valorisation des « déchets » scénographiques, revendus par leurs soins à bas coût à des artistes, scénographes, etc. Cette opération a été payante mais nous a permis de trouver une seconde vie à 100 m² de décors. Au total ce sont 415 m² d'éléments qui ont trouvé une seconde vie grâce à cette opération. Nous n'avons eu à jeter que 8 m² d'éléments, ce qui représente une dépense de 650 euros. Si nous avions dû jeter tout ce que pour quoi nous avons trouvé une seconde vie, le coût économique se serait élevé à 29 000 euros.

Je souhaite d'ailleurs profiter de cette intervention pour remercier mes collègues au sein du service Programmation et itinérance mais aussi mon collègue régisseur et ma collègue juriste puisque le soutien administratif et technique est réellement crucial dans ce genre d'opérations.

• ***Rendre pérenne une opération ponctuelle : instaurer la réutilisation des éléments***

Cette démarche était une opération ponctuelle puisque nous n'allons plus avoir d'exposition itinérante mobilière. En revanche, c'est une opération à laquelle nous pouvons trouver une continuité. En effet, lorsque les expositions sont adaptées en itinérance, nous pouvons proposer au premier lieu d'accueil de récupérer une partie du mobilier de l'exposition d'origine lorsque cette exposition adaptée se fait peu après le démontage

de l'exposition originelle. C'est ce qui a été fait avec l'exposition *Météorites* montée à la Grande Galerie de l'Évolution jusqu'en janvier 2019 et adaptée au Muséum national du Danemark en septembre 2019. L'équipe danoise a acquis une sélection de mobiliers correspondants à leur surface d'exposition. Cette opération a eu un double avantage : pour eux, une économie budgétaire puisque les mobiliers leur furent cédés à moins de 30% de leur coût de fabrication ; pour nous, un volume décroissant à mettre en benne, donc un également bénéfice économique. Rappelons ce principe très important en termes de développement durable et d'économie circulaire : la réutilisation est plus vertueuse que le recyclage. Nous allons prochainement finaliser notre base de données avec tous les éléments que nous avons gardés afin d'obtenir une complète visibilité sur notre stock – ne plus stocker pour stocker –, ce qui nous permettra également de penser à mettre en commun des éléments issus d'expositions différentes mais aux thématiques proches. Par exemple, certains éléments de notre exposition sur les mammouths vont être utilisés pour des présentations de l'exposition *Néandertal*.

Pour citer d'autres initiatives, mes collègues des services des expositions de la Grande Galerie de l'Évolution mais aussi du musée de l'Homme font très régulièrement appel à des sociétés ou associations qui viennent récupérer des mobiliers, cloisons, vitrines pour les mettre à disposition de scénographes ou dramaturges - et au moins chaque année depuis 2015.

Enfin, je souhaite rapidement partager l'initiative de Kinga Grege, chef de projet exposition au musée de l'Homme, qui avec le grand soutien d'Elsa Boromé, conseillère au développement durable, et de nos services juridique et de la commande publique, rédige actuellement un marché d'approvisionnement de matériaux récupérés, fournis par des associations spécialisées, afin de les mettre à disposition de l'agenceur réalisant l'exposition temporaire dont elle a la charge. Il s'agit de ne pas seulement agir en fin de vie de l'exposition mais aussi en amont, au moment de la conception.

Caitlin Southwick - Je voudrais parler de mon expérience au sein du groupe de travail de l'ICOM pour la durabilité et donner un aperçu de ce que réalise ce groupe de travail créé en 2018 avec l'objectif d'explorer la possibilité de mettre en place un comité international sur le développement durable pour l'ICOM.

• **Résolution « Transformer notre monde »**

L'une de nos principales actions a été la résolution votée en 2019 « Développement durable et mise en œuvre du *Programme 2030, Transformer notre monde* ». Il s'agissait à travers cette résolution de montrer notre engagement en faveur de l'Agenda 2030 pour le développement durable de l'Organisation des Nations Unies (ONU), d'établir l'engagement de l'ICOM, mais aussi d'écrire une définition de la durabilité, terme qui peut avoir différentes significations à travers le monde. La définition que nous avons décidé d'adopter est celle de l'ONU dans son agenda.

Cette résolution a non seulement permis de créer des repères mais est également symbolique de l'engagement de l'ICOM pour travailler en faveur du développement durable.

• **Une feuille de route pour 2022**

L'ICOM, en tant qu'organisation internationale, a la responsabilité de répondre à l'Agenda 2030 ainsi qu'aux objectifs de développement de l'ONU. Si notre groupe de travail envisage de créer un plan d'action pour 2030, il faut aussi agir à plus court terme. Nous regardons 2022 comme notre prochain jalon.

Ainsi, notre résolution a été présentée avec des recommandations sur la manière dont le réseau pourrait travailler au respect de ces objectifs. Il est nécessaire de mettre en place une feuille de route pour l'ICOM avec un calendrier de réalisation des objectifs. Il est essentiel de réfléchir au soutien que nous pouvons apporter à nos membres dans cette voie, mais aussi à la façon dont l'organisation elle-même peut pratiquer le développement durable.

Par exemple, les événements organisés à l'échelle internationale. Notre groupe de travail cherche à réduire les émissions de carbone générées par ces événements, en se basant sur la conférence de 2019 à Kyoto. Notre ambition est de réussir à réduire ces émissions pour la prochaine conférence à Prague, puis d'appliquer cette méthodologie à l'ensemble de l'ICOM. Une telle initiative nous paraît comme une évidence.

Nous voulons également développer la communication, notamment avec la création d'un site Internet. Nous souhaitons utiliser la *newsletter* de l'ICOM afin que la question de la durabilité soit au centre de toute communication. En effet, notre ambition est que

le développement durable pénètre tous les aspects de l'activité de l'ICOM.

• ***Un concept polysémique et interconnecté qui doit être intégré partout***

Lorsque ce groupe de travail fut créé, nous avons été chargés d'établir s'il avait ou non vocation à devenir un comité international. Finalement, notre recommandation va dans le sens contraire. Nous ne pensons pas que ce sujet doive rester dans un silo. Que ce groupe de travail devienne un comité international nous a semblé tendre à une séparation plutôt qu'à une intégration aux autres domaines d'activités et recherche. Or, il est primordial que cette question soit véritablement intégrée à l'ensemble des aspects du travail de l'ICOM, des comités internationaux, nationaux et aussi les adhésions régionales.

La manière de concevoir la durabilité s'est avérée extrêmement variée à travers le monde. Henry McGhie propose un guide, *Using the Sustainable Development Goals in Museums*, qui évoque les différentes façons de réfléchir à la durabilité et la dimension interconnectée du développement durable pour les institutions.

Au Brésil, le développement durable est avant tout lié à la justice sociale et aux droits sociaux. En revanche, pour l'Europe du Nord, cela évoque davantage le changement climatique et les questions environnementales. Quant au Mozambique, un tel concept ne signifie rien, cette idée n'étant pas évoquée parmi les citoyens. Il est primordial de prendre en compte ces différentes perspectives internationales, mais aussi de reconnaître que ces concepts sont liés entre eux.

Il nous semble essentiel de chercher des réponses, d'autant que le développement durable peut paraître très vaste et nous dépasser, mais de comprendre aussi que ses différents aspects sont liés. Ce concept appelle à l'interconnexion dans le sens où, en tant que professionnels, nous avons la responsabilité de nos actions mais nous sommes également responsables de la façon dont nous présentons la question de la durabilité au public.

• ***Une responsabilité individuelle d'agir et d'informer***

Nous réfléchissons beaucoup à la question de la responsabilité individuelle. Il est important que chaque acteur joue un rôle, même

s'il est moindre. À mon sens, le monde de la culture est unique pour toucher nos concitoyens, de par cette capacité à créer une connexion avec eux. La culture a cette opportunité unique de pouvoir parler du développement durable avec le public. Or, s'il est essentiel de pouvoir agir en ce sens, il est tout aussi essentiel de pouvoir mettre en place des éléments de communication. Nous devons plaider en faveur du développement durable au travers de nos expositions et programmation. Si nous réduisons l'impact environnemental de nos institutions, il faut également impliquer les populations pour transmettre efficacement le message. Lors d'une visite aux Pays-Bas, la conceptrice de l'exposition présentée m'a expliqué que tout avait été mis en place dans le sens de l'économie circulaire. Il n'y avait pourtant aucune communication à ce sujet au sein de l'exposition. Le visiteur n'avait aucune information quant à la circularité de l'exposition.

Il ne s'agit pas seulement de faire le travail en coulisses, mais aussi d'en parler aux visiteurs afin que le public puisse lui-même être investi d'une responsabilité personnelle. Résolument, entendre un appel à l'action est non seulement une manière de mobiliser les professionnels de la culture, mais aussi les individus que nous touchons. Nous devons réfléchir à nos actions et à la manière dont nous portons le message auprès de nos publics. En tant que professionnels, c'est notre devoir d'engager la conversation. La sensibilisation et la mise en place de discussions sont la première étape en faveur de l'action. En tant que conservatrice, mon métier est de protéger la culture pour l'avenir. Mais si nous n'avons plus de futur, à quoi sert-il de préserver l'art ? Il est important de nous rendre compte que nous avons un rôle unique pour la préservation de l'art ainsi que pour la préservation de notre avenir.

Discussion

Estelle Guille des Buttes - Une véritable prise de conscience est présente. Nous allons sans doute devoir monter un groupe de travail sur le développement durable à l'échelle d'ICOM France pour aborder toutes ces réflexions.

Plus concrètement, comment faire pour estimer son bilan carbone sur chaque projet ?

Térésa Ribeyron - Le bilan carbone n'est pas forcément le meilleur outil. En 2017-2018, nous avons demandé à un apprenti de réaliser l'analyse de cycle de vie. Cette approche est plus complète que le bilan carbone puisqu'elle va comptabiliser et estimer l'impact d'un matériau, en tenant compte de son extraction, sa conception et son recyclage.

Estelle Guille des Buttes - Un label éco-responsable existe-t-il pour les musées ?

Thierry Renaudin - D'après mes recherches, il n'existe pas de label.

Térésa Ribeyron - Cela faisait partie des recherches menées par notre apprenti à l'époque. Nous avons vu un exemple de label d'un des musées de l'ouest américain. Mais au niveau français ou européen, nous n'en avons pas eu connaissance. Mais ce serait un outil intéressant à créer surtout, comme le disait Caitlin Southwick, pour informer les visiteurs de nos actions.

Hélène Vassal - Effectivement, un tel label n'existe pas. Et cela est par définition extrêmement complexe à concevoir car, nous l'avons bien compris aujourd'hui avec ce Zoom, le développement durable, l'éco-conception, « l'écolonomie », comme l'appelle Emmanuel Duron, sont par nature transversaux. C'est donc extrêmement complexe d'imaginer un label qui couvrirait tous les champs du possible en la matière. Je ne suis pas convaincue que cela soit possible.

Estelle Guille des Buttes - Je soumets une autre question : peut-on mesurer l'impact du numérique dans ce domaine ?

Caitlin Southwick - C'est une question très intéressante et plus pertinente que jamais avec le COVID-19 et la numérisation des collections. Il existe une empreinte carbone numérique. Par exemple, une ligne dans un mail émet une empreinte carbone numérique plus importante que si elle était imprimée. Nous pensons que d'ici 2025, les centres d'hébergement de données vont consommer 20% de l'énergie mondiale. Le problème est que nous ne savons pas vraiment estimer l'empreinte carbone. Au sein de Ki Culture, c'est ce que nous essayons de calculer mais nous n'avons pas encore assez d'informations. Quand nous pensons au numérique et aux collections en ligne, il faut réfléchir de façon stratégique : comment mettons-nous nos collections en ligne ? De quelle manière ? Est-ce vraiment plus accessible ? Il ne s'agit pas de faire du numérique *juste pour le faire*, il faut être conscient du pourquoi nous voulons numériser.

Estelle Guille des Buttes - Cela fait le lien d'une façon évidente avec notre débat précédent sur la stratégie numérique. Je voulais aussi indiquer dans la boîte de dialogue que beaucoup de ressources ont été partagées. Je voulais remercier Hélène Vassal qui a signalé le guide mis en ligne sur paris.fr, mais aussi les réactions des participants par rapport aux systèmes de ressources qui existent déjà, la mise en place d'initiatives diverses et variées à travers les musées de société. Aussi, une chaîne vertueuse a été mise en place entre la RMN-GP et le palais des Beaux-Arts de Lille avec une chargée de développement durable missionnée sur le projet.

RMN-GP - En effet, nous avons entrepris de collaborer avec le palais des Beaux-Arts de Lille sur deux expositions et travailler à la fois sur l'éco-conception de l'exposition, mais aussi sur tous les autres domaines, notamment la communication, afin d'être plus vertueux. Valérie Bonnard a rejoint la RMN pour une démarche globale de développement durable pour toutes nos activités, que cela soit les éditions, le marketing, au niveau des ressources humaines ou de la responsabilité sociale (RSE). Nous entreprenons une grande démarche, qui est aussi le bilan de ce que nous avons déjà mis en œuvre auparavant. Comme évoqué précédemment, chaque petit geste compte et nous avons parfois l'impression de ne pas en faire assez. L'idée était donc de recenser tout ce que nous faisons en interne de façon isolée et qui manquait de transversalité,

pour ensuite en tirer un bilan et construire une véritable stratégie allant plus loin.

Hélène Vassal - Je pense qu'un point important que nous n'avons pas eu le temps de traiter aujourd'hui est celui de l'importance de la recherche appliquée dans le domaine du développement durable et de l'éco-conception de ces projets. Mes élèves travaillent sur des grilles de lecture selon les types d'expositions pour faciliter l'éco-conception ou encore sur de nouveaux matériaux à tester qui sont propres et non issus de filières pétrolières. Une caisse d'œuvre d'art, c'est 80% de matériaux plastiques. C'est important que nous soutenions nos jeunes chercheurs sur ces sujets.

Estelle Guille des Buttes - Je voulais à nouveau remercier nos intervenants pour leurs précieux témoignages. Sans aucun doute, je pense que, après ce débat, des échanges vont être noués. Je voulais aussi indiquer le travail au niveau des projets scientifiques et culturels dans les musées de France. De plus en plus de nos collègues intègrent ces questions de développement durable dans leur réflexion avec leurs équipes, avec les citoyens lorsqu'ils font des PSC participatifs. On constate une prise de conscience très forte et une volonté d'agir évidente, avec aussi les nouvelles générations qui arrivent dans notre vie professionnelle.

Références biographiques publiées dans le chat :

Livret de la ville de Paris : <https://www.paris.fr/pages/une-boite-a-outils-pour-developper-l-economie-circulaire-dans-la-culture-16702>

In Limbo is a platform that aims to facilitate the donation and reuse of materials within the socio-cultural sector in Brussels : <https://www.inlimbobl.org/>

L'œuvre d'art à l'heure des pratiques durables à retrouver en replay : <https://www.mucem.org/programme/oeuvre-dart-lheure-des-pratiques-durables>

Résolution de l'ICOM sur le développement durable : <https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/02/Resolution-sustainability-FR.pdf>

Agenda 2030 : <https://www.agenda-2030.fr/17-objectifs-de-developpement-durable/>

Ki Culture's Ki Books - step by step guides on sustainability in culture:
<https://www.kiculture.org/ki-books/>

Gallery Climate Coalition Carbon Calculator: <https://galleryclimatecoalition.org/carbon-calculator/>

https://ec.europa.eu/environment/archives/ecolabel/whats_eco/ov_concept_en.htm

Digital carbon footprint : <https://www.myclimate.org/information/faq/faq-detail/what-is-a-digital-carbon-footprint/>

Brainstorming report of Voices of Culture focused on Culture and The United Nations Sustainable Development Goals : <https://voicesofculture.eu/wp-content/uploads/2021/02/VoC-Brainstorming-Report-Culture-and-SDGs.pdf>

Séance 6

**Les réseaux professionnels
sont-ils des instruments
de solidarité ?**

Mardi 20 avril 2021

Échanges avec :

Pierre-Yves Lochon, directeur associé de Sinapses Conseils et administrateur de Clic France (Club innovation et culture)

Emma Nardi, présidente du SAREC - comité d'examen stratégique des allocations de l'ICOM

Bruno Maquart, vice-président du réseau européen Ecsite, président d'Universcience

Kirsi Pulkkinen, secrétaire générale de l'association finlandaise des centres scientifiques

Sergio Servellón, membre du conseil d'administration de NEMO - Network of European Museum Organisations, président d'ICOM Belgique-Flandres

Emilie Vanhaesebroucke, directrice déléguée de FRAME France - FRENCH AMERICAN MUSEUM EXCHANGE

Séance modérée par : Penelope Theologi-Gouti, directrice du musée des Sciences et technologies, Université de Patras



Le sujet de notre débat d'aujourd'hui est celui des réseaux professionnels comme instruments de solidarité, un mot qui est devenu important pendant la pandémie. La nécessité pour les professionnels de musées de se mettre en réseau est augmentée par plusieurs éléments : le confinement, la fermeture des musées, le travail à distance, la précarisation, le besoin de partage et de communication, le besoin d'avoir des perspectives.

Penelope Theologi-Gouti pose les enjeux : qu'est-ce qu'un réseau professionnel pour les musées ? A-t-il le pouvoir de rendre les musées plus visibles et plus forts ? Peut-il être acteur

de changement et de solidarité ? Un réseau est une organisation qui joue un rôle de catalyseur et fournit des niveaux d'expertise uniques avec des objectifs partagés sur le long terme. Les réseaux fournissent des informations et de l'expérience, ont le pouvoir de sensibiliser aux nouveaux défis, travaillent ensemble avec la communauté muséale pour façonner des réponses. Les réseaux fournissent-ils un modèle de coopération durable ? Les réseaux existants ont-ils donné de l'espoir aux professionnels ? Ont-ils pu soutenir les échanges et le partage ? Quels réseaux les musées ont-ils conçus, quelles actions ont été menées ? Comment les musées ont-ils été utilisés pour créer davantage de solidarité, particulièrement pendant la pandémie ?

