

ICOM FRANCE  
COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

# Nouveaux publics, nouveaux usages, nouveaux modèles

Journée professionnelle 2023

HÔTEL DE VILLE DE TOURS ET PLATEFORME  
22 SEPTEMBRE 2023



# Nouveaux publics, nouveaux usages, nouveaux modèles

---

*Hôtel de ville de Tours  
et plateforme numérique,  
22 septembre 2023*



# Sommaire



## **AVANT-PROPOS ..... P. 7**

## **OUVERTURES OFFICIELLES ..... P. 13**

Christophe Dupin, adjoint au maire, délégué à la culture  
et aux droits culturels de la Ville de Tours

Medea Ekner, directrice générale par intérim d'ICOM  
International

Emilie Girard, présidente d'ICOM France

Hélène Jagot, directrice des musées et château de Tours

## **INTRODUCTION : LES PUBLICS**

## **POST-COVID – PREMIÈRES ANALYSES ..... P. 23**

Francis De Bonnaire, responsable du projet "Sentomus",  
étude européenne d'audience des musées

Anne Jonchery & Jasmina Stevanovic, chargées  
d'études au Département des études de la prospective,  
des statistiques et de la documentation, ministère  
de la Culture

**SESSION 1 : NOUVEAUX USAGES, NOUVELLES  
FORMES DE MÉDIATION ..... P. 39**

Olivia Bourrat, directrice des collections et de la recherche, Paris Musées

Yaël Kreplak, responsable du diplôme universitaire « Pour l'accès à l'art et au patrimoine: outils et recherche », adossé à la Chaire Delphine Lévy, université Paris 1 Panthéon Sorbonne

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

Valérie Guillaume, directrice du musée Carnavalet - Histoire de Paris, Crypte archéologique de l'île de la Cité et vice-présidente d'ICOM France

Hélène Jagot, directrice des musées et château de Tours

Modération : Anne-Sophie Grassin, responsable du service des publics - médiation et actions culturelles du musée d'art Contemporain du Val-de-Marne et membre élue d'ICOM France

**SESSION 2 : NOUVEAUX MODÈLES,  
NOUVELLES OFFRES ..... P. 67**

Philippe Brunella, directeur du musée et de l'archéologie de l'Eurométropole de Metz

Gautier Verbeke, directeur de la médiation et du développement des publics du musée du Louvre

Adrien Joly, directeur du développement du Mucem

Helen Charman, directrice de l'éducation, des programmes nationaux et du Young V&A, Victoria & Albert museum (Royaume-Uni)

Modération : Nathalie Bondil, directrice du musée et des expositions de l'Institut du monde arabe et membre élue d'ICOM France

**SYNTHÈSE . . . . . P. 103**

Laure Armand d'Hérouville, consultante en musées, projets scientifiques et culturels

**PRÉSENTATION DES INTERVENANTS . . . . . P. 115**

**INFORMATIONS PRATIQUES . . . . . P. 123**

**LISTE DES PUBLICATIONS . . . . . P. 129**



# Avant-propos





## Avant-propos

**D**epuis la sortie progressive de la crise sanitaire et avec la réouverture de nos établissements, les professionnels de musées sont nombreux à constater, au-delà de la reprise des niveaux de fréquentation d'avant crise, des changements dans la sociologie de leurs publics et dans les habitudes de visites. S'il est sans doute trop tôt pour dire si ces évolutions sensibles sont liées à cette crise ou sont issues d'un processus autre plus long, il n'en demeure pas moins que certaines observations peuvent être faites, différentes peut-être selon les musées et qui seront confirmées ou infirmées selon les cas par les études en cours et à venir : baisse (temporaire ?) de la fréquentation des publics scolaires, explosion du public familial et des étudiants, rajeunissement du visitorat, hausse du taux de primo-visiteurs, retour (ou apparition ?) d'un public local au détriment parfois du public touristique, temps de visites allongés, augmentation des visites à plusieurs, envies de découvrir le musée autrement et d'y vivre des expériences qui dépassent la seule visite des expositions...

Parallèlement, les professionnels font face à des questionnements de fond sur leurs pratiques et leurs offres, en se heurtant parfois à des injonctions contradictoires :

- Comment faire « rayonner » son établissement tout en s'adressant au public de proximité ?
- Comment développer son audience tout en essayant de minimiser son empreinte carbone ?
- Comment faire événement et attirer tout en sortant d'un modèle productiviste pour mieux réinvestir ses collections permanentes ?
- Faut-il encourager une hausse de fréquentation ou privilégier le confort de visite et une amélioration de l'expérience visiteurs, en somme, faut-il accueillir moins mais mieux ?

On ne peut que constater que les musées font preuve d'une grande inventivité pour expérimenter de nouveaux modes de relations à leurs publics : développer de nouveaux modèles de médiation, fondés sur une approche sensible ou sensorielle, porter une attention renouvelée à certains types de publics donnant lieu à la mise en

œuvre d'offres dédiées, proposer une expérience augmentée de visite au musée, prenant en compte la question du bien-être et pensant le musée comme lieu de vie, repenser les publics du musée comme une « communauté » construite autour celui-ci... Alors que les musées tendent de plus en plus à investir leur responsabilité sur le plan social, il semble important de s'interroger sur les nouvelles missions des professionnels, pour dessiner les possibles d'un musée plus et mieux engagé dans une forme de durabilité sociale, à l'écoute de la société et attentif à son cœur de métier. Cette journée d'échanges propose ainsi de faire le point sur les réponses apportées, d'échanger autour de pratiques, de faire état des réussites et des points de vigilance, pour définir de nouveaux modèles de fonctionnement et mieux accompagner les nouveaux usages et les nouvelles attentes des publics.

**Emilie Girard, juillet 2023**





# Ouvertures officielles





## Christophe Dupin, adjoint au maire de Tours, délégué à la culture et aux droits culturels

**B**ienvenue à vous tous, ainsi qu'à ceux, plus de trois cents, qui nous suivent du Canada, de Belgique, de toute la francophonie en l'hôtel de ville de Tours. Inauguré en 1904, il est l'œuvre de Victor Laloux, architecte de la gare d'Orsay comme de la gare de Tours et de la basilique Saint-Martin ; il avait pour consigne d'être à la hauteur de l'architecture des châteaux de la Loire, d'où la majesté du lieu, de la salle du Conseil, de celle des mariages, ornée des bustes de Descartes, Ronsard et Balzac, mais aussi de la salle des fêtes où nous nous trouvons.

Votre journée professionnelle est consacrée aux nouveaux publics. Le thème s'impose au lendemain de la pandémie de Covid, qui avait donné lieu à un débat national sur les lieux essentiels devant rester ouverts. À mes yeux, les musées en faisaient partie, avec les précautions sanitaires nécessaires. C'était un symbole fort pour la population.

À Tours, avec le maire Emmanuel Denis, notre politique est de faire vivre les droits culturels, ce qui signifie mettre au centre de nos actions les habitants plutôt que les lieux. J'ai donc demandé aux établissements municipaux et à tous les acteurs culturels – le musée, le théâtre-opéra, les bibliothèques, la cinémathèque, le conservatoire – de s'ouvrir davantage encore sur le territoire, en particulier en direction de ceux qui n'ont pas encore franchi les portes d'un établissement culturel. Mais le mouvement était déjà engagé par Hélène Jagot et son équipe, que nous remercions. (*Applaudissements*).

J'en donne quelques exemples. Le musée invite des équipes d'artistes en résidence, chorégraphes, musique actuelle, comédiens, comme ceux de la Ligue d'improvisation de Touraine qui ont créé sur des tableaux pendant les journées du patrimoine. On voit ainsi venir de nouveaux publics, par exemple lors de l'invitation, l'an dernier, d'un danseur hip-hop qui s'est produit entouré des tableaux d'Olivier Debré, auxquels une salle est consacrée. Son spectacle tourne actuellement dans la région et le pays. Autre exemple, les

musées participent à la création des parcours croisés que nous avons créés dans le dispositif « les arts à l'école » à l'intention des enseignants et des familles, avec bien entendu, des médiations. Je milite pour le développement de la pratique artistique, prélude à la visite des musées et à l'investissement créatif. Autre exemple encore : pour notre première acquisition d'importance depuis 2007 malgré la contrainte budgétaire, un tableau d'Antonio Vivarini, nous avons lancé au printemps dernier une souscription citoyenne, à laquelle 240 habitants ont participé. Cela a créé un lien entre eux et le musée dont la fréquentation, d'ailleurs, augmente depuis trois ans. Le musée rapproche les cultures et les générations, le musée suscite les émotions et favorise les transmissions. Vous faites de beaux métiers et je vous souhaite une journée professionnelle fructueuse, au profit de vos institutions et des publics, particulièrement ceux qui sont en difficulté.

## **Médea Ekner, directrice générale par intérim d'ICOM international**

**C'**est avec grand plaisir que je réponds à l'invitation d'ICOM France de participer à cette journée. J'en remercie ses membres, ainsi que tous les professionnels qui vont contribuer à son succès. Le thème retenu, « Nouveaux publics, nouveaux usages, nouveaux modèles » est passionnant. Il existe une forte demande dans le secteur pour accroître les perspectives et la visibilité des établissements. J'attends avec grand intérêt l'éclairage que vous porterez sur les relations avec les publics, si importants pour nous en tant que partenaires et acteurs qui participent à la création de sens. C'est par eux que le monde s'ouvre à nous et en retour, nous essayons de leur ouvrir un monde. Je vous souhaite de fructueux travaux.

## Émilie Girard, présidente d'ICOM France

**J**e suis très heureuse de vous retrouver à Tours (ou en ligne, en France et à l'étranger) pour cette journée professionnelle d'ICOM France consacrée à un sujet ô combien central de nos professions (et c'est presque une lapalissade de le dire), celle de nos publics.

Il y a tout juste 3 ans, nous pensions sortir d'une crise sans précédent qui avait vu la fermeture de nos établissements, et nous essayions alors tant bien que mal de reprendre nos marques et de retrouver les visiteurs de nos musées. Après une phase de sidération, les initiatives avaient fleuri, comme autant de témoignages de l'inventivité des professionnels de musées, avec souvent des moyens réduits. Et les musées avaient rouvert, heureux de voir revenir dans leurs espaces, parfois même timidement, des visiteurs prêts à jouer le jeu de nouvelles normes de visite. Puis vint le temps d'une nouvelle fermeture à l'automne, qui, je crois qu'on peut le dire aujourd'hui, fut un épisode peut-être plus difficile à appréhender que le premier. Jalon historique majeur ayant eu des répercussions sur l'ensemble des activités humaines, l'année 2020 fut aussi un tournant pour les musées, dont on a peu à peu perçu les conséquences.

Nous sommes ainsi aujourd'hui nombreux à constater, au-delà de la reprise des niveaux de fréquentation d'avant crise, des changements dans la sociologie de nos publics et dans les habitudes de visites. S'il est sans doute trop tôt pour dire si ces évolutions sensibles sont liées à cette crise ou si elles sont issues d'un processus autre plus long, il n'en demeure pas moins que nous avons pu constater tout ou partie de ces évolutions : baisse de la fréquentation des publics scolaires, explosion du public familial et des étudiants, rajeunissement du visitorat, hausse du taux de primo-visiteurs, retour ou apparition d'un public local au détriment parfois du public touristique, temps de visites allongés, augmentation des visites à plusieurs, envies de découvrir le musée autrement et d'y vivre des expériences qui dépassent la seule visite des expositions...

Les premiers résultats des études de publics du post-covid, qui nous seront présentées tout à l'heure, viendront confirmer ou infirmer ces impressions.

Face à cette situation, les professionnels font face à des questionnements de fond sur leurs pratiques et leurs offres, en se heurtant parfois à des injonctions contradictoires. Comment faire « rayonner » son établissement tout en s’adressant au public de proximité ? Comment développer son audience tout en essayant de minimiser son empreinte carbone ? Comment faire événement et attirer tout en sortant d’un modèle productiviste pour mieux réinvestir ses collections permanentes ? Faut-il encourager une hausse de fréquentation ou privilégier le confort de visite et une amélioration de l’expérience visiteurs, en somme, faut-il accueillir moins mais mieux ?

Les intervenants qui prendront la parole aujourd’hui témoigneront de la manière dont les musées multiplient aujourd’hui les propositions pour expérimenter de nouveaux modes de relations à leurs publics : développer de nouveaux modèles de médiation, fondés sur une approche sensible ou sensorielle, porter une attention renouvelée à certains types de publics donnant lieu à la mise en œuvre d’offres dédiées, proposer une expérience augmentée de visite au musée, prendre en compte la question du bien-être et penser le musée comme lieu de vie, repenser les publics du musée comme une « communauté » construite autour celui-ci...

Alors que les musées tendent de plus en plus à investir leur responsabilité sur le plan social, il nous a semblé important de s’interroger sur les nouvelles missions qui sont les nôtres aujourd’hui pour dessiner les possibles d’un musée plus et mieux engagé dans une forme de durabilité sociale, à l’écoute de la société et attentif à son cœur de métier.

Je remercie l’ensemble des intervenants de cette journée de venir nous parler des réponses qu’ils essaient d’apporter quotidiennement aux questionnements déjà évoqués, de nous faire part de leurs réussites mais aussi des difficultés qu’ils ont rencontrées, pour avancer et définir de nouveaux modèles de fonctionnement et mieux accompagner les nouveaux usages et les nouvelles attentes des publics. Un merci spécial aux modératrices de nos deux tables rondes, Anne-Sophie Grassin et Nathalie Bondil, et à Laure Armand d’Hérouville qui fera le difficile exercice de la synthèse de cette journée et l’ouvrira sur d’autres perspectives.

Je remercie également très chaleureusement la Ville de Tours et ses services pour son accueil et son engagement dans la préparation de cette journée, et notamment Hélène Jagot et l’équipe des musées et

château (je citerai ici : Virginie Tostain, Lydie Benakaf, Catherine Pimbert, Virginie Dansault, Marie Arnold, Sophie Camisuli-Gautier, Géraldine Malki et Claire Bray) pour leur investissement dans l'organisation tant pratique que du contenu de cette rencontre.

Je remercie le bureau d'ICOM France (Valérie Guillaume, Marie Grasse, Laure Ménétrier, Frédéric Ladonne et Florence Le Corre) et l'ensemble du Conseil d'administration pour leur investissement dans la vie de notre association. Mes pensées vont comme toujours, j'espère qu'elles le savent, à la « petite mais costaud » équipe d'ICOM France, Anne-Claude Morice, Alexia Maquinay et Rafaëlle Koskas, dont le dynamisme, la force de travail et la bonne humeur sont des atouts pour notre organisation. Merci aux traducteurs qui rendent possible la réception de cette journée à nos collègues étrangers ; à Mme Schwartz et M. Michel pour la prise de notes qui sera faite en direct et qui nous permettra de publier les actes de cette journée.

## **Hélène Jagot, directrice des musées et château de Tours**

**J**e suis ravie de vous accueillir pour cette journée professionnelle qui s'annonce très riche. La relation avec les publics est au cœur de nos missions et les changements sociétaux nous posent de nouveaux défis. L'organisation de ces deux journées – vous êtes, demain, conviés à des visites qui vous permettront de découvrir la richesse des collections et l'offre de médiation des musées tourangeaux – doit beaucoup à ICOM France et je remercie Émilie Girard ainsi que Anne-Claude Morice et son équipe. À Tours, outre les collaborateurs du musée des Beaux-Arts et du musée du Compagnonnage, je remercie Camille Lecat et Éric Odwazny, Nacéra Ferraoun et Karim Mena. Je vous souhaite une journée fructueuse et une agréable visite de la cité des Turons.



# Introduction

---

**Les publics post-Covid**  
**Premières analyses**



## Interventions de :

**Francis De Bonnaire**, responsable du projet Sentomus, étude européenne d'audience des musées

**Anne Jonchery & Jasmina Stevanovic**, chargée d'études au Département des études de la prospective, des statistiques et de la documentation, ministère de la Culture



**Francis De Bonnaire** - Je vous remercie pour votre invitation, qui me permet de présenter les résultats de l'étude pilote que nous avons engagée en préalable au projet Sentomus, étude d'audience en cours d'organisation pour des musées dans huit pays européens.

Sentomus est une étude indépendante sous l'égide d'une équipe dynamique provenant de six universités européennes pour, et en collaboration avec, le secteur muséal. Il s'agit de supporter chaque musée qui utilise cet outil à rassembler des données sur son public de manière simple et accessible. L'établissement reçoit ensuite un rapport détaillé qui lui permet de se comparer à d'autres musées. D'autre part, les données accumulées servent à mieux appréhender le secteur globalement.

Je reviens sur l'étude pilote lancée pour préparer le déploiement de Sentomus. Elle a consisté en un test auprès de cinquante musées en Belgique qui a permis d'interroger plus de 9 000 personnes, dont 2 000 qui n'avaient pas encore visité un de ces musées. Nous avons recueilli nombre d'informations pertinentes en particulier au niveau local mais je me concentrerai sur trois aspects de la recherche, à savoir l'impact des musées sur le bien-être des visiteurs, l'offre numérique des musées et « le musée du futur ».

Sur le premier point, nous utilisons le modèle Impact Compass, conçu pour rechercher l'impact qu'un musée a sur les visiteurs. Il est issu du « Cultural Value Project » créé au Royaume-Uni puis par la ville danoise de Roskilde s'agissant des bibliothèques publiques, et nous l'avons adapté au cas des musées.

Le modèle mesure l'impact dans quatre domaines, eux-mêmes décomposés en quatre sections qui ont fait chacune l'objet de plusieurs questions. Il y a d'abord l'impact émotionnel – « Le Musée comme havre », avec pour sous-parties « Enthousiasme », « Concentration et immersion », « Bien-être », « Être ému ». En second lieu, l'impact intellectuel se décline en « Apprentissage », « Réflexion », « Sens critique et résolution de problèmes », « Culture de l'intérêt ». Ensuite, l'impact social comporte « Perspectives et empathie », « Communauté et relations », « Participation démocratique », « Citoyenneté ». Enfin, l'impact créatif recouvre « Motivation et nouvelles idées », « Développement de compétences », « Imagination », « Expression de soi ». Les résultats sont classés de zéro – aucun impact – à 5, impact extrême. Les résultats supérieurs à 4 sur 5 étant écartés pour des raisons méthodologiques, on constate que les musées obtiennent des scores très élevés dans toutes les dimensions. Impact émotionnel positif et intellectuel sont très forts. Il en va de même pour la créativité avec une opportunité dans le développement de compétences. L'impact des musées sur le renforcement de la communauté est également positif, avec la possibilité qu'ils jouent à l'avenir un rôle plus important dans la construction de communautés et de relations humaines. Ce modèle est donc très complet.

L'offre numérique a pénétré rapidement le monde des musées depuis la pandémie. L'étude pilote l'aborde de façon spécifique en distinguant l'offre numérique « à l'intérieur du musée », par exemple les écrans interactifs, de l'offre numérique « à l'extérieur du musée », c'est-à-dire en ligne.

Je me concentrerai sur l'offre numérique en ligne. Nous avons interrogé, je vous l'ai dit, près de 9 000 visiteurs de musées – je précise que les résultats que je vous présente traduisent les réponses des visiteurs des cinquante musées participants, non de la population générale. Il en ressort que 70 % d'entre elles n'ont jamais visité un musée en ligne mais que 15 % ont déjà consulté la collection d'un musée en ligne ; que presque 13 % ont suivi une visite en vidéo en ligne ; que 11 % ont mené une visite virtuelle à travers le musée. La distinction entre visite en vidéo en ligne et visite virtuelle est assez claire : la première est plus passive que la seconde, interactive. En observant de plus près le groupe des quelque 2 000 personnes ayant indiqué avoir utilisé l'offre numérique des musées, on constate que 42 % d'entre elles ont déjà visité un musée en ligne à l'étranger.

L'étude donne également un aperçu de la manière dont les visiteurs envisagent le musée futur. Nous avons en effet demandé aux visiteurs d'écrire librement à quoi ressemble leur « musée du futur », puis de choisir trois options dans une liste de possibilités. L'analyse des réponses recueillies nous a conduits à retenir trois déclarations qui ne reflètent évidemment pas la vérité absolue mais qui peuvent servir de point de départ à une discussion.

La première concerne l'art et la culture : « Le musée du futur est un lieu où tout le monde est le bienvenu pour découvrir et célébrer l'art et la culture. Il existe une grande diversité en matière d'art et de culture, y compris des activités interactives pour les adultes et les enfants. Il y a un équilibre entre l'apprentissage, l'expérience et l'action ». Le lien est clair avec le modèle d'Impact Compass où « l'apprentissage et la création de compétences » sont dits être une opportunité pour les musées.

La deuxième déclaration établit un lien entre le monde analogique et les technologies numériques. Elle se lit ainsi : « Le musée du futur doit combiner la technologie moderne, telle que les équipements multimédias et une offre en ligne avec une offre plus traditionnelle. Il propose une combinaison du monde analogique et des technologies numériques ».

La dernière déclaration concerne le rôle social du musée, espace ouvert où l'interaction avec les autres est importante : « Le musée devrait être un lieu ouvert où tout le monde est le bienvenu, avec des espaces attrayants que l'on peut visiter même sans visiter directement les collections ou les expositions. Ce devrait être un endroit où l'interaction avec les autres est possible, et où l'accent est mis sur le talent, l'authenticité, la diversité, la fantaisie, la pensée critique et la créativité ». On voit à nouveau le lien avec le modèle d'Impact Compass, dans lequel il est indiqué que le rôle des musées en tant que constructeurs de communautés pourrait être renforcé.

L'étude contient une multitude d'autres informations. Il s'agit ici, je l'ai dit, des résultats agrégés pour cinquante musées, mais les résultats diffèrent d'un musée à l'autre. Il est donc particulièrement intéressant de découvrir les résultats locaux et de les comparer avec ceux de musées similaires et ceux du secteur. Pour des résultats plus détaillés, je vous renvoie vers le site web [www.sentomus.eu](http://www.sentomus.eu). Et si vous souhaitez participer à l'étude avec votre musée, vous êtes les bienvenus ; les inscriptions sont ouvertes jusqu'au 17 novembre.

**Anne Jonchery** – Jasmina Stevanovic et moi-même, chargées d'études au Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation du ministère de la Culture et de la communication, vous proposons une intervention à deux voix pour réfléchir ensemble aux évolutions et aux permanences de la fréquentation et des publics de musées à la suite de la pandémie de Covid-19, selon trois axes de questionnements : les publics sont-ils revenus dans les musées après la crise sanitaire ? Comment ont évolué leurs profils et leurs comportements de visite ? Peut-on définir de nouveaux usages en ligne, qu'il s'agisse de consultation de contenus ou de réservation de visite ? Nous avons mobilisé différentes échelles d'observation : les données de fréquentation des musées nationaux et des musées de France tirées de l'enquête *Patrimostat 2022* ; des données d'enquêtes en population générale sur les pratiques de visite de musées et les pratiques en ligne, menées avec le Credoc en 2020 et 2022 qui recueillent donc les pratiques déclarées et les opinions des Français ; des données d'enquêtes menées *in situ* en sortie de visite de musées, sur la composition des publics, leurs motivations et satisfaction telles qu'elles ressortent de l'enquête *À l'écoute des visiteurs 2022*. Ces enquêtes permettent ainsi trois niveaux d'observation complémentaires.

**Jasmina Stevanovic** – L'année 2022 a été celle du retour des visiteurs dans les musées nationaux après deux années fortement perturbées par la pandémie. Le niveau de fréquentation des établissements, en très nette hausse par rapport à 2021, est proche de celui de 2019. Les données à l'échelle des musées de France n'étant pas encore consolidées, je ne vous les présenterai pas et j'appelle les établissements qui ne l'ont pas encore fait de remonter ces informations pour assurer ce suivi indispensable. Les données consolidées à l'échelle des musées nationaux indiquent 25,8 millions d'entrées, en hausse de 142 % par rapport à 2021, mais les chiffres sont toujours en baisse de 15 % par rapport à ceux de 2019. Le Louvre a accueilli 7,7 millions de visiteurs, le château de Versailles 6,9 millions, le musée d'Orsay 4,3 millions.