Emma Nardi - Lors de la conférence générale ICOM à Kyoto, le bilan de notre ONG affichait un bénéfice de 500 000 euros. L'ICOM a décidé qu'une partie de cette somme allait être dédiée à la promotion de gros projets nationaux et internationaux. Cette idée a été proposée par le SAREC qui est le *standing committee for the allocation of resources*. Le SAREC est donc investi d'une grande responsabilité. Composé de 12 membres, chacun évalue les projets soumis avant d'en débattre afin d'assurer l'équité entre les propositions destinataires de financements.

• ***Des allocations pour des projets qui répondent à une nouvelle réalité de l'ICOM***

Notre travail est normalement celui de financer les projets réguliers et d'apporter notre soutien aux comités internationaux ou aux alliances régionales. Mais ces projets sont généralement de petite échelle avec un budget allant de 4 à 5 000 euros. Aujourd'hui nous avons les moyens d'attribuer 30 000 euros par projet à condition que cela représente 90% de la somme demandée.

Avec la crise sanitaire, nous avons, d'un côté, économisé l'argent des voyages annulés et, d'autre part, nous avons engagé des sommes pour pouvoir développer de nouvelles formes d'actions. Ainsi est née l'idée de soutenir des projets internationaux, des projets de solidarité.

L'idée de les appeler projets de solidarité est venue quand il est apparu comme une évidence que tout allait changer. Il fallait donner aux comités des moyens plus importants pour développer leurs activités.

• ***Le projet Solidarité***

Solidarité vient du latin *solidus* (monnaie romaine), ce qui renvoie donc à quelque chose de concret. Avec ces projets, nous voulions remplir 3 objectifs : financer des projets plus importants, impliquer plusieurs réalités géographiques et trouver des applications dans d'autres situations.

Par exemple, ce débat auquel nous participons grâce à ICOM France répondait à toutes ces caractéristiques. Il était présenté par un réseau de comités, pouvait s'appliquer dans d'autres situations et laissait un petit trésor pour l'avenir, les interventions étant enregistrées et diffusées sur Youtube. C'est le genre de projets que nous cherchions.

Nous avons reçu 24 propositions et nous en avons retenu 21. Nous avons exclu trois projets pour des raisons formelles et nous en avons financé 17. Nous n'avons pas utilisé toute la somme qui avait été consacrée à cette activité (soit 200 000 euros) donc nous avons désormais un second appel d'offres.

• ***Des écueils***

Nous avons également rencontré des problèmes :

1^o- La base informatique des projets : nous devrions investir dans une base plus moderne qui nous permette de travailler de façon plus agile.

2^o- Le continent africain : le vrai problème de l'équité n'est pas de financer des projets qui ne sont pas bons mais d'aider les milieux où il n'y a pas cette culture de projets, qui est très européenne. Sachant que notre organisation est déjà très "eurocentrique", nous risquons d'aggraver le problème au lieu de le soulager.

3^o- La communication : peut-être faudrait-il améliorer la communication des appels d'offres en la rendant également plus agile. Je ne sais pas si nous aurons encore la possibilité de lancer de nouveaux appels d'offres axés sur la solidarité, mais la solidarité que nous avons utilisée dans les réseaux professionnels de musées devrait être utilisée pour le public. L'après-COVID-19 va être une période difficile. Il faudrait réfléchir à des projets qui impliquent des publics toujours plus vastes.

Bruno Maquart - Le réseau Ecsite, fondé en 1989 à Paris, regroupe au niveau européen des musées, centres et festivals de science. Plus de 300 acteurs engagés dans la communication scientifique, dont une vingtaine de membres français.

• ***Une rapidité d'information***

Les réseaux ont été un instrument essentiel pendant la crise pour communiquer et s'entraider. Grâce à Ecsite, nous avons eu une rapidité d'information plus grande que celle de la presse, avec des établissements qui se parlaient en temps réel. Dans une période où l'incertitude était totale, savoir ce qui se passait ailleurs était précieux et permettait de rompre l'isolement. Le réseau a été un vecteur de circulation d'informations, mais aussi de sympathie et de partage.

• ***Un réseau qui permet l'émulation de solutions inédites***

Les réseaux se sont révélés une plateforme utile pour travailler ensemble à des solutions. Nous avons tous fait face à des problèmes inédits, qui appelaient des solutions inédites. Les réseaux ont été un instrument de « cogitation collective » incroyable pour animer la réflexion et partager nos bonnes pratiques. En tant qu'établissement de culture scientifique, nous étions confrontés à un problème redoutable : nos musées reposent sur des médiations fondées sur le toucher, c'est-à-dire que le visiteur doit manipuler nos dispositifs pour interagir de la meilleure manière possible avec nous. Dès lors, comment proposer une offre non tactile à nos visiteurs en temps de COVID-19 ? Nous nous sommes virtuellement mis autour de la table pour trouver des solutions et avons considérablement gagné en efficacité, grâce à l'échange d'idées et de savoir-faire.

Ecsite a également pu organiser six webinaires, sur diverses thématiques, qui ont accueilli au total plus de 500 personnes, de 51 pays différents - ce qui n'avait jamais été fait auparavant. C'est un acquis formidable.

Au moment de la réouverture, nous avons créé une base de données sur les protocoles de réouverture pour pouvoir les comparer et être plus pertinents dans notre dialogue avec les autorités publiques de nos pays.

• ***La crise, facteur de changement par les réseaux***

La crise a également été un facteur de changement des établissements via les réseaux. Ces derniers nous ont aidé à évoluer.

Peut-on dire que les grands musées ont aidé les petits musées ou est-ce l'inverse ? Si je prends le sujet du numérique, où certains établissements étaient plus en avance que d'autres, leurs idées se sont diffusées largement et les établissements qui avaient un peu de retard ont été largement aidés. Nous avons tous appris des uns et des autres et nous avons développé l'entraide et l'échange. Le prêt de ressources s'est par ailleurs considérablement développé, tandis que nous avons diffusé des contenus libres de droits.

Dans le cadre du réseau, la crise a également bouleversé les hiérarchies habituelles en réduisant les distances entre les membres. La contrainte physique et financière du déplacement a disparu, ce qui présente un atout non négligeable lorsque se pose la question des déplacements au niveau international.

Un autre facteur de changement important fut le développement de l'utilisation de plateformes pour communiquer. Nous avons inventé des moyens de nous numériser intelligemment. Les formats ont logiquement dû évoluer aussi. Nous avons eu davantage de réunions, moins longues et pensées différemment, avec l'intégration de sessions *coffee & chat*, par exemple, qui nous ont permis de conserver un peu de convivialité malgré la distance.

Sergio Servellón - Le réseau NEMO, organisation muséale européenne active depuis 1992, rassemble aujourd'hui plus de 30 000 musées dans 40 états différents. Notre siège est à Berlin.

• ***Un réseau proactif***

NEMO cherche à rendre les musées centraux dans la vie européenne et à les promouvoir au niveau des décideurs politiques. Nous proposons également des formations auprès des musées, travaillons pour fournir des informations et des possibilités de réseautage.

Nous avons différents groupes de travail, notamment le groupe « Plaidoyer » qui est très actif depuis le début de cette crise sanitaire.

L'association NEMO cherche à rassembler des informations sur les fermetures et réouvertures des musées. Nous avons une base de données qui liste les informations sur les réouvertures et les mesures d'hygiène mises en place.

Nous avons créé une cartographie interactive des fermetures/réouvertures des musées, qui est mise à jour en temps réel sur notre

site Internet. Cela permet à différentes institutions de plaider leur cause dans leur pays en s'inspirant d'autres cas.

L'ensemble des rapports de nos actions est présenté sur notre site.

Nous cherchons à être proactifs en trouvant de nouvelles approches pour connecter le public et donner un accès aux collections.

• ***NEMO, voix des musées européens en période de crise***

Nous avons mené 2 enquêtes. Une première en mai 2020 et une seconde au début de l'année 2021 à travers laquelle nous avons cherché à faire non seulement un suivi de la première enquête mais aussi à aider d'autres associations muséales à mettre en place de meilleures pratiques. Nous avons mis sur pied une communication qui rappelle que les musées sont des lieux sécurisés. L'autre partie de notre communication consistait à mettre en avant le rôle important au niveau de la santé mentale que jouent les musées.

Notre seconde enquête a eu des réponses de la part de plus de 600 musées, avec plus de 19 pays représentés, majoritairement européens. Cette étude s'est focalisée sur 3 axes : les conséquences des pertes de revenue, l'importance croissante de l'offre numérique pour les musées et puis la gestion de la situation de crise et de post-crise. Cette étude permet donc de dresser une feuille de route afin de développer notre résilience en tant que musées face aux crises.

C'est la raison pour laquelle nous nous considérons comme la voix des musées en Europe.

• ***Une solidarité transfrontalière***

Oui, les réseaux sont des outils de solidarité, notamment en ce qui concerne la solidarité transfrontalière. Depuis cette crise sanitaire et grâce à nos actions, les membres nous sollicitent plus que jamais et nous voyons la manière dont notre site Internet est utilisé. Les informations dont nous disposons doivent être partagées afin de les rendre disponibles pour les membres et pour d'autres acteurs. Il est plus naturel de contacter un réseau existant plutôt que de créer un nouveau réseau.

Un dernier exemple de nos activités, qui n'est pas lié à la situation sanitaire mais plutôt post-COVID-19. Nous cherchons à partager des informations sur la coopération transfrontalière et les financements européens. C'est un autre exemple de notre activité de réseau

pour créer de la solidarité. Le rapport que nous avons rédigé sur les différents financements européens (*Cross-Border Cooperation for Museums*¹⁾ est pensé comme une boîte à outils. C'est un travail de suivi sur la destination des différents financements européens. Nous pouvons enfin affirmer que les associations de musées représentent une opportunité importante de *networking*.

Emilie Vanhaesebroucke - Le réseau FRAME est une organisation de droit américain à but non lucratif qui s'apparente à une association loi 1901 reconnue d'intérêt général en France. Cette organisation a été co-fondée en 1999 à l'ambassade des États-Unis en France avec l'appui du ministère de la Culture français. C'est donc une organisation bilatérale qui a pour particularité de ne pas avoir été conçue par des musées mais pour des musées et dans un esprit de diplomatie culturelle entre deux pays. Cela explique l'envergure internationale de nos échanges et de nos programmes. Son autre particularité est que, quoiqu'étant une organisation privée, son bureau français est hébergé au sein du service des musées de France.

Nous sommes une plateforme d'échange entre une trentaine de musées qui sont des musées de collectivités territoriales pour les membres français et des musées privés pour les membres américains. Nous comptons aujourd'hui environ 400 professionnels parmi nos membres.

• ***Comment la solidarité se manifeste-t-elle au sein du réseau FRAME ?***

Les programmes sont basés sur la complémentarité des collections des musées de ce réseau. Notre principale mission est de favoriser la coopération culturelle à travers des expositions, des programmes de médiation culturelle, des échanges intellectuels ou de bonnes pratiques et plus récemment, du fait de la pandémie, de la mise en place de programmes virtuels entre les musées membres du réseau.

Le premier principe de FRAME est celui du don d'expertise et de conseils entre membres selon un principe de non-concurrence entre musées qui œuvrent sur des domaines similaires mais sur des territoires éloignés les uns des autres.

¹⁾<https://culture360.asef.org/resources/cross-border-cooperation-museums-nemo-toolkit/>

Le second principe fondamental est le rôle que joue FRAME directement pour permettre à cette solidarité de fonctionner pleinement. Étant au service des professionnels de FRAME, nous avons besoin d'être à l'écoute du terrain, d'identifier les besoins de nos membres pour mettre en œuvre des actions, un accompagnement et une coordination, les conseiller sans imposer de surcharge de travail qui ne répondrait pas à leurs attentes sur le terrain.

Ce sont les deux grands axes qui permettent à la solidarité de réussir au sein de ce réseau.

• ***Quels principes pendant cette pandémie?***

Lors du premier confinement, il nous a fallu cerner les besoins de nos membres. Le musée, c'est la rencontre entre des collections et des publics qui se font vivre mutuellement. Nous avons dû aider à la mise en place de programmes spéciaux, accroître l'accessibilité à distance avec des programmes en ligne inventifs pour enrichir l'offre et proposer une nouvelle forme d'interactivité entre les collections et le public.

À partir de ces principes généraux, nous avons mis en place des actions concrètes conformes à l'ADN de FRAME. Pour cela nous avons visé trois objectifs : tout d'abord, prolonger l'esprit d'entraide qui caractérise le réseau, ensuite maintenir la dynamique coopérative et le dialogue entre membres et enfin renforcer l'accessibilité et le rayonnement des collections complémentaires de ce réseau à l'échelle locale et internationale.

• ***Qu'a-t-il été concrètement mis en place au moment de la crise ?***

Ces trois objectifs ont été poursuivis à travers deux actions principales. La première : une campagne de communication accrue en interne avec la mise en place d'une série de *newsletters* hebdomadaires pour identifier les bonnes pratiques mises en œuvre lors de cette période inédite et les communiquer à nos membres. Nous nous sommes rendu compte, qu'au-delà de notre action, qui permet de mettre en place un dialogue entre les musées du réseau, ceux-ci ont par ailleurs créé entre eux des micro-groupes de réflexion sur les bonnes pratiques pendant le confinement et au moment de la réouverture.

Deuxième action : le programme de subvention d'urgence. En raison de la crise sanitaire, le conseil d'administration a décidé de créer un fond d'urgence pour réagir à la situation en octroyant des

subventions aux musées membres voulant optimiser leurs offres sur Internet pour poursuivre leur programmation culturelle, rester ainsi accessibles et développer leurs publics. Nous avons monté un comité de soutien d'urgence (composé de représentants des musées du réseau et de *trustees*) qui avait pour ambition d'évaluer la pertinence des propositions de différents musées et de répartir les fonds. Tout cela a été mis en place dans des délais très courts. Dès le 24 avril 2020, nous avons pu dévoiler les lauréats de ce programme avec huit projets qui ont impliqué dix-sept institutions du réseau, ce qui corrobore le véritable élan collaboratif qui existait déjà auparavant, évidemment. Une seule candidature n'a pas été retenue, car elle ne répondait pas à la mission transatlantique de FRAME.

En effet, il ne s'agissait pas de parler uniquement des collections des musées, mais bien de maintenir une coopération à travers, par exemple, une exposition virtuelle.

Kirsi Pulkkinen - Je travaille pour l'association finlandaise des centres scientifiques, un nouveau réseau créé officiellement en pleine crise sanitaire au printemps 2020. Nous avons aujourd'hui 9 membres. Nous représentons différentes régions et différents types de centres et de musées scientifiques du Nord au Sud et d'Est en Ouest, mais nous ne couvrons pas la partie centrale du pays. Nous sommes ainsi heureux d'avoir cette couverture large en termes de connaissances, de compétences, et de compréhension de ce que cela signifie d'être un centre scientifique.

• ***Des efforts collaboratifs***

Nous sommes une association encore très jeune. Notre vision consiste à inspirer un groupe plus large et plus diversifié de personnes afin qu'ils s'approchent des sciences et des technologies. Il est important de rappeler que dans le cadre finlandais, les « sciences » sont les sciences dures mais aussi les arts et les lettres, donc toutes les disciplines. Nous travaillons à ouvrir l'accès aux connaissances et cherchons à créer des passerelles entre différents types de partenaires, à la fois au sein de notre réseau mais aussi avec des collègues d'autres domaines que nous avons en Finlande et à l'international.

Notre focus consiste à créer un impact plus fort sur la société grâce à ces efforts collaboratifs. Pour ce faire, nous partageons le travail avec des personnels qui ont des compétences issues de différents

domaines de recherche et secteurs sociaux. Nous travaillons aussi avec un large public. Nous devons essayer de mettre ensemble tous les nombreux savoir-faire afin de créer une collaboration vertueuse et optimale qui rend le rôle et la valeur spécifique des centres de sciences davantage visibles et mieux compris dans notre société.

• ***Le capital scientifique : la co-crédation avec les publics***

Le capital scientifique est un concept qui reprédente la somme de toutes les connaissances, compétences, attitudes et ressources en lien avec les sciences et les technologies tout au long de la vie d'un individu : de l'enfance jusqu'à la fin de vie. Cela inclut les contextes d'éducation formels (écoles, universités) mais aussi les moments de temps libre et de loisirs et notre temps de travail - soit les diverses manières dont nous développons nos connaissances. Ce concept nous permet de nous focaliser sur la valeur ajoutée de la science sur les individus et la société. Nous parlons d'un changement de perspective et cette notion de capital scientifique participe au changement de paradigme.

Une vision plus traditionnelle mettrait les centres scientifiques et les experts au cœur, avec une approche descendante. Or, nous voulons évoluer vers une approche qui part de l'intérêt des publics, c'est-à-dire une approche *bottom-up* qui correspond à nos besoins d'un public plus diversifié. Cela requiert un changement dans nos manières de travailler et d'utiliser nos compétences en tant que centres de sciences et musées. Avec l'approche de capital scientifique, nous pensons aux différents types de publics, notamment ceux mal desservis (minorités ethniques, classes défavorisées ou moins instruites). Nous cherchons à travailler avec ces publics, notamment ceux marginalisés, dans le but d'identifier les sujets et approches qu'ils considèrent eux-mêmes comme inspirants. Plutôt qu'une approche de haut en bas, nous avons opté pour une autre approche : commencer vers le bas, pour remonter et finalement terminer vers le bas, employant des pratiques co-crédatives tout au long du processus.

Cela nécessite une augmentation de la participation et de la co-crédation avec nos publics. Au sein de notre réseau, cela implique également que la co-crédation existe entre nos membres et entre les différentes communautés de création que nous rassemblons. Pour les publics, cela signifie les impliquer en tant qu'acteurs et participants actifs, plutôt que comme objets d'action.

La co-création doit être pensée comme un outil et un modèle, qui nécessitent aussi le développement de compétences professionnelles dans notre réseau.

• ***L'égalité et l'équité des publics***

La question d'égalité ou d'équité est très importante puisque nous parlons ici de publics qui n'ont pas assez d'accès (social) aux centres scientifiques ou aux musées. Il s'agit à la fois d'identifier les obstacles aux problèmes d'inclusion qui reflètent les intérêts de ceux qui sont actuellement hors de l'impact des centres de sciences et musées. Nous pensons qu'ils doivent aussi pouvoir expérimenter la joie de la découverte et peut-être être inspirés dans des choix de carrière ou de loisir. En tant que réseau professionnel, nous cherchons à identifier les différents obstacles qui font face au public. Et c'est en partenariat avec ces nouveaux publics que nous voulons trouver des manières de toucher des publics plus larges encore. Cette approche permet de créer une sorte de plateforme qui nous permet d'être créatifs au sein de notre réseau. La solidarité prend des formes différentes. Pendant la crise, nous n'avions pas la possibilité de nous réunir en présentiel. Nous avons néanmoins réussi à mener nos travaux à bien, chacun cherchant à soulager le stress et la pression créées par la pandémie et à trouver des solutions innovantes.

Ainsi, grâce à des plateformes numériques et à l'utilisation de mails, nous avons créé un lieu virtuel où nous pouvons continuer à être créatifs et à échanger nos idées, ce qui soulage le stress. Nous avons su imaginer un lieu qui n'existe pas encore et qui pourrait être créé à l'avenir.

Pierre-Yves Lochon

• ***Le CLIC, une communauté active***

Depuis sa création en 2018, le CLIC France s'est développé autour de 3 fonctions et services apportés à ses membres : la veille sur l'innovation patrimoniale en France et dans le monde notamment à travers son site Internet, le partage des bonnes expériences par le biais de rencontres, ateliers, webinaires et de visites réelles et enfin la mutualisation et le développement de projets collectifs innovants impliquant plusieurs de ses membres.

Depuis 13 ans, le CLIC est devenu une communauté forte et active qui est composée de 140 institutions membres qui gèrent

collectivement plus de 700 lieux culturels. La particularité du CLIC est d'accueillir aussi des entreprises membres (une trentaine). Au total, c'est plus de 2 600 professionnels français et francophones, 30 000 abonnés cumulés sur nos réseaux sociaux, plus de 3 000 articles publiés depuis la création du site et 150 événements organisés depuis notre création dont 6 webinaires qui ont rassemblé 500 membres à chaque fois. Et nous avons initié une dizaine de projets collectifs.

En 2020, la fréquentation du site Internet et le nombre d'abonnés ont augmenté de 20%.

• *Comment avons-nous fait évoluer nos missions et nos actions à destination de nos communautés ? Des projets collectifs.*

L'année 2020 nous conduit à faire évoluer nos actions à l'égard de notre communauté pour répondre à l'évolution de leurs besoins.

Nous avons recentré nos actions sur la communauté, en proposant des contenus et des activités plus variés et en plus grand nombre à nos membres. En avril et mai, nous présentons chaque semaine une visite numérique guidée dans différents lieux pour permettre à nos membres de tester différents outils technologiques. Nous leur réservons également un webinaire thématique aussi.

Nous voulons élargir notre communauté, notamment au monde francophone. Nous avons ressenti une forte demande de nos amis francophones pour partager avec les musées français, et vice-versa. Le développement de la francophonie est très important pour nous. Nous avons accueilli l'association des musées belges de Wallonie au sein du CLIC et nous allons pour la première fois organiser avec des partenaires suisses, belges, québécois et monégasques les rencontres francophones avec la conférence « Innovation et patrimoine en formation ». L'objectif est de tirer collectivement les leçons de la crise en termes de contenus, d'interaction avec le visiteur mais également d'organisation de métiers et de coopération.

En 2020, pour accompagner cette période extraordinaire de confinement et de fermeture des musées, le CLIC a initié des projets collectifs qui ont rencontré un vrai succès. Nous avons organisé un tour de France vidéo des lieux culturels confinés qui a touché plus de 2 millions d'abonnés Facebook, nous avons coproduit une visite virtuelle associant 160 collections françaises qui a dépassé

500 000 visiteurs uniques, nous avons aussi lancé le concours « Art en quarantaine » et une série de *podcasts*.

• **Répondre aux nouveaux besoins et demandes des membres**

Fort du succès de ces opérations communes (pour répondre à la demande des membres de travailler ensemble sur des projets concrets) nous travaillons actuellement sur plusieurs projets collectifs autour de l'*open content* et des visites virtuelles.

Enfin, nous allons aussi essayer de répondre à un besoin croissant de nos membres de se former et de former leurs équipes.

Au-delà du partage d'expérience que nous faisons actuellement avec nos webinaires ou le contenu du site, le CLIC va proposer des formations pratiques en petits groupes en partenariat avec les entreprises membres pour accompagner les nouveaux métiers ou les nouvelles organisations que les musées ont dû mettre en place durant le confinement et pour accompagner la montée et l'évolution des compétences de nos institutions membres.

Pour les mois à venir, nous préparons une transition en douceur avec une approche hybride. Nous allons conserver les webinaires mais nous avons besoin d'événements réels, car qui dit communauté, dit interactions - et pas seulement virtuelles.

Discussion

Penelope Theologi-Gouti - Nous avons entendu parler de beaucoup de réseaux durant cette séance, mais nous n'avons pas parlé de l'ICOM. Qu'a fait l'ICOM durant la pandémie ?

Peter Keller - Dès le début de la pandémie, l'ICOM a immédiatement publié les recommandations et un manuel concernant la sécurité et la communication digitale. Le réseau a aussi organisé une série de webinaires consacrés au développement de nouvelles stratégies futures dans l'après pandémie : trouver des publics, des moyens financiers... Nous avons aussi organisé plusieurs projets en Afrique pour soutenir des musées dans des zones de conflits, former des personnels, mettre en place des systèmes d'inventaires et sécuriser les collections. Nous avons également lancé plusieurs sondages pour obtenir un panorama de la situation des musées à travers le monde.

Penelope Theologi-Gouti - En ce qui concerne les réseaux mis en place pour faire face à la pandémie et à l'impossibilité de travailler en présentiel, est-ce que cette modalité de travail a intéressé d'autres niveaux de l'organisation (marketing, conservation, médiation...)?

Sergio Servellón - Il existe un réseau sur la conservation et la restauration qui travaille sur les questions liées à la pandémie, mais je ne suis pas au courant de leurs actions précises.

Bruno Maquart - Ecsite a mis en place des sessions de travail ouvertes à tous et nombreux ont été les salariés des différents services qui y ont participé. Cela nous a permis d'échanger sur tous les domaines. Ce fut un joyeux moment d'émulation collective. Au-delà de la hiérarchie habituelle, le numérique permet des prises de parole plus simples et directes que les réunions en présentiel durant lesquelles le poids de l'étiquette est encore très fort.

Juliette Raoul-Duval - Nous avons finalement assez peu parlé des réseaux sociaux et de leur utilisation pendant la pandémie. Ont-ils été des outils de solidarité ou plutôt des outils d'entre-soi ?

Pierre-Yves Lochon - Je ne sais pas s'ils ont été des outils de solidarité, mais ils ont été incontestablement des outils de partage. Le président Bruno Maquart en parlait dans son intervention, il y avait une telle demande d'informations de la part des institutions dans le monde, toutes fermées mais dans l'obligation de réagir et d'imaginer très vite des solutions pour survivre et garder le contact avec les visiteurs. Cela a rendu viscéral le besoin d'information que ce soit de l'information glanée sur les sites Internet des institutions ou échangées par le biais des réseaux sociaux. Les réseaux ont participé à ce besoin d'information et à son partage. En ce sens-là, ils ont joué un rôle important, comme ils le jouent de façon régulière mais avec une consommation encore plus grande en cette période de confinement.

Bruno Maquart - Je souhaite ajouter à ce sujet que nous ne disons pas la même chose à la terre entière et à un groupe limité de personnes que nous connaissons. Les réseaux sociaux s'adressent à tous et ont été utilisés pour communiquer mais non pas pour réunir les membres. Je pense que les réseaux fermés et donc plus intimes ont eu un rôle beaucoup plus important. Le groupe de discussion que nous avons constitué entre les membres du conseil d'administration d'Ecsite en est l'exemple : nous dialoguons chaque jour, parfois juste pour nous souhaiter une bonne journée. C'est l'une des choses qui m'a le plus ému lors du premier confinement où nous étions tous préoccupés. Le fait de sentir vos collègues à proximité d'écran était très utile, mais ce n'est pas une chose possible sur les réseaux sociaux.

Ech Cherki Dahmali - Concernant le progrès numérique et le développement des réseaux en cette période, je souhaite communiquer un chiffre. Le Maroc a gagné l'équivalent de 5 ans de développement numérique en cette période de COVID-19. Les conservateurs de notre région arabe qui avaient du retard ont gagné à peu près l'équivalent de 2 ans de progrès numérique dans la gestion de leur musée, des collections et de leurs systèmes d'inventaire.

Emilie Vanhaesebroucke - Je voudrais vous signaler que nous avons aussi été amenés à présenter d'autres types de projets en ligne, que FRAME n'avait pas eu l'occasion de mener auparavant avec ses membres. Depuis cette crise, nous avons dû nous adapter. Outre les

expositions virtuelles, nous avons essayé de mettre en avant des programmes moins scientifiques qui faisaient davantage référence au mieux-être et aux pratiques en matière d'art-thérapie tel que le musée des Beaux-Arts de Montréal a l'habitude de faire, en créant des échanges entre les musées de Dallas, de Lille et de Montréal qui ont travaillé entre eux sur un protocole d'accueil des publics autistes que l'on va publier. Ils ont réussi à travailler ensemble et à mettre une action numérique concrète pour montrer comment à partir d'une collection sur la nature il était possible tout en étant enfermé chez soi de vivre une expérience sensorielle, notamment en travaillant avec les thérapeutes du musée des Beaux-Arts de Montréal.

Le réseau FRAME a testé différentes choses, comme des *podcasts* avec des professionnels de Cleveland, Los Angeles et du Petit Palais à Paris pour échanger entre régisseurs des musées : comment ils percevaient leur profession et comment ils l'envisageaient à l'avenir.

Tout ceci a également été une façon d'alimenter les conversations d'actualité à distance mais en étant constructifs et en échangeant de façon transatlantique et les savoir-faire. Ce sont des premiers tests, car les réseaux sont finalement des espaces créatifs et un peu expérimentaux, comparés aux institutions où nous travaillons tous et qui nous permettent d'aller plus loin ensemble. C'est pourquoi ce sont des lieux de solidarité où nous sommes plus forts à plusieurs.

Emma Nardi - Je voulais simplement ajouter que ma participation à cette séance m'a confortée quant à la pertinence du financement par le SAREC.

Séance 7

**Construire des solidarités
entre musées à travers
le monde**

Mardi 18 mai 2021

Échanges avec :

Stéphane Chagnon, directeur général de la Société des musées du Québec

Nava Kessler, présidente d'ICOM Israël

Areti Leopoulous, conservatrice du MOMus - musée d'Art contemporain, musée de la Photographie de Thessalonique

Michèle Rivet, vice-présidente, Conseil d'administration du Musée canadien pour les droits de la personne, membre des conseils d'administration, ICOM Canada et ICOFOM

Syrago Tsiara, directrice par intérim du MOMus - Musée d'art contemporain

Tuuli Uusikukka, présidente de l'association finlandaise pour l'éducation dans les musées Pedaali et conservatrice de l'éducation au musée finlandais du jouet Hevoenkenkä à Espoo

Dr. Lior Zalmanson, responsable du forum numérique d'ICOM Israël, maître de conférences à l'université de Tel Aviv, spécialisé dans les processus de transformation numérique

Séance modérée par : Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France.



Le débat d'aujourd'hui ambitionne de construire des solidarités à travers le monde. Comme le souligne la modératrice de la séance, Juliette Raoul-Duval, ce vaste sujet est abordé en un jour particulier : il s'agit de la journée internationale des musées, événement créé il y a 44 ans par l'ICOM, mais également de la veille des réouvertures des musées en France après 200 jours de fermeture. Quel meilleur symbole de la construction de solidarités entre musées à travers le monde que cette organisation non-gouvernementale septuagénaire

qui fédère 50 000 membres dans 140 pays ? Savourons aujourd'hui cette union et efforçons-nous de la faire vivre encore longtemps.

Sans doute retiendrons-nous que cette crise aura créé de nouvelles formes de solidarités entre musées qui se sont formidablement reliés les uns aux autres dès le début de la pandémie. Cela a été observé au sein de l'ICOM entre comités nationaux et internationaux, entre musées et entre les membres du réseau. Très vite, les enquêtes de l'ICOM, l'Unesco et NEMO ont communiqué sur l'ampleur des fermetures et de leurs conséquences. Nous avons mis en commun nos expériences et solutions grâce à de nouveaux moyens, renforçant alors notre sentiment d'appartenance à une même communauté professionnelle au sein de laquelle nous exerçons tous les mêmes métiers, quelle que soit notre situation géographique. Nous nous sommes reliés par le numérique et cela a permis l'émergence de solidarités nouvelles.

Juliette Raoul-Duval rappelle toutefois que face au numérique, les enquêtes comme celle de l'Unesco le soulignent, de terribles inégalités persistent - et peut-être même s'accroissent. Seulement 5% des musées en Afrique et dans les petits États insulaires ont accès au numérique. La fracture s'est trouvée probablement amplifiée par les progrès que faisait le reste du monde. Cela doit être un élément de notre volonté de solidarité pour les années à venir.

Pour l'heure, ce débat est l'occasion de présenter avec nos invités des expériences de solidarité plus ou moins réussies. Cela permettra également de préciser les attentes des membres à l'égard de l'ICOM.

Stéphane Chagnon - La concertation, le réseautage et l'entraide sont à la base de l'engagement muséal. Nous avons besoin de solidarité entre les musées, mais également entre les individus, les communautés et les pays pour surmonter cette crise sanitaire.

Le Québec est une province majoritairement francophone de 8,5 millions d'habitants, dont la superficie est de 4 fois celle de l'Allemagne, avec un réseau de 400 institutions et 15 millions d'entrées annuelles dans les musées.

• ***Quelles leçons pouvons-nous tirer de la gestion de cette crise ?***

Si la pandémie a démontré une chose, c'est que les réseaux structurés, concertés et capables de parler d'une seule voix auprès des instances gouvernementales ont davantage de chance d'être entendus et écoutés, voire consultés. Lorsque le gouvernement

québécois a décrété l'urgence sanitaire, l'équipe de la Société des musées du Québec s'est déployée en télétravail et est passée rapidement en mode de gestion de crise.

Dès lors, une veille systématique des informations provenant du gouvernement et des organisations de santé publique a été mise en place afin de diffuser toutes les informations pertinentes, via un nouvel onglet sur notre site Internet. Quatre semaines plus tard, un plan d'urgence sanitaire, démontrant la capacité des musées à implanter des protocoles sanitaires stricts pour assurer la sécurité du public et du personnel, était présenté au ministère de la Culture du Québec.

• ***Un rôle d'assistance***

Agissant comme de véritables premiers secours, nous avons distribué plus de 500 visières de protections pour les personnels et conçu des pictogrammes pour aider les musées à se conformer aux normes sanitaires et à se préparer à une réouverture sécurisée. Ce devoir d'assistance s'est manifesté à chacune des étapes de la crise : de son déclenchement jusqu'à la relance.

Afin que les musées puissent se connecter entre eux, nous avons organisé des forums virtuels de discussions qui ont permis aux gestionnaires d'échanger leurs avis.

Devant la fermeture, le personnel a fait preuve de résilience, d'inventivité et de créativité, comme en témoignent les 120 propositions numériques que nous avons répertoriées sur une page Internet dédiée aux expériences virtuelles. Marqués par 14 mois de pandémie, 2 confinements, 3 vagues de coronavirus et 8 mois de fermeture de musée, les personnels ont navigué à travers ces perturbations avec le soutien et l'entraide de la Société des musées du Québec. Afin d'accompagner les gestionnaires et professionnels en prise avec des enjeux de transformation de l'offre muséale (transformation organisationnelle et des pratiques), nous avons offert 43 activités de formation en distanciel à la communauté muséale du Québec sur des sujets aussi variés que la médiation muséale, l'éco-responsabilité, l'accueil des visiteurs en situation de handicap et le maintien de travail respectueux dans les musées.

• ***Le réseautage : un poids face aux instances gouvernementales***

L'écosystème muséal a été frappé de plein fouet. Au premier chef, les musées ont subi une atrophie de leurs revenus. La situation

perdure encore aujourd'hui en raison notamment de l'absence de touristes internationaux, de l'interdiction des activités de groupe et des restrictions sanitaires qui limitent les capacités d'accueil.

Afin de mesurer les impacts humains et financiers de la pandémie pour les musées, la Société des musées du Québec a réalisé deux enquêtes auprès de ses membres. Ces enquêtes ont montré une perte de 34 millions de dollars canadiens pour les 120 musées répondant sur la période d'avril à septembre 2020. Au cours des nombreux échanges avec les représentants du ministère de la Culture du Québec et du ministère du Patrimoine canadien, nous avons demandé une aide d'urgence et un soutien financier pour aider les musées à surmonter cette crise. Les gouvernements canadiens et québécois ont répondu à l'appel de détresse des musées en débloquant 53 millions de dollars pour les musées du Canada et 400 millions de dollars pour les organismes culturels du Québec.

• ***Comment nous préparer à une nouvelle crise ?***

Je crois que les musées devront poursuivre et faire la démonstration de leur pertinence auprès des instances politiques et de la société. Il est impératif de les positionner comme service essentiel au même titre que le marché d'alimentation ou le service de soutien psychologique. À maintes reprises, nous avons expliqué le rôle et la pertinence des musées, présentés comme des refuges pouvant aider les communautés éprouvées à retrouver une normalité après des semaines de confinement.

Je conclurai avec ces mots d'Albert Jacquard : « Désormais, la solidarité la plus nécessaire est celle de l'ensemble des habitants de la Terre. »

Syrago Tsiara - De nouveaux outils et méthodes sont nécessaires afin de renforcer la solidarité entre les institutions culturelles mais surtout entre les musées et la communauté.

• ***MOMus : la collaboration pour la survie et le progrès***

L'organisation métropolitaine des musées d'arts visuels de Thessalonique a fait de la solidarité et de la collaboration les principaux outils de survie et de progrès.