Après avoir déserté en 2020 et 2021, les visiteurs internationaux sont de retour dans nos sites patrimoniaux mais leur fréquentation n'atteint pas toujours le niveau de 2019. Visiteurs européens et américains sont les plus présents ; parmi les Européens, ce sont les Italiens, les Allemands et les Espagnols. Les visiteurs asiatiques,

particulièrement les Chinois, très présents avant la crise sanitaire, ne sont pas encore revenus mais l'on a constaté un frémissement à la fin de l'année 2022 qui tendrait à se confirmer en 2023.

Les entrées gratuites augmentent de sept points par rapport à 2019 ; en lien avec la progression des moins de 26 ans dans les établissements.

**Anne Jonchery** – Lors de l'enquête menée par le Credoc en janvier 2022 auprès d'un échantillon représentatif de la population française, 77 % des personnes interrogées avaient déclaré qu'au terme de la pandémie elles ne se rendraient ni plus ni moins qu'auparavant dans les lieux culturels. Leurs réponses aux questions sur les facteurs susceptibles de limiter leurs sorties culturelles montraient que certains freins conjoncturels étaient directement liés au contexte sanitaire mais d'autres nous concernent davantage. La moitié d'entre elles indiquaient notamment qu'avec le télétravail elles avaient moins l'occasion de fréquenter des lieux culturels. Étaient aussi évoquées d'une part l'habitude prise d'utiliser les moyens numériques pour accéder aux contenus culturels, d'autre part, pour un quart de la population interrogée, une perte de revenus limitant les possibilités de sorties. Ces paramètres doivent être pris en compte en cette période de forte inflation et de recomposition des modes de travail.

**Jasmina Stevanovic** – Quelle a été l'évolution des profils et des comportements des publics depuis que le Credoc a commencé à suivre ces questions pour le ministère de la Culture en 2012 ? Voyons pour commencer ce qui perdure. Les modalités de visites patrimoniales évoluent assez peu. Elles ont lieu pour la plupart pendant les vacances, puis pendant les week-ends. Les habitants des communes rurales sont un peu plus nombreux à opter pour les périodes de vacances, les habitants de l'agglomération parisienne effectuent des visites le week-end plus souvent que la moyenne des visiteurs. Les visites se font principalement avec des adultes de l'entourage, dans un tiers des cas avec des enfants, rarement seul. Le tarif reste le premier frein à la visite : 30 % des personnes interrogées disent avoir récemment renoncé à une visite patrimoniale parce que le prix du billet d'entrée était trop élevé ; la proportion de renoncements est particulièrement forte chez les 25 à 39 ans et chez les personnes aux revenus les plus faibles.

L'enquête du Credoc montre aussi des évolutions. Ainsi, les trois quarts des visiteurs privilégient les visites entre midi et dix-huit heures. Les visites après dix-huit heures sont très rarement citées, probablement en raison du manque d'offres sur ce créneau horaire ; interrogées à ce sujet, six personnes sur dix se disent d'ailleurs favorables à l'extension des horaires d'ouverture après dix-sept heures trente. La gratuité est la proposition jugée la plus attractive : 32 % des personnes interrogées indiquent qu'elles visiteraient plus souvent les musées si la visite était gratuite certains jours. Enfin, plus d'un visiteur sur trois a déjà reporté ou annulé des visites prévues en raison de fortes chaleurs ou, au contraire, programmé une visite pour passer les heures les plus chaudes de la journée en un lieu climatisé.

Les dernières enquêtes réalisées avec le Credoc en 2020 et 2022 témoignent du rajeunissement des publics : le plus fort taux de visites patrimoniales s'observe chez les moins de 26 ans. Cela pouvait se comprendre au sortir de la crise comme la traduction d'une réticence de la part des personnes plus âgées à l'idée de revenir dans des lieux clos et très fréquentés, mais ce rajeunissement tend à se maintenir près de trois ans plus tard. S'agit-il encore d'un effet conjoncturel de la crise sanitaire chez les plus âgés ou est-ce une tendance avérée ? Nous nous interrogeons. Le rajeunissement pourrait être dû aux politiques tarifaires favorables aux plus jeunes, auxquels les établissements proposent en outre des événements spécifiques. On observe aussi que le rajeunissement des visiteurs est plus marqué dans les musées que dans les monuments. L'âge moyen baisse de 5,5 ans par rapport à 2021 pour s'établir à 37 ans.

Si, pour la moitié des visiteurs, la principale motivation conduisant à se rendre dans un musée ou dans un monument demeure l'enrichissement personnel, le désir de sociabilité est de plus en plus prégnant. Partager un moment avec des proches, faire une sortie en famille, faire découvrir le lieu à quelqu'un, ces motifs cumulés hissent la convivialité au deuxième rang des motifs de visites dans les musées ; c'est encore plus marqué pour les visites de monuments.

Quand les visiteurs parlent des bénéfices qu'ils retirent de la visite, la convivialité vient en tête pour la deuxième année consécutive. Faut-il voir là un autre effet de la crise sanitaire, ou est-ce lié au poids des plus jeunes au sein de l'échantillon de visiteurs ? En tout cas, les 18-25 ans sont surreprésentés parmi les visiteurs pour lesquels la visite a été « tout à fait » l'occasion de partager un moment de convivialité.

**Anne Jonchery** – La vague d'enquêtes réalisée avec le Credoc à l'issue du premier confinement a montré que les consultations en ligne s'étaient développées pendant cette période, notamment chez de nouveaux publics. La baisse apparente – 38 % en 2020, 46 % en 2018 – du nombre de personnes ayant consulté au moins une ressource culturelle numérique tient au référentiel : en 2018, on a interrogé les individus sur leur pratique au cours des douze derniers mois, en mai 2020 sur leurs pratiques pendant les huit semaines du confinement. Cela rend la comparaison très délicate. Cependant, il est intéressant d'observer le comportement des différents publics : le plus fort recul apparent se produit chez les plus jeunes, alors que les consultations en ligne augmentent de 12 points chez les seniors. On note également la réduction des écarts entre les groupes sociaux, avec l'augmentation de la part des ouvriers et des personnes les moins diplômées, particulièrement touchés par l'arrêt de leur activité professionnelle (et qui ont donc eu plus de temps), et concomitamment la baisse de la pratique des cadres et des plus diplômés, qui trouve une explication dans le télétravail : au terme d'une journée au domicile passée derrière un écran, la consultation de contenus culturels en ligne sur le temps de loisirs est moins stimulante. Pour les ouvriers comme pour les cadres, la question du temps disponible et des modalités de travail n'est donc pas indifférente dans les comportements culturels au domicile.

Un gros plan est fait sur les publics des visites virtuelles, qui représentaient 9 % de la population en 2018 et 12 % pendant la période du Covid, avec une hausse importante chez les seniors –16 %, contre 10 % en 2018 –, et chez les ouvriers, employés et les personnes non et peu diplômées. Les personnes confinées seules ont le plus consulté (au regard des personnes confinées en couple, en famille ou entre amis), et les Parisiens, dont le profil socio-culturel est spécifique, se sont fortement mobilisés : 24 % déclarent avoir fait des visites virtuelles pendant le confinement contre 16 % en 2018.

**Jasmina Stevanovic** – L'enquête *À l'écoute des visiteurs* donne aussi des indications sur la consultation des contenus culturels mis en ligne par les établissements patrimoniaux par les publics de musées. Depuis 2020, les trois pratiques en ligne les plus courantes pour les visiteurs sont la consultation des informations pratiques sur un lieu de visite, le visionnage de contenus liés au patrimoine et le suivi de l'actualité des lieux patrimoniaux. La première pratique est plus souvent le fait des femmes, des visiteurs d'âge intermédiaire

ou plus âgés ; les personnes âgées de moins de 45 ans cherchent le plus souvent ces informations sur les réseaux sociaux. Republier une information sur les réseaux sociaux est plus caractéristique des jeunes, des femmes et des touristes internationaux. La visite d'expositions virtuelles est liée à l'éloignement géographique et donc plus souvent observée chez les visiteurs internationaux, mais aussi plus fréquente chez les plus de 55 ans et les plus visiteurs les plus familiers des musées. L'écoute de podcasts est plus souvent le fait des publics locaux, des jeunes et des personnes âgées de 26 à 45 ans.

Une large majorité des visiteurs anticipent leur venue, et plus ils viennent de loin, plus ils prévoient leur visite longtemps à l'avance. Mais la réservation en ligne n'est pas systématique : elle concerne la moitié des visiteurs de musées. Elle est plus fréquente chez les visiteurs internationaux, les femmes, les 36-55 ans et les visiteurs venus en famille. Après avoir imposé une réservation en ligne obligatoire horodatée, la National Gallery de Londres a connu, selon *The Art Newspaper*, une « hémorragie spectaculaire » de sa fréquentation dissuadant les visiteurs spontanés. Ce mode de réservation de plus en plus répandu fait s'interroger : il complique l'entrée au musée – notamment pour les publics les moins familiers – et met à l'écart les personnes les moins à l'aise avec la technologie numérique.

**Anne Jonchery** – Pour conclure, on constate la reprise de la fréquentation *in situ* des établissements ; les visiteurs sont revenus assez vite au musée, plus vite qu'au cinéma. On note aussi l'importance de la sociabilité, à la fois comme motivation (de convivialité) et comme mode de pratique. On voit que des pratiques en ligne se sont développées pendant les périodes de confinement et se poursuivent.

Une attention particulière doit être portée à l'âge des visiteurs pour mesurer si la baisse de fréquentation des plus âgés, les babyboomers aux pratiques culturelles importantes qui garantissaient une fréquentation forte, se confirme et si la crise sanitaire n'a pas accéléré ce retrait ; se posera alors la question du renouvellement de ce public. Il faut aussi s'interroger sur l'articulation entre usages en ligne et visites *in situ*, qu'ils soient combinés ou non, notamment sur l'effet de la réservation en ligne, qui peut avoir un effet dissuasif pour certains publics, et encore sur les expériences culturelles numériques en termes de valeurs et de sens : peuvent-elles répondre à la demande croissante de sociabilité et de convivialité ?

**Émilie Girard, présidente d'ICOM France** – Je vous remercie. Une intervenante sur le *tchat* souhaite que Francis De Bonnaire précise la méthodologie d'Impact Compass. L'impact des musées est-il mesuré grâce à un questionnaire à réponses fermées ou à des entretiens avec les visiteurs ensuite analysés ?

**Francis De Bonnaire** – Il s'agit d'une étude en ligne sur 9 000 personnes, sur la base d'un questionnaire comprenant différentes propositions. L'objectif était précisément d'obtenir la mesure quantitative d'un phénomène dont l'approche est généralement qualitative. Je peux en communiquer le détail avec plaisir.

**Laure Pressac, directrice de l'ingénierie culturelle chez Beaux-Arts & Cie** – J'aimerais que l'on revienne sur la notion de convivialité, qui peut donner lieu à plusieurs interprétations. Récemment, aux États-Unis, j'ai constaté que des gens entraient dans un musée simplement pour se promener, y compris avec leur chien aidant, ou pour boire un verre. La convivialité se décline de différentes façons. Le questionnaire les différencie-t-il ?

**Anne Jonchery** – Il s'agit d'enquêtes quantitatives visant à objectiver des phénomènes sociaux. Le questionnaire de l'enquête *À l'écoute des visiteurs* permet d'identifier la sociabilité de la visite, si les visiteurs sont venus seuls, en famille, avec enfants, en groupe. Sont également posées les questions des motivations et des bénéfices tirés de la visite, et certaines des réponses proposées concernent la convivialité.

**Jasmina Stevanovic** – Comme je l'ai indiqué, nous avons interrogé les visiteurs à la sortie du musée en offrant une palette de réponses comme le fait de partager un moment avec des proches, de faire une sortie en famille, de faire découvrir ou accompagner quelqu'un. De ces motifs combinés ressort l'importance de la convivialité.

**Dominique de Font-Reaulx, chargée de mission auprès de la Présidente du musée du Louvre** – Je vais évoquer un serpent de mer. Le prix d'entrée serait un frein pour certains visiteurs. Mais les avez-vous interrogés sur la valeur qu'ils attachent à ce que le musée leur propose ? Je ne sais si cet élément est mesurable mais c'est peut-être cela qui les retient.

**Jasmina Stevanovic** – Dans l'enquête sur la gratuité, nous avons enquêté sur le renoncement à visiter à cause du prix et demandé quel prix une personne accepterait de payer – c'est une manière, peut-être, d'estimer la valeur qu'elle accorde à ce qu'elle verrait. En 2020, c'était dix euros, contre huit euros en 2010. Nous essayons de suivre cet indicateur dans le temps pour estimer la valeur que l'on donne à une visite patrimoniale.

**Anne Jonchery** – S'agissant des « non-publics », une notion que je n'aime guère car elle enferme dans une catégorie, comme celle de « non-lecteur », alors que les pratiques culturelles évoluent au fil de la vie, le prix du billet peut être un frein, un frein réel compte tenu de l'inflation des prix des billets d'entrée. Mais il faut tenir compte aussi du coût psychologique que peut représenter la démarche d'aller au musée pour des gens qui n'en ont pas l'habitude. On s'en aperçoit à propos des visites en famille, avec des parents qui voudraient venir mais pour qui la prise de risque n'est pas négligeable (risque d'être déstabilisé par le contenu face aux enfants, etc). Cela renvoie aux dispositifs d'éducation artistique et culturelle et d'accompagnement. Par exemple, il est plus facile de faire venir des parents si c'est pour voir des médiations, des performances ou les objets que leurs enfants ont réalisés dans le cadre de visites scolaires au musée.

**Jasmina Stevanovic** – J'ajoute que l'on va rarement seul au musée. Dès lors, pour une famille par exemple, le coût est un véritable argument, sans qu'il soit besoin d'évoquer la valeur de l'exposition.

**Anne Jonchery** – Tout à fait. Mais il existe aussi de nombreuses politiques de gratuité, en particulier pour les enfants, qui sont souvent méconnues des citoyens et nécessiteraient plus de communication.

**Laure Pressac** – Francis De Bonnaire a indiqué que l'on pouvait s'inscrire jusqu'en novembre 2023 pour l'enquête Sentomus ; est-ce pour accéder aux détails des données ou aussi pour demander que l'étude soit réalisée dans notre propre établissement ? D'autre part, pourrait-il donner, dans les grandes lignes, les résultats de l'étude relative à l'offre numérique dans les musées ?

**Francis De Bonnaire** – Pour ce qui est de l'offre numérique dans les musées, je vous prie de m'excuser, mais dans le cadre de cet exposé, il fallait faire des choix. Sur le premier point, nous offrons

à chaque musée la possibilité de réaliser une enquête personnalisée. On lui fournit les matériaux nécessaires pour communiquer avec son public, on collationne les données et on établit un rapport qui lui permet de mieux se connaître et de se comparer aux autres établissements de même nature compris dans l'étude.

**Émilie Girard, présidente d'ICOM France** – Sur le *tchat*, Laetitia Baillet, observant le développement de lieux hybrides dits tiers-lieux, demande si les musées ont l'intention de s'y insérer. D'un côté, cela faciliterait l'accueil et la convivialité ; de l'autre, il faut quand même que les œuvres et les expositions soient vues. Y a-t-il des réflexions à ce sujet et des *think labs* que l'on peut rejoindre ? Peut-être aurons-nous des éléments de réponse au cours de la journée.

**Anne Jonchery** – Effectivement, nos enquêtes n'ont pas, du moins pas encore, approfondi cette dimension. Toute réflexion sur la question des tiers-lieux nous intéressera.

**Jasmina Stevanovic** – Au ministère de la Culture, la délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle a engagé une réflexion sur l'identification de ces lieux ; nous devrions en savoir plus dans un an. Pour ce qui est des études que nous avons menées, seule celle concernant les Micro-Folies touche au sujet.

**Émilie Girard, présidente d'ICOM France** – Sur le *tchat* encore, Hakima Benabderrahmane se dit que les seniors viennent peut-être plus au musée avec leurs petits-enfants et, bénéficiant d'une tarification familiale, sont moins aisés à identifier. Cela expliquerait en partie la baisse de fréquentation relevée pour cette catégorie.

**Anne Jonchery** – Non. L'enquête Credoc est réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population (méthode des quotas) et prend en compte les âges ; nous ne travaillons pas à partir de l'offre tarifaire dont bénéficie le visiteur. Les seniors ne sont donc pas « noyés » dans un groupe familial.

**David Coelho, élève conservateur en stage auprès d'Hélène Jagot à Tours** – Anne Jonchery et Jasmina Stevanovic ont avancé que pour 50 % des personnes interrogées, le télétravail avait conduit à une baisse de la fréquentation des musées. Cela me semble contre-intuitif.

**Anne Jonchery** – Au cours de ces dernières années perturbées, les ressentis et les opinions ont pu fluctuer. C'est lors de l'enquête de janvier 2022 qu'environ la moitié des personnes interrogées ont déclaré que le télétravail pouvait freiner leurs sorties culturelles en général, pas seulement au musée. Cela vous semble contre-intuitif mais cela dépend de la situation de chacun. Ceux, qui n'ont pas d'enfants à demeure, en tout cas pas d'enfants mineurs, peuvent avoir envie de sortir après une journée de télétravail. Mais pour beaucoup, ce sera un effort : un habitant de la banlieue parisienne venu travailler à Paris peut y rester pour la soirée ; s'il est en télétravail, il hésitera à l'idée du déplacement et du coût. C'est en ce sens que beaucoup de gens en télétravail nous ont déclaré sortir moins de chez eux, y compris pour les loisirs.





# Session 1

---

**Nouveaux usages,  
nouvelles formes de médiation**



## Table ronde

**Olivia Bourrat**, directrice des collections et de la recherche, Paris Musées

**Yaël Kreplak**, responsable du diplôme universitaire « Pour l'accès à l'art et au patrimoine: outils et recherche », adossé à la Chaire Delphine Lévy, université Paris 1 Panthéon Sorbonne

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

**Valérie Guillaume**, directrice du musée Carnavalet - Histoire de Paris, Crypte archéologique de l'île de la Cité et vice-présidente d'ICOM France

**Hélène Jagot**, directrice des musées et château de Tours

**Modération : Anne-Sophie Grassin**, responsable du service des publics - médiation et actions culturelles du musée d'art Contemporain du Val-de-Marne et membre élue d'ICOM France.



**Anne-Sophie Grassin** – Je suis heureuse d'être parmi vous dans ce magnifique hôtel de ville de Tours pour cette journée professionnelle.

« Le succès d'un musée ne se mesure pas au nombre de visiteurs qu'il reçoit, mais au nombre de visiteurs auxquels il a enseigné quelque chose » disait en son temps Georges-Henri Rivière. Est-ce toujours d'actualité ?

Ces deux dernières années, de nouveaux formats de médiation – médiation orale, visites sensibles, contées, méditatives – de nouvelles formes de médiation écrite concernant en particulier la structure, la rédaction, la forme des cartels, ont questionné la relation aux œuvres. Outre la transmission de savoir sur l'œuvre, des expériences individuelles subjectives, souvent plus sensibles, ont permis de construire une nouvelle relation à soi, aux autres, au monde. De quelle expérience parle-t-on ? Le seul fait d'être au musée garantit-il une rencontre spécifique avec les œuvres ? Est-ce que voir, c'est comprendre ? Continue-t-on de façonner de nouvelles manières de regarder les œuvres et de construire une culture commune, à l'heure

où le divertissement s'invite au musée ? Plus précisément, le fil rouge de notre table ronde sera le suivant : face à l'émergence de nouvelles offres de médiation muséale, les œuvres restent-elles toujours au centre de l'expérience du visiteur ? Ces nouvelles formes de médiation sont-elles une fin ou un moyen ? Pour en débattre, nous privilégierons trois axes transversaux : la construction de sens, de savoir ; les formes du discours oral et écrit ; les nouveaux paradigmes de la médiation sensible.

S'agissant de la construction de sens, je demanderai d'abord demander à nos invités si l'on évalue encore la rencontre avec une œuvre à l'aune de l'apprentissage de connaissances, et si les œuvres sont toujours le support d'une culture commune. Je me tourne vers Hélène Jagot, qui a lancé un chantier de refonte au sein des musées de la ville de Tours. Quelle est la place des œuvres dans vos réflexions ?

**Hélène Jagot** – Les œuvres conservent une place centrale au musée des Beaux-Arts, et de même les collections au musée du Compagnonnage, unique en France par sa typologie, son organisation, son objet, ainsi qu'au Muséum d'histoire naturelle. Dans chaque cas, c'est à partir des thématiques développées dans nos collections que nous construisons des médiations et des discours. Le discours sur les œuvres peut rester assez classique s'agissant des cartels au musée des Beaux-arts. Cela dit, il faudra y travailler dans les prochaines années. En effet, le public traditionnel partageait une culture générale. Ce public change, et certains éléments ne sont plus familiers à tous, par exemple la culture religieuse et certaines connaissances sur l'Antiquité. Il nous faut les expliquer davantage aux visiteurs pour qu'ils fassent un lien avec leur culture personnelle. La réflexion en est à ses débuts. Le souci de garder les collections au cœur du musée imprègne toute notre action culturelle. Ainsi, nous demandons systématiquement aux artistes invités de partir des collections ou des thèmes des expositions pour créer une pièce spécifique pour le musée. Par exemple, en 2021, la compagnie Nawel Oulad, qui était en résidence, a créé des pièces chorégraphiques dans un véritable dialogue avec les œuvres du musée.

Nous constatons une perte de vitesse de la visite guidée « ordinaire » au bénéfice de l'événementiel. Le public souhaite se sentir surpris, si bien que toutes les propositions insolites ont du succès, comme les propositions de l'ordre du tiers-lieu. Juste après la pandémie, nous

avons installé une sorte d'*afterwork*, *Les Visiteurs du soir* : les jeudis soir, le musée des Beaux-Arts invite des conférenciers, des artistes, des créateurs pour un spectacle, toujours en lien avec une exposition ou avec les collections, puis offre au public un cocktail dînatoire, ce qui permet des échanges. L'équipe du musée sert à boire, ce qui crée une autre relation avec les visiteurs. *Les Visiteurs du soir* sont devenus un lieu de rencontres intergénérationnelles entre notre public classique, celui des Amis du musée, et des étudiants et de jeunes actifs qui pouvaient difficilement venir au musée en journée ou même le week-end en raison d'une vie professionnelle ou familiale chargée.

On peut aussi imaginer des propositions lors de la pause méridienne, comme il en existe à Lille. Le public modifie alors sa manière de visiter et d'appréhender le musée. L'entrée dans notre musée est gratuite pour les moins de 26 ans, et nous constatons que les jeunes gens considèrent aujourd'hui le musée comme un lieu de promenade où ils se retrouvent. C'est aussi un lieu où aller quand il pleut ; finalement, ils visitent et peuvent parfois être happés, acquérir quelques connaissances au moment d'une visite guidée et repartir. La visite guidée classique d'une heure avec un guide a plus de mal à prendre, mais toutes les propositions alternatives plus courtes, plus décalées, plus événementielles, plus calibrées selon un certain public fonctionnent bien. C'est ce que ressent le service des publics sans que cette impression transparaisse dans les statistiques.

**Anne-Sophie Grassin** – Vous mesurez donc que si l'œuvre et l'acquisition de connaissances demeurent au centre des dispositifs, le public change et les formats évoluent, on assiste à une mutation de la « visite guidée » en faveur d'un « dialogue avec les œuvres ». Il ne s'agit plus d'un discours délivré de manière ascendante mais de conversations qui se partagent avec un public.

Bruno Girveau, vous m'avez indiqué lors de notre discussion préalable à cette table ronde qu'il y a un rapport à l'œuvre dans 95 % des médiations que vous proposez au palais des Beaux-Arts de Lille, mais que cela n'aboutit pas toujours à l'acquisition de connaissances. Pouvez-vous préciser ce point ?

**Bruno Girveau** – Peut-être faut-il parler de 90 % plus que de 95 %, mais une chose est certaine : quel que soit l'événement, nous nous imposons de faire le lien avec les œuvres. Même si nous avons

poussé très loin le renouvellement des formes de médiation, nous nous posons toujours la double question préalable sur laquelle repose le projet scientifique et culturel : public-collection/collection-public. C'est pourquoi, pour tout projet nouveau, je demande aux équipes d'essayer le plus possible d'établir un lien avec les collections. Aussi loin que soit poussé le curseur en matière d'événements, on doit toujours se demander si l'on peut apporter un éclairage sur les collections ; c'est le fondement de notre réflexion.