Depuis 2 ans, 5 musées et centres d'art de Grèce (le musée national d'art contemporain, le musée macédonien d'art contemporain,

le musée de la Photographie de Thessalonique et le centre d'Art contemporain de Thessalonique ainsi que le musée Alex Mylona, basé à Athènes) se sont unis pour créer une plateforme : MOMus. Ces institutions travaillent ensemble, en partageant leur capital, les ressources humaines mais aussi en coordonnant leurs activités - bien que chaque institution maintienne sa propre programmation.

Nous travaillons autour de principes et enjeux qui nous tiennent à cœur, et autour desquels nous débattons : quel est le public auquel nous nous adressons ou que nous créons ? Quels types d'expositions et programmes sociaux proposons-nous ? Quelles voies de production et de communication utilisons-nous ? Comment financer nos activités ? Et enfin, comment les rendre efficaces en ces temps critiques ?

• ***Une pandémie ajoutée à une crise financière***

Nous devons garder à l'esprit que la pandémie est survenue 10 ans après une longue crise financière que la Grèce a subie et dont nous essayons toujours de nous rétablir.

Durant cette période, le secteur culturel public a subi de nombreuses coupes budgétaires, nous avons dû nous réinventer afin de trouver de nouveaux outils pour assurer notre durabilité et prospérité, notamment via le réseautage et en renforçant nos collaborations en partageant nos capitaux communs : collections, infrastructures, expérience et le travail. Ces dix dernières années nous ont appris à apprécier les bénéfices de la collaboration et de la solidarité, bien plus qu'auparavant.

Avec la crise sanitaire, qui a imposé la fermeture des musées et obligé les individus à être confinés, la question du sens de l'art a pris une toute nouvelle importance, avec de nouvelles réponses.

• ***MOMus et le numérique : communiquer et transmettre des valeurs***

À l'évidence, le numérique est apparu comme la réponse immédiate. Cela demeure un pauvre substitut du contact physique, mais c'est néanmoins un « outil de fortune » qui permet une forme de partage via les collections en ligne, les visites virtuelles ou les forums de discussion...

Pour MOMus, une autre étape vers la réciprocité et l'interaction directe a été la création d'un nouveau projet appelé *MOMus*

resilience project. Cette plateforme était ouverte aux artistes mais aussi aux non-artistes afin de recevoir et partager des images d'individus dans leur vie quotidienne en cette période de mobilité réduite.

Nous avons également monté une exposition originale entièrement digitale, *Visualiser l'humanité*, répartie en 3 chapitres à partir des collections permanentes de la galerie nationale-musée d'Alexandros Soutsos, du musée national d'Art contemporain et du MOMus. Inspirée par les challenges sans précédent que l'humanité doit affronter ces dernières années, cette exposition a pour ambition de communiquer et transmettre les valeurs des pays européens. Elle se déroule d'ailleurs pendant que la Grèce préside le Conseil de l'Europe.

Areti Leopoulous

• *Monter une exposition dans un contexte particulier*

La mise en place de l'exposition *Visualiser l'humanité* a été un véritable défi¹.

Initiée par le Réseau des musées de culture contemporaine (Département du ministère de la Culture des arts visuels, de l'architecture, de la photographie et des musées de culture contemporaine), l'exposition a été créée et scénarisée par une équipe composée des trois organisations de musée national grec : la Galerie nationale - Musée d'Alexandros Soutsos, le musée national d'Art contemporain et l'organisation métropolitaine des musées d'art de Thessalonique réunis. Chaque institution était responsable d'une partie de l'exposition et a employé ses propres collections.

L'exposition s'articulait autour de trois thèmes en liens avec les enjeux du monde d'aujourd'hui :

1°- La question de la valeur et de la dignité de la vie humaine (« Animus Immortalis Est » par l'équipe de la Galerie nationale) ;

2°- Le concept de la maison au sens littéral et figuré (« Feels Like Home » par l'équipe de l'organisation métropolitaine des musées d'art de Thessalonique réunis) ;

⁽¹⁾ <https://res.momus.gr/en/network-of-contemporary-culture-museums>.

3°- La crise environnementale (« Climate Crisis » par l'équipe du musée national d'art contemporain).

Chaque institution avait la charge d'une des parties de l'exposition, qui est composée des collections permanentes des institutions impliquées.

Je tiens à souligner que les personnels des musées ont fait preuve de beaucoup de résilience.

Cette collaboration a été entièrement réalisée à distance. Monter un projet d'une telle ampleur uniquement en numérique demande une gestion et un budget très différents.

• ***Une exposition digitale : quel rapport aux œuvres ? au public ?***

Bien que l'expérience d'une œuvre d'art ne peut être totale et suffisante via le numérique, il faut néanmoins garder à l'esprit qu'elle reste au moins visible - même pour ceux qui ne peuvent habituellement pas visiter le musée. Dans ce contexte, les œuvres ont acquis un rôle légèrement différent : il s'agit d'un contenu artistique qui possède une dimension éducationnelle. De plus, parce que cette exposition est digitale, elle n'a pas à répondre à une limite de temps ou un cadre spatial. Elle est accessible longtemps, à un public beaucoup plus large que si elle avait été montée en physique.

• ***Une collaboration digitale : des différences de gestion et de conservation***

À travers cette expérience, nous avons beaucoup appris, mais aussi échangé avec nos collègues sur les différentes façons dont nous opérons dans nos institutions respectives.

Le management digital et la perception d'une œuvre d'art diffèrent selon les institutions. Ainsi, la galerie nationale ne présente pas d'œuvres avec des contenus en lien avec les enjeux contemporains tel que l'écologie. Les perspectives des conservateurs face au numérique ne sont également pas les mêmes, puisque travailler principalement avec des peintures ou sculptures du XIX^{ème} siècle (comme c'est le cas de la galerie nationale) n'est pas la même chose que gérer les performances d'un jeune artiste contemporain.

Il est néanmoins important de noter à quel point cette collaboration fut fructueuse, basée sur le respect mutuel et sur notre envie commune de partager des œuvres d'art et leurs multiples

narratives. Nous avons également cherché à respecter l'identité de chacune des institutions.

Finalement, nous avons survécu en modernisant nos outils et en collaborant.

Michèle Rivet

• *ICOM Canada : qu'avons-nous fait ?*

Nous avons cherché à continuer à joindre nos membres, être un médium de rencontres. ICOM Canada a donc planifié des activités dans ce sens.

Nous en avons profité pour faire un webinaire sur la définition des musées avec le président de l'ICOM Alberto Garlandini et Bruno Brulon Soares, le président d'ICOFOM. Par la suite, il s'est créé un climat de dialogue entre les membres et nous, ce qui n'avait pas été vraiment le cas avant la pandémie.

Nous avons également consulté nos membres sur notre plan stratégique. Nous nous sommes rendu compte qu'amorcer le dialogue virtuel a permis de développer une forme de solidarité avec nos membres qui ont répondu davantage à nos sondages.

• *Le numérique : un moyen de réunir le public*

Il est important de signaler qu'avec cette pandémie, le virtuel a en effet pris toute son importance et a permis à un public beaucoup plus large de participer : nous avons dû bloquer les connexions lors de notre symposium sur la décolonisation organisé par l'ICOFOM qui a atteint son plafond de 1 000 participants. Nous n'avions jamais vu un tel engouement.

Cette pandémie a finalement permis, dans ce grand pays qu'est le Canada, de pouvoir réunir davantage un public qui ne se serait autrement pas intéressé aux musées.

Le musée canadien pour les Droits de la personne-Droits de l'Homme a également réuni par toutes sortes de techniques virtuelles (visites du musée, des expositions, participation interactive) ses visiteurs et a pu toucher beaucoup plus de visiteurs depuis la petite ville de Winnipeg en créant une plus grande interaction avec son public.

Tuuli Uusikukka

• *Le passage au numérique*

Nous avons 300 éducateurs parmi nos membres. Nous avons voulu leur fournir une plateforme pour la coopération et l'échange de bonnes pratiques, mais aussi pour leur apporter notre soutien.

Tout d'abord, ce fut un choc lorsque la pandémie a frappé la Finlande en mars 2020. Nous avons dû annuler tout ce qui avait été programmé pour l'année. Ce n'est qu'à partir du mois de mai que nous avons eu notre première réunion Zoom. Avant cela, nous n'avions eu aucune rencontre virtuelle.

Nos rencontres en ligne ont pris diverses formes : visites d'exposition, conférences, ateliers et surtout un forum de discussion pour nos membres, ce qui a été très important pour eux.

Nous avons vu cette situation comme l'opportunité de pouvoir être en contact avec des personnalités ou professionnels étrangers. Ainsi, de nombreux intervenants internationaux ont pu prendre part à nos séances Zoom.

• *Une activité numérique en lien avec l'actualité*

Le choix des intervenants ou des sujets abordés était bien entendu influencé par nos membres et par l'actualité. Nos séances ont porté sur la pédagogie numérique, la décolonisation, le mouvement *Black lives matters*, le changement climatique...

Le thème de l'environnement tient une place particulière en Finlande, nous avons donc mis en place des conférences et des ateliers pour penser avec nos membres à de nouvelles façons de mettre l'accent sur le climat dans les musées et partager les diverses initiatives des musées du pays.

En mai nous avons invité l'historienne de l'art anglaise, Alice Procter. En juin, l'artiste Pablo Helguera qui est aussi éducateur au MoMA. Il nous a raconté comment le MoMA avait vécu la situation pendant la pandémie. Nous organisons habituellement notre voyage annuel dans une ville européenne : nous avons donc choisi un voyage virtuel en Nouvelle-Zélande durant lequel nous avons visité le musée Te Papa Tongarewa.

Certaines choses positives sont ressorties de la pandémie : la transition

numérique forcée qui a incité les musées à de grandes avancées et a également permis de toucher un public plus éloigné, dans d'autres pays. Le nombre de nos membres a aussi augmenté.

Dr. Lior Zalmanson - Je voudrais parler de la manière dont les musées, particulièrement en Israël mais probablement ailleurs dans le monde aussi, ont modifié leur conception du rôle d'un site Internet.

• ***La peur de perdre la propriété au profit de Big Tech***

Un site web de musée est actuellement conçu pour aider chacun à préparer sa visite sur le site physique. Sur un site Internet, la majorité se concentre principalement sur les informations en lien avec la visite, mais aussi sur le bâtiment. Cependant, le lien entre Internet et le musée a changé durant la pandémie de COVID-19. Aujourd'hui, pour beaucoup, le musée est d'abord un musée virtuel. Et le monde du patrimoine culturel a aujourd'hui le sentiment de perdre la propriété de ses biens au profit des grandes technologies, en particulier de *Google Arts et Culture*, *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* qui contrôlent à bien des égards les informations que nous recevons et les informations destinées aux musées. Ces plateformes réalisent des projets incroyables, mais ils s'approprient une grande partie de la propriété intellectuelle du musée et du contexte dans lequel elle est déployée. Nous devons discuter maintenant du fait que le monde culturel entre dans le monde numérique, parce que lorsque nous intégrons ces plateformes et que nous leur donnons le contrôle de notre site Internet et de l'apparence de nos musées en ligne, elles font le travail à notre place. *Facebook* a le pouvoir de décider qui sera promu, qui sera modéré. Il est important pour les musées qu'ils réfléchissent à ces enjeux et qu'ils dépensent des ressources pour se rendre indépendants mais aussi devenir pionniers.

• ***Pour un numérique plus inclusif***

Les musées physiques ont été fermés l'année dernière. Dès lors, le site Internet a pris une dimension nouvelle. De nombreuses institutions ont mis l'accent sur le *scan* de leur musée. Mais ceci, à mon sens, n'est pas assez. Les sites ne devraient pas offrir uniquement une copie de l'expérience de la réalité.

Le monde numérique offre tellement d'opportunités en tant que professionnels des musées pour explorer des idées. Et particulièrement autour du thème de la solidarité. Le site Internet d'un musée

ne devrait pas être axé sur l'information ou sur le bâtiment, mais plutôt sur la manière dont nous utilisons le numérique pour rendre les musées plus globaux, plus inclusifs, pour que chacun se sente le bienvenu. Nous devons penser à comment créer des communautés et de nouvelles formes d'intimité grâce aux outils numériques. Il s'agit de flexibilité : les expositions prennent des années à se développer tandis que les expositions virtuelles prennent moins de temps. L'entrée des musées dans le monde digital pourrait être un catalyseur de la transformation et de la dynamique des musées, mais aussi un moyen de relier le privé et le public.

Voici quelques exemples.

Tout d'abord, nous avons créé un réseau qui compte près de 10 000 professionnels de la culture venus de tout Israël pour partager leurs connaissances, échanger et créer des communautés. Nous avons commencé par des sessions Zoom et nous avons créé des conférences appelées *La culture à bonne distance* qui portaient sur la façon dont nous pourrions penser différemment les musées. L'une des propositions qui a émergé était de créer un festival. En avril 2020, le *Viral festival* a été organisé et il a rassemblé plusieurs artistes auxquels on a demandé de créer de nouvelles œuvres numériques, spécialement pour Internet. Ce sont de nouvelles œuvres pensées pour l'écran.

En ce qui concerne l'ICOM Israël, nous avons proposé des activités via Zoom ou *Facebook*. Cela a augmenté le nombre de discussions et d'échanges, mais aussi le nombre de participants. Cela a rendu les rencontres beaucoup plus ouvertes et aussi inclusives. Des personnes de tout le pays, même celles dont l'accessibilité est moindre en termes de budget, peuvent assister à ces sessions, apprendre et partager leurs pratiques.

De plus, le numérique permet de s'abstenir d'heures d'ouverture. À l'inverse, il est *always on* : nous avons constaté beaucoup de *streaming* en ligne. Protective Edgen, un collectif artistique a pensé à un projet amusant appelé *ArtBnb*, dans lequel un groupe d'artistes a diffusé sa vie dans le musée fermé des Arts de Tel Aviv. Il était ainsi possible de les voir dormir à côté d'une sculpture de Jeff Koons.

• ***Penser des sites Internet pour accroître la solidarité***

Nous avons également observé la création de musées virtuels dans des lieux virtuels qui appellent à penser de nouvelles idées sur

l'espace du musée. Un musée virtuel se déplace, change, devient dynamique et peut accueillir un nombre relativement illimité d'expositions.

Je pense que notre organisation, l'ICOM, devrait réfléchir à la manière de rendre les pages Internet des musées capables de proposer une expérience afin d'accroître la solidarité. Comment pouvons-nous faire cela ? Comment faire pour que le site Internet véhicule de l'émotion et ne soit pas seulement un outil fonctionnel ?

Nous devons nous concentrer sur la narration, la narrativité des sites Internet et provoquer des surprises pour les visiteurs/utilisateurs. Les musées doivent pouvoir proposer des sites Internet qui évoluent, qui soient dynamiques et personnalisés dans lesquels il est possible de donner une place à la communauté, de la laisser co-crée avec les collections. Le site Internet peut également être le média qui permet d'interroger la communauté, lui demander ce dont elle a besoin et ce qu'elle veut.

• ***Des défis à relever***

Évidemment, il y a une quantité de défis à relever. Mais il faut garder à l'esprit les questions de fracture numérique. Tout le monde n'a pas accès au numérique ou aux connaissances numériques.

De tels changements nécessitent aussi de trouver différentes sources de financement. Il y a également les problèmes de droits d'auteur que nous devons résoudre. Et bien sûr, il faut aussi changer la façon dont nous concevons le visiteur ou le spectateur, car les personnes qui utilisent ces appareils actuels n'ont pas la même capacité d'attention et nous n'avons pas le même contrôle que dans un musée physique.

Nous devons changer notre point de vue, voir les opportunités, mais aussi relever les défis. Si nous les relevons ensemble, je pense que nous pourrions créer beaucoup plus de connaissances. Je conclurai en mentionnant que l'Union Européenne conduit en ce moment une enquête sur la gestion participative dans les musées et qu'il s'agit d'une grande étape dans la bonne direction.

Discussion

Juliette Raoul-Duval - Le futur des musées est évidemment hybride. C'est peut-être une évidence, mais encore faut-il donner des exemples concrets de cette hybridation. Nous pensons tout de suite à l'organisation du présentiel et du distanciel. Mais il faut garder à l'esprit les enjeux du musée de demain : être inclusif, faire venir les publics rencontrés sur le numérique. Ce sont peut-être ces expériences-là dont vous pourriez témoigner.

Johan Van Roy - J'étais avant un professionnel de musée et travaillais aux Beaux-Arts de Bruxelles. Je suis aujourd'hui chez TicketMaster, un fournisseur de billets numériques. Mon expérience durant cette pandémie est que nous avons eu beaucoup de chance en Belgique car le gouvernement a décidé que les musées étaient le seul moyen pour les gens d'être en contact avec l'art. Cela a très bien fonctionné : les musées de Bruxelles affichaient complets et disposaient de nouveaux systèmes de réservation en ligne avec des créneaux horaires. Ce système permettait d'avoir davantage d'informations sur les visiteurs. Les institutions ont donc bénéficié d'une mise à niveau numérique, d'un nouveau public et d'une meilleure connaissance de celui-ci.

L'intervention du Dr. Zalmanson était très intéressante et je le rejoins sur le fait que la collection peut devenir une véritable plateforme et ne pas être simplement une présentation. C'est ainsi que l'on peut se connecter avec son public et je pense que cela est la clef pour toute collection : comment la garder vivante ? Comment lui donner de la valeur ? Comment obtenir la contribution du public pour la rendre plus accessible ?

Concernant la façon dont la solidarité entre les travailleurs des musées peut être augmentée, je pense qu'il peut être enrichissant d'inviter des professionnels d'autres secteurs à faire part de leurs expériences, qui ont peut-être de nouvelles perspectives.

Juliette Raoul-Duval - En France, des fédérations professionnelles qui se connaissent de longue date mais n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble se sont mises à travailler de concert. Nous avons eu, à l'invitation de notre ministère de la Culture, l'opportunité d'échanger et de coopérer pour beaucoup mieux saisir ce

qu'il se passait dans nos musées. Nous avons mieux perçu entre nous la diversité, mais aussi l'unité du paysage muséal dans notre pays. Nous avons aussi eu des actions de coopération avec d'autres acteurs du monde la culture, notamment le CIPAC, nous avons agi ensemble pour demander une réouverture rapide des musées.

Conclusion

Nava Kessler - Beaucoup a été fait, avec beaucoup de créativité à l'intérieur des pays. Le numérique a permis de relier les membres, les publics : c'était très inspirant de vous entendre tous.

Mais il y a encore des choses à apprendre de cette pandémie. Je pense que le thème de cette réunion est très important pour renforcer les musées et leur résilience. Les musées travaillent pour la société, avec et au sein des communautés et si les musées sont forts, alors nous rendons la société et notre communauté plus fortes. Il s'agit donc d'une valeur sociale pour l'humanité. Renforcer les musées, c'est en quelque sorte renforcer l'humanité dans le monde entier.

Les choses bougent très vite maintenant, mais je pense qu'il est essentiel d'apprendre et de tirer des conclusions de cette crise du COVID-19. Cette période reflète les forces mais aussi les faiblesses des relations entre les musées.

Nous parlons de solidarité. La solidarité, c'est d'abord des connexions. À l'intérieur du pays, nous étions très bien connectés avec les membres, le public et nous avons fait un travail très créatif. Pourtant, entre les pays, la connexion était faible. Nous n'avons pas assez de connaissances les uns sur les autres alors que le partage des informations est primordial, surtout en temps de crise. Nous devons disposer de canaux pour partager les connaissances et savoirs de manière efficace.

Je pense que l'ICOM est l'organisme qui peut fournir ces informations, mettre en relation les responsables des musées et les présidents des pays, obtenir toutes les informations et les partager. C'est le pouvoir et le rôle d'une organisation internationale. Cette unité, c'est la solidarité. La solidarité peut être un très grand pouvoir, une grande force qu'il ne faut pas rater mais au contraire utiliser pour renforcer nos musées.

Séance 8

**Recueillir les traces du
COVID-19 : comment les musées
témoigneront-ils de cette page
d'histoire mondiale ?**

Mardi 15 juin 2021

Échanges avec :

Foteini Aravani, conservatrice de la collection digitale du musée de Londres

Émilie Girard, directrice scientifique et des collections du Mucem

Elisabeth Ioannides, conservatrice en charge de la formation au musée national d'art contemporain d'Athènes (EMST) & art-thérapeute

Jacob Thorek Jensen, membre du conseil d'administration du CIMUSET & conservateur au musée national des sciences et de la technologie du Danemark

Maria Ollila, conservatrice au musée national de Finlande (Helsinki) & secrétaire du réseau finlandais TAKO pour la collecte et la documentation contemporaine

Corinne Thépaut-Cabasset, présidente d'ICOM Costume, Mode & Textiles

Séance modérée par : Estelle Guille des Buttes, trésorière adjointe d'ICOM France.



Nous avons choisi aujourd'hui une thématique qui est d'actualité et qui montre aussi qu'à aucun moment les musées ont perdu leur sens et ce qui fait leur singularité et unicité pendant cette pandémie. Les musées ont commencé à collecter des objets, des éléments et des documents qui feront demain traces de ce qu'aura été cet épisode du COVID-19. Juliette Raoul-Duval pose les enjeux de cette rencontre : quelles sont les traces que nous collectons ? Est-ce un sujet de solidarité ?

C'est l'un de nos plus beaux sujets, puisque nous allons réfléchir

ensemble à cette notion de collecte. Comment garder trace de cet événement une fois passée la sidération ? Estelle Guille des Buttes rappelle l'origine étymologique du mot solidarité, qui vient du latin *solidus* : il s'agit du lien unissant entre eux les débiteurs d'une somme. Effectivement, nous avons tous été mis à contribution dans cette crise imprévisible et difficile mais nous devons l'admettre (et saluer en cela l'engagement des professionnels de la culture), passé le choc on a pu observer une prise de conscience et la volonté de s'organiser et de réagir en ayant en tête que c'est une période historique.

Émilie Girard - Je suis ravie d'être parmi vous pour partager notre expérience et les premières analyses que nous tirons de notre travail. Nous avons lancé le 20 avril 2020 une collecte qui s'intitulait *Vivre au temps du confinement* pour essayer, à la suite de ce que les centres d'archives en France ont fait très tôt, de lancer un appel de propositions d'objets qu'on pouvait considérer comme des objets symboles de cette période de vie.

• ***Quelle méthodologie de collecte ?***

Le Mucem est coutumier d'un mode d'enrichissement de ses collections qui s'inscrit dans la lignée de son ancêtre, le musée des Arts et Traditions populaires, les enquêtes-collectes. Habituellement, quand nous voulons enrichir nos collections autour d'une thématique sociétale contemporaine, nous passons par ce biais-là : faire partir sur le terrain des enquêteurs et/ou des conservateurs pour ramener des témoignages matériels, mais aussi les documenter par le biais de campagnes photographiques, d'interviews, etc...

Durant le premier confinement, nous étions privés de ces moyens d'enquête traditionnels et nous sommes donc passés par la voie de l'appel à participation, non seulement pour pallier cette difficulté, mais aussi pour recueillir le ressenti de nos concitoyens.

Nous avons lancé sur le site et les réseaux sociaux du Mucem un appel rédigé, en demandant, à ceux qui le souhaitaient, de nous proposer les objets qui étaient pour eux symboliques de cette période.

Dès que l'idée a émergé, nous avons commencé à échanger au sein de l'équipe et beaucoup de questions ont été soulevées. Nous n'avions pas toutes les réponses à ce stade-là : nous avons donc décidé de lancer l'opération et de répondre aux éventuelles problématiques qui apparaîtraient au fur et à mesure de leur venue.

La date de clôture de l'appel à proposition était fixée au 31 mai, soit après un mois de collecte.

• ***Les résultats de la collecte***

Lorsque la collecte a été lancée, nous ne savions pas à quoi nous attendre. Nous ignorions dans quelle proportion nous aurions des réponses et surtout, nous n'anticipions pas la nature des propositions qui nous allaient être faites.

Il s'avère que nous avons eu beaucoup de réponses (80 dès la première semaine) et des éléments extrêmement variés et personnels. Nous avons bénéficié d'une publicité médiatique et nous avons reçu au total plus de 600 propositions, principalement françaises, avec certaines en provenance d'Espagne, d'Italie, de Grande-Bretagne, d'Égypte, de Dubaï, de Mexique et même de Chine. Toutefois, nous nous sommes vite aperçus que ces propositions montraient un biais sociologique très fort avec des réponses émanant principalement du public habituel du Mucem, de catégories sociales plutôt favorisées, et qui ne pourraient être représentatives du vécu de l'ensemble des concitoyens.

Parmi les catégories d'objets proposées, certaines sont très vite imposées : les objets de protection et les documents administratifs (masques bricolés ou témoignant d'un souci esthétique et d'une inventivité, attestations de sortie, certaines humoristiques ou traduisant une volonté créatrice) que nous avons reçus en grand nombre, mais pas de façon écrasante, ce qui a constitué une première leçon. Nous avons également eu beaucoup d'objets relatifs au soutien du monde soignant et aux professions que l'on découvrirait comme essentielles (des pancartes, banderoles, lettres de soutien aux caissières ou aux éboueurs, et des objets utilisés pour faire du bruit lors des applaudissements à 20h). Nous avons également reçu des objets servant à marquer le temps qui passe (calendriers barrés, carnets d'activités, répertoires des actions réalisées...), des inventions (shorts créés à partir de rideaux de douche, jeux de société *home-made*) et des productions artistiques.

Le plus surprenant a sans doute été de voir à quel point les gens se livraient. Ils ne proposaient pas seulement un objet, mais aussi un texte expliquant leur ressenti et le pourquoi de l'importance de l'objet à leurs yeux. Ce matériel, documentant la proposition, s'est tout de suite révélé extrêmement intéressant. Le « rôle social » du

musée s'affirmait avec force : répondre à l'appel à collecte constituait pour certains participants un moyen de se livrer et peut-être d'exorciser certaines choses. Sur les 600 propositions qui nous sont parvenues, nous avons décidé d'en faire venir physiquement dans nos réserves près de 200, à des fins d'étude et de documentation complémentaire.

• ***Post-collecte : étude et projets de restitution***

Nous avons ainsi lancé une phase d'étude, en accueillant notamment à partir de la rentrée 2020 un chercheur, sociologue, post-doctorant, co-recruté avec Aix-Marseille Université et l'institut SOMUM de façon à ce qu'il puisse étudier le matériel, conduire des interviews avec les donateurs et élargir le champ social de la collecte.

Aujourd'hui, nous travaillons à des pistes de projets de restitution de ce travail de collecte, qui nous semblent importants pour le public, en général, mais aussi pour nos donateurs. Ces objets vont en partie et en premier lieu être exposés dans le cadre d'un projet conduit en lien avec le programme européen *Taking Care* dont le Mucem est partenaire : nous avons invité le photographe Antoine d'Agata à exposer son travail réalisé pendant la période de confinement et relire conjointement ces propositions de dons.

Nous participons également à un projet conduit par ICOM Costume qui vise à valoriser des collectes conduits par différentes institutions autour de la crise sanitaire, à travers l'exemple du masque.

Foteini Aravani - Comme l'a dit Émilie, c'est un moment d'histoire qui a besoin d'être documenté. Le musée de Londres a donc lancé très tôt un projet : *Guardians of sleep*.

• ***Collecter un objet inclusif et émotionnel***

Nous voulions former une collection contemporaine qui puisse raconter la crise du COVID-19 pour les générations futures. Nous n'avions pas de plan précis mais la collecte devait représenter l'expérience des Londoniens pendant la pandémie. Ce projet se voulait inclusif et représentatif des expériences des individus.

Guardians of sleep est l'un des premiers projets sur lesquels nous avons travaillé. Durant le confinement, nous sommes nombreux à avoir constaté un changement de notre sommeil, ce qui a évidemment influencé nos rêves. Cette crise et cette dimension

d'inconnu affectaient nos rêves, notre subconscient, avec une vie plus ennuyeuse et le cerveau qui manquait des apports habituels et qui commençait à compenser ce manque de stimuli. Nous rêvions davantage et nous nous en souvenions mieux : des détails ou des couleurs.

Nous avons donc voulu capturer cela en nous intéressant à des objets de tous les jours. Nous voulions créer une collection plus émotionnelle, qui permettrait aux individus de s'y connecter, de créer leur propre récit et interprétation.

À notre sens, le rêve est un « objet » inclusif que nous pouvions explorer de manière collective. Traditionnellement, les objets sur les rêves dans les collections muséales sont des représentations des rêves en peinture. Mais nous voulions que le rêve soit capturé dans les paroles du rêveur même, qu'il puisse y avoir un témoignage personnel. De plus, nous avons au musée une forte collection d'histoires orales.

• ***Un partenariat avec un centre de recherche***

Toutefois, nous ne sommes pas psychothérapeutes. Nous avons donc créé un partenariat avec l'University of Western Ontario au Canada qui possède un centre de recherche sur le rêve. Nous avons créé une équipe d'experts.

Sur 500 propositions de rêves, nous avons finalement gardé 21 rêves. Les experts conduisaient l'entretien, de façon éthique pour les collecter, parfois uniquement en audio, parfois en Zoom.

• ***Élargir les frontières de la collection et nouvelle approche au public***

Ce projet a été une véritable expérimentation pour nous. Nous avons élargi les frontières de notre collection. Collecter le rêve comme un objet a été une belle occasion de travailler différemment et d'élargir la notion d'objet muséal.

Nous n'avons pas encore de plans ou de projets pour exposer cette collection car le musée de Londres va déménager dans 3 ans.

Néanmoins, nous sommes très heureux d'avoir eu cette opportunité de travailler avec de nouveaux objets, de nouveaux processus et de nous connecter avec le public d'une autre façon : au lieu de leur fournir du contenu, nous avons intégré leurs contenus dans nos collections.

Maria Ollila - Le musée national de Finlande documente des phénomènes contemporains et des moments clés pour la société ainsi que les actions et interactions avec la population du gouvernement. Nous menons des actions de collecte de façon régulière, et nous utilisons différentes méthodologies, y compris les entretiens, les photographies, l'observation et la collecte d'objets. Nous avons un certain nombre de partenaires et nous collaborons avec la collection d'images de l'Agence du patrimoine finlandais.

• ***Une documentation méthodologique dès le début de la crise***

Dès le début de la crise, nous nous sommes rendu compte que nous vivions une période historique. Nous avons donc commencé à documenter cette période dès mi-mars 2020. Nous avions déjà notre méthodologie de collecte, il y avait uniquement une adaptation par rapport aux gestes barrières et protocoles sanitaires. Nous avons discuté avec différents musées en Finlande via le réseau TAKO et nous avons pris contact avec des organisations qui se focalisent sur la mémoire.

Nous avons commencé un projet de documentation initié par le musée. Le projet est encore en cours.

• ***Documenter la société***

Nous avons documenté la crise de différents points de vue, mais nous avons surtout concentré notre attention sur la société et les secteurs critiques dans son fonctionnement. Parmi ces secteurs je citerai la santé, le travail parlementaire, le commerce...

Quelques exemples de notre travail de documentation.

La région Uusimaa a été fermée en mars 2020 avec de nombreuses restrictions et beaucoup de libertés ont été tronquées. J'ai mené des entretiens avec deux députés finlandais concernant cette question. La limitation du mouvement représente une restriction des droits civiques. Néanmoins, un compromis était nécessaire pour permettre de continuer à vivre.

Nous avons aussi documenté le travail de la police ou des personnels de santé, nous avons visité un service COVID-19 à l'hôpital d'Helsinki et mené des entretiens avec deux infirmières qui y travaillaient. Nous avons documenté leur équipement de protection et de détection du coronavirus. Notre projet le

plus récent concerne les élections municipales de juin 2021, les premières à avoir lieu pendant la pandémie. Elles ont été reportées : elles devaient avoir lieu en avril. De nouvelles façons de déposer son bulletin de vote ont été mises en place, notamment des bureaux de vote en extérieur. Nous avons documenté cette élection à travers des entretiens, des observations et des photographies. Nous allons continuer à explorer et documenter les effets du COVID-19 sur notre société dans les mois et les années à venir.

Elisabeth Ioannides - La crise du COVID-19 a interrompu tout ce qui semblait évident. Notre équilibre personnel est alors en rupture. Quelle est la disposition de chacun par rapport aux limites et aux restrictions ? Ces questions représentent le début d'un parcours de découverte de soi et nous permettent de comprendre comment nous répondons au changement.

• ***La créativité pour la découverte de soi en période de changement***

Lors du premier confinement, nous voulions mettre en place un projet créatif à travers notre plateforme d'art-thérapie. Ce projet devait également être pensé comme un moyen de solidarité. Nous avons donc proposé de lancer un journal créatif pour aider les individus à mieux se connaître dans un monde en changement et à les aider à composer avec le changement. De plus, nous avons diffusé des astuces pour apprendre à gérer l'anxiété, l'isolement et la peur.

• ***L'art pour aider les soignants***

Nous voulions également mettre en place un projet pour les soignants que nous voulions honorer. L'art peut nous aider et nous unir.

Nous avons donc créé le programme *EMST for Health* qui cherchait à réduire l'intensité et la fatigue des professionnels de la santé pour leur permettre d'ouvrir une fenêtre pour le rêve et l'expression créative.

Les soignants qui souhaitaient participer recevaient par mail une œuvre d'art de notre collection sous forme de carte électronique. Nous avons eu au total 25 participants. Sur leur temps personnel, ils ont échangé avec l'œuvre, ont réfléchi et s'en sont inspirés. Ils nous envoyaient par la suite leur réponse, sous forme libre : un texte, un poème, une phrase, une peinture, une vidéo...

Les participants pouvaient ensuite demander à recevoir une nouvelle œuvre.

Le programme a duré de décembre 2020 jusqu'à février 2021. Les réponses des participants sont aujourd'hui diffusées sur le site (anonymement ou non).

Nous sommes fiers de ce programme créé pour nos soignants. *EMST for Health* a été en lice pour le prix *L'art contre le COVID-19*.

• *L'art pour l'expression de soi*

Nous vivons tous des situations traumatiques différentes. Or, l'art a le pouvoir de réussir à parler à chacun, bien que nous vivions des expériences personnelles diverses. Les musées peuvent être un lieu sûr pour nous exprimer.

Jacob Thorek Jensen - Je voulais parler de la façon dont nous pouvons utiliser cette pandémie pour expérimenter notre manière de travailler en tant que professionnels de musées et la façon dont nous développons notre pratique.

Le musée national des Sciences et de la Technologie du Danemark est installé dans un ancien site industriel au nord de Copenhague. En ce moment, nous travaillons sur la création d'un nouveau musée situé dans la capitale dans une ancienne centrale électrique. Nous cherchons à expérimenter comment développer un nouveau type de musée de sciences.

• *Une collecte sur la transformation rapide de la société*

Pendant le premier confinement, nous avons observé que beaucoup de choses se sont produites avec ingéniosité pour s'adapter à la nouvelle réalité. En tant que musée, nous avons voulu documenter cette transformation rapide de la société. Nous avons collecté des objets afin de réfléchir à une exposition que le public pourrait voir à son retour dans le musée.

Nous avons créé un nouveau format d'expositions que nous avons appelé « exposition à pertinence rapide » et cherché avec nos partenaires – des ONG, des associations – à documenter ce qu'il se passait et à en faire une exposition : *Corona, crise et créativité*. Nous avons relevé plusieurs initiatives.

Par exemple, il manquait, pendant le premier confinement, des

masques ou des visières pour les travailleurs en première ligne. Nous avons vu beaucoup d'initiatives pour en créer. De grandes entreprises ont transformé leur mode de production pour commencer à produire des visières. Des brasseries ont produit du gel hydro-alcoolique ; une entreprise danoise a créé un appareil respiratoire avec l'aide d'une université.

• ***Mettre la crise en perspective***

Nous ne voulions pas simplement documenter ce qui était en train de se passer au moment actuel, mais nous voulions aussi mettre en relief la crise.