S'interroger sur les formes nouvelles de médiation, définir jusqu'où l'on va et à quel moment on peut avoir l'impression de céder en acceptant un événement qui n'a plus aucun rapport avec l'œuvre, c'est poser la question fondamentale de savoir si nous, conservateurs responsables de collection, sommes les seuls médiateurs possibles. Selon moi, la réponse est négative. Nous demeurons le médiateur privilégié mais pas le seul ; la question est donc celle du partage du pouvoir. Pour bouleverser la médiation, il faut d'abord bouleverser les modes de fonctionnement et l'organigramme. Alors que la parole autour des œuvres était réservée à quelques-uns et quelques-unes, il faut accepter de céder la parole à d'autres, parfois complètement, pour le meilleur et pour le pire. La seule contrainte que nous imposons aux invités de l'Open Museum comme aux intervenants ponctuels, c'est d'essayer de relier le plus possible le propos à une œuvre et aux collections.

**Anne-Sophie Grassin** – En somme, le partage de la parole sur les œuvres soulève des enjeux de pouvoir symboliques. Olivia Bourrat et Yaël Kreplak, comment envisagez-vous cette relation aux œuvres et au pouvoir de la parole au sein du diplôme universitaire « Pour l'accès à l'art et au patrimoine » ?

**Olivia Bourrat** – Pour la directrice des collections et de la recherche à Paris Musées que je suis, les collections sont au cœur de notre propos. Mais, parce que les pratiques et les attentes des visiteurs évoluent considérablement, Paris Musées soutient fortement la chaire Delphine Lévy, nommée en hommage à la fondatrice et première directrice emblématique de Paris Musées, et le diplôme universitaire consacré à la question de l'accessibilité. Je pense comme Bruno Girveau qu'il faut bouleverser nos modes de fonctionnement, et ce diplôme universitaire a l'intéressante particularité de s'adresser et à des étudiants en formation initiale et à des

personnes en formation continue, des professionnels. Trois places sont réservées à des agents de Paris Musées et nous tenons à ce que des profils très différents participent à cette formation. L'année dernière, c'étaient un conservateur, une chargée des publics et une secrétaire générale ; cette année sont inscrits un secrétaire général, une attachée de conservation et un agent des services des publics. Ce diplôme est conçu pour construire une culture commune de l'accessibilité par une approche pluridisciplinaire, en modifiant des habitudes acquises de longue date au sein des institutions.

**Yaël Kreplak** – Cette formation en est à son tout début : elle entre dans sa deuxième année. De mon point de vue de chercheuse, ce diplôme monté en partenariat étroit avec Paris Musées et avec d'autres musées, dont le Louvre, qui nous rejoignent cette année, est très original. Il tend à construire un espace de discussion sur les notions d'accès et de rapport au public par l'apport des sciences humaines et sociales. Nous sommes encore dans une phase d'observation, avec tous les participants des promotions, de ce qui se fait dans les musées : propositions lancées, projets, chantiers en cours. Cette chaire produira des données et élaborera des méthodes d'enquête pour réfléchir aux effets des dispositifs destinés à favoriser la rencontre avec les œuvres et les biens culturels. Qu'est-ce qui motive, sur les plans historique, politique, social, théorique, les multiples actions que vous mettez en œuvre dans vos musées ? Comment appréhender leurs effets tangibles ? La problématique de l'évaluation sera l'un des forts enjeux de cette formation : qu'évalue-t-on concrètement ? Avec quels instruments, quels présupposés et quelle limites, puisque les outils d'enquête ne sont jamais neutres et orientent toujours les résultats ? Qu'est-ce qui échappe aux enquêtes, puisque c'est toujours le cas, on l'a entendu ce matin ?

Plus qu'à la construction de sens, je suis attachée à l'idée d'expérience, qui me paraît plus englobante et pluraliste. Seulement, cette notion a été galvaudée ces dernières années, contaminée par l'« expérience client » qui, dans le monde du marketing, doit être sans cesse mesurée et évaluée pour être toujours améliorée, si bien que l'on en vient à une conception finalisée de ce qu'est une expérience et de ce qu'on doit attendre d'un objet. Je m'intéresse pour ma part à la notion au sens où l'entendait le philosophe américain John Dewey. Dans son ouvrage *L'Art comme expérience*, il explorait la manière dont la rencontre physique avec des œuvres, dans des

circonstances particulières, est susceptible de transformer profondément la perception et la compréhension que l'on peut avoir du monde. Cette philosophie pense la continuité entre les expériences de l'art et celles de la vie ordinaire. L'expérience entendue en ce sens se joue sur le très long terme ; ce n'est pas par un sondage de sortie d'exposition qu'elle pourra être cernée, puisque l'on repense des jours ou des mois plus tard, sans que cela soit toujours forcément de façon consciente, à une œuvre et aux effets qu'elle a eus sur nous. En outre, cette expérience n'est pas finalisée : on ne peut anticiper quels effets la rencontre avec une œuvre aura sur nous, on ne sait ce que l'on va en apprendre.

Cette conception de l'expérience est un défi à la mise au point d'outils d'évaluation, puisqu'il faudrait suivre des gens pendant dix ou vingt ans, je ne sais par quels moyens, pour apprécier comment l'art transforme leur vie. En disant cela, je ne cherche pas à invalider tout ce qui se fait par d'autres formes d'enquêtes mais j'appelle à garder à l'esprit, pour réenvisager la place donnée à l'évaluation dans le monde de la culture et, plus largement, dans notre société, que tout ne se mesure pas.

**Olivia Bourrat** – Pour Paris Musées, qui rassemble quatorze musées et sites très différents – maisons d'artiste, musées historiques, musées des beaux-arts, musées d'art contemporain, musée d'art asiatique... –, ce diplôme universitaire, outil expérimental, est extrêmement intéressant en ce qu'il permet la réflexion. Nous accueillons certaines de ces formations au sein de nos musées et nos professionnels y participent en qualité d'étudiant mais aussi en tant qu'intervenant. Ces discussions qui concernent la recherche sur les collections et sur le public sont d'une grande richesse. Nous sommes très engagés dans l'évaluation de notre impact carbone mais, en même temps, nous ne devons pas oublier notre impact sociétal et le sens que nous donnons à nos actions et la manière dont nous établissons nos priorités. Nous nous interrogeons donc sur les méthodes d'évaluation : comment trouver de bons arguments pour défendre des projets dont l'impact est peut-être moins rapide mais essentiel pour la société à moyen et long terme ? Nous espérons poursuivre ce partenariat plusieurs années pour imaginer des outils ensemble. Cette approche universitaire à nos côtés nous permet de prendre du recul sur nos pratiques.

**Anne-Sophie Grassin** – Valérie Guillaume, dans la démarche de conception et de mise en œuvre de la médiation renouvelée du musée Carnavalet, vous avez la singularité de ne pas dissocier construction de sens et forme de discours ; pouvez-vous revenir sur cette articulation ?

**Valérie Guillaume** – Le musée Carnavalet - Histoire de Paris, récemment rénové, a rouvert fin mai 2021. Depuis lors, il a accueilli plus de 2 000 000 de visiteurs ; le week-end dernier, ils étaient 8 000. Nous avons travaillé à une médiation sur mesure pour un musée qui donne à voir la période allant de la préhistoire jusqu'à nos jours, conserve 640 000 œuvres et en expose 3 800 ; c'est l'équivalent du musée du quai Branly - Jacques Chirac. Chaque salle, chaque espace – une centaine environ – propose une typologie d'objets et des décors très différents, autant d'ambiances que le public reconnaît et apprécie.

Nous avons recensé les objectifs de la nouvelle médiation : contextualiser les œuvres, donner des repères à tous les visiteurs – français, étrangers, enfants, seniors –, faciliter l'accès aux informations, améliorer l'expérience de visite, enrichir la découverte des œuvres, proposer leur approche sensorielle. Dans le cadre de sa rénovation, le musée a élaboré un écosystème complet de médiation, fruit d'une conception collective. Quelque 450 personnes ont collaboré à ce *design thinking* d'ampleur : plus de 300 enfants – enfants des écoles élémentaires de Paris et de la banlieue, enfants des hôpitaux de Lagny-sur-Seine et de l'hôpital Robert-Debré – et plus d'une centaine de spécialistes, historiennes et historiens, historiens de la littérature et des religions, une spécialiste des cartes et plans, beaucoup d'architectes, des urbanistes, des artistes, des associations aussi, telle la société des amis de Marcel Proust. Plusieurs commissions scientifiques ont été créées, notamment pour le remontage d'un décor de Claude-Nicolas Ledoux.

Nous avons mis au point de nombreux dispositifs à lire, toucher, ressentir : textes de salle, focus architecture, focus trajectoires et surfaces graphiques ponctuent le parcours pour spatialiser le visiteur et l'aider à se transporter dans le Paris « d'avant ». Les dispositifs multimédias sont très utilisés : projections, très nombreux entretiens filmés, des animations, ambiances sonores, images d'archives, etc. Cette offre de médiation continue de vivre puisque nous assurons quelque mille rotations par an. Les œuvres ont déjà beaucoup changé et nous

accompagnons leur nouvelle présentation par le renouvellement et l'enrichissement de l'offre d'entretiens filmés, d'animations, de films documentaires... Les diapositives que je projette montrent quelques échantillons de médiation écrite et de multimédia avec une grande diversité de propositions, des jeux, des éléments tactiles.

Je m'arrêterai sur deux singularités de cet accrochage. La première est l'accrochage à hauteur d'enfant. Pour dix pour cent des œuvres, soit 380, dans toutes les salles du musée, la hauteur de référence est celle du regard des enfants, soit 120 cm – la hauteur de référence pour les adultes est de 150 cm. Notre public est un public d'enfants âgés de six à douze ans et, je le redis, la médiation a été assurée par les enfants eux-mêmes. On a constaté une présence accrue des familles et des jeunes publics, ce qui est propice à une visite partagée intergénérationnelle extrêmement intéressante, et de très nombreux groupes d'enfants.

L'autre démarche est celle de l'accessibilité universelle. À cette fin, nous avons beaucoup travaillé avec l'Union nationale des associations de parents d'enfants inadaptés (UNAPEI) et avec le ministère de la Culture pour répondre aux besoins des personnes en situation de handicap, avec 75 pupitres d'accessibilité universelle aux nombreuses variantes et 30 autres dispositifs multi-sensoriels manipulables pour une approche plus ludique. Cette rénovation nous a valu différents trophées ainsi que le prix Apollo de l'*International Art Magazine* pour l'ouverture du musée de l'année en 2021. J'insiste sur le fait que cet écosystème a été conçu au sein du musée par un immense collectif.

**Anne-Sophie Grassin** – Nous savons que vous avez créé d'autres formes de visites, notamment des visites divinatoires conçues par une comédienne. Qu'est ce qui a motivé cette ouverture à d'autres paroles ? Ainsi en venons-nous au deuxième volet de cette table ronde, consacré aux formes du discours écrit et oral.

**Valérie Guillaume** – Notre offre de visite, extrêmement variée, vaut pour les bébés, les jeunes enfants, les adultes. Nous avons en effet lancé récemment des visites divinatoires, des visites de dramathérapie et d'art-thérapie et des visites concernant la résilience. La ville de Paris a été fortement marquée par les attentats de 2015, qui résonnent encore dans l'inconscient collectif, et la crise climatique est également anxiogène. Dans ce contexte, la résilience a une grande importance et les visites que nous avons proposées à ce

sujet lors des dernières Journées du patrimoine ont été extrêmement suivies, notamment par les jeunes publics.

**Anne-Sophie Grassin** – En ce qui concerne la médiation écrite, les cartels représentent un support de médiation particulièrement lu et attendu par les visiteurs pour construire du sens face aux œuvres. Leur renouvellement est donc un axe de réflexion majeur. Les équipes du palais des Beaux-Arts de Lille ont mené un vaste chantier sur les cartels, avec une nouvelle éditorialisation. Bruno Girveau, vous avez fait le pari du « partage du pouvoir de la parole sur les œuvres », pouvez-vous revenir sur la création de ces cartels ?

**Bruno Girveau** – Le chantier s’est fait en mode projet : on donne à certaines personnes une lettre de mission pour une durée de six mois ou un an, parfois plus, pour un projet spécifique. Le chantier « cartels » a commencé il y a presque trois ans et le mode projet a fait collaborer des membres de la direction du public, de la conservation et d’autres services ; après qu’un objectif et une date aient été fixés, tous se sont mis en ordre de marche. En l’espèce, il s’agissait de déterminer l’avenir des cartels, sujet de débats sans fin avec certains de mes collègues et amis directeurs : faut-il des cartels ? N’en faut-il pas ? Combien de signes prévoir et quelle taille ? Faut-il une image ou n’en faut-il pas ? Ces discussions interminables m’ont lassé et j’ai décidé que l’on allait tenter d’objectiver l’approche en réalisant une salle témoin. C’est ce que nous avons fait en préfigurant une salle du futur département Moyen Âge - Renaissance. Dans cette salle témoin, nous apposons tous les trois mois des cartels de tailles et de contenus différents, pour qu’ils soient évalués avec des méthodes scientifiques par le Pr Daniel Schmitt de l’université polytechnique des Hauts-de-France. Des expériences *d’eye-tracking* – l’enregistrement des mouvements oculaires – ont été conduites : des visiteurs volontaires ont accepté de coiffer des lunettes spéciales munies de caméras, puis leur comportement visuel a été analysé.

Nous en avons tiré certaines conclusions : les visiteurs veulent des cartels substantiels, et le texte accompagné d’une image a 80 % de chances de plus d’être lu - bien entendu, nous ne multiplions pas les images, qui doivent rester pertinentes. Nous avons aussi donné la parole à d’autres que les conservateurs, des experts dans des domaines très différents. Ainsi, le musée de Lille possède un tableau de van Hemessen qui est la seule œuvre de l’art occidental à

représenter un ange à ailes de papillon. Nous avons demandé à des entomologistes de le commenter, en changeant le texte tous les trois mois. Cela a été un grand succès et après un an et demi, nous avons établi une ligne éditoriale pour les cartels, car nous pouvons en avoir jusqu'à trois par œuvre dans le format 20 x 16 – vous imaginez les débats entre nous. On recourt à des experts du costume, du vivant animal ou végétal. Finalement, nous avons établi une charte ; cela peut paraître très normatif, mais elle laisse une grande liberté de choix sur les contenus. Nous espérons avoir refait l'intégralité des cartels du musée sur cette base en 2024.

**Anne-Sophie Grassin** – Voilà qui confirme un élément majeur au cœur du renouvellement de la médiation écrite : non seulement l'on note une ouverture de la parole mais aussi la possibilité de faire appel à une diversité des scripteurs. C'est une expérience très éclairante. Vous aviez aussi demandé à une chirurgienne de la main de donner son interprétation sur des œuvres du Moyen Âge et de la Renaissance me semble-t-il.

**Bruno Girveau** – Oui, dans le cadre du programme *Un Midi, un Regard* : entre 12h30 et 13h30, on donne la parole à un spécialiste étranger à l'histoire de l'art. L'horaire vise un public de gens actifs mais, dans les faits, il est diversifié. Nous avons entendu un taxidermiste, une naturopathe, des chefs d'orchestre, une scénariste d'une série télé. J'essaie d'assister à toutes ces interventions et je suis abasourdi par leur originalité. L'exemple que vous évoquez est celui d'une chirurgienne spécialiste de la main dont le point de vue sur l'anatomie – par exemple : les mains de Rodin sont-elles réalistes ? – était passionnant. La formule est éprouvée ; nous avons eu quarante-cinq sessions. Mais, victimes de notre succès, nous devons fixer un contingent, car au-delà de trente personnes, le rapport de familiarité avec l'intervenant est plus délicat.

**Anne-Sophie Grassin** – Ces exemples posent une question intéressante : « qui a l'autorité pour parler des œuvres ? » Hélène Jagot, qu'en est-il de votre côté ?

**Hélène Jagot** – Tours abrite un musée municipal du Compagnonnage, dont le comité consultatif comprend les sociétés de compagnons ayant leur siège dans notre ville. Le lien avec ces sociétés est ancien. Depuis son arrivée récente à la direction, Virginie Tostain a engagé le recueil de

la parole des compagnons – et les femmes ont accès au compagnonnage depuis quelques années – pour faire revivre leur histoire particulière et accompagner sur le plan affectif celle des « chefs d'œuvre » exposés, objets techniques et beaux objets à la fois. Une exposition intitulée *Le compagnon et son chef d'œuvre au XXIème siècle* a eu lieu il y a deux ans. Les compagnons fournissent pour la rédaction des cartels une matière spécifique – certaines pièces sont très complexes – qui vient compléter la parole scientifique. Leurs témoignages sont affichés en regard. Cette méthode gagne tout le musée, à mesure de la refonte du parcours. Lors des journées du patrimoine, les visiteurs apprécient beaucoup les démonstrations faites par une cinquantaine de compagnons. Leur apport direct autant que technique fait toute la richesse et l'authenticité de ce musée. Conçu par une génération de compagnons qui disparaît, il fait désormais place à une nouvelle génération, attentive à la féminisation, à la parole des jeunes, aux nouveaux métiers et nouvelles manières de vivre le compagnonnage.

**Anne-Sophie Grassin** – Ainsi cette ouverture des paroles n'oppose pas les savoirs scientifiques aux autres savoirs mais rend les discours complémentaires ; c'est en somme un changement de paradigme. Dans le diplôme universitaire de la Sorbonne, quelle est la place des supports de médiation orale et écrite dans les modules pédagogiques ?

**Yaël Kreplak** – Une des caractéristiques de cette formation est de faire intervenir une pluralité d'interlocuteurs parmi les participants : conservateurs et médiateurs bien sûr, mais aussi d'autres personnels du musée, régisseurs, restaurateurs, documentalistes, architectes, scénographes, responsables de réserve... Toutes et tous sont invités à présenter leur activité, leurs rapports aux œuvres et plus généralement à partager leurs approches des questions de l'accès et du rapport au public. Ceux qui voudraient en connaître le détail peuvent consulter notre site où nous mettons en ligne tout le programme, les comptes rendus des séances, les visites, les travaux réalisés par les étudiants. Un des postulats de la chaire Delphine Lévy est que l'accessibilité ne relève pas de la seule médiation mais d'une culture transversale.

De ce fait, autre caractéristique de la formation, nous invitons non seulement des historiens d'art et du patrimoine mais aussi beaucoup de chercheurs en sciences humaines et sociales, géographes, anthropologues, philosophes, car ils ont un autre point de vue sur le public

et les problèmes d'accès. Par exemple, l'an prochain, j'organiserai certainement une séance sur la signalétique avec des géographes et des ergonomes qui ont travaillé avec la SNCF.

En second lieu, en dehors de la formation à strictement parler, je m'intéresse à la fabrique et au contenu du discours. Dans le cadre de la chaire, j'organiserai l'an prochain deux journées d'études sur les cartels. Je diffuserai l'information à ce sujet. Mais dans les séances, nous abordons, de différentes façons, la question des critères permettant de s'assurer que les contenus rédigés autour des expositions ou des collections sont accessibles. Cela demande d'examiner la chaîne de production de ces contenus, plus ou moins courte, avec plus ou moins d'intervenants ; de comprendre aussi les enjeux en fonction de qui rédige ou révisé ces textes. Les critères ont varié. Par exemple, certains musées américains veillent à choisir une terminologie qui tienne compte de niveaux de cultures différentes, en écartant certaines notions qui pourraient ne pas être connues de tous. Mais comment s'y prendre pour rédiger des textes à l'intention d'un public dont on se fait une certaine idée mais qu'on ne connaît jamais vraiment à l'avance ? Les sciences sociales se sont déjà intéressées à ces questions, depuis la linguistique, l'analyse des interactions, jusqu'à l'analyse du discours médiatique dans ses interactions. Récemment, on a étudié comment introduire un langage clair dans les formulaires administratifs. Cela peut-il servir pour écrire des cartels ? Dans le cadre du diplôme, nous voulons brasser tous ces apports pour améliorer les façons de faire.

**Olivia Bourrat** – On travaille évidemment mieux en réseau avec d'autres institutions, et au sein de la direction des collections et de la recherche nous avons essayé cette année de structurer ces axes en soutien à nos différents musées. Nous avons développé des conventions-cadres avec des universités pour encourager une réflexion commune. Je pense en particulier à l'expérience du musée Carnavalet dont Valérie Guillaume nous parlera. Nous sommes aussi en train de reprendre le parcours de visite et la médiation offerte dans les Catacombes de Paris. Ce sera l'objet d'une des séances du diplôme, et nous avons installé récemment un comité scientifique où siègent, outre des historiens et historiens d'art, des anthropologues, des géologues. Y sont également invités des représentants du réseau Sites & Cités remarquables de France. Et nous avons rencontré aussi des « cataphiles » pour mieux comprendre

l'usage de ces lieux. Nous nous appuyons sur des études de public pour mieux comprendre leurs attentes et leur relation à la mort – qui, au passage, explique sans doute que certaines nationalités soient absentes et d'autres surreprésentées parmi les visiteurs. D'importants travaux structurels sont prévus en 2025, mais nous avons commencé en septembre à repenser la médiation des lieux, actuellement très scientifique, pour la rendre plus accessible et incarnée. Dans ce sens, constituer un comité scientifique pluridisciplinaire permet des approches moins universitaires.

**Anne-Sophie Grassin** – Je souligne le terme « incarnée », sur lequel nous reviendrons. Je retiens aussi l'importance, soulignée par tous, de la pluridisciplinarité des interlocuteurs et des discours. Pour terminer, j'aimerais que chacun évoque les freins rencontrés dans ces chantiers de renouvellement des médiations. Bruno Girveau, vous avez mis en place une charte qui encadre la mise en place de l'écrit, la rédaction des cartels, est-ce un outil opérant ?

**Bruno Girveau** – Ne rêvez pas de charte ! Je ne suis pas un homme de système, ce n'est qu'un squelette, et il a ses limites. Dans l'introduction d'une parole extérieure, le succès n'est pas garanti à tous les coups. Quelques-uns de nos *Un midi, un regard* n'ont pas fonctionné malgré le travail préparatoire, et il en est allé de même pour l'Open Museum. Il faut accepter une part de risque quand on confie la parole à l'extérieur, mais il vaut la peine de le tenter.

Par ailleurs, ce n'est pas l'ensemble des contenus de médiation du palais des Beaux-Arts qui a été renouvelé, mais 15 à 20 %. Dans 80 % des cas, on en reste à un discours d'histoire de l'art, même si je souhaite encore avancer dans l'interdisciplinarité. Le véritable sujet, c'est l'accessibilité : qu'est-ce qui est clair, qu'est-ce qui ne l'est pas ? C'est sur cette dimension empirique que l'on peut travailler.

**Hélène Jagot** – Comme l'a dit Bruno Girveau, il faut accepter l'expérimentation et donc, potentiellement, l'échec. Ce n'est pas si facile ; de plus dans l'esprit des décideurs et du public, le musée reste un lieu d'autorité. C'est une mutation à opérer dans notre mode de fonctionnement. D'autre part, sur ces questions, la formation des équipes est un enjeu au quotidien. Les musées de région, en particulier, ont parfois peu accès aux formations, qui se déroulent à Paris, et notre principal organisme de formation, le CNFPT, est moins

alerte que d'autres. L'aspect budgétaire n'est pas à négliger, non plus que le temps à dégager, pour échanger, faire des expériences, se libérer du quotidien, partager une culture commune sur ce que l'on souhaite transmettre aux visiteurs. Les points de vue de la conservation et de la médiation ne sont pas forcément si éloignés si on prend le temps de discuter et de ne jamais perdre de vue que l'on travaille pour les publics, en essayant d'adopter leur point de vue.

**Valérie Guillaume** – Plutôt que de freins, je parlerai de défis à relever, à commencer par la quantité énorme de données dont nous disposons pour expliquer les œuvres. Et puis, l'intelligence artificielle arrive dans nos métiers. Pour préparer une exposition, j'ai interrogé ChatGPT, le résultat était des plus intéressants ! Peut-être la rédaction de nos cartels va-t-elle devenir totalement collective. J'aimerais qu'on engage une réflexion commune sur ces sujets au sein de l'ICOM. Ce que nous faisons aujourd'hui demande du temps. Au musée Carnavalet, nous avons fermé trois ans et demi et discuté de tous les chantiers. Désormais, avec les ressources du net et l'intelligence artificielle, les délais seront accélérés.