Au sein de notre collection d'objets issus de la Deuxième Guerre mondiale, nous avons des produits de remplacement développés pendant la guerre où il manquait des outils et des matières premières (pneus de vélo, par exemple). Nous avons voulu mettre en lumière la crise actuelle par rapport à une autre crise historique : l'occupation allemande du Danemark.

Nous avons pu rouvrir le musée avec cette exposition en mai 2020. Il y a eu d'abord une collecte très rapide puis nous avons introduit ces objets dans nos collections. En venant au musée ce printemps, les visiteurs ont pu déjà voir un témoignage de la crise que nous vivons.

• ***Que peuvent faire les musées ?***

Nous pouvons mettre en relief les événements actuels pour donner de la perspective et du recul et comparer cette crise à d'autres.

Nous avons besoin de gérer et vivre ces événements et de repenser nos manières de travailler dans nos institutions. Il est important de hiérarchiser nos moyens internes afin de pouvoir documenter, collecter ces objets et en faire rapidement une exposition pour nos publics.

Corinne Thépaut-Cabasset - Je tenais beaucoup à participer à cette séance, le sujet étant brûlant : la collection, le cœur du musée et la collecte en temps de crise, est un événement auquel nous avons une attention particulière.

ICOM Costume a répondu à l'appel à projets *Solidarités* lancé par le SAREC à l'automne dernier.

• ***Naissance de « Habiller la pandémie »***

Il m'a semblé évident, pour le comité, de travailler autour des masques - objet autour duquel la crise se concentrait à ses débuts (problème de disponibilité, fabrication...). De mon point de vue ICOM Costume avait un rôle à jouer pour parler de cette crise autour de l'objet anti-COVID-19 : le masque de protection faciale. Le projet *Clothing the pandemic/Habiller la pandémie*, a pour vocation de recenser les projets de collecte des musées sur le sujet du masque anti-COVID-19 et en partager les expériences.

ICOM Costume a remporté pour ce projet l'appel à projet du SAREC, en partenariat avec ICME, ICOM-CC et ICOM Canada (la collection du musée royal de l'Ontario étant celle réunissant le plus de masques, près de 200 aujourd'hui).

• ***Différentes initiatives de collecte***

Des contacts directs ont été pris avec différents collègues en charge des collections de costumes (costume doit être pris ici au sens large : vêtement, costume historique, de spectacle, mode...). Très peu de projets concernant les masques de protection faciale ont pu être recensés au tout début de la pandémie en avril 2020.. L'un d'eux avait démarré à l'université de Westminster à Londres qui s'articulait autour du changement de la chaîne industrielle, passant de la confection de vêtements à la production de masques. À Toronto, le musée royal de l'Ontario, grâce au travail de trois conservateurs, avait entamé une collecte, dans des axes très spécifiques. L'appel aux dons mis place par le Mucem, révélait de nombreuses propositions de masques. Au fil des mois, en activant le réseau des professionnels de musées, il a été possible de documenter d'autres initiatives de musées dans le monde qui avaient pu émerger au cours de la pandémie, plus ou moins éphémères.

Les collectes dans les musées et pays étaient très différentes les unes des autres. Il y avait des appels larges comme celui du Mucem, mais aussi des collectes avec des intérêts spécifiques et des perspectives orientées : comme par exemple celui du musée en Nouvelle-Zélande qui s'intéressait à des peuples natifs et comment ceux-ci répondaient à la pandémie, le Royal Ontario Museum s'est concentré sur les peuples amérindiens et les œuvres d'actions communautaires, - révélant des initiatives très intéressantes, ou des collectes à échelle nationale en Hongrie ou en République Tchèque.

• **Le projet « Habiller la pandémie » en 3 axes**

Le projet se développe en 3 axes.

Un atelier en deux parties (au printemps et à l'automne 2021).

La première partie qui a vocation à partager les savoir-faire mais aussi les divers projets recensés. À l'automne, l'atelier sera axé sur la conservation et la présentation.

La deuxième activité du projet est une exposition virtuelle d'une centaine de masques, qui ouvrira en décembre 2021 et réunira le premier ensemble de collections existantes de masques. Les masques présentés visent à couvrir tous les enjeux du sujet : politique, sociaux, de revendication, les masques faits-maison, communautaires, les œuvres d'artistes et de stylistes de mode... L'objectif est à la fois stylistique et critique.

Enfin, la dernière action de ce projet est une conférence en ligne en décembre 2021 à laquelle seront conviés des linguistes, sociologues, historiens de l'art, des conservateurs de musée.

Ce projet a aussi un dernier développement qui, nous l'espérons, pourra se poursuivre à long-terme : un projet de recensement de ces collections sur le site de l'ICOM à travers une *e-map* pour situer par points les endroits où les différentes collectes ont été effectuées ainsi que les institutions qui ont créé des expositions éphémères sur le masque et la pandémie COVID-19.

Discussion

Agnès Mirambet - Le musée de la Poste a lancé une collecte à partir du premier confinement en lien avec la direction des archives du groupe La Poste. Le musée étant un musée d'entreprise, il a vocation à témoigner de l'histoire et de l'activité contemporaine de la poste française. Nous avons souhaité mener une collecte mixte : des témoignages qui pourraient alimenter les collections du musée mais aussi des versements d'archives qui pourraient rejoindre les fonds d'archives du groupe. Nous avons à ce titre profité du premier confinement pour contacter des représentants de toutes les filiales du groupe, les photographes et chargés de communication et nous avons réussi, petit à petit, à susciter un élan de collecte. Les éléments ont été récupérés à partir de l'été dernier et la collecte est encore en cours. Nous avons à ce jour récupéré 4 000 photographies et 120 vidéos ainsi que quelques objets, plus rares : des masques fabriqués spécifiquement par certaines directions du groupe lors de la reprise du travail en présentiel ou un petit kit d'accueil pour le retour du personnel. Nous attendons des échantillons de prototypes de visières et poignées de porte fabriquées par des imprimantes 3D qui servent habituellement au sein de l'entreprise à réaliser des pièces détachées pour les centres de tri postal.

Emmanuelle Macaigne - Le musée national de l'Éducation a lancé une collecte qui est toujours en cours, organisée en collaboration avec le Mucem, les Archives nationales et le service du patrimoine et des archives du ministère. Nous collectons dans le domaine scolaire mais aussi l'éducation au sens familial. Nous recevons encore des propositions de familles qui permettent d'évoquer quel a été leur ressenti, d'aborder l'éducation à la maison mais aussi l'éducation confinée. Nous devons être à près de 100 propositions actuellement. Tout ce qui est du domaine scolaire est, comme il fallait s'y attendre, sous format numérique. Nous avons énormément de rendus numériques de travaux d'élèves.

Enfin, je souhaiterais demander à Emilie Girard, comment les publics qui ont envoyé leurs objets ont réagi après coup ? Demandent-ils de les récupérer ? Quel traitement vous allez en faire ?

Emilie Girard - Nous avons eu qu'un seul cas, celui d'une femme qui a réalisé qu'elle ne souhaitait pas se départir de la sculpture

qu'elle avait créée pendant le confinement. Sinon, les gens ont compris qu'à partir du moment où ils proposaient quelque chose, c'était susceptible de rentrer dans la collection du musée, sans condition ou retour possible. De plus, dans les formulaires de don, nous avons demandé l'autorisation de réutiliser les photographies qui nous étaient envoyées pour la communication de la campagne - sans être très spécifiques. Nous revenons donc régulièrement auprès de nos donateurs pour diverses utilisations, des besoins particuliers (publication dans la presse, réutilisation par un artiste). Nous avons établi de véritables liens qui font que les donateurs répondent très vite. Une forme d'inter-personnalité s'est créée entre le musée et les donateurs.

Eric Dokwada - Comment valoriser nos musées de nos jours au vu de la pandémie et quelles sont les politiques à mettre en œuvre pour sauver leur rayonnement ?

Jacob Thorek Jensen - Les musées sont ouverts mais la fréquentation n'est pas revenue au même niveau qu'avant. Je pense aussi que nous devons repenser notre rôle sociétal. Les musées présentent le passé mais également le présent - et peut-être même l'avenir. Nous n'avons pas seulement des objets anciens, nous nous intéressons également à ce qu'il se passe à l'heure actuelle. Il y a au Danemark une nécessité de repenser notre rôle et valeur pour la société pour rester pertinents.

Elisabeth Ioannides - Je souhaite rajouter que le changement est permanent. Il est important de garder en tête que nous sommes ouverts en tant que musée, nous devons être des lieux accueillants. Les espaces culturels auraient dû rester ouverts pendant toute cette période et nous devons accentuer que le musée est un lieu de sécurité. Il nous faut aussi repenser notre programmation, peut-être se tourner vers un apprentissage mixte tenant compte à la fois du numérique et du présentiel mais il faut aussi parler des aspects sanitaires et sécuritaires.

Corinne Thépaut-Cabasset - Les collections sont essentielles à la définition du musée, mais la notion de patrimoine intangible l'est aussi. Nous avons beaucoup parlé de cette notion-là durant le débat. Je pense notamment à des artistes qui ont travaillé autour de l'idée du souffle (ce souffle de l'autre qui pouvait se révéler dangereux).

Les artistes Amérindiens l'ont aussi exploré par des productions de masques 'COVID-19'. Durant les présentations d'aujourd'hui, nous avons pu entendre parler de beaucoup d'aspects différents de collectes tels que collecter les rêves et les interpréter, la psychothérapie et les mises en perspectives politiques et sociologiques. Le projet d'ICOM Costume avait pour ambition aussi d'investiguer ce qui pose question dans un musée en temps de crise ? L'idée sous-jacente au projet est de rechercher ce qui fait la résilience des musées dans les périodes tourmentées de l'histoire humaine.

Juliette Raoul-Duval - La définition du musée nous a habités pendant tout cette période. Loin de s'éloigner de nous, ces questions de fond sur ce que sont les musées, comment nous pouvons les définir, ce que c'est que le cœur du métier, ne nous ont jamais quittés. Les frontières tangible/intangible, matériel/immatériel se sont un peu estompées et je pense que c'est une chose que nous verrons dans les traces que les musées conservent du COVID-19.

Séance 9

**La crise du COVID-19 rend-elle
les musées plus proches
des publics éloignés...
ou l'inverse ?**

Mardi 6 juillet 2021

Échanges avec :

Marie-Laure Estignard, directrice du musée des Arts et Métiers

Aurélie Jourde, responsable du pôle marketing du Centre Georges Pompidou

Beate Reifenscheid, directrice du musée Ludwig (Coblence) & présidente d'ICOM Allemagne

Leena Sipponen, responsable des archives photographiques du musée de la ville d'Espoo, Finlande

Selma Toprak-Denis, directrice-adjointe des publics du Centre Georges Pompidou

Tania Veliskou, conservatrice du musée de l'histoire du Costume grec à Athènes, Grèce

Séance modérée par : Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France



Nous sommes en période de rémission : nos musées ont ouvert et la vie reprend petit à petit son cours. Il est intéressant d'essayer de saisir et mesurer ce qui, dans ces longs mois de fermeture, de réflexion et de perte de contact avec les publics, a changé. Comment les musées se sont-ils organisés pour surmonter cette crise ?

Alors que le troisième rapport d'ICOM international sur la situation des musées face à la pandémie vient d'être publié, Juliette Raoul-Duval ouvre la séance en présentant les résultats de la partie dédiée aux nouvelles pratiques visant à améliorer l'accessibilité des publics. Il s'en dégage que tous les musées ont renforcé considérablement leur offre numérique, et cela sans moyens supplémentaires. Un très grand nombre de musées ont pris comme principe de

se mobiliser pendant la pandémie et d'accroître leur accessibilité à travers le numérique.

Cette transformation radicale de la relation des musées avec leurs visiteurs (au travers du développement d'une offre numérique enrichie), a-t-elle modifié la structure des publics ? Les musées sont allés vers leurs publics, la barrière physique a été abolie. Aller chez nos visiteurs a-t-il eu un effet positif ? Et comment le consolider ?

Selma Toprak-Denis - Il y a eu une véritable volonté des agents de pouvoir imaginer des dispositifs pour garder un lien fort avec nos publics, qui relevait à la fois de notre volonté de poursuivre nos métiers mais aussi de prendre chacun sa part dans le cadre de cette crise sanitaire au nom de notre mission de service public : continuer à proposer une offre culturelle et artistique et faire preuve de solidarité à l'égard de nos publics qui étaient, de fait, tous éloignés.

A posteriori, nous nous rendons compte que l'élaboration de dispositifs, qu'ils soient hors les murs à distance ou non, nous permet de réfléchir à de nouveaux formats.

Aurélie Jourde - Je voudrais vous parler des dispositifs que nous avons mis en place.

• ***Une démarche d'amplification***

Nous avons d'abord eu une démarche d'amplification et d'industrialisation des choses que nous faisons déjà à petite échelle et dont nous avons augmenté la cadence, notamment les ateliers.

Cela a abouti à la mise en ligne d'un produit que nous appelons « Pompidou en classe » qui est un produit accessible depuis notre billetterie, totalement intégré dans le circuit classique. « Pompidou en classe » permet à nos conférenciers de se déplacer en Ile-de-France et d'aller dans les classes faire une présentation directement auprès des élèves. Nous l'avons mis sur pied lors du deuxième confinement. Il est amusant de voir qu'aujourd'hui le dispositif perdure, bien que nous ayons observé un bon retour des scolaires depuis le mois de mai. Certains établissements sont séduits par le principe et sont encore frileux de revenir *in situ*. Ce dispositif a toutefois vocation à disparaître en septembre. Ainsi ce sont avec ce type de projets que nous nous sommes professionnalisés.

• ***Des systèmes d'innovation***

Nous avons également mis en place un système d'innovation pour continuer à toucher le public. Le dispositif le plus concluant se nomme « Appel d'art ». Les conférenciers passaient des coups de fil à certains publics prioritaires pour leur « raconter » une œuvre. Cela permettait d'avoir quelque chose de très accessible, tout le monde n'étant pas forcément très à l'aise avec l'informatique. Cela a permis de développer un lien et une prestation à distance.

Nous avons également mené deux tests sur cette période. Des tests qui concernaient davantage la visite à distance : l'un consistait en une *live* dans les salles avec un stabilisateur, qui donnait la priorité au direct et qui s'adressait à des scolaires ; l'autre des visites *semi-live*, avec un conférencier statique qui présente via Zoom un PowerPoint qui est diffusé au sein de la classe. Ces dispositifs testés ne seront finalement pas prolongés dans le futur.

• ***La mise en place de dispositifs hybrides***

Selma Toprak-Denis - Effectivement, nous avons pu tester des dispositifs et le défi maintenant est aussi de faire revenir le public dans l'établissement ou de s'adresser à des publics plus éloignés qui ne venaient pas encore. Toute notre réflexion porte sur la mise en place de dispositifs hybrides.

Nous travaillons actuellement à la refonte de notre kit pédagogique. D'abord, l'idée est que l'enseignant puisse travailler sur des propositions pédagogiques à faire en classe à partir des œuvres de la collection et qui permette aussi de proposer des supports pour des ateliers de pratique artistique. Mais ce kit s'articule aussi autour du lien avec l'établissement et la possibilité d'une invitation dans l'institution et sa visite. L'idée est que notre support soit utilisé par des classes trop éloignées géographiquement ou pour lesquelles il y aurait des difficultés d'accès, mais aussi par des classes plus en proximité et où nous allons pouvoir travailler cette relation à l'établissement.

Tout l'enjeu pour nous est de travailler cette hybridation entre distance hors les murs et vers l'établissement.

Tania Veliskou - Nous sommes un petit musée, situé à Athènes, qui détient une collection de costumes grecs du XIXème et XXème siècle. Je vais évoquer les pratiques que nous avons mises en place

pendant l'exposition en 2021 *1 000 histoires brodées sur une toile*. Cette exposition, organisée afin de marquer les 200 ans de l'Indépendance grecque, est structurée en 12 unités, la première commençant en 1821.

• ***Le choix d'une exposition virtuelle***

L'exposition est l'une des initiatives du musée pendant la pandémie. Nous cherchions à rendre le musée plus accessible au public distant, à combiner l'espace physique et le monde numérique, à soutenir l'accès au patrimoine culturel et enfin à construire de nouvelles relations entre les artistes contemporains et ce musée folklorique.

L'exposition avait été préparée avant le confinement et devait être présentée dans les espaces du musée en mars 2021, période coïncidant avec les festivités des 200 ans de l'Indépendance. Il s'est avéré que nous étions finalement en confinement. Face à cette situation, nous avons le choix soit d'attendre la réouverture, soit de commencer à faire des expositions en ligne. Nous avons opté pour la seconde solution et choisi de traduire l'ensemble de nos contenus afin de les mettre en ligne et d'être plus accessible aux publics.

• ***Aller plus loin que les expositions classiques***

Un certain nombre de questions ont été soulevées. Comment conceptualiser les contenus numériques ? Nous n'avions jamais fait d'expositions numériques. Nous avons fait des analyses poussées sur les contenus à numériser, comment les présenter et comment engager les visiteurs en ligne.

Nous voulions aller plus loin que les expositions classiques. Notre exposition en ligne a utilisé de nouvelles approches avec des artistes contemporains et une nouvelle manière de présenter les contenus visuels.

Nous avons réalisé une trentaine de vidéos, présentées en *streaming* via notre site Internet. Une vidéo était mise en ligne chaque vendredi. Nous avons créé de nouvelles œuvres vidéos et nous avons incité les artistes à jouer un rôle actif dans la conception de l'exposition. Le processus est ainsi devenu une collaboration avec l'ensemble des parties prenantes.

Dans la partie « photographie », les visiteurs pouvaient explorer pour en savoir plus sur les différents costumes.

Dans chaque unité, nous avons trois composantes : le matériel, le visuel et le textuel. Ces éléments se complétaient.

• ***Un public plus large***

Un aspect très positif de cette exposition en ligne est l'accès facilité pour les publics qui n'auraient pas pu assister à l'exposition autrement. Cela nous a permis de toucher un public plus large puisque la société du costume au Royaume-Uni et d'autres ambassades dans le monde ont été touchées. Nous avons pu toucher d'autres publics via le site Internet et les médias sociaux.