**Anne-Sophie Grassin** – Mais ne faut-il pas résister et poser des limites à l'intelligence artificielle ? Il nous faut réintroduire du sens, réinvestir le vivant au musée, au plus près des œuvres, grâce – c'est notre troisième axe de discussion – à la médiation sensible, centrée sur une approche holistique du visiteur, considérant son être, son corps, ses émotions, ses sensations, son imaginaire, bref son intelligence sensible. Bruno Girveau, comment avez-vous rendu votre musée plus sensible ?

**Bruno Girveau** – D'abord, j'y insiste, c'est un projet global, un travail d'équipe. S'agissant du sens des œuvres, quelle est la limite de l'interprétation que l'on peut en faire, qui peut très bien ne pas être celle de l'artiste ? Je demande toujours à l'équipe de se poser la question du rapport à l'œuvre et du rapport au public. J'ai à l'esprit la grande exposition Goya que nous avons organisée à l'automne 2021. Elle était interactive, écoconçue, faisait largement appel au numérique, et nous avons voulu faire de la visite une expérience. Nous avons d'ailleurs choisi comme titre « Expérience Goya » – après les débats que vous imaginez. On est soumis à nombre d'injonctions, mais on peut les concilier. Pour préparer cette exposition, nous avons eu recours, en amont, à la méthode des *focus groups*, en

premier lieu avec les conservateurs. Notre propos de départ, je l'ai dit, était de faire moins de grandes expositions et de nous recentrer sur les collections permanentes. En l'occurrence, le musée de Lille possède deux chefs-d'œuvre, *Les Jeunes* et *Les Vieilles*, et tout le parcours, très numérisé mais évitant de tourner au spectacle, devait amener le visiteur à se faire sa propre idée lorsqu'il arrive, seul mais armé de tout ce qu'il vient d'apprendre, devant ces deux tableaux. On le sait, les chefs-d'œuvre sont irréductibles à une interprétation, chacun peut se faire la sienne. Notre choix est donc d'exploiter les collections permanentes pour le lui permettre. En 2024, nous proposerons dans le même esprit « Expérience Raphaël ».

Je mentionne d'un mot l'Open Museum, qui consiste à inviter une personnalité issue de la culture populaire pour dialoguer avec les collections. Nous demandons à l'invité de disposer ses interventions de façon équitable dans tout le musée : comme ce genre de manifestation accueille 80 % à 90 % de primo-visiteurs, le but est de leur faire découvrir l'ensemble des lieux. Par exemple, nous avons invité François Boucq, auteur de bandes dessinées mais aussi amoureux des musées. Il n'a pas dessiné ni commenté des dessins mais offert des points de vue neufs et sidérants. Ainsi, dans la salle du romantisme où est exposée la *Médée* de Delacroix, il nous a demandé d'accrocher une quarantaine de portraits avec la même ligne d'horizon, et de placer au centre un carrousel avec des miroirs tournants. C'était une façon de confronter les visiteurs au regard des autres et aussi à la pratique, si courante, du selfie. Tous ont été captivés : les conservateurs, qui n'auraient pas osé accrocher des œuvres de cette manière, et le public auquel on offrait de les voir autrement.

**Anne-Sophie Grassin** – On invite donc le visiteur à faire davantage appel à sa subjectivité, à interagir différemment avec les œuvres et avec les autres. Au musée Carnavalet, on considère le visiteur comme « un acteur », Valérie Guillaume, comment cela se concrétise-il ?

**Valérie Guillaume** – Effectivement, la médiation rénovée vise à encourager largement l'autonomie des publics. Ainsi, deux fois par an, des enfants réalisent des films pour la série « Paris vu par les enfants ». Dans le cadre des « Paroles parisiennes », nous proposons des entretiens filmés avec des visiteurs : ils choisissent des œuvres dans les collections et racontent les souvenirs qu'elles évoquent. La prochaine saison sera faite avec des enfants, la saison suivante avec les

personnels de la ville de Paris pour évoquer la diversité des métiers. Le podcast « Femmes battantes », réalisé en 2022 pour l'exposition *Parisiennes citoyennes !*, a connu un immense succès ; il a été réalisé avec des élèves scolarisés en classe de première du bac mécanique automobile et en formation professionnelle à l'École de la 2<sup>e</sup> chance. Nous constituons aussi des comités scientifiques à mesure de l'apparition de sujets sensibles, de façon que le texte d'un cartel soit travaillé avec des anthropologues, sociologues, historiens et historiennes, et tous spécialistes des sujets considérés.

Nous instituons progressivement un dialogue citoyen conçu par des étudiants des universités Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines et de Paris 3 - Sorbonne nouvelle. Ils ont interrogé 72 jeunes adultes de 18 à 26 ans issus de l'Association de Prévention du Site de La Villette et du Conseil parisien de la Jeunesse, visiteurs du musée. Des déclarations recueillies, on retient que les participants souhaitent que le musée soit un lieu de lien social. À cette fin, il devrait proposer des événements permettant de se rencontrer entre jeunes adultes dans une mixité sociale réelle. Lutter contre l'entre-soi à Paris est une de nos missions principales ; les populations sont très diverses mais les jeunes gens ont l'impression de ne pas réussir à rencontrer des personnes différentes d'elles-mêmes.

Autre demande : le musée doit contribuer à l'apprentissage de la citoyenneté en accompagnant les publics dans la formation de leurs opinions sur les questions politiques, sociétales et culturelles grâce à des éclairages historiques. C'est le sens de l'exposition que nous préparons pour l'année prochaine sur l'An II, les débuts de la Première République. Le souhait de la pluralité des discours au musée s'exprime très fortement, mais aussi la crainte que le modèle institutionnel ne le permette pas. Enfin, ces jeunes visiteurs attendent du musée qu'il soit un lieu ressourçant, dans un contexte de vive inquiétude due aux difficultés financières et à la recherche d'une place dans la société, ainsi qu'à la santé mentale. Anxieux pour leur avenir professionnel et face à la crise écologique dans un quotidien urbain fatiguant et stressant, ils disent leur souhait de trouver des lieux de bien-être et d'entraide sociale, dont le musée pourrait faire partie. Ce dialogue citoyen le montre, les musées doivent s'ouvrir.

**Anne-Sophie Grassin** – On observe, une forme « d'empuissancement » des publics, une plus grande participation des visiteurs dans les dispositifs, notamment des plus jeunes. Le musée des

Beaux-arts de Tours a particulièrement développé les offres de médiation à l'adresse du jeune public. Cela a-t-il été l'occasion de lancer des formats de médiation plus sensibles avec eux ?

**Hélène Jagot** – Nous avons une longue tradition de médiation sensible, particulièrement en lien avec la danse. Une de nos salles est consacrée aux danseuses du XVIIIème siècle et, de plus, la ville de Tours a la chance d'abriter le Centre chorégraphique national avec lequel nous avons un partenariat à l'année : chorégraphes et danseurs font des propositions en lien avec les expositions et les collections, sous une forme qui tient davantage du spectacle. Nous avons créé il y a plusieurs années avec les scolaires le parcours « Danser avec les sculptures », conçu à deux voix, celle d'un médiateur ou d'une médiatrice du musée et celle d'une danseuse chorégraphe. Cela se traduit par un apport classique de connaissances sur les œuvres, une pratique artistique en atelier pédagogique autour du modelage et un travail chorégraphique permettant aux enfants de travailler avec leur corps la question de la sculpture et la danse. Ce travail à deux voix permet à des élèves moins à l'aise avec l'enseignement plus intellectuel, plus scolaire, de s'exprimer différemment. Ce sont des expériences très réussies.

Pour le public adulte, nous avons mené à bien d'autres projets, dont l'un en milieu carcéral. Intitulé « Voyage... Au-delà des murs », il rassemblait une médiatrice du musée, un musicien, un peintre et des détenus de la maison d'arrêt de Tours qui ont travaillé quelques mois à partir des collections du musée. Des reproductions d'œuvres avaient été installées dans la bibliothèque de la maison d'arrêt. La médiatrice s'est attachée à faire connaître ces œuvres et elle a fait écrire à ces hommes enfermés des textes relatifs aux émotions qu'ils éprouvaient face à des œuvres évoquant le voyage. Ensuite, des paysages sonores ont été créés avec un musicien ; ils sont désormais placés sur des cartels dans le musée. Enfin, une œuvre collective a été réalisée ; elle représente un paysage japonisant qui, étonnamment, n'a rien à voir avec nos collections. Ce projet modèle a eu un impact très fort pour les collègues et pour les détenus qui y ont participé. L'œuvre est à présent installée au tribunal judiciaire de Tours. Ainsi s'est fait un lien qui n'avait rien d'évident entre un musée des Beaux-arts, un centre pénitentiaire et un tribunal. La médiation sensible permet un rapport à l'œuvre qui n'est pas uniquement celui de la connaissance.

**Anne-Sophie Grassin** – Je vous remercie. J’ajoute qu’il est important de distinguer la médiation sensible, qui suppose la création de formats inédits pour comprendre les œuvres, et le partage du sensible par des artistes, devant ou avec les œuvres. La place des œuvres est donc déterminante : les œuvres sont-elles un point de départ pour façonner une expérience spécifique, ou un point d’arrivée pour mieux se les approprier ? L’opinion partagée est que la médiation sensible ne remplace pas l’information scientifique ou le savoir savant mais l’élargit. Cette augmentation qui fait appel à tout ce qui constitue le visiteur est un champ qui s’ouvre à mesure que l’on fait appel à d’autres paroles spécialistes. Ce mouvement constaté dans nos musées fait bouger les lignes en interne : la place du visiteur change, sa relation aux œuvres se modifie et la manière dont les médiateurs et médiatrices interviennent est aussi transformée, ce qui n’est pas toujours simple et doit être accompagné. Il en va de même pour les conservateurs et conservatrices, les historiens et historiennes de l’art qui, traditionnellement, avaient la parole unique sur les œuvres. L’évolution constante du métier de la médiation engage plus que jamais la formation à cette discipline ; quelle est la spécificité du diplôme universitaire « Pour l’accès à l’art et au patrimoine : outils et recherche » ?

**Olivia Bourrat** – J’espère que cette formation mettra en avant l’importance de la convivialité pour établir que les musées doivent être des lieux où l’on a plaisir à passer sans nécessairement rester pour toute une visite. C’était central pour nous au Louvre Abu Dhabi, dans un monde où l’on n’a pas l’habitude du musée : les visiteurs considéraient presque l’établissement comme un parc d’attraction et il fallait se positionner face à eux. Une réflexion est indispensable sur la convivialité, sur le musée comme lieu de sociabilité où l’on a plaisir à aller pour différents usages et pratiques.

**Yaël Kreplak** – Je prends bonne note que cet aspect ne doit pas être négligé dans la formation. Dans le cadre de ce diplôme universitaire, nous avons invité l’an dernier la philosophe Joëlle Zask, qui a publié récemment un ouvrage que je trouve lumineux : *Se réunir. Du rôle des places dans la cité*. Elle définit les places publiques comme des espaces proprement communs dès lors qu’ils permettent une pluralité d’usages simultanés. Avant cela, elle s’était intéressée aux œuvres d’art dans l’espace public, pour analyser si

et comment elles rendent possibles des usages pluriels. Nous nous sommes interrogés avec elle sur la manière d'envisager le musée comme un espace commun. C'est facilité par la gratuité de l'accès aux collections permanentes, mais pouvoir entrer dans un musée ne fait pas tout. Aussi importe-t-il de faire intervenir, aussi, dans cette formation des architectes qui pensent le rapport à l'espace : l'année dernière, l'architecte Hugues Fontenas avait insisté pour conserver des espaces vacants, non programmés, dans les musées pour se donner la possibilité que s'y déroulent des événements imprévus.

**Anne-Sophie Grassin** – Pour conclure, nous pouvons rassembler plusieurs notions stratégiques dans le renouvellement des médiations : l'expérience comme antidote à l'écueil consumériste qui réduit considérablement le temps d'observation moyen devant les œuvres. Notons aussi la nécessaire complémentarité des discours pour relever le défi de l'accessibilité universelle. « Faire médiation » aujourd'hui revient à réinventer le dialogue entre les paroles devenues plurielles. Enfin, l'œuvre reste centrale et peut être « éprouvée » par une diversité d'approches résolument sensibles, pour aboutir à une plus grande implication des visiteurs et leur permettre de vivre le musée différemment. : c'est ce qui doit désormais nous guider pour nous adresser aux publics.

**Émilie Girard** – Je vous remercie pour ce très riche échange. Étant donné l'enthousiasme des réactions en ligne, je pense que le diplôme universitaire « Pour l'accès à l'art et au patrimoine : outils et recherche » fera le plein de candidatures dans les mois qui viennent ! Les participants au *chat* expriment un grand intérêt pour les cartels enfants et les pupitres et demandent s'ils sont conçus, dans leur contenu et dans leur forme, pour être accessibles à tous, dont les personnes à mobilité réduite.

**Valérie Guillaume** – Oui, bien sûr. Les pupitres d'accessibilité partagée sont adaptés aux publics en situation de handicap ; ils sont aussi bilingues. Nous avons travaillé, je vous l'ai dit, avec l'UNAPEI, et des personnes atteintes de handicaps visuel, psychique et mental ont testé nos pupitres avant leur mise en fabrication.

**Émilie Girard** – On demande à Bruno Girveau si les résultats de l'étude menée sur les cartels ont été publiés et où ils peuvent être consultés en ligne.

**Bruno Girveau** – Je ne suis pas certain qu'ils soient en ligne. Si ce n'est pas le cas, nous nous y efforcerons, mais nous avons un document récapitulatif que nous pouvons bien sûr mettre à disposition de qui le souhaite. Certains musées nous l'ont déjà demandé.

**Émilie Girard** – Anne Santini aimerait que vous développiez la question du partage entre pouvoir et savoir, celui-ci devant, je la cite « être vu comme un enrichissement et non comme une perte ».

**Bruno Girveau** – Au musée comme ailleurs, la parole donne le pouvoir. C'est aux conservateurs que l'on donne le droit de s'exprimer dans les musées et leur parole, essentielle, ne doit pas être disqualifiée ; une forme d'érudition doit absolument être maintenue. Le savoir est le pouvoir, et le pouvoir est à qui on donne la parole. Mais on confie la parole à des personnes extérieures à l'institution dans une proportion qui reste contrôlable, 15 % au maximum. On pourrait aller plus loin, mais cela demande à être apprivoisé – la parole d'un visiteur n'est pas toujours intéressante.

Les cartels suivent des normes : généralement ils ne doivent pas dépasser 400 signes, ce qui oblige à se concentrer sur une idée. Cela peut signifier exposer moins d'œuvres, et on aborde là un tout autre sujet, celui de l'écoresponsabilité en matière d'exposition : faut-il montrer autant d'œuvres, prévoir autant de discours et de médiation ? Est-ce absorbable par les visiteurs et est-ce supportable en termes de développement durable ?

**Émilie Girard** – Un participant qui s'intéresse à l'impact de l'intelligence artificielle sur les musées renvoie au Studio d'Ask Mona, avec Marion Carré. Je saisis cette occasion pour vous indiquer que notre prochaine soirée-débat déontologie, en novembre, portera sur les enjeux et les limites du numérique dans les nouveaux usages.

**Marion Carré, cofondatrice et présidente d'Ask Mona** – Je rejoins ce qui a été dit sur la nécessité de mener une réflexion d'ensemble sur l'intelligence artificielle, ses apports positifs mais aussi négatifs. Cela nous aidera à prendre position. L'agence News Tank Culture s'y est intéressée et le ministère de la Culture a lancé un groupe de travail, dont je fais partie.

**Aude Bosquet Barth, directrice de la fondation d'entreprise Cité des télécoms** – Quel format proposez-vous pour les tout-petits, les enfants âgés de la naissance à 4 ans ?

**Bruno Girveau** – La référence en la matière est le centre mille formes, à Clermont-Ferrand, issu d'une collaboration avec le Centre Pompidou. Ce centre d'initiation à l'art est l'expérience la plus étonnante qui soit pour les enfants âgés de la naissance à six ans et nous allons engager une coproduction avec lui dans un format réduit. La programmation, remarquable, est conçue avec des artistes contemporains, avec un cahier des charges destiné aux tout-petits. Les activités sont pour l'essentiel en accès libre à Clermont-Ferrand. À l'automne, en partenariat avec mille formes, le palais des Beaux-Arts de Lille ouvrira dans l'atrium un espace gratuit pour les enfants jusqu'à six ans, intitulé « 1,2,3 couleurs ». D'autre part, la direction des publics a engagé depuis quelques années des actions pédagogiques auxquelles les parents sont évidemment associés, les tout petits étant difficilement autonomes. Bien d'autres musées font beaucoup en ce domaine.

**Hélène Jagot** – Pour le musée des Beaux-arts de Tours, ceux qui le souhaitent pourront s'entretenir à ce sujet avec ma collègue Marie Arnold, présente dans la salle. Nous avons engagé il y a plusieurs années un partenariat avec les crèches de la ville, en prévoyant des expositions hors les murs, à hauteur d'enfant, à partir des œuvres du musée – les œuvres présentées sont manipulables et l'on voit les enfants s'immerger dans les peintures de la Loire d'Olivier Debré. De plus, depuis quelques mois, Marie Arnold développe pour les tout-petits un projet autour des comptines qui passe aussi par le chant et le jeu. Pour les enfants de grande section de maternelle, nous avons mis au point des visites contées en accès libre pour les enseignants.

**Valérie Guillaume** – Tous les musées organisent ce genre de visites pour les enfants – pour les bébés à partir de huit mois, puis pour les écoles maternelles et primaires. Notre point commun avec le musée de Tours est que nous les emmenons dans les salles, pas seulement dans des ateliers réservés.

**Anne-Sophie Grassin** – Je vois là le lien entre la médiation sensible et le rôle des musées pour développer l'éveil artistique et culturel des tout-petits dans le cadre du programme des « 1 000 jours »

(concernant les enfants de zéro à trois ans). Le MAC VAL, musée d'art contemporain du Val-de-Marne, offrira dès décembre prochain trois types de balades sensibles créées par la compagnie 2Minimum, compagnie de danse contemporaine, adressées aux enfants avant la marche, puis de la marche au langage et avant l'entrée en maternelle. Ces promenades chorégraphiées font vivre au parent et à l'enfant une expérience sensible face aux œuvres.

**Émilie Girard** – Sur le *tchat*, on signale des initiatives de même type par le musée des enfants de Nantes et le laboratoire des médiations en art contemporain en Occitanie.

**Anne Jonchery** – J'ai vu il y a quelques années au musée du Petit Palais d'Avignon des cartels signés par des historiens de l'art mais aussi des médiateurs. Cela m'avait plu. Y réfléchissez-vous ?

**Bruno Girveau** – Oui. Nous lançons une nouvelle ligne de cartel qui s'appellera « le regard de... ». Nous confions leur rédaction à des personnes rencontrées en diverses occasions. La prochaine sera une jeune femme noire issue de la diversité. Le nom de cet auteur extérieur sera mentionné. En revanche, il ne l'est pas s'il s'agit d'une production en interne. On pourrait y réfléchir.

**Valérie Guillaume** – À Carnavalet, la production des cartels est une œuvre collective. En revanche, pour les expositions temporaires, les textes, les panneaux de salle sont forcément « signés » par les commissaires. Pour des œuvres sensibles comme l'enseigne peinte « Au Nègre joyeux » de la rue Mouffetard, le comité scientifique qui a été réuni a élaboré le texte qui explique le contexte clairement raciste de sa création.

**Agnès Parent, directrice des publics, Muséum national d'histoire naturelle** – Le diplôme universitaire est centré sur « art et patrimoine ». Envisagez-vous de l'ouvrir sur les musées de sciences et de société qui ont aussi mené, depuis longtemps, des actions pour favoriser l'accès du plus grand nombre ?

**Yaël Kreplak** – Absolument. L'idée est de croiser, autant que possible, les perspectives, les types de collections, d'institutions. Cette année, nous recevons quelqu'un du Muséum, sur les études de public, par exemple.

**Olivia Bourrat** – Je signale que la page internet du diplôme met à disposition les comptes rendus de toutes les séances et les mémoires de tous les étudiants. C'est une grande richesse de données et de réflexions qui sont ainsi partagées.

**Hélène Jagot** – Est-ce qu'à Lille vous entendez des visiteurs se plaindre qu'il y a « trop de textes », que « les cartels, c'est moche » ? Nous avons souvent cette réflexion en interne. Mais les professionnels ne sont pas les meilleurs visiteurs de leur musée...

**Bruno Girveau** – Non. Nous avons commencé par interroger le public : voulez-vous un cartel, de quelle taille, est-ce que cela vous gêne ? Il semble que cela gêne d'abord les conservateurs, mais on s'y habitue, et on finit par ne plus les voir même s'ils sont très nombreux, mais les œuvres d'abord. À mes yeux, c'est un faux débat. Les visiteurs, eux, nous l'ont dit : en très grande majorité, ils veulent des cartels, des textes et un support papier. Nous avons envisagé un outil de visite entièrement dématérialisé et personnalisé, que chacun pouvait avoir sur son portable ou sa tablette mais, dans la phase de développement, la principale demande des personnes interrogées était d'avoir aussi une version papier. Nous avons, en conséquence, modifié l'application en y intégrant une sorte de mini catalogue de la visite personnalisée. À l'usage, cette version papier a été plébiscitée par rapport à la version dématérialisée. Dans toutes nos *focus groups*, le besoin de texte sous une forme matérielle reste essentiel.

**Hélène Jagot** – Et cela sans nuire au regard sur l'œuvre ? Il ne faudrait pas que le visiteur se concentre sur le texte plus que sur elle.

**Bruno Girveau** – Franchement, c'est un réflexe de responsable de collection de voir tout de suite les cartels, alors que le visiteur les cherche. Savez-vous quelle est la principale critique des visiteurs dans les livres d'or des expositions ? Les toilettes ! Mais ensuite, c'est la lisibilité des cartels, et la lumière. Alors, va-t-on continuer à se demander s'il faut des grands cartels, des petits cartels, pas de cartels du tout ? Certains collègues sont opposés aux cartels et pensent que la seule expérience valable, c'est celle de l'œuvre. Les visiteurs, eux, veulent des cartels – et de gros cartels.

**Anne-Sophie Grassin** – Nous apprenons à lire dès le plus jeune âge, pas forcément à regarder une œuvre d’art ; le cartel a donc de l’avenir !





# Session 2

---

**Nouveaux modèles,  
nouvelles offres**



## Table ronde

**Philippe Brunella**, directeur du musée et de l'archéologie de l'Eurométropole de Metz

**Gautier Verbeke**, directeur de la médiation et du développement des publics du musée du Louvre

**Adrien Joly**, directeur du développement du Mucem

**Helen Charman**, directrice de l'éducation, des programmes nationaux et du Young V&A, Victoria & Albert museum (Royaume Uni)

**Modération : Nathalie Bondil**, directrice du musée et des expositions de l'Institut du monde arabe et membre élue d'ICOM France



**Nathalie Bondil** – Votée par l'ICOM il y a un an, la définition du musée inclut dorénavant les missions d'« inclusion », d'« accessibilité », de « durabilité », d'« éthique », d'« expériences », de « partage », de « participation » et de « communautés ». Plus que jamais, le musée s'offre comme un lieu de conversation et non plus seulement de conservation. Quelles sont les récentes stratégies de ces musées-laboratoires, nationaux ou municipaux, pour gagner leurs publics pluriels de proximité ? Au-delà des perspectives savantes, quelles sont ces initiatives décentrées, souvent inspirées par et avec la société civile ? Comment convaincre et mettre en place ces actions, parfois iconoclastes, auprès de nos collègues et de nos alliés ? De Londres à Paris, de Metz à Marseille, quelques exemples à des échelles diverses pour imaginer un « caring museum », toujours plus attentif aux besoins de ses visiteurs, de tous âges, origines et conditions pour un musée à échelle humaine, une institution citoyenne au service de nos sociétés.

Cette seconde table ronde a pour objet les nouveaux modèles et les nouvelles offres d'un musée qui de « conservatoire » devient « conversationnel », pour reprendre le mot de Jacqueline Eidelman.

Les publics ne sont plus des visiteurs mais désormais des usagers. Les musées français, à l’instar d’autres musées (Londres par exemple), déploient des trésors d’énergie et d’inventivité pour développer ces offres. Nous nous proposons de réfléchir à ces modèles inspirés de la coopération avec la société civile. Comment le musée citoyen et la démocratisation culturelle deviennent-ils réalité grâce à des partenariats, des co-crétions, des processus essais-erreurs, et même des échecs ? Car le monde des musées est en constante évolution pour convaincre, persuader, évoluer... Outre les modèles ici présentés, il y en a bien d’autres : vous serez libres de les évoquer.

Philippe Brunella est le directeur du musée métropolitain de la Cour d’Or à Metz et du service d’archéologie de l’Eurométropole de Metz. Conservateur en chef du patrimoine, il est spécialisé en archéologie romaine et sur le fait urbain. Il a été auparavant président de la Société d’histoire et d’archéologie de Lorraine. Messin d’origine, il connaît très bien sa ville. En 2010, le musée qu’il dirige a accueilli 38 000 visiteurs ; en 2023, ils étaient 70 000. Philippe Brunella, quels sont vos « secrets » ?

**Philippe Brunella** – Des secrets, je ne sais. En tout cas, nous avons essayé de faire au mieux à notre échelle, celle d’un musée de province dans un petit territoire à côté d’un énorme établissement, le Centre Pompidou-Metz. Notre vénérable maison, le musée de la Cour d’Or, fut ouverte en 1840. Elle dispose d’environ 6 000 m<sup>2</sup>, de 46 salles où nous privilégions quelques thématiques. Metz compte 120 000 habitants, la métropole 250 000 habitants, et un million de personnes environ vivent à quarante minutes en voiture. Nous sommes bien loin des véritables métropoles.

Je ne parlerai que du musée de la Cour d’Or, non du service d’archéologie. Il a dans ses réserves une quantité incroyable d’œuvres dans une variété de collections. Pour s’en occuper, notre équipe se compose de 72 équivalents temps plein – conservateurs, attachés, équipe technique, médiateurs, personnel administratif. Dans ces conditions, un musée de région doit se demander quelles priorités conserver.

Parlons d’abord des expositions temporaires. Quand je suis arrivé à la tête du musée, en mai 2011, on pratiquait encore une course à l’échalote vers l’exposition temporaire, convaincus que le modèle des grandes institutions françaises et internationales fonctionnait aussi en région. Mais voyons la fréquentation. Nous partions de

38 000 visiteurs en 2009. En 2018 et 2019, années d'exposition, ils étaient 58 000 et 57 000. Mais en 2022, ils étaient 60 000, alors que nous avons arrêté les expositions temporaires, bien trop coûteuses en temps et en argent.

J'ai constaté en 2011 que sur les 46 salles, 44 et demie n'avaient fait l'objet d'aucune rénovation depuis 1980 ; ça fait un petit peu mal... On récupérait même subrepticement des projecteurs dans les salles au profit des expositions temporaires. *Das geht nicht !* – Ça ne va pas ! – comme on dit chez nous.

La gratuité était au programme des quatre listes aux dernières élections municipales ; elle a donc été mise en place. En elle-même, elle ne suffit pas : la fréquentation ne s'en ressent pas si on ne communique pas fortement à ce sujet. Et nous avons beaucoup communiqué, y compris en temps réel grâce aux réseaux sociaux, par exemple avec l'accroche : « La température monte. T'as trop chaud, viens te rafraîchir au musée ». Nous avons aussi cherché à identifier les visiteurs. Ce peut être des jeunes en couple, qui viennent passer quelques heures chez nous et qui – laissez-moi rêver – auront des enfants et des petits-enfants qu'ils amèneront à leur tour. Imaginez : « C'est là que mamie m'a pris la main pour la première fois » ! Pour repérer les primo-visiteurs, nous avons une source infaillible, nos collègues agents de surveillance et de sécurité. Quand nous sommes dans nos bureaux, dans les réserves, eux sont en contact toute la journée avec les visiteurs, et ils les détectent à une gestuelle, une manière de dire, de regarder. À ce propos, quand nous avons rouvert après la première phase de pandémie, nous craignons de ne pas avoir assez de personnel de surveillance. J'ai exigé que tous les personnels du musée soient formés à la sécurité des visiteurs et que tous, moi compris, passent une journée par semaine en salle, en particulier dans leur domaine de responsabilité. Ce fut extrêmement instructif de découvrir par exemple que ce que vous tenez pour un chef d'œuvre laisse le visiteur indifférent.

Nous communiquons beaucoup sur ce qui se passe au musée. Nous essayons de faire les restaurations sur place et nous faisons le plus de publicité possible lors d'une acquisition, même modeste. Progressivement, nous modernisons la scénographie, salle par salle, et toilettons l'appareil muséographique en installant des cartels, en habillant d'autres couleurs, en éclairant mieux tout en changeant des projecteurs – ce qui a aussi permis une économie non négligeable

de 17 % de la consommation d'électricité. Nous ne fermons plus les espaces où ont lieu les accrochages – sauf pour des œuvres majeures et complexes à déplacer – mais nous expliquons au public ce qui s'y passe et l'invitons à revenir voir le résultat. Un toilettage très léger suffit parfois à changer l'atmosphère d'une salle. Je reviens sur les projecteurs : nous avons introduit le LED à partir de 2013 ; au départ, nous avons eu du mal à trouver les bonnes ampoules avec les bonnes focales, les bonnes températures de lumière. Cela va beaucoup mieux maintenant et un collègue de l'équipe technique fabrique de quoi réparer les porte-lentilles ou supports de radiateurs ; il en a ainsi réparé plus de 65 ; étant donné un coût de 300 à 500 euros pièce, c'est un beau gain. Par ailleurs, tous nos cartels et panneaux d'explication sont trilingues, en français, allemand, anglais.

Enfin, nous avons multiplié les petites expositions hors les murs. Pour les Journées européennes du patrimoine, nos médiateurs ont assuré un accompagnement convivial au musée. Mais nous sommes surtout allés conquérir de nouveaux publics à l'extérieur avec une exposition sur une figure locale, Marie Sautet, marraine des poilus au palais du Gouverneur militaire ; une exposition sur la cour d'appel au palais de justice ; une autre sur le monnayage messin au temps de la République indépendante à la chambre régionale des comptes.

Si nous avons renoncé aux grandes expositions et donc aux catalogues avec des bibliographies qui enrichissent les CV des collègues, nous avons créé deux collections : « Mémoire des réserves » à visée scientifique et « Trésor des réserves » qui vise à les rendre aussi accessibles que possible à un large public. Enfin, nous développons des livrets FALC – Facile à Lire et à Comprendre –, comme au musée Carnavalet. J'ajoute que tous les cartels sont relus par le service des publics et testés par nos collègues agents de surveillance et de sécurité.

Nous avons aussi décidé de privatiser des espaces dans les salles-mêmes. Cela va de réceptions en format réduit à un déjeuner ou dîner avec l'Académie nationale de Metz ou des entreprises mosellanes.

Vous le voyez, nous ouvrons le musée le plus possible, par la gratuité et par la communication externe – on me reproche parfois de trop m'y consacrer – ce qui n'est pas pour rien, je pense, dans l'augmentation de fréquentation. Nous élaborons plus de dossiers de restauration et plus variés – car un musée, ce sont aussi des œuvres qui relèvent de l'archéologie, des traditions populaires, des sciences et techniques.

Nous avons aussi réduit les demandes de prêts extérieurs, ce qui limite les voyages de prospection. L'équipe scientifique s'implique beaucoup plus dans le renouvellement du parcours permanent, et les collègues sont désormais bien conscients que nous avons encore 2 000 m<sup>2</sup> disponibles pour envisager une extension du musée dans nos murs. Il y a beaucoup plus de recherches sur nos collections. L'équipe technique doit se soucier de recyclage, de réutilisation et aussi de la manutention lors d'événements privatisés. L'équipe administrative traite beaucoup plus de marchés publics. Bref, nous sommes tous plus fiers de notre travail, au prix de quelques heures supplémentaires.

**Nathalie Bondil** – Je remercie Philippe Brunella pour avoir partagé sa vision de gestionnaire et de citoyen. Ce souci de durabilité, à la fois sociale et environnementale, actée depuis des années au musée est remarquable. Avec votre équipe, vous avez su transformer vos contraintes budgétaires en stratégie événementielle basée sur vos collections. En parallèle, le choix d'une gratuité d'accès a profondément modifié les comportements de vos publics, avec notamment une forte hausse de jeunes et de primo-visiteurs qui se sont appropriés votre musée grâce à un nouvel usage : on se promène au musée comme en ville ou en forêt.

Autre personnalité, Gautier Verbeke. Titulaire d'un DEA en histoire de l'art et spécialiste de l'art contemporain, il est guide-conférencier au palais des Beaux-Arts de Lille. Une longue parenthèse dans le commerce culturel à la Fnac lui permet d'observer les publics, une « expérience client » très utile. Après un concours d'attaché de conservation, il arrive au Louvre-Lens en 2014 en tant que médiateur. Gautier Verbeke en devient le directeur de la médiation en 2016 sous la présidence de Marie Lavandier. Dans ce moment de reconquête du public, l'équipe apporte des innovations sémantiques sur la fonction du musée, une réécriture du projet scientifique et culturel accompagnée d'un travail de terrain. Cette politique originale de médiation et d'ouverture vers les citoyens locaux est devenue un marqueur fort de l'identité du Louvre-Lens. Gautier Verbeke, profil atypique, est devenu en 2023 directeur de la médiation et du développement des publics pour le musée du Louvre : il nous dira quelles y sont ses perspectives.

**Gautier Verbeke** – La médiation, matière relativement récente et territoire en devenir, est un nouveau type d'expérimentation dans

les musées et embrasse un champ de disciplines exponentiel. Le Louvre-Lens, qui a fêté ses dix ans l'année dernière, a été implanté dans le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais, un territoire réputé être en crise économique, sociale et sanitaire. Le pari a été fait d'impulser une dynamique en installant un musée – une très grande responsabilité pour un établissement culturel. L'année dernière, le Louvre-Lens a accueilli 570 000 visiteurs, avec une base de visiteurs solide constituée à plus de 70 % d'habitants de la région des Hauts-de-France et un taux de fidélisation extrêmement fort des habitants lennois.

Pour obtenir ce résultat, nous ne nous sommes pas contentés d'instaurer la gratuité de la collection permanente, nous sommes allés chercher les gens. Mais tous les musées font face à des problématiques différentes, en fonction de leur territoire, de la nature de leurs collections, de l'ancienneté de l'institution et de la capacité des équipes, qui ne sont pas toujours très fournies, de mener de telles opérations de médiation.

Désormais, un médiateur doit être capable de transmettre des contenus historiques, artistiques ou scientifiques mais aussi d'être à l'écoute, empathique et humble, et de pouvoir s'adresser à tous : touristes étrangers, résidents d'un EHPAD, personnes en situation de handicap, l'ensemble du spectre des visiteurs et des publics qu'un musée fixe dans sa stratégie des publics. Il travaille avec des scientifiques, des conservateurs ; naturellement, on les valorise car ils « savent » ; de ce fait les médiateurs s'autocensurent et ne s'autorisent pas à porter la voix du public auprès des conservateurs.

Les métiers de la médiation se développent également pour les supports écrits et numériques. Il faut vraiment être tout-terrain et touche-à-tout, et cet ensemble de compétences continue de s'enrichir à mesure que les missions des musées se développent dans des domaines qui ne sont pas les champs naturels des établissements culturels : la santé, l'insertion, l'éducation tout au long de la vie. Pour progresser, les médiateurs doivent pouvoir croiser leur expertise avec celle de professionnels d'autres disciplines, et ils ont besoin de compléments de formation dans des champs qui ne sont pas *a priori* ceux de la culture.

Il convient aussi, quand on parle de médiation, d'évoquer les espaces, les territoires, le bassin naturel d'un musée. À qui s'adresse un musée ? Avec qui travaille-t-il ? À Lens, il fallait conquérir la population du bassin minier et lui permettre de s'approprier le nouvel

outil mis à sa disposition. À Paris, les Parisiens, les Franciliens, les publics de proximité sont revenus au musée après la pandémie, se réappropriant des institutions dont ils avaient été quelque peu privés par un tourisme étranger massif. Comment continuer à privilégier cette base naturelle de visiteurs pour le musée du Louvre, alors que les touristes étrangers reviennent ?

Pour cela, il faut des espaces dédiés au public à l'intérieur des musées ; ainsi du Studio qui, au Louvre, est consacré aux visiteurs, les familles en particulier. Mais les espaces extérieurs du musée ont aussi leur importance. À Lens, nous nous sommes beaucoup servis du parc du musée pour des saisons « *parc en fête* », une proposition de vacances gratuites faite à des voisins qui n'avaient pas les moyens de partir en voyage, avec un spectre d'activités très large, du mur d'escalade au pentathlon des arts ; de même, nous avons programmé de très nombreuses activités dans le jardin des Tuileries à Paris. Il faut pouvoir aussi s'autoriser des sorties dans des lieux où la présence culturelle ne va pas de soi. À cet égard, le Louvre-Lens a été l'un des premiers musées à prévoir des sorties régulières dans les centres commerciaux ; le Louvre l'a fait également et continue de le faire. L'impact de ce type d'opérations a été évalué : elles permettent de rencontrer des gens qui ne viennent jamais au musée et transforment complètement l'image du musée que les médiateurs incarnent en portant sa voix. Cette mise en récit doit peut-être être pensée dans la durée par les responsables des musées.

D'autres espaces sont à investiguer. Au Louvre-Lens, nous avons beaucoup travaillé sur le rapport entre le corps, la santé et la culture avec le monde du football, allant jusqu'à créer une Galerie du temps du Racing Club de Lens à l'intérieur du stade en collaboration avec des artistes de *street art* pour faire infuser naturellement la présence du musée dans la vie des habitants – car il s'agit bien de rendre le musée acteur dynamisant de la vie d'un territoire. C'est ce qui se produit lorsque le Louvre, dans un partenariat exemplaire mené depuis dix ans avec l'AP-HP, se déplace à l'hôpital. Cela peut aussi passer par l'acclimatation du folklore. Cela a été le cas avec le Géant, personnage traditionnel des carnivals du Nord, auquel a été donnée l'allure du *Scribe accroupi* et qui a pérégriné plusieurs mois dans les quartiers de la politique de la ville de l'agglomération de Lens-Liévin, et aussi avec la tournée de l'Égyptobus qui a eu lieu à Lens pendant toute la durée d'une exposition consacrée à Champollion. L'équipe de médiation est allée à la rencontre de

tous les habitants du département, des quartiers prioritaires de la politique de la ville aux régions rurales les plus isolées - c'est là un des enjeux des musées et de la médiation.

On constate désormais la multiplicité des formats et des approches décentrées. Il y aura toujours un rapport à la collection, à l'objet, au sens. Mais il faut désormais s'interroger : en quoi ces collections, en quoi les objets que nous présentons dans nos musées, en quoi les musées eux-mêmes, leur architecture et leurs métiers – j'y insiste, car les publics font preuve d'une très grande appétence pour apprendre des professionnels des musées – rendent-ils service à la société ? Dans une période qui n'est pas des plus florissantes, alors que nous connaissons de graves crises sanitaires et sociales et que la société se fragmente, quelle réparation le musée, service public culturel, peut-il apporter ?

Il a été question ce matin d'approches disruptives. On peut s'auto-riser la légèreté dans un musée en organisant des week-ends « super-héros » ou des week-ends « cosplay » – faites-le, et vous aurez la surprise de voir arriver des centaines de gens déguisés. Le Louvre a ainsi proposé un parcours thématique dans les pas de Beyoncé et Jay-Z ; c'est taper très haut, mais on peut, ailleurs, en associant les habitants à l'ouverture d'une exposition, créer des carnivals romains auxquels participeront pléthore de familles, y compris les familles suivies par les centres sociaux, qui dépêcheront des autocars emplies de gens déguisés en Romains venus participer au lancement d'une exposition. Il y a des formats disruptifs, telles les visites « égypto-disco » de l'exposition Champollion, avec une version « discothèque » d'œuvres du département des Antiquités égyptiennes. Il y a également le numérique qui, à mon sens, ne peut pas complètement fonctionner s'il est déconnecté de la médiation humaine. Et puis, on n'est pas obligé, pour créer la rencontre, de choisir d'emblée l'approche savante ; les approches par le sport, par le corps, permettent aussi au public de s'approprier les œuvres à sa manière, d'en tirer ses propres leçons et, surtout, de partager le micro de la médiation avec le public « tout venant » qui demande parfois d'être accompagné, mais qui peut aussi s'exprimer devant une œuvre. J'en donnerai pour exemple celui de jeunes carrossiers qui ont voulu participer à l'exposition que nous avons consacrée à Homère et qui ont recréé à leur manière un char d'Achille qui a été exposé dans le parc du Louvre-Lens.

Mais à quel point est-on prêt à laisser participer le public ? La question a été évoquée ce matin quand on a parlé des cartels au palais des Beaux-Arts de Lille et je rejoins Bruno Girveau à ce sujet : il y a là une question de pouvoir. Au Louvre-Lens, nous avons tenté l'expérience absolue, la création d'une exposition entièrement participative, du commissariat à la réalisation, au montage, à la production et à la communication. Au cours de ce projet qui a mobilisé 200 jeunes gens et toutes les équipes du musée, nous avons constaté que, même dans une structure relativement récente dans laquelle chacun est très motivé par la question des publics, des problèmes apparaissent, car la temporalité de la médiation n'est pas celle des expositions, des conservateurs et des équipes techniques, qui ont besoin d'un temps de préparation plus long. Il s'en est suivi des crispations, mais l'expérience a été une réussite dont le musée est sorti grandi et qui l'incite à poursuivre sur cette lancée.

Le public aime venir enrichir nos métiers, participer à la vie des musées en nous montrant ce qu'il regarde dans une œuvre ou un objet. Cela peut nous conduire à mesurer que ce que nous pensons être le centre d'intérêt d'une œuvre n'est pas ce que les gens regardent, qu'un groupe ne regarde pas un objet comme le fait un individu, ou que les femmes ne regardent pas les œuvres de la même manière que les hommes.

Je conclurai par quelques mots relatifs à la responsabilité des musées à une époque où l'évolution sociale, très rapide, les oblige à s'interroger sur bien des sujets : l'origine des collections, la représentation de la femme ou l'absence des femmes artistes, l'absence de représentation de différentes origines dans les collections. Le musée et la médiation doivent être armés pour répondre correctement et intelligemment aux questions que les visiteurs posent avec de plus en plus d'insistance. Nous avons besoin, nous, gens de médiation, de l'apport des scientifiques, des observateurs, des responsables de collections pour nous aider à répondre à ce type de questions.

Je reviens pour finir sur les missions réparatrices des musées. Par leur utilité dans la lecture des objets de leurs collections, par leurs métiers, leur passé, ils véhiculent une histoire commune, un bien commun, un ciment, une construction de la tolérance par l'exposé de l'histoire de la différence. Toutes ces missions, qui sont les enjeux auxquels les musées vont être confrontés, sont principalement menées par la médiation.

**Nathalie Bondil** – Je remercie Gautier Verbeke. Ces approches décentrées au Louvre-Lens, au-delà de l’approche savante, avec un musée nomade qui n’hésite pas à se projeter hors ses murs (sorties en centres commerciaux ou à l’hôpital...) a permis une large participation du public. Aujourd’hui, les publics veulent davantage participer : les nouvelles générations interrogent le musée sur sa posture politique : comment fait-il preuve d’utilité sociale ? Dans le contexte d’une société qui se fragmente et de méfiance généralisée (incluant l’institution muséale), leurs questions sur la femme, le genre, la citoyenneté, les provenances, les collections offrent de nouveaux défis auxquels il convient de donner des réponses ou d’accepter le questionnement grâce à une pluralité des expertises et des points de vue.

Alors que les publics s’imposent dans la nouvelle définition du musée, les médiateurs sont plus que jamais des collègues dont l’expertise est incontournable pour humaniser le musée et pour améliorer le confort de visite. Comment mailler cette chaîne d’accueil ? Comment négocier avec les conservateurs et les agents de sécurité ? Un des principaux enjeux reste la médiation, méconnue ou mésestimée par les personnels scientifiques. Comment amène-t-on ces mondes professionnels à co-évoluer ?

Notre prochaine intervenante se joint à nous depuis Londres. Helen Charman est directrice de l’apprentissage et des programmes nationaux ainsi que du Young V&A pour le Victoria and Albert Museum. Cette multi diplômée est titulaire d’un master en histoire de l’art, d’un *bachelor of arts* en littérature anglaise, d’un diplôme en administration des musées, enfin d’un doctorat en éducation. Au niveau international, elle contribue à l’Unesco pour la culture et l’éducation artistique, également membre du conseil consultatif de l’Association des musées pour enfants et du comité scientifique du Forum mondial sur l’intégration de l’éducation. Helen Charman s’intéresse au *design thinking* : comment imaginer un environnement contribuant à centrer le musée sur l’humain ? comment privilégier cette perspective dans l’architecture et la scénographie des musées ?

Voici comment elle a mis au point avec ses équipes l’ambitieux Young V&A (budget : 13 millions Livres sterling), initié en 2018 et inauguré en 2023. Sa méthodologie stricte de *co-design* et de *participatory process* a reposé sur 50 *workshops* avec des écoles (25) et des familles (25) en présence des architectes : 22 000 enfants avec leurs familles ont testé le dispositif en amont.

**Helen Charman** – Le Victoria & Albert Museum (V&A) est le premier musée d'art et de design au monde. Il abrite une collection permanente de plus de 2,8 millions d'objets, de livres et d'archives qui couvrent plus de 5 000 ans de créativité humaine. Le musée conserve un grand nombre des collections nationales du Royaume-Uni et abrite certaines des plus grandes ressources pour l'étude de l'architecture, du mobilier, de la mode, des textiles, de la photographie, de la sculpture, de la peinture, de la joaillerie, du verre, de la céramique, des arts du livre, de l'art et du design asiatiques, du théâtre et de la performance.

Il a pour mission de promouvoir la créativité sous toutes ses formes auprès de tous et notre objectif stratégique est d'élargir le rôle du musée, qui abrite aussi une bibliothèque, des archives nationales et un institut de recherche. Pour les éducateurs qui travaillent dans les musées, ces multiples ressources constituent une richesse considérable. Cela étant dit, les musées sont centrés autour des objets mais ils sont destinés au public – un musée sans public n'est pas un musée. Le V&A a pour objectif stratégique d'inspirer à ses publics (anciens et nouveaux) à avoir confiance en leurs capacités créatrices et de promouvoir les compétences nécessaires pour assurer l'avenir de l'économie créative. Cette vision résume les objectifs de mon département, des programmes nationaux et d'apprentissage, et de Young V&A, en particulier en ce qui concerne les jeunes.

L'établissement principal du V&A Museum, fondé au lendemain de l'Exposition universelle de 1851, a été installé en 1852 dans le quartier londonien de South Kensington ; le musée a aussi un établissement à Stoke-on-Trent et un troisième à Dundee. Le V&A est une institution multi-sites et le 1er juillet de cette année (2023), nous avons ouvert Young V&A, un musée national conçu pour les enfants et les jeunes, avec des expositions de collections nationales entièrement dédiées aux enfants, de la naissance au début de l'adolescence. D'ici 2025, le V&A disposera de quatre sites physiques à Londres, plus notre site en ligne.

Ce vaste musée compte un très grand nombre d'apprenants - quelque 900 000 étaient inscrits à nos programmes avant la pandémie de Covid - ce qui nous donne une excellente occasion de promouvoir la créativité. Nous voulons que nos publics internes et externes aient le sentiment de faire partie d'une communauté créative florissante et connectée pour le V&A Learning. Nous voulons promouvoir le changement positif, développer et articuler une éthique propre

à l'apprentissage au V&A et donner à nos apprentis la possibilité de vivre une expérience riche, rigoureuse et pertinente, fidèle aux valeurs du V&A et à la promesse de sa marque.