L'enjeu était de créer des interactions sans avoir un espace physique. Pour ce faire, l'ensemble des contenus mis en ligne sur le site ont également été mis en ligne sur la page Facebook du musée pour tirer pleinement profit des réseaux sociaux.

• ***Aujourd'hui, une exposition hybride***

Avant le confinement, nous nous focalisions sur des expositions *in situ*. Aujourd'hui, nous avons essayé de créer des espaces hybrides : à la fois physiques et numériques. Vous retrouvez dans l'exposition physique des QR codes qui fournissent des informations données sur le site Internet ou des images de l'exposition numérique.

Cette exposition était ambitieuse, voulant proposer une alternative face aux formes habituelles. Non seulement le musée a continué de partager avec ses publics pendant la pandémie, mais il a aussi su toucher un nouveau public.

Beate Reifenscheid - Avec la fermeture des musées, je pense que ce fut la première fois que nous nous sommes vraiment demandés quelle était notre tâche essentielle vis-à-vis de nos publics. Comment atteindre un public sans ouvrir ses portes ?

• ***Une politique publique pour une stratégie numérique***

Le premier axe à considérer était celui d'élargir l'accès via l'outil numérique. Mais la majorité des musées n'était pas bien préparée.

Je tiens à souligner le soutien du gouvernement qui a aidé les musées allemands à développer une stratégie numérique.

Le ministère de la Culture nous a permis à tous les musées en Allemagne d'améliorer leurs outils numériques, via l'allocation de financements. Beaucoup ont profité de ce soutien et ont ainsi pu établir des programmes, des visites virtuelles, des audioguides ou de nouvelles bases de données. Un tel développement numérique a donné aux musées la possibilité d'élargir leur portée et d'explorer ce qui peut être fait avec le public.

• ***Atteindre un public hybride***

Beaucoup de choses positives ont été faites, les musées ont su saisir les moyens qu'on leur a donnés. Les conséquences ont été positives. Je ne dirai pas que le numérique est l'unique solution pour gagner du public, parce qu'il est difficile d'atteindre un public avec lequel nous n'avons pas eu de contact avant. Engager un public à partir de rien n'est pas aisé.

Améliorer les outils numériques, même depuis notre réouverture, rend plus facile de toucher un public physique, mais aussi d'atteindre un public hybride.

• ***Quelle place des musées ?***

Il s'agit aussi de réfléchir à la position des musées dans nos sociétés. Comment pouvons-nous vaincre la crise ? L'enjeu clé va être d'attirer les publics avec les bons outils d'attraction, tant à la fois les jeunes que les plus âgés qui ont moins de compétences avec le numérique. Il faut que cela soit simple d'accès.

Le focus doit être l'attraction de nos publics réguliers, ce qui a été difficile. La question de la pertinence des musées est à mon sens essentielle. Je suis convaincue que les musées sont plus importants que jamais. Ce sont des lieux où nous pouvons discuter avec les communautés et nous permettent d'avoir un rayonnement mondial grâce aux outils numériques.

Leena Sipponen - Nous avons cinq musées, beaucoup de collections et donc un environnement culturel unique. Espoo est la deuxième ville de Finlande, constituée de 5 centres avec des paysages, forêts et archipels. La ville s'identifie par quartiers. En tant que musée de la ville, nous devons nous assurer de servir l'ensemble des populations de manière égale et raconter les histoires de chaque quartier. Parler de l'histoire de la ville d'Espoo est quelque chose à mettre en interaction avec la population locale.

• ***Une collection numérique***

Je vais vous présenter notre collection numérique, sa gestion pendant le confinement et nos efforts pour toucher des publics qui ont faim d'apprendre davantage sur l'histoire de la ville.

Au début de la crise, nous avons décidé d'investir dans les services en ligne. Nous avons produit des collections numériques, avec des audioguides. Ouvrir les collections virtuelles nous a été rendu possible grâce à une subvention du gouvernement finlandais.

Nous avons un portail en Finlande, via lequel les musées et archives peuvent publier leurs collections. Il s'agit d'une source de données ouvertes. Nous avons donc publié sur ce portail des images et des documents issus des archives. Au printemps 2020, nous avons décidé quelles entités nous allions mettre en avant sur la page d'accueil. Nous avons publié 10 unités qui parlaient de l'environnement culturel des différents quartiers de la ville d'Espoo.

• ***Créer des interactions virtuelles***

Nous voulions créer des interactions virtuelles avec notre public pendant le confinement.

À chaque fois que nous publions une nouvelle image sur la page Internet, nous en faisons la communication sur les réseaux sociaux et parfois dans notre *newsletter*. Nous passons principalement par Facebook, mais nous sommes aussi sur Instagram et Twitter.

Les contenus sur le portail ont permis des interactions entre le musée et les publics. Les publications reçoivent beaucoup de commentaires et les photographies sont largement partagées sur les réseaux sociaux. De plus, il est possible pour les visiteurs de donner leur avis et même de corriger les textes explicatifs.

Nous avons été heureux de voir que nous avons en 2019 un peu plus de 66 000 visiteurs sur la page, tandis que ce chiffre a doublé en 2020.

Nous travaillons également sur notre politique d'engagement des publics pour mieux prendre en compte notre public virtuel. Nous souhaiterions avoir davantage d'interactions encore avec nos publics en ligne. Nous réfléchissons à de nouveaux moyens pour ce faire.

• ***Une volonté de toucher le public local***

Selon les retours de nos publics, ce sont les photos de chaque quartier qui étaient l'élément le plus populaire parmi ce que nous avons publié.

Beaucoup de quartiers ont leur propre page Facebook. Ces groupes ont permis d'abonder nos archives : les gens ont posté des publications sur nos différentes photos, avec beaucoup de souvenirs.

Les photos historiques ont beaucoup de sens pour la population et ces différentes collections en ligne peuvent toucher des publics partout dans le monde, mais avec ce service nous avons surtout su toucher un public local et nous avons augmenté les interactions avec ces populations là.

Certes, les contenus sur le portail ont permis des interactions entre le musée et les publics mais aussi, et surtout, avec et les quartiers locaux.

Nos collections ont permis de rendre la population locale heureuse pendant la pandémie.

Marie-Laure Estignard - Je vais évoquer ce que nous avons fait au musée pendant les confinements. Nous avons eu cette chance d'avoir une douzaine de médiateurs qui se sont retrouvés avec du temps pour imaginer, innover.

• ***Vers la dé-matérialité de l'objet et des codes bousculés***

Ne pas pouvoir ouvrir nous a surtout obligés à avoir un nouveau regard sur nos collections et sur leur matérialité - ou plutôt leur dé-matérialité. Il s'agissait de travailler la relation du visiteur à l'objet sans cette intimité que crée le musée, ce qui n'est pas évident.

Nous avons donc réinventé des médiations avec un site appelé « Le musée chez vous » dans lequel on trouvait l'exposition virtuelle. Nous devons ouvrir une exposition qui a été confinée le jour du vernissage. Nous l'avons donc produite en virtuel avec tout ce que nous pouvions inclure, y compris les jeux pour enfants. Nous avons transformé les manipulations de l'exposition en réalité augmentée. Nous avons imaginé un compagnon de visite où tout devait être explicable sur téléphone. Nous avons beaucoup travaillé sur la réalité augmentée.

Nous avons également imaginé des jeux de piste dans le musée grâce au *streetview* de Google. Vous pouviez ainsi vous promener au sein du musée avec des étapes et des énigmes à résoudre. Ce

principe a été appliqué ensuite aux coulisses du musée et avec des ateliers « *do it yourself* ».

Lors du deuxième confinement, nous avons créé un univers alternatif : nous avons imaginé une visite virtuelle de l'exposition *Top modèle*, où un médiateur faisait la visite. Cette visite est devenue payante.

Nous avons aussi bousculé les codes. La médiation scientifique est quelque chose de très sérieux. Or, nous avons aussi acquis de nouvelles compétences pour inventer de nouvelles médiations et nous avons choisi d'adopter un ton très différent pour sortir du strict univers de la connaissance et s'installer dans celui du divertissement, ce qui n'est pas simple.

Nous avons alors inventé les quarts d'heure pas scientifiques pendant lesquels nous expliquions les objets scientifiques sur un ton très humoristique. Par exemple, le « rien ne se crée, rien ne se perd, tout se transforme » de Lavoisier est devenu « où sont passées les chaussettes dans la machine à laver ? ».

Nous avons aussi fait évoluer les projets réels en projets virtuels. Notre projet qui s'intitule « Ingénieur en herbe » a été fait complètement en virtuel. Uniquement les jurys se sont faits en classe.

Nous avons aussi fait des ateliers en classe avec des animateurs.

Et enfin nous avons réussi à développer, et cela nous n'aurions jamais pu le faire, des projets avec des classes à l'étranger grâce à la mission laïque française qui nous a sollicités. Nous avons ainsi développé des projets d'éducation artistique et culturelle (EAC) avec des résidences d'artistes à l'étranger en Afrique et Asie.

• ***Solliciter de nouveaux acteurs pour les publics éloignés***

Nous avons aussi été sollicité par de nouveaux acteurs, notamment par l'influenceuse My Better Self qui avait exprimé son souhait de passer une nuit au musée. Nous lui avons fait visiter le musée le soir et elle a pu dormir au sein du musée. Pour cela, nous avons adopté un ton décalé et touché un public de jeunes femmes complètement néophytes qui ne connaissaient absolument pas le musée. Nous avons réalisé 50 000 vues en une semaine. Cela a soulevé la question de comment travailler avec des influenceurs, des gens qui ne sont pas du musée mais qui sont en capacité d'apporter un nouveau public parce qu'ils ont une expertise que nous n'avons pas forcément.

Dans le même ordre d'idée mais avec un autre type de public, nous avons travaillé avec Robin Jamet sur le myriogone. Là encore nous avons rassemblé un public d'amateurs plus éclairé avec un certain nombre de vues sur Youtube. Et nous avons eu la chance d'accueillir au sein de notre institution des concerts d'Arte, du Paris Music festival qui étaient retransmis à la télévision. C'étaient à nouveau des façons de faire parler du musée.

Nous nous sommes rendus compte que nous avons énormément de retours. Nous ne savons pas comment cela va se transformer, mais nous voyons qu'aller chercher de nouveaux acteurs nous permet d'aller chercher un public que nous ne connaissons pas, un public réellement éloigné du musée. Nous avons développé des dispositifs pour conserver le lien avec ces publics. Mais est-ce que ce sont nos publics ? Je n'en suis pas certaine.

Comment travailler avec des influenceurs ? C'est à mon sens quelque chose que nous devons véritablement développer. Nous voyons qu'il y a des gens qui sont capables de parler de nous et de faire venir chez nous un public qui n'est pas natif.

Nous nous posons donc aujourd'hui la question de qui sont nos publics éloignés. Nous les avons classés en 3 catégories : le public sanitaire éloigné mais qui connaissait déjà le chemin du musée et qui le retrouvera, le public géographiquement éloigné qui entrait au musée pour la première fois parce qu'il était fermé et un public non muséal qui a rencontré le musée par hasard.

Des questions restent encore en suspens aujourd'hui. Comment fidéliser ces publics éloignés ? Et ne vont-ils pas zapper d'une institution à l'autre ? Comment pouvons-nous les connaître, puisque nous ne les connaissons pas et nous n'arrivons pas à leur parler et qu'ils restent anonymes ?

• ***Une suite « phygitale »***

Des questions se posent pour le futur. Notamment, quel modèle économique associé aux nouvelles offres ? Nous avons facturé des ateliers et des visites, mais facturer le virtuel est-il quelque chose que nous devons continuer à faire ? Et surtout, comment transformer l'expérience virtuelle en visite réelle ? C'est pour moi le sujet le plus important : la transformation. Si demain, faire du numérique consiste à éloigner nos publics et leur dire de rester chez eux, je pense que nous aurons alors rater le passage.

Quel est le rôle de l'objet dans ces nouvelles médiations ? Que devient le rôle du musée dans la société ? Nous voyons que s'est développée une chaîne culturelle, beaucoup de reportages ou documentaires sur l'art et les musées ont été regardés. Comment gardons-nous aujourd'hui notre place dans un univers qui a plus de moyens que nous ? Quel est le rôle du musée dans une société qui se digitalise ?

Aujourd'hui, proposons une suite « phygitale ». Nous sommes en train de développer un nouveau compagnon de visite numérique avec des dispositifs de réalités augmentées qui permettent au visiteur de comprendre l'objet. Je pense que cet outil n'aurait pas été développé aussi vite sans le confinement. Nous avons développé des projets qui sortent de nos murs, comme « Ingénieur en herbe » mais aussi les projets internationaux. Si nous sommes capables de les faire hors les murs, c'est parce que le « phygitale » existe. L'EAC à l'international a aussi été rendu possible parce que nous travaillons avec des artistes qui sont en capacité d'être hybrides.

Pour conclure, je n'ai qu'une certitude : nous avons été confinés et si nous avons réussi à rester au cœur de l'attention de nos publics, c'est parce que la médiation humaine est la seule qui soit en capacité de porter la médiation numérique.

Nous avons développé beaucoup de choses mais nous avons beaucoup d'interrogations sur nos publics et sur l'avenir de nos musées dans un monde numérique.

Discussion

Juliette Raoul-Duval - Nous avons tous profité de la vague numérique en Europe. Il n'a pas fallu longtemps pour trouver les clés du digital et les systèmes d'entraide ont fonctionné très vite. Marie-Laure Estignard a posé la question de la médiation humaine. Cet enjeu me semble primordial : le numérique va-t-il dé-inciter le visiteur à se déplacer jusqu'à nous ? Quelle place de la médiation humaine ?

Aurélie Jourde - La médiation humaine a été essentielle. Les dispositifs que nous avons mis en place au Centre Pompidou sont des dispositifs humains. Certes, nous avons fait appel à la technologie mais l'humain était au cœur des dispositifs, surtout lorsque nous parlons des publics éloignés de la culture ou en situation de handicap. Nous ne pouvons pas nous permettre de faire un dispositif numérique sans rien mettre derrière. Par ailleurs, nous avons développé pendant le confinement un certain nombre d'outils comme une expérience autour de Kandinsky ou une visite virtuelle de Miró qui ont très bien fonctionné, mais uniquement à destination du public du Centre. C'est-à-dire, un public qui connaissait déjà l'institution ou un public averti. Quand on veut garder un lien avec un public qui fréquente peu les musées, la médiation humaine est indispensable.

Tania Veliskou - La médiation humaine est très importante parce que tous les visiteurs ne sont pas capables d'utiliser les outils d'Internet. L'interaction avec les visiteurs nous est primordiale. C'est pour cela que nous avons cherché à développer des modèles d'exposition à la fois numérique et physique. Il est important de proposer le sens du physique grâce à l'exposition et afin d'interagir avec notre public. Mais nous avons aussi cherché à partager nos contenus en ligne via les réseaux sociaux car chacun peut partager ses réactions, remarques et réponses face aux collections.

Leena Sipponen - Je ne suis pas sûre d'être bien placée pour en parler. Mes collègues présentes dans la réunion seraient peut-être mieux placées pour y répondre.

Rita, archives photographiques du musée de la ville d'Espoo - Nous n'avons pas beaucoup réfléchi à ce point. Nous étions face à la survie de nos musées. Le choix de mettre en place des services numériques était le seul moyen de toucher notre public.

C'est le bon moment aujourd'hui de réfléchir à cet équilibre entre la connexion humaine et ces outils numériques. Je ne pense pas qu'il y ait un grand écart entre ces deux thématiques qu'il soit difficile de combiner ces deux éléments.

Juliette Raoul-Duval - Le numérique a-t-il touché des publics éloignés ? Avons-nous trouvé des publics nouveaux, différents de ceux que nous avons lorsque nous étions ouverts traditionnellement ? Avez-vous le sentiment d'avoir capté un public qui ne venait pas ?

Tania Veliskou - Pour ma part, j'ai l'impression que nous avons atteint cet objectif. Nous avons utilisé Google Analytics qui a indiqué que notre exposition en ligne a touché un grand nombre de visiteurs - et notamment des visiteurs étrangers. C'était également la première fois que nous avons observé autant de visites et de partages de nos contenus à l'étranger. Je pense que les outils numériques ont permis de toucher un nouveau public, et dans notre cas notamment un public qui n'avait pas la possibilité de visiter les espaces physiques.

Emilie Girard - La question de savoir qui nous avons touché en plus ou de façon différente n'est pas si facile à analyser. D'autant que dans les musées comme le Mucem, les choses sont séparées entre les services (conservation, département des publics ou la communication). Nous avons du mal à identifier qui nous avons touché en plus du public traditionnel. Le Mucem n'a pas exploité les données - la question reste entière.

Marie-Laure Estignard - Des nouveaux publics, nous en avons tous eus. Ce qui est compliqué, c'est que nous ne les connaissons pas. Nous ne savons pas comment communiquer avec eux. Nous ne savons pas s'ils sont arrivés fortuitement ou si notre réseau était bien fait. Comment étudier un public anonyme qui n'est pas physique.

Juliette Raoul-Duval - Cela donne une idée ou une envie de mettre en place des systèmes de veille de ces publics ? Des questionnaires ? L'avenir va être de fidéliser ces nouveaux publics.

Marie-Laure Estignard - Cela interroge sur la notion de public. Nous le connaissons : celui qui venait au musée ou celui vers lequel nous allions durant les hors les murs. Aujourd'hui, quel est notre public ? Cela va nous obliger à réfléchir à nos publics, extrêmement variés. Nous allons devoir redéfinir la notion de public.