En adoptant une approche axée sur la conception, impliquant l'expérimentation et le prototypage dans tous les sites du V&A, nous cherchons à élargir notre impact, à atteindre de nouveaux publics et à proposer de nouvelles offres, ce qui conduit à l'innovation. Le fil rouge pour y parvenir est l'apprentissage par la conception. Cette méthode modélise la façon dont les concepteurs pensent et travaillent, en se basant sur une approche centrée sur les personnes, inclusive, démocratique et essentiellement optimiste. Il est ancré dans les besoins des utilisateurs, que ce soit au niveau individuel, communautaire ou même mondial. L'apprentissage par la conception peut s'adapter du micro au macro. Il repose sur trois principes :

1. centré sur l'utilisateur/apprenant, ce qui nous permet de maintenir la pertinence et l'inspiration pour tous ;
2. tourné vers l'extérieur, ce qui nous permet de stimuler et de relier l'activité au monde réel, aux contextes locaux ;
3. itératif, ce qui nous permet d'expérimenter et de nous adapter à l'évolution des besoins par le biais du processus de conception.

J'en viens au Young V&A proprement dit, musée vraiment stupéfiant ouvert le 1<sup>er</sup> juillet dernier et plébiscité. C'est le premier musée national gratuit portant sur la créativité, conçu pour et avec des jeunes gens et des enfants. Il s'agit d'un musée fortement inspiré par la théorie du développement de l'enfant, avec trois nouvelles galeries permanentes intitulées *Imagine*, *Play* et *Design*, inspirées par les principaux théoriciens du développement de la petite enfance et du jeu, notamment Froebel, Montessori et Pestalozzi, ainsi que par des chercheurs contemporains tels que Kathy Hirsh-Pasek et Alison Gopnik. La co-construction est au cœur de ce projet d'investissement de 13 millions de livres sterling, qui comprend la co-conception, la co-production et la co-curation. Le musée est installé dans un bâtiment que possédait le V&A à l'Est de Londres en 1972 et qui a été rénové.

Depuis son ouverture, Young V&A a accueilli plus de 320 000 visiteurs et organisé un festival d'été ainsi qu'un programme varié d'activités pour les familles, les jeunes et les groupes scolaires.

Qu'il s'agisse de la pandémie mondiale, de la mise en œuvre des objectifs de développement durable des institutions internationales, des révolutions techniques telles que l'intelligence artificielle et le métavers et, surtout, de la crise climatique, nous avons besoin d'une pensée créative, en particulier dans la vie de la génération Alpha, ces enfants nés après 2015. En ce qui concerne le contexte national anglais, au cours des douze dernières années, le nombre d'étudiants qui suivent des cours visant à développer leur créativité a considérablement diminué. Le nombre de cours de design et de technologie dans les écoles britanniques a chuté de 70 %.

Dans le cadre de notre projet de six ans visant à développer le Young V&A, nous avons mené une enquête sur la façon dont les enfants âgés de huit à douze ans perçoivent le musée, et environ 40 % d'entre eux ont répondu « ennuyeux » ! Pourquoi s'en étonner ? Franchement, les musées ne sont pas vraiment conçus pour les enfants et avec les enfants ! Nous avons beaucoup à apprendre sur la manière d'intéresser les jeunes à notre patrimoine. Enfin, le contexte local : le Young V&A est situé dans l'arrondissement londonien de Tower Hamlets (LBTH), qui compte le plus grand nombre d'enfants vivant dans la pauvreté, la population la plus jeune et à la croissance la plus rapide du pays, ainsi qu'un grand potentiel économique. C'est donc clairement le lieu idéal pour un musée tel que le Young V&A.

Notre projet s'organise selon deux lignes directrices. Le premier consiste à donner confiance aux jeunes dans leurs capacités créatives. La confiance créative est à la fois une compétence et un état d'esprit : c'est la capacité à établir des liens entre les idées, à générer ses propres idées, à résoudre des problèmes, à donner vie à des idées et à provoquer des changements pour le bien. Le deuxième principe directeur est la co-conception, la co-construction et même la co-programmation du contenu avec les enfants âgés de huit à quatorze ans, leurs parents et leurs enseignants.

Ces lignes directrices se déclinent selon quatre axes :

- Encourager les enfants et les jeunes à faire preuve de créativité et à s'exprimer en utilisant les collections du V&A et en abordant des thèmes liés à l'art, à la performance et au design ;
- Donner aux éducateurs les moyens de faire progresser l'éducation créative en matière d'art, de performance et de design, de la petite enfance à l'enseignement secondaire ;

- Mettre les enfants et les jeunes en contact avec l'ingéniosité des designers, des entrepreneurs, des innovateurs et des inventeurs, et entre eux ;
- Influencer le secteur en bâtissant une confiance créative par le biais d'une pratique muséale inclusive pour les enfants et les jeunes.

Pour atteindre nos objectifs, nous devons travailler sur l'environnement du musée. Nous sommes un musée local mais nous avons également un rôle national et nous nous ouvrons également à l'international. Il est très encourageant de constater que notre initiative suscite un grand intérêt au niveau international.

Au cœur de l'institution se trouve la co-conception, définie comme la pratique par laquelle de simples utilisateurs deviennent des participants, ce que l'on peut décliner en co-programmation et co-production.

Nous avons créé trois galeries permanentes : « Play », « Imagination » et « Design ». Dans le cadre de ce processus de conception, nous avons travaillé avec des praticiens créatifs pour veiller à ce que les enfants ayant des besoins éducatifs particuliers soient satisfaits grâce à une conception inclusive.

La *Play Gallery* [galerie des jeux], destinée aux enfants jusqu'à trois ans, s'organise entièrement autour du son, de la couleur et de la texture. Y sont présentés des objets de qualité internationale, mais toujours dans un environnement adéquat pour que les enfants apprennent par l'expérience sensible au gré d'un parcours qui leur est propre : tel objet est installé dans un paysage qui évoque la texture, telle statue de marbre dans un paysage minéral. Des enfants qui font leurs premiers pas dans cet environnement y développent leur motricité, y compris la motricité fine, identifient le monde qui les entoure, apprennent à communiquer avec lui, à l'écouter, à vocaliser. Sachant que 90 % du développement du cerveau a lieu avant l'âge de 5 ans, la phase de la petite enfance revêt une importance particulière pour le Young V&A. La *Play Gallery* fait du musée un espace social et intergénérationnel d'apprentissage et de développement, en s'appuyant sur l'idée de Reggio Emilia selon laquelle l'environnement est le «troisième enseignant». Les bébés et les jeunes enfants apprennent tout le temps, partout, en utilisant leurs sens pour explorer le monde. La couleur, le son et la texture

sont particulièrement importants au cours de cette phase vitale de croissance physique et cognitive, et c'est ce qui constitue l'épine dorsale de la conception.

La *Imagine gallery* [galerie « imagination »] offre un récit autour du théâtre et du spectacle, avec une scène en son centre. Destinée aux enfants en âge de fréquenter l'école primaire, cette galerie explore les façons dont l'imagination peut être alimentée par le spectacle, la narration d'histoires et l'expression artistique. Elle relie les thèmes de l'imagination et de la curiosité à des exemples tangibles de la collection du V&A et met en valeur des objets fantastiques de la collection "Théâtre et performance". Les enfants d'âge scolaire peuvent écrire leur propre pièce de théâtre, développer leurs compétences d'écoute et d'expression en public. Cette galerie, comme les autres, présente des objets pour encourager l'interaction physique, sans ces écrans dont les enfants ont déjà suffisamment dans leur vie ! Ici aussi, bien entendu, on s'appuie sur les théories du développement, et les commissaires choisissent des objets propices à raconter des histoires.

Enfin, dans la *Design gallery* [galerie « design »], les jeunes de 10 à 14 ans sont invités à se mettre dans la peau du *designer* et à pénétrer dans les processus de production comme ils n'ont jamais l'occasion de le faire. La Galerie du design favorise une compréhension approfondie de la nature très variée du design, de la manière dont il affecte la vie et des processus qui sous-tendent la conception d'un objet ou d'un service, en mettant l'accent sur l'expérience des enfants. Les visiteurs peuvent découvrir comment les objets sont fabriqués et leur impact sur la planète. Ils peuvent découvrir la vie d'un *designer* et le fonctionnement interne de divers studios de design grâce à des photographies contemporaines et à des carnets de croquis qui visent à démystifier et à faire vivre le monde du design. Un lieu que nous nommons « l'abri » accueille un créateur en résidence qui va partager avec le public. En ce moment, notre *designer* en résidence est Clara Chu, une artiste multidisciplinaire basée à Londres. Elle crée des œuvres qui réimaginent les objets quotidiens et banals de notre monde domestique, mêlant la production de masse à l'artisanat. Les enfants travaillent avec Clara sur leurs propres créations et nous disent que c'est le musée le plus joyeux du monde !

Young V&A propose un formidable programme. Venez nous rendre visite et vous découvrirez un musée plein de lumière, de couleurs,

d'énergie, avec des enfants pleins de vie. Lorsque vous arriverez au musée, vous découvrirez un étonnant escalier kaléidoscopique conçu conjointement par des enfants et des architectes, à côté d'une voiture électrique microlino qui semble voler dans l'espace, suspendue à la galerie de design.

Pour l'ouverture du musée, le 1<sup>er</sup> juillet dernier, nous avons organisé un festival d'été. Nous attendions 7 000 participants, ils ont été finalement 19 000 ! Cet automne, nous avons inauguré notre première exposition, *Japon : Mythes et mangas*, qui a affiché complet dès le premier mois. L'exposition est un voyage passionnant et atmosphérique à travers le Japon, qui explore la manière dont le paysage et le folklore ont influencé l'art, la technologie et le design japonais. Ces chiffres démontrent l'intérêt et la nécessité pour le secteur muséal de développer des espaces inclusifs et centrés sur l'enfant, qui répondent aux besoins des enfants en tant que jeunes visiteurs. Il est passionnant de voir comment les pratiques muséales peuvent évoluer pour répondre à ces besoins et développer l'apprentissage par le jeu.

**Nathalie Bondil** – Je remercie Helen Charman. Le Young V&A est impressionnant : hélas en France, les établissements, même les plus grands, ne disposent pas encore de tels budgets ou de telle stratégie de levées de fonds au service de l'éducation...

Passons la parole à Adrien Joly. Après une formation d'historien et l'obtention d'un *master* en métiers des arts et de la culture, il travaille une décennie en Angleterre où l'expérience visiteur est particulièrement valorisée : au *Royal Pavilion* de Brighton, il est chargé du service des publics pendant huit ans. En 2009, il rejoint l'équipe « mécénat » du Château de Versailles, alors présidé par Jean-Jacques Aillagon. En 2012, dans le cadre de la préfiguration du Mucem, il est nommé adjoint à la communication et chargé du mécénat, avant de diriger, à partir de 2015, le département du développement des ressources propres et des relations publiques du musée. Lancé en juin 2023, il a imaginé avec l'ex-président Jean-François Chougnat, le programme Mucem +. Cet abonnement muséal entièrement numérique, une première, présente des innovations disruptives, notamment le premier e-badge...

**Adrien Joly** – Effectivement, nous proposons désormais au public le premier abonnement mensuel entièrement numérique, qui utilise la technologie sans contact pour entrer dans les lieux

et donne un accès illimité aux expositions, un accès gratuit au cinéma, à des soirées, aux audio-guides en libre disposition, à des réductions à la librairie ; un abonnement que l'on peut partager en famille ou entre amis.

Le projet est né pendant le premier confinement, en 2020. Nous avons alors craint une très forte diminution de nos ressources propres. Que faire pour compenser ? En collaboration constante avec mon adjoint, Victor Jacques, nous avons recensé toutes les initiatives prises en ce sens, par exemple avec le programme d'adhésion voulu par Jean-Bastien Bélanger au musée des Beaux-Arts de Montréal. Nous observions bien sûr le fonctionnement de Spotify, de Netflix. Et, alors que tout évoluait si vite, au musée il fallait toujours se présenter à un guichet pour acheter un billet. Sans nous attarder sur les contraintes, nous avons écrit une note présentant ce que serait le produit idéal et Jean-François Chougnnet nous a donné le feu vert.

Alors a commencé la recherche, ou plutôt la confrontation avec une réalité compliquée, faite de contraintes juridiques et d'un système de billetterie inadapté. Nous avons prospecté auprès de nombreuses entreprises, avec l'atout d'être assez au courant des innovations de la *French tech*. Nous avons rédigé les termes d'un marché public et une petite start-up toulousaine a répondu. Au terme d'un travail complexe, nous sommes parvenus à une solution avec deux innovations majeures. La première est le micro-paiement mensuel, grâce à une convention avec mandat de paiement, pour rester dans les règles de la comptabilité publique. La seconde est un e-badge, plutôt qu'un QR code qui pouvait être dupliqué. Pour que quelqu'un d'autre profite de votre abonnement, il faudrait lui laisser votre téléphone portable – et nous n'avons pas de trop grandes craintes à ce sujet !

Nous savions aussi que, dans le contexte actuel, il fallait communiquer sur une offre très attractive. Offrir un abonnement annuel à 130 euros, cela ne marche pas. La mensualisation permet d'afficher un prix d'appel extrêmement bas. Nous avons procédé à un *benchmarking* avec les modèles les plus courants. Nous avons aussi tenu compte des évolutions sociétales et évité l'offre « familles » au profit d'abonnements solo, duo, quatre et jeunes. D'autre part, le « canal d'achat », en l'occurrence le téléphone, devait permettre de passer en moins de vingt secondes de la décision à l'abonnement, dans une démarche extrêmement fluide répondant au comportement actuel, l'achat compulsif.

Le Mucem accueille 1 200 000 visiteurs chaque année, de 500 000 à 600 000 pour les expositions, et la précieuse catégorie des 60 000 « récidivistes » qui viennent plusieurs fois par an. C'est cette catégorie que nous voulons convertir en priorité à l'abonnement, pour leur éviter de passer plusieurs fois au guichet, et bénéficier d'une application qui leur donne toute l'offre sur une plateforme; on peut certes aller la chercher sur notre site internet – seulement, comme chaque département veut y être le plus visible possible, ce site devient illisible pour le public. L'application propose un menu simple où chacun trouve ce qui peut l'intéresser. D'ailleurs, pour configurer ce menu, nous avons demandé aux personnels en salle quelles questions on leur posait le plus souvent. Cette méthode permet aussi d'avoir un lien constant avec le public déjà acquis plutôt que de dépenser beaucoup dans des campagnes de communication. Le badge virtuel permet d'informer le public fidèle, en cas de nouvelle exposition par exemple, en réservant la communication à ceux que nous ne touchons pas encore.

Sur le papier, c'était une très belle idée. En pratique, il nous a fallu bien du temps pour faire collaborer une start-up toulousaine qui travaille avec des sites d'accrobranche et de canoë-kayak avec une autre société, SPIE, qui s'occupe de la sécurisation des sites nucléaires... deux mondes qui ont eu un peu de mal à se comprendre. Le e-badge utilise la technologie RFID, qui permet de « biper » à l'entrée ; il nous importait de faire remonter les données pour comprendre combien de fois vient un visiteur de manière à pouvoir, à terme, adapter la communication et envoyer le bon message à la bonne personne au bon moment.

L'application offre les fonctions « biper », « que faire » et « gérer son compte ». Depuis juin dernier, nous avons fait énormément de tests car tout message mal rédigé risque de ne pas être compris. Or le visiteur doit être totalement autonome dans le maniement de son application. Parmi les usages du badge, on peut être « ambassadeur du Mucem + » en amenant des invités. Cela correspond aux cartes Duo et Quattro, dont 300 ont été prises lors de la première phase d'essai encore expérimentale. La majorité des abonnements sont des cartes Duo. Cela illustre les études du ministère de la Culture et d'autres sur la recherche de convivialité.

Lorsque nous avons présenté le projet Mucem +, beaucoup ont fait valoir qu'il risquait de cannibaliser la billetterie classique. Des

études, aux États-Unis certes, montrent que c'est plutôt l'inverse : les abonnés ont tendance à venir avec d'autres qui, de ce fait, achètent des billets individuels. Évidemment, nous n'avons qu'une base de 300 cartes, mais nous sommes en train de vérifier ce qu'il en est. L'autre risque, on le comprend bien, c'est qu'avec un abonnement à trois euros par mois que l'on peut souscrire et annuler autant de fois qu'on le veut, de petits malins en profitent à chaque exposition pour éviter de payer les douze euros du billet d'entrée. Notre ancien président, Jean-François Chougnnet, disait « Bon, si c'est pour entrer dans un musée, pourquoi pas... ». Cet été, alors que beaucoup de touristes pouvaient jouer à ce jeu, seuls 5 % des visiteurs l'ont fait. On peut donc compter sur un lien privilégié avec la communauté d'utilisateurs du Mucem +.

**Nathalie Bondil** – Je remercie Adrien Joly. Comment rester en phase avec le fonctionnement d'une jeunesse qui ne veut plus faire la queue mais veut avoir accès à tout ? Une génération qui valorise moins la consommation que l'accessibilité *at large* ? Les deux innovations que représente le Mucem +, soit l'abonnement mensuel (cf. plateformes de divertissement en ligne) et l'abonnement digital (cf. pass vaccinal durant la pandémie), ont été brillamment inspirés par des modèles *out of the box* : un modèle pilote à suivre...

Pour conclure cette présentation, j'aborderai la notion de *caring museum*, qui reprend l'ensemble des nouveaux modèles démocratiques, philosophiques et éthiques dont il a été question ce matin du *care* au *cure*, de la sollicitude au soin. « Santé, bien être... La muséothérapie : un vent nouveau gagne les expos » est le gros titre en couverture de *L'Œil* (#765, juin 2023). De nombreuses actions sont lancées par nos collègues. Voici trois exemples : le musée des Beaux-Arts d'Orléans organise une collecte mensuelle de sang dans ses galeries de maîtres anciens en partenariat avec la municipalité ; le *hamo*, tout juste inauguré au Palais de Tokyo, est un espace consacré à la santé mentale dont le design architectural est pensé avec des experts médicaux ; depuis 2010, le musée d'Art et d'Histoire de Dreux propose, en partenariat avec le centre hospitalier de la ville, un dispositif de médiation artistique hors les murs en faveur de la santé mentale. Ainsi, de plus en plus de musées s'investissent dans le cadre de partenariats interdisciplinaires novateurs en art et santé. Ces initiatives vont dans le sens de la nouvelle définition du musée.

Cette injonction sur l'impact social des musées découle de la recommandation de l'Unesco en 2015 sur leur diversité et leur rôle dans la société. Elle a donné lieu à l'élaboration d'une feuille de route en 2018 par l'ICOM et l'OCDE : *Culture et développement local : Optimiser l'impact – Guide pour les gouvernements locaux, les communautés et les musées*<sup>1</sup>. Un chapitre souligne spécifiquement l'action des musées en faveur du bien-être et de la santé mentale des communautés. Une méta-analyse a été publiée en 2019 par l'OMS-Europe<sup>2</sup>, montrant comment les arts contribuent à la guérison : il n'est donc pas seulement question de convivialité mais bien de soin de support physio-cognitif. Notons que ces recommandations par des organisations internationales sont émises avant la pandémie mondiale en 2020.

Nouvelle notion, le *caring museum*<sup>3</sup> dérive de l'éthique du *care* mise en avant par l'Américaine Joan Tronto<sup>4</sup>, qui vise à établir une société dans laquelle le soin et la sollicitude ne seraient pas relégués à la sphère privée, aux invisibles. Cette éthique promeut l'interdépendance : chacun peut être soignant, chacun peut être soigné. Après avoir beaucoup influencé la pédagogie, l'éducation et la médecine,

<sup>(1)</sup> Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) & International Council of Museums (ICOM) (2018). *Culture and Local Development: Maximizing the impact – Guide for Local Governments Communities and Museums*. En ligne : [https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/08/ICOM-OECD-GUIDE\\_EN\\_FINAL.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/08/ICOM-OECD-GUIDE_EN_FINAL.pdf)

<sup>(2)</sup> Organisation mondiale pour la santé, Europe (OMS) : Fancourt, D. Finn, S. (dirs.) (2019). *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review*, Copenhagen, World Health Organization (coll. Health evidence network synthesis report, n° 67). En ligne : <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289054553>

<sup>(3)</sup> « Le Caring Museum face au défi de l'empathie démocratique » par N. Bondil et A. Meunier, in *Voir autrement. Nouvelles études sur les publics*, sous la direction de M. Blanc, J. Eidelman et A. Meunier, La Documentation française, collection Musées-Mondes (à paraître).

<sup>(4)</sup> Brugère, F. (2009). « Pour une théorie générale du "care" ». À propos de : Joan Tronto, Un monde vulnérable, pour une politique du *care* », La Découverte (coll. La vie des idées). En ligne : <https://laviedesidees.fr/Pour-une-theorie-generale-du-care.html>

elle conduit les musées à s'interroger aujourd'hui. Cette méthodologie du *care* appliquée au musée<sup>5</sup> suit quatre étapes : 1 – *se soucier de* : l'identification d'un besoin social ; 2 – *prendre soin de* : la conception ; 3 – *donner des soins* : la réalisation ; 4 – *recevoir des soins* : l'évaluation est la dernière étape essentielle pour opérer les ajustements éventuels. Dans cette coopération et ces programmes sur mesure, le rôle des médiateurs est fondamental.

Concernant le *cure*, j'ai beaucoup travaillé sur la « muséothérapie »<sup>6</sup>, nouveau concept qui associe les établissements muséaux, hospitaliers et universitaire pour démontrer, grâce à des protocoles et à des enquêtes scientifiques, que le musée peut être un lieu de mieux-être, voire de guérison, ainsi défini : « Méthode thérapeutique individuelle ou collective qui consiste en l'exploitation de l'environnement muséal à des fins de bien-être physique, psychologique et social. Plus concrètement, il peut s'agir de la contemplation des œuvres d'art, de la création artistique en atelier ou de visites guidées en compagnie de médiateurs culturels »<sup>7</sup>. La « muséothérapie » s'intègre dans une approche holistique comme un soin de support, basé sur une approche médicale probante : ce n'est pas une médecine alternative. La « muséothérapie » procède d'une réflexion sur l'émotion esthétique<sup>8</sup> – il a d'ailleurs été question ce matin de médiation sensible. Au-delà d'une pratique

<sup>(5)</sup> Meunier, A., Turcotte, S. et Rose, J. (2023). Évaluation de la visite au MBAM avec le Sac sensoriel. Rapport de recherche pour le Musée des beaux-arts de Montréal, Les cahiers du GREM-UQAM, 46

<sup>(6)</sup> Bondil, N., Legari, S. (2022). « Museum Therapy: Promoting Health, Well-Being and Therapy through Art », par L. Tay et J. Pawelski (dirs.), *The Oxford Handbook of the Positive Humanities*, Oxford, Oxford University Press, p. 483-499.

<sup>(7)</sup> Utilisé en 2016 dans notre « Manifeste pour un musée des beaux-arts humaniste », nous avons déposé ce concept à l'Office québécois de la Langue française en 2020. En ligne : <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26557613/museotherapie>.

<sup>(8)</sup> Bondil, N. (2016). Manifeste pour un musée des beaux-arts humaniste. *Musée des beaux-arts de Montréal - Pavillon pour la paix Michal et Renata Hornstein, Art international et éducation*. Montréal, MBAM, p. 20-28. Réédition en 2022 dans F. Mairesse et F. Van Geert (dirs.), *Médiation muséale -Nouveaux enjeux, nouvelles formes*, Paris,

artistique (art-thérapie), cette contemplation d'une œuvre d'art provoque des phénomènes biochimiques générant des hormones endogènes qui suscitent le bien-être<sup>9</sup>.

Les professionnels des musées n'étant pas experts, cette recherche doit se faire en co-création avec des partenaires du secteur médical. Des protocoles sont établis, suivis d'enquêtes : cette interdisciplinarité, difficile à mettre en place, ne s'accomplit qu'au terme d'un cheminement. Par exemple, dans le cadre de l'École d'été initiée avec l'université de Montréal<sup>10</sup>, décrire la « muséothérapie » comme soin de support fit l'objet d'une discussion, les approches françaises et canadiennes différant, le domaine médical et scientifique utilisant des nomenclatures précises. Faites-vous aider par un comité « Art et santé » : des personnels soignants et des experts de haut niveau dans la gouvernance de votre organisation peuvent vous aider ; il est bien entendu utile de disposer d'art-thérapeutes et d'espaces dédiés dans le musée. Les prescriptions médicales muséales se généralisent peu à peu, d'une municipalité à l'autre. Certains musées engagent des partenariats remarquables avec les institutions médicales. Après Montréal, ce fut à Compiègne, Bruxelles, Genève, Montpellier et bientôt Lille... Je vous encourage à regarder ces bonnes pratiques.

La période pandémique a catalysé ces réflexions avec diverses initiatives en ligne (prescriptions muséales virtuelles, méditation et art-thérapie...) Cette crise sanitaire a entraîné un changement dans l'approche de la santé mentale et du mieux-être de nos sociétés. La borne ARTURE<sup>11</sup> permet de mettre vos collections en ligne dans les EHPADs, autre initiative lancée lors la Covid-19. De nouvelles ressources – vidéos, colloques, livres – existent en accès libre sur

<sup>9</sup> Lemarquis, P. (2020). *L'art qui guérit*. Malakoff, Hazan (coll. Essais).

<sup>10</sup> Tremblay, M. (21 juin 2022). « Université de Montréal : La première école d'été alliant l'art et la santé voit le jour à l'UdeM », *UdeM Nouvelles*. En ligne : <https://nouvelles.umontreal.ca/article/2022/06/21/la-premiere-ecole-d-ete-alliant-l-art-et-la-sante-voit-le-jour-a-l-udem/>

<sup>11</sup> Borne ARTURE : Offrez aux résidents l'opportunité de s'émerveiller devant des milliers d'œuvres d'art provenant de 50 musées internationaux. En ligne : <https://bornearture.fr/>

le site de l'ICOM (Comité pour l'Éducation et l'Action culturelle - CECA). Mentionnons l'*Empathic Museum*, plateforme d'échanges en ligne des meilleures pratiques d'« empathie institutionnelle » entre professionnels de musée. De nouvelles formations sur les arts et la santé sont proposées à l'École du Louvre, à l'Institut national du patrimoine, à l'université de Montréal, à la faculté de médecine et de maïeutique de l'université Claude-Bernard Lyon 1... Les ressources sur l'éthique du *care* et du *cure* se multiplient.

Ces approches innovantes ne vont pas sans questions ni enjeux. Comment envisager les besoins de notre société ? Comment intégrer ces stratégies disruptives dans nos institutions parfois conservatrices ? Comment surmonter ces résistances ? Comment fédérer les équipes autour d'innovations ? Quels sont les obstacles rencontrés avec les partenaires extérieurs vis-à-vis de la réalité des musées et de nos professions ? Comment y répondre ? Comment convaincre le financement de ces priorités dans votre institution, chaque musée ayant ses contraintes en ressources humaines et ses arbitrages budgétaires serrés ? Comment implanter et pérenniser ces nouveaux modèles ? S'il me semble que nous sommes désormais tous plus ou moins d'accord sur les valeurs, comment agir concrètement ? Innover ne vient pas sans résistance. Nous avons souvent privilégié le mode pilote. Les processus d'itération et de co-conception décrits (Young V&A...) offrent des outils méthodologiques utiles.

Ainsi Adrien Joly, le fait de collecter des données dans le cadre du Mucem + apparaissait comme une dérive capitalistique pour certains : comment avez-vous réussi à vaincre cette peur et à convaincre ?

**Adrien Joly** – Par beaucoup de pédagogie. Je comprends les réticences et les réactions épidermiques qui peuvent s'exprimer puisque, on le sait, les entreprises ne cessent de collecter des informations sur nous, à notre insu, par le biais de nos smartphones. Mais lorsque nous collectons des données dans les musées, ce n'est pas pour en faire une exploitation commerciale. Notre objectif est de faire notre métier à l'égard des publics en améliorant l'expérience des visiteurs et pour cela, de mieux comprendre leur comportement.

**Nathalie Bondil** – Lorsque la National Gallery de Londres a institué la réservation obligatoire, la fréquentation a chuté. Quelles conclusions en tirer ?

**Adrien Joly** – La question s’est posée au lendemain du confinement, de nombreux musées nationaux ayant commencé à organiser des créneaux de visite horodatés. Jean-François Chougnet, président du Mucem à l’époque, avait refusé, arguant que cela avait pour effet de privilégier une catégorie de visiteurs déjà très présente dans le musée et d’éloigner les promeneurs qui entrent au musée spontanément, ce qui correspond aux usages de la nouvelle génération. Alors que l’on se plaint du manque de jeunesse dans les musées – car même si certaines statistiques sont encourageantes, la situation globale n’est pas reluisante –, ce système laisse dubitatif. Je peux comprendre qu’on y ait recours pour des expositions temporaires car on n’a pas d’autre choix, mais il faut faire très attention. À titre personnel, je ne vais plus au Louvre depuis que ce système a été instauré. L’une des idées sous-tendant Mucem+ est que l’on ne ressent plus l’accès comme une démarche : on a un téléphone, on bipe, on entre. Le passage à un guichet est un frein en soi ; d’ailleurs, la gratuité a aussi l’aisance pour effet. Dans un autobus parisien, on peut payer son trajet sans contact avec sa carte bancaire ; c’est bien plus pratique que de devoir acheter un billet, comme auparavant. Pourquoi ne ferions-nous pas la même chose ? Il y a évidemment une réglementation de la billetterie, mais plus l’accès au musée sera fluide, mieux ce sera. C’est ainsi que les commerces fonctionnent, et même si les musées ne sont pas des commerces...

**Nathalie Bondil** – La démocratisation culturelle et sanitaire peut ainsi s’accompagner d’outils de gestion capables de traduire ces bonnes pratiques. Philippe Brunella, vous avez, en partie pour des raisons économiques, tourné le dos à l’événementiel et au sensationnalisme de grandes expositions, éphémères et onéreuses : comment les choses se sont-elles passées avec la municipalité ?

**Philippe Brunella** – Nous sommes un musée métropolitain. C’est une nuance qui a son importance car les élus métropolitains représentent quarante-six communes et la question de proximité se pose différemment dans leur cas. Qu’on me comprenne bien : il ne s’agit pas de ne plus jamais faire d’exposition d’ampleur, mais de faire des expositions d’ampleur bien réfléchies, en se donnant le temps et en capitalisant un peu de crédits et de temps de travail pour pouvoir les réaliser. Mais nous avons estimé qu’il y avait d’autres priorités, et nous avons en effet testé un autre modèle. C’est passé comme une

lettre à la poste auprès des élus et de l'administration parce que le budget global du musée est resté stable ; cela a permis à chacun de dire « Très bien, essayons ! ». La gratuité était au programme de trois listes lors des dernières élections municipales. J'en suis très fier, parce que c'est la première fois que le musée, depuis sa création en 1840, figurait comme un des points d'un programme électoral municipal et métropolitain, et le nouveau président s'est attaché, à mon plus grand bonheur, d'appliquer son programme.

Les vraies difficultés, je les ai éprouvées auprès des équipes, non pas à cause de la gratuité mais en raison de la réduction des expositions d'ampleur. Le personnel et tous mes collègues scientifiques redoutaient cette évolution, mais nous l'avons menée en douceur, en passant de deux expositions par an à une seule avant de poursuivre dans cette voie. La pandémie a fortement aidé à faire passer l'idée qu'il fallait se consacrer au parcours permanent. Dans un petit musée de région comme le nôtre, ce parcours permanent, présenté en moyenne 304 jours par an, est vu par tous les visiteurs. Dans le registre disruptif, nous avons fait en sorte que le visiteur revienne – et c'est le cas pour énormément de locaux. Comme l'a dit Adrien Joly, aller au musée n'est plus une formalité : on est devant la cathédrale de Metz, un ami fait savoir qu'il sera en retard d'une demi-heure au rendez-vous prévu et, en l'attendant, on vient passer un quart d'heure devant une collection. J'ajoute que pour les touristes et surtout pour les habitants de notre région, amener de la famille et des amis est très important, ne leur coûte rien et induit dans la population un sentiment de fierté par rapport à leur territoire puis, à force de venir et de revenir, une connaissance de leur territoire.

**Nathalie Bondil** – Un sentiment de fierté, c'est tout à fait cela. Le musée des Beaux-arts de Rouen a adopté cette démarche. Outre les agents de sécurité, les personnes en contact permanent avec le public sont plus des médiateurs que des éducateurs ou des guides conférenciers : le rapport hiérarchique du public aux savoirs a évolué, moins vertical et plus horizontal. Dans ce contexte, comment faire pour que les médiateurs puissent parler d'égal à égal avec les conservateurs sans s'autocensurer ? Quelles stratégies employer pour que leur voix soit audible au même niveau ?

**Gautier Verbeke** – Cette question est presque politique, Bruno Girveau l'a dit ce matin. Créer une direction des publics ou une

direction de la médiation dans un établissement permet qu'une voix forte parle d'égal à égal avec des conservateurs et des responsables de collection. Ensuite, un travail de médiation interne doit avoir lieu. Des projets pédagogiques sont montés, visant à inclure plus largement le public dans la vie des musées. Il faut beaucoup expliquer et souvent rassurer, parce que des inquiétudes peuvent naître de la remise en cause des méthodes de travail. Un double effort est donc nécessaire, de pédagogie et d'accompagnement d'une part, d'affirmation de la volonté politique de placer le public au cœur des préoccupations de tout l'établissement d'autre part.

**Nathalie Bondil** – En effet, même si tout le monde se dit d'accord sur les principes énoncés, c'est au moment des arbitrages budgétaires que les intentions réelles peuvent être jugées. Gautier Verbeke : quelles stratégies ont donc été élaborées, au moment de ces arbitrages, au Louvre-Lens ou au Louvre à Paris, pour faire de votre secteur une priorité ? Certes, ces deux musées ont beaucoup de moyens, mais ce qui importe est la volonté politique : comment s'affirme-t-elle ?

**Gautier Verbeke** – La médiation ne demande pas beaucoup de moyens financiers mais beaucoup de présence et donc beaucoup de ressources humaines et c'est une difficulté. Au-delà peut se développer au sein d'un musée une culture de la recherche de financement car il faut aussi faire la preuve de l'utilité de ce que nous faisons. Aujourd'hui, quand on monte un projet correctement ficelé, qui montre de quel développement personnel un public peut bénéficier au sein d'un établissement culturel, on trouve facilement des subventions ou du mécénat. Beaucoup de donateurs sont intéressés par la question de la responsabilité des musées ou des établissements culturels à l'égard du public ; c'est un levier réel.

**Nathalie Bondil** – C'est très juste. Pour l'avoir vécu, je peux témoigner du succès de cette approche collaborative. L'inclusion et la médiation sont priorisées pour nombre de *sponsors*, moins intéressés par l'événementiel que par leur impact sur la société civile : leur reddition des comptes est aussi exigeante. Il faut donc convaincre nos mécènes comme nos tutelles qu'il est tout aussi important d'avoir plus d'espaces et de programmes dédiés que de fonds pour recruter davantage d'indispensables médiateurs et médiatrices : avez-vous d'autres suggestions pour y parvenir ?

**Philippe Brunella** – À notre échelle modeste, nous avons augmenté le nombre de médiateurs. Notre cellule des publics compte trois collègues, et des étudiants et étudiantes finissaient par vivre de la médiation sous forme de contrats horaires. Pendant la pandémie, nous avons continué de les indemniser ; ils ont travaillé chez eux pour préparer de nouvelles visites. À la demande du président de l’Eurométropole, nous avons stabilisé la situation en créant de nouveaux postes de médiateur. L’arbitrage a bel et bien été rendu en ce sens pour renforcer la présence humaine auprès des publics. Il s’est assorti d’une consigne de ma part : j’ai interdit que l’on dise « *chut !* » dans le musée, ce « *chut !* » que l’on entend partout, surtout quand il y a des enfants – et je salue le magnifique travail réalisé par Hélène Jagot. Laissons les enfants s’exprimer. Bien sûr, ils sont parfois un peu bruyants, mais quand ils arrivent dans un espace, voient une œuvre et commencent à en parler à haute voix, c’est leur émotion qui parle et c’est une chance formidable pour l’avenir. Ne la brisons pas.

**Nathalie Bondil** – Il a été question de projets pilotes, autrement dit la mise en place progressive de nouvelles stratégies, au Mucem, au Victoria and Albert Museum, au Louvre-Lens... Pour convaincre nos collègues parfois réticents car plus de public signifie plus de travail : comment porter des méthodologies pilotes ?

**Gauthier Verbeke** – J’ai dit l’intérêt des publics pour les métiers du musée. Dans les musées il y a des savoir-faire et des compétences qui peuvent être utiles aux processus d’insertion professionnelle et de formation. Pour cela, il faut valoriser chacun dans ses missions. La question du public n’est pas l’apanage de la seule médiation ; parce qu’elle concerne tout le monde, il faut embarquer tout le monde dans cette histoire. Sur un plan général, la direction d’un établissement doit décider quel récit elle veut porter, en fonction d’une population, d’une histoire, pour entraîner ses équipes peu à peu.

**Nathalie Bondil** – Le temps est essentiel.

**Adrien Joly** – Pour ma part, j’ai recouru à une méthode un peu plus brutale pour forcer la porte. La nouveauté dérange toujours une institution ; puis, peu à peu, elle est intégrée et les choses se passent mieux. Au Mucem, je n’ai guère eu d’autre choix que de foncer.

Maintenant nous sommes dans la deuxième phase, où je perçois une sorte d'adhésion.

**Nathalie Bondil** – En quelque sorte, toutes les méthodes sont bonnes, peu importe la couleur du chat qui attrape la souris... Philippe Brunella, quelles recommandations feriez-vous aux collègues qui veulent introduire des innovations ?

**Philippe Brunella** – Je conseille la persuasion. Prenons les médiateurs. Nous organisons de petits événements, en invitant des journalistes, des personnalités et la Société des amis des arts et du musée qui est aussi un relais essentiel pour nous, et ce sont les médiateurs qui prennent place sur l'estrade, se présentent et non uniquement l'équipe scientifique. Ils apprécient qu'on reconnaisse ainsi leur rôle. Autre exemple, j'évoquais précédemment les privatisations de salles, événements très divers qui peuvent durer une heure ou une journée. À chaque fois, nous mobilisons gratuitement des médiateurs pour qu'il y ait au moins une visite de découverte de quelques salles, ce qui donne envie de revenir.

Georges-Henri Rivière a raison, bien sûr, les chiffres de fréquentation ne sont pas tout. Seulement, dans le monde réel, avec des budgets à tenir et à soumettre à des élus, des investissements, une masse salariale qui, dans notre cas, représente 74 % des crédits de fonctionnement, présenter aussi de bons chiffres de fréquentation fait plaisir. Et puis, entre nous, quand un responsable d'entreprise, qu'elle compte dix ou 4 300 salariés, dit aux élus combien le moment passé à la Cour d'Or était formidable, que les invités étaient ravis, cela a plus de poids que ce que, moi, je peux dire avec la plus grande insistance !

**Émilie Girard** – Je vous remercie tous pour ces débats d'une grande richesse, qui vous valent beaucoup de félicitations sur le *tchat*. On y demande aussi si le recul est suffisant pour évaluer l'impact des abonnements Mucem + sur la fréquentation globale.

**Adrien Joly** – Non, nous n'avons pas assez de recul pour discerner un effet sur la billetterie classique. Un abonnement de ce type peut connaître une progression assez douce puis une sorte de plateau. Nous pourrions vous en dire plus dans un ou deux ans.

**Emmanuel Martinez, secrétaire général du Centre Pompidou-Metz** – On mentionnait ce matin la surfréquentation qui affecte au moins les grands établissements nationaux. Comment gérez-vous les nouvelles formes d’accessibilité dans un tel environnement ?

**Gautier Verbeke** – Je me sens concerné, puisque le Louvre reçoit des millions de visiteurs chaque année, dix millions en 2019. La présidente Laurence des Cars a pris la décision courageuse de limiter ce nombre à huit millions. En fait, les visiteurs se concentrent dans les mêmes espaces – inutile de citer l’œuvre que tout le monde veut voir. Notre stratégie est de créer des événements dans l’ensemble du palais, dont les dimensions gigantesques permettent de recevoir autant de monde si c’est de façon plus raisonnée. D’autres pistes sont à l’étude, comme donner la priorité aux publics dans une démarche éducative, aux plus fragiles et à ceux qui demandent un accompagnement particulier, en les accueillant dans des créneaux horaires spécifiques.

**Laurence Pressac** – Avant de diriger l’équipe de Beaux-Arts Consulting, j’étais chargée de la stratégie du numérique pour le Centre des monuments nationaux (CMN). On n’a guère parlé de la localisation d’un musée et de son aspect architectural. Par exemple, à Londres, un musée de l’immigration est installé dans un centre commercial et les visiteurs en poussent simplement la porte, dans une démarche qui leur est familière. Hélène Charman a aussi souligné que la localisation du Young V&A avait un sens ; peut-elle y revenir ? Innover, c’est accepter de se tromper, certes. Mais ce faisant, on acquiert aussi de nouvelles compétences. Au CMN, j’ai connu les problèmes décrits pour l’abonnement Mucem + : surmonter la complexité des marchés publics, faire travailler ensemble des gens qui n’en ont pas l’habitude. Si un musée, petit ou grand, n’importe où en France, veut se lancer dans ce type de projet, pourra-t-il recourir, même avec une forme de paiement, aux outils existants ? Ce serait une sorte de mutualisation ; nous le faisons au CMN.

**Helen Charman** – C’est vraiment une excellente question à soulever que celle de la localisation des musées dans des bâtiments historiques intimidants pour qui n’a pas le capital culturel lui permettant d’entrer en toute confiance dans ce genre de lieu et de s’y sentir chez lui. Nous avons beaucoup travaillé sur un projet « accueil bienveillant ».

C'est une question d'architecture, mais aussi de contact humain. Au Young V&A, nous considérons que les médiateurs sont des hôtes qui accueillent le public, comme pour une invitation à dîner. Je le fais moi-même, c'est un de mes rôles préférés ! Ce sont les collaborateurs chargés des galeries et des bénévoles qui remplissent ces fonctions d'accueil et aussi de narration. Les musées, ce sont des lieux, mais aussi des êtres humains qui peuvent dissiper en partie l'impression que provoque une architecture classique. Vous avez à juste titre évoqué des exemples de musées dans d'autres espaces, y compris un centre commercial. Vous avez raison, les bâtiments ne sont rien sans les personnes qui les font vivre.

**Nathalie Bondil** – Vous mentionnez les bénévoles, effectivement les modèles anglo-saxon et français diffèrent. Je plaide pour que ces besoins supplémentaires en ressources humaines puissent être résolus en travaillant étroitement avec le secteur associatif. Mais attention à ne pas menacer davantage nos guides-conférenciers et nos médiateurs dont le cadre d'emploi reste souvent précaire... Leur statut devrait être préservé comme celui des conservateurs et des attachés de conservation du patrimoine. Les stratégies de mécénat et de fonds de dotation peuvent aussi aider.

**Adrien Joly** – Dans le cadre de la comptabilité publique, gérer des micropaiements de trois euros serait impossible, car l'agent comptable devrait émettre un titre pour chaque opération. Heureusement, on a introduit par décret depuis 2016 au niveau national et 2022 pour les collectivités territoriales, la possibilité de mandater un tiers privé qui encaisse ces sommes et nous les reverse. En l'occurrence, la société qui a conçu l'application Mucem + en assure aussi la gestion, dans le cadre d'une convention. L'abonné verse trois euros sur une plateforme de paiement en ligne pilotée par le prestataire, qui nous reverse chaque mois l'intégralité des montants perçus. Nous calculons alors le coût de sa prestation, qui est un pourcentage, et nous le lui réglons. Le recours à des systèmes numériques commande de travailler avec des entreprises tiers. Heureusement, le cadre réglementaire a beaucoup évolué ces dernières années pour le permettre.

**Catherine Monnet, conservatrice du musée du Pays châillonnais** – Je voudrais vous faire part de mon expérience dans le modeste musée de Châtillon-sur-Seine, qui a 80 000 objets

en réserve et 2 500 exposés, dont le célèbre Trésor de Vix. Il fonctionnait avec une équipe restreinte à caractère familial. Nous avions huit agents de salle à temps incomplet, mais pendant les deux fermetures dues au Covid, ils se sont dispersés. Dans un contexte financier extrêmement contraint, lors de la réouverture en 2021, je savais que je ne pourrais pas recruter ce même personnel de sécurité et de surveillance et des médiateurs. Mais comme souvent, les agents de salle étaient des personnes placées là en raison de difficultés de divers ordres, dont l'utilité, y compris pour la sécurité, n'était pas évidente. J'ai donc fait le pari de proposer à la municipalité de transformer la fiche de poste pour ajouter la médiation à la surveillance et la sécurité : ces personnes allaient bien surveiller les salles, mais elles recevraient aussi une formation sur les collections.

Après deux ans, l'expérience est très concluante. Une première difficulté était de recruter des personnes qualifiées dans une zone assez isolée, mais nous y sommes parvenus. Ces surveillants médiateurs ont réussi à faire découvrir nos autres collections aux personnes qui ne venaient que pour voir le Trésor de Vix. Que nous soyons une toute petite équipe a fait que le dialogue avec le conservateur pouvait être permanent, par exemple pour répondre à une question du public – j'étais toujours disponible pour eux. En outre, ces médiateurs particuliers avaient une manière efficace d'aborder des visiteurs qui, au départ, ne voulaient pas d'explication, et qui, petit à petit, se laissaient entraîner dans la découverte. Des collègues de Strasbourg venus en visite m'ont dit qu'ils allaient transposer ce système.

Enfin, cette petite équipe de médiateurs et moi-même avons profité de ces échanges pour refaire les cartels à partir des questions récurrentes des visiteurs et même de leurs points de vue parfois déroutants pour un conservateur. Les visiteurs ont énormément de choses à dire quand on les laisse parler ! Je n'ai pas encore pu évaluer les conséquences sur la fréquentation, mais nous avons constaté que les visiteurs locaux revenaient. Ils se sont approprié le musée comme ils ne l'avaient jamais fait et éprouvent une fierté territoriale à le faire visiter.

**Nathalie Bondil** – C'est un beau témoignage. J'ai aussi vu, à Richmond, ce système actif et inclusif où l'on ne conservait des agents de sécurité en uniforme qu'à l'entrée alors que dans les

salles, ils jouaient le double rôle de surveillance et de médiation. Il vaudra la peine de savoir comment vous êtes parvenue à opérer cette transformation.

**Émilie Girard** – Je vous remercie tous et je donne la parole à Laure Armand d'Hérouville qui conclura.





# Synthèse





## Laure Armand d'Hérouville, consultante en musées, projets scientifiques et culturels

**L**es musées sont en pleine transformation et la question des nouveaux usages est au cœur des débats de notre communauté professionnelle, comme les échanges d'aujourd'hui le montrent. Elle est aussi au centre du diagnostic *Culture et création en mutations*, piloté par Hesam université, à paraître en octobre. J'en ai rédigé la partie qui concerne les musées. C'est à ce titre que je vais m'atteler à faire la synthèse de cette riche journée d'étude, tout en ouvrant des perspectives sur des questions plus larges que nous avons étudiées dans notre rapport. Je remercie Émilie Girard et Anne-Claude Morice, pour l'ICOM, et Lucie Marinier, qui a coordonné le diagnostic, de m'en donner l'occasion.

Les échanges de cette journée, passionnants, résonnent profondément avec l'analyse que nous avons menée au premier semestre 2023. Nous avons parlé, bien sûr, de nouvelles formes de médiation qui s'expriment dans les musées, mais ont aussi surgi plusieurs fois les questions de méthode. Revitaliser la responsabilité sociale et sociétale des musées, tel est le nouveau paradigme. Il exige de faire retour sur la manière dont les professionnels que nous sommes travaillons, collaborent et acquièrent de nouvelles compétences.