Séance 10

**Les enjeux de l'ICOM en temps
de crise : accompagner,
soutenir, redistribuer...**

Mardi 5 octobre 2021

Échanges avec :

Bruno Brulon et Lauran Bonilla-Merchav - Co-présidents de DeFine - comité pour la définition du musée

Emma Nardi - Présidente du SAREC - comité d'examen stratégique des allocations

Gabriele Pieke - Présidente de l'ICWG - Groupe de travail des comités internationaux

Morien Rees - Président du WGS - Groupe de travail de l'ICOM sur la durabilité

Muthoni Thangwa - Porte-parole des comités nationaux

Sally Yerkovich - Présidente de l'ETHCOM - Comité pour la déontologie

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



Il s'agit de la dernière session de ce cycle, prévu pour avoir dix séances, rappelle Juliette Raoul-Duval en introduction de la séance. Pendant ce cycle, nous avons fait intervenir une soixantaine de personnes que nous avons essayé de choisir parmi les membres des différentes régions du monde de l'ICOM. Depuis un an, les attentes à l'égard de l'ICOM de la part des participants aux séances ont considérablement évolué. Pour parler de ces sujets, nous avons invité aujourd'hui toutes les personnes au sein de l'ICOM chargées des dossiers les plus importants: la définition de musée, la révision du code de déontologie, les questions du développement durable. Ils seront avec nous pour témoigner de ce que, depuis la place qu'ils occupent dans leurs groupes de travail, ils saisissent les attentes des membres et les orientations que prend l'ICOM. C'est maintenant qu'il faut construire l'ICOM de demain.

Emma Nardi

• *Un besoin de changement*

Je remercie beaucoup Juliette Raoul-Duval pour cette séance. Le SAREC est un observatoire très utile afin de comprendre ce que les membres de l'ICOM veulent. Je pense que les membres souhaitent l'innovation. Pour cela, si l'ICOM souhaite survivre, il doit changer radicalement. Nous avons de nouvelles technologies, mais nous devons trouver de nouvelles méthodes pour construire les contenus. Par exemple, l'expérience du symposium international de Prague organisé à la fin d'août 2021, où des petits groupes de travail devaient vérifier ce qui se passait, n'a pas été fructueuse. En effet, nous avons répété un modèle qui avait déjà été utilisé pour les anciennes conférences, alors que nous avons besoin d'un changement : Kyoto a montré que les gens souhaitent débattre.

• *Les subventions du SAREC*

L'année dernière, l'ICOM a dédié un budget de 540 000 euros au SAREC qui a été réparti en trois axes de financement : 200 000 euros pour soutenir l'activité des comités internationaux et alliances régionales ; 60 000 euros pour les projets réguliers ; 298 000 euros pour les projets de solidarité. Le SAREC n'a pas dépensé tous les 60 000 euros prévus pour les projets réguliers alors qu'il a utilisé tous les financements dédiés aux projets de solidarité. Cela montre clairement que la nouvelle proposition a été un succès tandis que l'ancienne a obtenu moins de demandes. Le montant global de 540 000 euros que l'ICOM a accordé au SAREC peut sembler remarquable, mais, en réalité, il correspond au montant des cotisations versées par ICOM France seulement à l'ICOM en tant que membre. Il est donc évident que ce budget est insuffisant, quand on le compare aux sommes versées par les comités nationaux à ICOM.

• *Créer une école de l'ICOM*

Je pense que l'ICOM possède la capacité et l'expertise pour créer une école à distance pour les professionnels des musées. Les comités internationaux possèdent l'expertise nécessaire à la réalisation de cet objectif, avec l'aide des comités nationaux qui permettent un échange d'idées et de compétences entre les membres à tous les niveaux. Cette école pourrait être quelque chose de réellement

important pour l'ICOM et j'espère que l'ensemble des membres soutiendra cette idée, car il s'agit d'un enjeu majeur.

- ***Une aide aux artistes émergents***

J'insiste sur un autre point concernant la mise en place d'un concours adressé à des artistes inconnus. Nous avons des experts en art contemporain qui peuvent former le jury de ce concours. Ainsi, l'ICOM pourrait élargir son rôle culturel et mettre ensemble une collection d'œuvres d'art contemporain qui représenterait un héritage futur.

Morien Rees

- ***Où en sommes-nous dans le développement durable?***

Cette présentation est basée sur mon récent rapport transmis au conseil d'administration de l'ICOM. Le rapport présentait les études collectives des groupes de travail sur les résolutions sorties de la conférence de Kyoto concernant la durabilité et il traitait également de l'application de l'Agenda 2030 de l'ONU. Comme structure pour le rapport, j'ai utilisé la méthode du discours de Talanoa qui consiste à construire un consensus à partir de trois questions : Où sommes-nous ? Où voulons-nous aller ? Comment pouvons-nous y arriver ? En ce qui concerne la première question, la pandémie nous a appris que nous devons nous adapter à la réalité et rester en phase avec les événements. Lorsqu'on considère la résolution de Kyoto et la mise en œuvre de l'Agenda 2030, on voit que, pour l'instant, nous avons atteint peu de résultats. Ces résultats apparaissent fragmentés et liés aux intérêts des comités nationaux. L'Agenda 2030 nous a fourni des éléments pour faire face à la crise actuelle. Par exemple, afin d'éviter les effets de la crise climatique, nous devons définir la notion de durabilité.

- ***Où voulons-nous aller?***

La deuxième thématique concerne le point d'arrivée de ce parcours. Il faut penser une organisation consciente et dévouée à l'application de la résolution de Kyoto. Il faut aussi être conscients de la relation entre la détérioration du climat et la crise de la biodiversité. Le programme doit servir comme modèle d'action pour les membres afin que chacun d'entre eux puisse contribuer à l'application de l'Agenda 2030.

- ***Comment y arriver?***

L'ICOM doit faire preuve d'unité à l'égard de la mise en œuvre des préceptes de l'Agenda 2030. Le comité exécutif devrait se baser sur ces préceptes et le secrétariat devrait les appliquer puisqu'autrement l'Agenda risque de devenir sans intérêt. Le groupe de travail recommande d'être remplacé à la fin de son deuxième mandat en 2022 afin que l'organisme remplaçant puisse jouer un rôle important dans l'organisation de l'ICOM, en tenant compte des urgences relatives à la société, des musées du monde entier et des membres de l'ICOM en particulier.

Bruno Brulon et Lauran Bonilla-Merchav

- ***Une définition liée aux transformations des musées***

Cette invitation nous donne l'occasion d'examiner comment la discussion sur la définition des musées s'inscrit dans un processus plus large de transformation des musées au cours de ce siècle et le rôle de l'ICOM dans son élaboration. ICOM Define est composé de 20 professionnels des musées aux origines culturelles, à l'expertise et aux perspectives variées qui travaillent activement sur une nouvelle définition du musée qui représente la diversité au sein de l'ICOM et qui est conforme à son système de représentation. Compte tenu de notre volonté d'être aussi inclusifs que possible, nous avons conçu une méthodologie participative. Les différentes consultations ont donné aux comités de l'ICOM l'occasion de s'interroger sur ce que signifie un musée pour leurs membres. Tout au long de ce processus, nous avons cherché à trouver les points communs qui nous unissent en tant que professionnels des musées, malgré nos différents contextes. Notre approche est fondée sur la solidarité, une véritable écoute de ce que les autres ont à dire et la compréhension du fait que nous devons nous rassembler dans le respect de la vision du monde de chacun.

- ***Un processus inspirant***

Ce processus de recherche d'un terrain d'entente nous a donné l'occasion d'examiner comment les musées et les professionnels des musées de la planète considèrent leur rôle dans le monde d'aujourd'hui. Cet échange a été fructueux et extrêmement précieux pour inciter les professionnels des musées à l'échelle internationale à réfléchir de manière critique au présent et à l'avenir des musées,

et nous avons le sentiment que le processus en lui-même est bien plus important que la définition. Il reflète un réel besoin d'avoir ces discussions et de reconcevoir nos priorités et nos valeurs dans le paysage contemporain. Nous espérons également que la définition proposée pourra contribuer à la revalorisation du patrimoine et de la connaissance, en rendant les musées plus accessibles aux différentes communautés de la société civile et en étendant leur droit à préserver ce qui a de la valeur pour elles. Nous pensons que ce travail peut aider le secteur des musées et la société dans son ensemble à guérir et à trouver une voie à suivre en cette période de crise, qui est aussi une période de grande transformation.

Sally Yerkovich

• *Les devoirs des musées*

En tant que présidente de l'ETHCOM, il n'est pas surprenant que je pense qu'il faut maintenir un niveau professionnel standard pendant ces temps difficiles même si cela représente l'un des défis majeurs. Le public a de grandes attentes à l'égard des musées puisqu'ils représentent un modèle d'honnêteté et d'authenticité par rapport aux objets conservés dans les collections. Nous avons le devoir de diffuser des informations exactes. Les musées font face non seulement à l'impact de la pandémie, mais aussi à des difficultés concernant leur indépendance. Nous devons aussi surmonter les difficultés du changement climatique qui a mis en danger notre développement durable. Pour cela, il faut travailler de manière collective et promouvoir l'égalité sociale. À Kyoto, le conseil exécutif était d'accord sur le fait qu'il fallait changer le code déontologique dont une nouvelle version pourra nous aider à faire face aux enjeux actuels.

• *Un nouveau code de déontologie pour soutenir les musées*

En 1980, l'ICOM était en train de travailler sur la réalisation du premier code déontologique en demandant aux comités nationaux de discuter des aspects éthiques concernant les professionnels des musées. Aujourd'hui, l'ETHCOM travaille sur une nouvelle version de ce code. La première consultation des comités nationaux a montré qu'il fallait revoir certains éléments. Nous sommes donc en train de planifier une deuxième consultation. Nous avons compris qu'une nouvelle définition de musée est profondément liée aux valeurs et aux principes éthiques spécifiques à notre métier.

La première consultation nous a montré qu'il y a des priorités telles que le développement durable, mais aussi le soutien économique et social. Il faut être conscient du rôle social que les musées possèdent et qui est en rapport avec le libre accès au patrimoine culturel, en tenant compte aussi de l'importance des réseaux sociaux et des nouvelles technologies pour le public. Pendant la deuxième consultation, nous avons prévu une méthodologie participative afin de pouvoir informer tous les membres des décisions pour le futur.

Gabriele Pieke

• *Le rôle des Comités Internationaux dans la collaboration internationale au sein de l'ICOM*

L'ICOM, en tant qu'organisation phare du secteur culturel, doit toujours se développer, créer et non pas rester une institution statique. Aujourd'hui, 50% des membres soit environ 25 000 personnes, font partie d'un comité international (CI) et contribuent substantiellement au travail d'ICOM à un niveau international.

• *Les difficultés du travail à distance*

À cause de la pandémie, non seulement la participation dans les événements des comités internationaux s'est réduite, mais les comités ont rencontré des difficultés à communiquer exclusivement en ligne puisqu'il est beaucoup plus facile d'interagir et de comprendre les inquiétudes des membres lorsqu'on leur parle en personne. Un membre ICOM ne représente pas un nom sur l'écran, mais il représente un individu avec lequel échanger des idées. Ces dernières années, la plupart des conférences annuelles des CI d'ICOM se sont déroulées en Europe et en Amérique du Nord alors qu'il est grand temps d'améliorer l'ouverture vers les autres continents afin de favoriser la collaboration avec les autres comités nationaux. Évidemment, pour de nombreuses raisons, il s'agit d'un enjeu majeur, pour cela les comités ont besoin de plus de financement de la part d'ICOM. Actuellement, les comités internationaux ne reçoivent pas assez de subsides annuels pour organiser des événements dans les pays les plus lointains.

• *Favoriser le multilinguisme*

Un autre problème à résoudre est celui des difficultés associées à la compréhension mutuelle, qui concerne avant tout les langues. Les trois langues officielles de l'ICOM ne semblent pas suffisantes

pour un rayonnement mondial et les comités nationaux et les CI manquent souvent de ressources pour engager des interprètes. Un autre objectif pour les années à venir est de motiver les jeunes membres et de mieux les associer au travail des différents comités. En outre, une plus grande collaboration est nécessaire entre les organes de l'ICOM, respectivement les CI, les comités nationaux, les alliances régionales et, bien sûr, les membres eux-mêmes. À première vue, ce sont les CI qui peuvent avoir le plus grand impact sur l'ICOM au niveau mondial.

Muthoni Thangwa

• *Les comités nationaux africains : des problèmes spécifiques*

Je voudrais me concentrer sur les problèmes qui concernent les comités nationaux en Afrique. L'une des difficultés les plus importantes est liée à la destruction du patrimoine culturel et sa mise en danger pour des raisons politiques qui sont souvent la cause du pillage d'objets inestimables. À cela s'ajoute le problème social. Il faut trouver une façon pour attirer les jeunes dans les musées en Afrique : dans quasiment tous les pays africains, et surtout au Kenya, la présence de jeunes atteint environ 60-70%. Une autre menace est représentée par le tourisme de masse relatifs aux petits sites dès que le tourisme global reprendra. La plupart des programmes culturels sont adressés à un public étranger et non pas aux communautés locales qui ne peuvent pas créer un échange culturel. Nous avons besoin d'un équilibre entre la communication externe et interne mais les ressources économiques sont très limitées.

• *L'exemple du musée national du Kenya*

Une question urgente est aussi celle concernant le patrimoine africain conservé dans les musées occidentaux. Au musée national du Kenya, nous allons ouvrir une exposition intitulée *Invisible Inventories*, en collaboration avec plusieurs musées allemands dont le plus important est le Weltkulturen Museum de Frankfurt. Pour la première fois, des reproductions de l'exposition en 3D sont présentées au Kenya. Les kényans ont la possibilité de découvrir leurs origines et leur histoire à travers des objets que les générations actuelles n'ont jamais pu admirer puisque ces œuvres sont sorties du pays il y a plus d'un siècle pour être conservées dans des musées occidentaux.

• ***Les défis de l'ICOM***

Les musées ont aujourd'hui un public plus sensibilisé par rapport aux questions sociales qui concernent aussi les musées et leurs collections conservées dans le monde. Il y a aussi les programmes de solidarité nationaux et internationaux qui sont très importants parce qu'ils permettent de comprendre comment les musées fonctionnent. Nous nous intéressons aussi au développement durable.

Discussion

Juliette Raoul-Duval - Ech-Cherki Dahmali, comment expliquez-vous la faible participation aux débats des pays qui relèvent d'ICOM Arabe ? Quelles suggestions avez-vous afin de mieux se connecter avec les pays arabes ?

Ech-Cherki Dahmali - La participation minimale des collègues du monde arabe est liée surtout à la langue. Nous luttons afin que la langue arabe soit ajoutée aux langues officielles de l'ICOM. La plupart des professionnels des musées arabes ne connaissent pas beaucoup de langues et ce aussi parce que les documents consultés sont en arabes. De plus, l'ICOM ne prévoit pas pour l'instant des financements aux comités nationaux arabes pour les traductions de textes. Une autre raison est liée au fait qu'il n'y a pas beaucoup de gens qui adhèrent aux comités nationaux. Pour faire face à ce problème, nous exigeons que chaque individu adhérent choisisse un comité international pour que les professionnels du monde arabe soient intégrés dans toutes les discussions d'ICOM. Par rapport à la proposition de créer une école à distance pour les professionnels des musées, je pense qu'il faudrait avant tout avoir un *feedback* sur le fonctionnement de l'ITC (*International Training Center*) en Chine et de l'IMREC (*International Museum Research and Exchange Center*) à Shanghai. Dernier point, 850 000 000 sont personnes non connectées en Afrique : quand il y aura des décisions à prendre en ligne, ces personnes ne pourront pas participer. Il faut penser à ces questions avant de proposer des nouveaux projets.

Juliette Raoul-Duval - Le problème de la connexion de certains pays est un enjeu majeur qu'il faut absolument considérer et dont le SAREC doit s'occuper prochainement. Au sujet de la langue, je pense que nous devons porter une attention extrêmement grande au multilinguisme et au multiculturalisme.

Muthoni Thangwa - La question de la langue arabe est cruciale. Il y a environ 12 comités nationaux africains qui parlent exclusivement la langue arabe. Par rapport au problème de la connexion, je prends l'exemple du Kenya qui a une bonne connexion Internet, mais le souci concerne plutôt la distribution de l'énergie électrique. Cela représente un vrai problème à résoudre. La traduction des

textes dans d'autres langues est un point crucial du débat de l'ICOM. Grâce à l'aide du SAREC, nous avons traduit pour la première fois en swahili le code déontologique et les professionnels des musées étaient étonnés.

Teti Hadjinicolaou - Pendant ce temps de crise, nous devons continuer à donner suite à cette idée de solidarité que nous avons développée. Les comités nationaux doivent être soutenus par l'ICOM puisqu'ils sont, dans chaque pays, les coordinateurs des professionnels. L'idée d'une école à distance représente, pour ICOM Grèce, un rêve partagé.

Emma Nardi - Je pense que les efforts des comités internationaux devraient être regroupés sous un dénominateur commun. C'est pour cela que j'ai proposé l'idée d'une école à distance : nous avons déjà les contenus pour un énorme cours à distance. Ce qu'il faut faire maintenant est l'insérer dans un cadre afin de mieux valoriser le travail des comités internationaux et donner l'opportunité aux comités nationaux de le diffuser dans leurs pays. Nous ne pouvons pas donner une meilleure connexion aux pays qui ne l'ont pas, mais nous pouvons créer des contenus plus simples qui ne demandent pas une utilisation excessive de données.

Gabriele Pieke - Je ne pense pas qu'ajouter seulement une autre langue officielle puisse nous aider, mais je crois qu'il faudrait trouver des solutions afin que les membres des comités nationaux et internationaux puissent se rencontrer et se connaître. En effet, nous ne nous connaissons pas bien les uns les autres, alors qu'il faudrait avant tout consolider les relations entre les membres.

Liste des publications d'ICOM France

Collection *Rencontre*

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^e siècle

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

Restituer ? Les musées parlent aux musées

Synthèse de la soirée-débat du 20 février 2019 à Paris, Musée des Arts et Métiers. Paris : ICOM France, avril 2019.

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
Margaux Gaillard
Damiano Tancredi Buffa

Relecture
Audrey Doyen

Conception graphique
Justin Delort

Impression
ICO imprimerie - Dijon

ISBN
978-2-492113-07-9

Février 2022

Le comité national français d'ICOM – ICOM France – est le réseau français des professionnels des musées. En 2021, il rassemble plus de 5 300 membres institutionnels et individuels, formant une communauté large et diversifiée d'acteurs répartis sur tout le territoire et venant de toutes les disciplines : beaux-arts, sciences et techniques, histoire naturelle, écomusées ou musées de société.

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

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

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

ICOM France

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