Christophe Dupin le soulignait ce matin, faire vivre les droits culturels est un défi qui met au centre les habitantes et les habitants plus que les lieux culturels, et ce seul décentrage bouleverse les usages établis dans notre secteur. Les travaux de Sentomus et du Département des études de la prospective, des statistiques et de la documentation du ministère de la Culture sont très éclairants : pour les visiteurs, les musées sont un havre permettant d'exprimer ses émotions et sa créativité, un lieu de renforcement de la communauté, de sociabilité et de convivialité, où l'on ne vient pas que pour consommer une offre culturelle. Quelques années de recul sur le renouvellement des publics post-Covid et la comparaison européenne que permettra Sentomus nous donnent des perspectives d'analyse.

De la session de ce matin, je retiens trois points saillants pour ce qui concerne les nouvelles médiations et les nouveaux usages. D'abord,

les œuvres restent au centre, mais les formes de médiation évoluent pour répondre aux publics qui, eux, changent. Hélène Jagot l'a dit avec beaucoup de clarté, certains objets doivent désormais être plus expliqués et rapprochés des cultures personnelles des nouveaux visiteurs. En second lieu, nous devons répondre à de nouveaux usages et à de nouvelles attentes. Les visiteurs recherchent un musée comme lieu de mixité sociale, jouant un rôle citoyen, un lieu ressourçant, un lieu de convivialité universellement accessible. Enfin, a été soulignée plusieurs fois la nécessité de s'ouvrir à une diversité de voix, par exemple avec l'expérimentation sur les cartels au palais des Beaux-Arts de Lille, ou la création d'un écosystème de médiation collectif au musée Carnavalet.

Or, ces nouveaux usages impliquent de changer nos manières de travailler. Il faut maintenant mener une réflexion stratégique et transversale concernant tous les métiers des musées, comme l'illustre avec force le diplôme universitaire « Pour l'accès à l'art et au patrimoine : outils et recherche » du réseau Paris Musées. Il faut également intégrer les notions d'expérimentation et d'échec comme méthode de travail acceptable, voire souhaitable, à condition bien sûr que ce soit dans une logique de long terme. Enfin, il faut également prendre à bras-le-corps la question du partage du pouvoir et de la légitimité, favoriser le travail pluridisciplinaire et en réseau et s'interroger sur les apports et les limites de l'évaluation.

Des débats de l'après-midi, je mettrai aussi en valeur trois points saillants – en termes de format, soit la partie émergée de l'iceberg. C'est d'abord l'importance de se manifester « hors les murs » comme le font le musée de la Cour d'Or et le Louvre-Lens, et même dans des lieux insolites comme les centres commerciaux. Il importe aussi de permettre une rencontre non seulement avec les œuvres mais aussi avec les agents du musée. Ensuite, la gratuité favorise la fréquentation mais ne se suffit pas à elle-même, a bien dit Philippe Brunella. Au fil des exemples, on a vu que la communication, les privatisations, la programmation, l'accessibilité ou l'accès simplifié sont des outils de développement des publics. Enfin, il nous faut repenser le rôle des collections propres : le musée de la Cour d'Or le fait en remettant en cause les expositions temporaires, le Young V&A au profit de l'apprentissage des jeunes publics.

Les réflexions ont porté aussi sur les méthodes de travail que cela implique au sein des musées. S'est exprimée la volonté de

revaloriser toutes les professions – agents de surveillance, techniciens, médiateurs et bien d’autres. On aura besoin de croiser les expertises entre professionnels des musées bien sûr mais aussi avec d’autres domaines d’activité, même hors du champ culturel et à l’international. Ces tendances devront se décliner selon les lieux, et plusieurs musées de région ont fait valoir leur spécificité. Les débats montrent aussi qu’il faut prendre du recul pour analyser les pratiques : qu’est-ce qu’un musée peut apporter à la société, nous a demandé le Louvre-Lens ? Quel est notre modèle économique, interroge le Mucem ? Les pratiques supposent une vision stratégique. On a aussi dit combien la formation des professionnels est nécessaire pour faire face aux nouveaux publics, s’investir dans des projets participatifs, développer une éthique du *care*. On a souligné ce que ces changements impliquent pour la communication interne, voire la pédagogie. Et n’oublions pas cette question cruciale : comment jouer avec les règles administratives pour mener des projets qui répondent aux nouvelles attentes du public ?

J’en viens au diagnostic « Culture et création en mutations », qui s’insère dans le plan national “France 2030” au titre des industries culturelles et créatives. Ce projet est porté par Hesam université et un consortium composé du CNAM, du 104, du campus des métiers d’art et du design, de l’université Paris 1, de l’AFDAS et des Augures. Piloté par Lucie Marinier, professeure au CNAM, il s’est également appuyé sur de nombreux échanges avec l’Inp, l’École du Louvre, le Centre des monuments nationaux et bien d’autres.

Notre hypothèse de départ, confirmée lors de l’étude, était que quatre mutations traversent le champ culturel : la transition écologique ; le numérique et l’innovation ; l’évolution des lieux avec la place grandissante de l’art dans l’espace public ; les nouveaux rapports aux publics avec les questions de diversité, de droits culturels et de participation.

Nous avons étudié trois secteurs de plus en plus souvent amenés à travailler ensemble, notamment autour de l’exposition : les arts visuels, un accent étant mis sur les arts en environnement numérique ; les musées ; les arts appliqués, qui comprennent le design et les métiers d’art. Nous nous sommes appuyés sur une centaine d’entretiens, avons réalisé une cinquantaine de *focus* sur des lieux ou des expérimentations, compilé des milliers de pages de rapports, d’études, d’articles, et conduit des questionnaires.

Nous avons travaillé avec une équipe pluridisciplinaire de rédacteurs spécialistes des différents domaines étudiés tout en menant des ateliers communs pour rédiger un rapport coordonné. Ce diagnostic a donné lieu à trente axes d'observation sur les métiers et les formations et à 180 recommandations dont seize, nous l'espérons, se concrétiseront.

Nous avons constaté que l'écosystème professionnel des musées est mal connu. La littérature relative aux musées, leur fréquentation et leurs publics est considérable. Il existe aussi des données sur les pratiques professionnelles mais elles concernent principalement la médiation et la conservation. Les autres métiers des musées, notamment les métiers techniques, restent très mal connus ; les données récoltées, disparates et datées, concernent seulement certains métiers ou certains types d'établissements tels les musées de France, mieux connus que les autres. Les prestataires et les indépendants, pourtant de plus en plus nombreux, ne sont pas bien identifiés, non plus que les personnels précaires, les vacataires et les salariés en CDD.

Il n'y a donc pas de vision d'ensemble de qui sont les professionnels du musée, des compétences qu'ils mobilisent ou qu'ils devraient développer pour mener à bien de nouveaux projets, ni donc de perspectives de formation. Il y a plusieurs causes à cela : l'éclatement entre secteur public et secteur privé, la diversité des statuts, la difficulté à recenser les ressources humaines que les collectivités affectent à leur musée. En conséquence, il n'existe ni branche spécifique aux musées ni opérateur de compétence commun chargé de l'observation du secteur et de sa formation professionnelle.

Au sein du musée émergent de nouvelles définitions et de nouvelles valeurs, comme en témoigne la nouvelle définition adoptée par l'ICOM l'année dernière, mais aussi de nouvelles injonctions contradictoires : diffusion la plus large possible et sobriété écologique, reconnaissance des communautés et liberté curatoriale... La porosité, la pluridisciplinarité et l'hybridité grandissantes des équipes remettent en cause la linéarité des projets. Il ne peut y avoir de projet d'exposition écoconçue qui ne mobilise dès l'origine scénographe et équipes techniques, ni de projet d'exposition participative qui n'implique les médiateurs dès le départ. Si cette remise en cause des calendriers et des méthodes n'est pas toujours effective partout, l'intention est palpable.

On constate aussi la place grandissante des intervenants extérieurs, avec lesquels il faut apprendre à travailler. De nouveaux métiers et de nouvelles compétences émergent dans les domaines du numérique, de l'écologie, de la conservation préventive et de la participation, ce qui entraîne des conséquences sur les aspects administratifs de nos missions.

Dans les politiques territoriales, on remarque la fin du consensus sur le caractère autonome et essentiel de la culture, qui est de plus en plus souvent mise au service d'enjeux politiques, ce qui entraîne aussi des conséquences pour nos musées.

Les nouvelles méthodes de travail et les mutations en cours exigent une vision stratégique transversale et de plus grandes compétences en gestion du changement. On a beaucoup parlé aujourd'hui de plaidoyer en interne, mais les directions de musée sont encore insuffisamment formées à ces questions.

Le numérique est omniprésent pour la gestion des collections, la billetterie, le parcours de visite, la communication, la médiation. Mais, le plus souvent, c'est dans le cadre de projets réalisés par à-coups, parfois en réponse à des effets de mode ou avec l'espoir qu'un dispositif règle des problèmes plus généraux, rarement dans le cadre d'une stratégie globale d'établissement. Le numérique offre néanmoins de nombreuses perspectives intéressantes pour l'amélioration de l'expérience de visite, avant, pendant et après la venue sur le site, ou même indépendamment de la visite. C'est aussi un facteur de transversalité en interne, et il favorise le travail interdisciplinaire. Les professionnels doivent donc être mieux formés à ces enjeux pour pouvoir les intégrer à leur pratique quotidienne.

Nous avons beaucoup parlé, aujourd'hui, des nouveaux rapports au public. Les droits culturels font désormais partie du débat dans les musées, mais un long chemin reste à parcourir pour qu'ils soient effectifs partout. On constate le rajeunissement des publics mais la tarification reste le premier frein à la visite. Nos publics se transforment, mais la question de la diversité des publics – et des professionnels – n'est pas réglée. On remarque cependant la généralisation des dispositifs d'inclusion, de participation, d'accessibilité universelle. La notion de « médiation sensible », dont il a été beaucoup question aujourd'hui, est une piste de renouvellement des rapports aux publics dans les musées. Ainsi, la politique d'ouverture et d'implication des publics dans la vie du musée au Louvre-Lens

inspire de nombreux musées sur le territoire, même si tous n'ont pas les mêmes moyens.

Ces expérimentations permettent d'affirmer que l'on passe progressivement du public spectateur au public acteur, voire au public contributeur. Ces nouveaux rapports au public posent de nombreuses questions aux professionnels, car un public contributeur implique un renversement d'expertise qui doit s'accompagner d'une montée en compétence non seulement sur les techniques de mise en œuvre des projets par et pour les publics mais aussi sur les choix stratégiques. Les exemples de la collecte de parole au musée du Compagnonnage de Tours ou les médiations au musée Carnavalet étaient à ce titre éclairants.

Il devient également indispensable de penser la participation plus en amont et de façon plus transversale. Elle ne peut plus être le fait des seuls services des publics ou des seuls médiateurs car elle mobilise de nombreux moyens et a un impact sur les missions de tous les agents – ainsi de la présentation des collections autour de la notion de décolonisation ou des « missions réparatrices » des musées, ou encore de la programmation, comme on l'a vu avec l'Open Museum ou avec les visites *Un midi, un regard* au palais des Beaux-arts de Lille.

On constate également de nouveaux rapports aux lieux. De nouveaux usages font des musées des lieux de vie qui renouent avec les habitants. La tendance du *caring museum* se renforce, Nathalie Bondil l'a exposé en détail, mais cette discipline encore récente demande une étude renforcée, bien des professionnels n'y étant pas encore suffisamment formés pour la mettre en œuvre dans leur musée. Certaines pratiques scientifiquement controversées telles que la sophrologie, la cartomancie ou la naturopathie sont intégrées à la programmation ; il faut s'interroger sur le point de savoir ce que le musée, institution scientifique, peut ou ne peut pas intégrer à sa programmation, et la définir avec un regard éclairé et non par effet de mode. La dynamique du « hors les murs » tend aussi à se renforcer mais elle est souvent entravée par le manque de moyens humains, financiers et logistiques.

La formation des professionnels est donc indispensable pour appuyer la mutation en cours. Il faut développer les liens entre musées et politiques territoriales en formant à la fois les professionnels du musée, les agents territoriaux et les élus pour mener des projets communs, mutualiser les moyens et démultiplier l'impact des

actions réalisées. Le soutien à la réorientation du musée de La Cour d'Or par l'Eurométropole de Metz a de quoi donner envie à bien d'autres lieux. Il convient encore de développer les compétences en ingénierie culturelle, car les nouveaux usages, qui impliquent un plus grand nombre d'acteurs extérieurs, bouleversent les méthodes de travail et les calendriers. Il faut enfin s'inspirer d'autres types d'équipements : les tiers-lieux, mais aussi les bibliothèques.

Le volet « écologie », très peu mentionné au cours de cette journée, constitue un axe transversal des mutations évoquées. Les musées ne peuvent plus agir sans tenir compte des enjeux écologiques, dans les messages qu'ils transmettent comme dans leurs méthodes de travail. Ils sont d'ailleurs volontaristes, mais leur discours demeure souvent performatif, parfois par faute de moyens ou de formation. Il faut dire que rien n'est aisé, les injonctions contradictoires étant particulièrement nombreuses dans le domaine écologique. Comment mettre en œuvre une conservation écologiquement durable des collections ? Pourquoi rechercher une hausse de la fréquentation quand on sait que le déplacement des visiteurs est le premier poste d'impact carbone d'un musée ? Comment concilier rayonnement international, dispositifs numériques ou expositions temporaires et objectifs écologiques ?

Une réelle remise en cause des méthodes de travail permettra d'accompagner cette mutation. Il est nécessaire de construire de nouveaux outils d'évaluation et de mesures d'impact adaptées au secteur muséal, en tenant compte que cela demande plus de travail à des agents à la charge déjà lourde. Pour avancer réellement, il est aussi indispensable de faire évoluer les conditions de prêt des œuvres de façon concertée à l'échelle internationale, en parallèle des normes de conservation. De façon générale, la question écologique ne pourra être traitée en profondeur si une vision systémique n'est pas adoptée, traduisant les enjeux sociaux et sociétaux portés par les musées et qui, pour être efficace, doit être appliquée de façon coordonnée à tous les métiers et à tous les aspects de l'action d'un musée.

Aussi avons-nous travaillé sur les formations initiales et continues pour comprendre comment elles permettent ou non aux professionnels de musée de faire face à ces mutations. Or, il existe de très nombreux freins à une bonne formation des professionnels. Pour commencer, ils n'ont pas d'opérateur chef de file qui permette à la fois une meilleure observation du secteur, un accès pour tous à

la formation et la définition d'une stratégie de développement des compétences. Ensuite, on observe un accès difficile et donc un recours insuffisant à la formation professionnelle dans les musées, tous métiers confondus ; c'est particulièrement vrai en région, a souligné Hélène Jagot. Enfin, si les mutations observées apparaissent dans les formations initiales et continues, on en est encore au stade de la sensibilisation : il y a peu de formations structurantes sur les compétences et les métiers.

En revanche, les formats évoluent, contribuant à une meilleure appropriation des savoirs. Il y a davantage de formations en immersion, une dynamique gagnant-gagnant. L'exemple du Victoria & Albert Museum nous apprend que partir des contenus présents dans les musées peut permettre de transformer le musée lui-même.

Une place grandissante est donnée aux professionnels de terrain, aux stages, aux alternances. Les pédagogies par le projet se développent, de même que la méthodologie du co-design. À ce titre, le diplôme universitaire « Pour l'accès à l'art et au patrimoine : outils et recherche » est révélateur des nouvelles méthodes de formation et dit l'intérêt, pour favoriser les échanges, de favoriser des promotions composées d'étudiants et de professionnels aguerris et de diversifier les profils des participants comme des intervenants.

On constate également de nouveaux besoins de formation avec de nouveaux publics : *free-lance*, jeunes diplômés, artistes-auteurs. L'auto-formation se développe aussi, par choix et par défaut. Les demandes de formation en équipes entières et d'accompagnement en formation se multiplient, et la place de la recherche est de plus en plus mise en avant. La formation est nécessaire pour tous les professionnels. Elle ne doit pas concerner les seuls conservateurs mais aussi les techniciens, les métiers de l'exposition, les binômes de direction, les médiateurs...

À l'issue de cette étude, nous avons compilé 180 recommandations, certaines transversales, d'autres sectorielles, à partir desquelles le consortium et ses partenaires souhaitent mettre en œuvre plusieurs projets de formation. Quatre de ces projets nous semblent déterminants et urgents pour les musées : la formation des directeurs de musée aux mutations ; la création d'un certificat transversal de spécialisation aux métiers de l'exposition, permettant à des acteurs issus de différents métiers de travailler ensemble sur ces questions ; la mise au point d'une formation de directeur technique

de musée en alternance, car celle-ci fait défaut aujourd’hui. Enfin, une formation continue aux nouveaux métiers des musées et de la médiation s’impose.

Ces projets se développeront de manière d’autant plus intéressante qu’ils se nourriront de discussions et de partenariats avec les professionnels que vous êtes. Nous vous invitons donc à nous contacter pour en discuter si vous ou votre établissement êtes intéressés.

**Émilie Girard** – Je vous remercie pour votre conclusion et pour la présentation de cette enquête d’un grand intérêt, qui influencera nos pratiques ; où peut-on en trouver les résultats ?

**Laure Armand d’Hérouville** – La Caisse des dépôts, à laquelle nous avons transmis l’étude, a validé sa publication il y a quelques jours ; nous la peaufinerons et la publierons en octobre dans le cadre du plan national “France 2030”. Nous communiquerons largement à ce sujet et créerons, à terme, un site internet qui permettra de réunir beaucoup plus de données et, nous l’espérons, d’assurer une veille continue sur ces questions<sup>1</sup>.

**Émilie Girard** – Ainsi s’achève cette journée professionnelle. Je remercie à nouveau les intervenants, les modérateurs et les modératrices et toute l’équipe qui l’a préparée et a contribué à sa réalisation.

<sup>1</sup>) Ndlr : <https://cultureetcreationenmutations.fr/le-diagnostic/>



# Présentation des intervenants





## Laure Armand d'Hérouville

Titulaire d'un master de politiques et gestion de la culture en Europe de l'université Paris 8, Laure Armand d'Hérouville a acquis une solide compréhension du secteur culturel, avec une expérience de 12 ans dans des domaines complémentaires que sont les musées, le marché de l'art, la recherche, ou encore le patrimoine architectural. Depuis cinq ans, elle accompagne les musées dans la définition de leurs projets stratégiques, et en particulier dans l'élaboration et la rédaction de leurs projets scientifiques et culturels. Elle a coordonné la rédaction de la partie « Musées » du diagnostic *Culture et création en mutations*, qui interroge les transformations du secteur et leurs conséquences sur les questions de formation des professionnels.

## Nathalie Bondil

Conservatrice du patrimoine, muséologue et historienne internationale, Nathalie Bondil est directrice du musée et des expositions de l'Institut du monde arabe depuis 2021. Auparavant, elle a été vice-présidente du Conseil des arts du Canada (2014-2021) et a dirigé le musée des Beaux-Arts de Montréal entre 2007 et 2020, période pendant laquelle elle a mené plusieurs chantiers d'agrandissement, initié et exporté des expositions interculturelles et interdisciplinaires et s'est engagée pour rendre le musée plus inclusif. Aujourd'hui, elle continue de développer son concept de « muséothérapie » avec l'université de Montréal et l'École du Louvre.

## Philippe Brunella

Archéologue et conservateur en chef du patrimoine, Philippe Brunella est directeur du musée de la Cour d'Or depuis 2011 et directeur de l'Eurométropole de Metz et de l'archéologie depuis 2020. Auparavant, il a notamment été président de la Société d'histoire et d'archéologie de la Lorraine de 2008 à 2018.

## **Olivia Bourrat**

---

Titulaire d'un DEA à l'EHESS et ancienne élève de l'Institut national du Patrimoine, Olivia Bourrat est conservatrice en chef du patrimoine, spécialiste d'art de l'époque moderne. Elle est directrice des collections et de la recherche à Paris Musées depuis 2023. Auparavant, elle a été responsable du pôle conservation et restauration du musée du quai Branly - Jacques Chirac, puis directrice scientifique de l'Agence France Muséum pour le projet du Louvre Abu Dhabi. Olivia Bourrat a également été cheffe de projet à la Mission de l'expertise culturelle internationale du ministère de la Culture.

## **Francis De Bonnaire**

---

Francis De Bonnaire est Senior Project Manager pour le projet de recherche muséale Sentomus, une étude européenne d'audience des musées. Avec plus de 12 ans d'expérience en études de marchés professionnels, il s'est notamment spécialisé dans le secteur culturel, dirigeant plusieurs projets de recherche d'envergure dans le secteur des musées et des bibliothèques en Europe.

## **Helen Charman**

---

Titulaire d'un doctorat en éducation et d'une maîtrise en histoire de l'art à University College London, Helen Charman est directrice de l'apprentissage, des programmes nationaux et de Young V&A au Victoria and Albert Museum, à Londres. Son rôle au V&A s'étend à la responsabilité générale de l'apprentissage, de l'interprétation, de la V&A Academy et des programmes nationaux. Au niveau international, Helen contribue au Cadre de l'Unesco pour la culture et l'éducation artistique et est membre du conseil consultatif de l'Association des musées pour enfants et du comité scientifique du Forum mondial sur l'intégration de l'éducation.

## Bruno Girveau

Bruno Girveau est conservateur général du patrimoine et directeur du palais des Beaux-Arts et du musée de l'Hospice Comtesse de Lille depuis mars 2013. Historien de l'architecture de spécialité, il a été le commissaire de nombreuses expositions telles que *À table au XIXème siècle* au musée d'Orsay (2002) ou encore *La Forêt magique* (2022) au palais des Beaux-Arts de Lille. À l'initiative de *l'Open Museum*, Bruno Girveau a fortement engagé le palais des Beaux-Arts de Lille dans une politique d'études et de renouvellement des publics.

## Anne-Sophie Grassin

Diplômée en muséologie et en recherche appliquée à l'École du Louvre et spécialiste en médiation de l'art, Anne-Sophie Grassin est responsable du service des publics au MAC VAL, musée d'art contemporain du Val-de-Marne. Auparavant, elle a notamment été cheffe-adjointe du service culturel et de la politique des publics du musée de Cluny. Elle a aussi créé le premier groupe de recherche international dédié à la médiation sensible au sein du CECA qu'elle coordonne, et a reçu en 2021 le Prix International du CECA pour les meilleures pratiques en médiation culturelle avec son podcast «Sans les yeux».

## Valérie Guillaume

Valérie Guillaume a dirigé plusieurs départements de collections au sein de musées territoriaux et nationaux. Elle a notamment été conservatrice et cheffe du service de Prospective Industrielle du Centre Pompidou. En décembre 2013, elle est nommée directrice du musée Carnavalet - Histoire de Paris. Depuis sa réouverture en juin 2021, le musée parisien présente une médiation entièrement renouvelée et a accueilli plus de 2 millions de visiteurs.

## Hélène Jagot

---

Docteure en histoire de l'art et conservatrice territoriale du patrimoine, Hélène Jagot est à la tête des musées et du château de la ville de Tours depuis 2020. Auparavant, elle a dirigé le musée et le service Musée et Patrimoine de la Roche-sur-Yon.

## Adrien Joly

---

Après une formation d'historien accompagnée d'un master métiers des arts et de la culture, Adrien Joly commence sa carrière en travaillant pour le service des visiteurs du Royal Pavillon en Angleterre en 2003. Il a ensuite rejoint en 2009 l'équipe mécénat du Château de Versailles pendant la présidence de Jean-Jacques Aillagon. En 2012, il participe à la préfiguration du Mucem en tant qu'adjoint à la communication chargé du mécénat. Depuis 2015, il dirige le département du développement des ressources qui concentre les activités de ressources propres du musée mais également des relations publiques. En 2023, il lance le programme Mucem+, le premier abonnement entièrement numérique qui propose une nouvelle relation au public.

## Anne Jonchery

---

Titulaire d'un doctorat en muséologie et d'un post-doctorat sur la construction des rapports au musée pendant l'enfance, Anne Jonchery est actuellement référente du pôle "Socialisation et participation culturelle" au sein du Département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture. Elle enseigne également la sociologie de la culture et la médiation culturelle en master à l'Ecole du Louvre et à l'université Sorbonne Abu Dhabi, et est coordinatrice du groupe d'intérêt spécial « Recherches sur la réception par les publics des programmes éducatifs » du CECA.

## Yaël Kreplak

Titulaire d'un doctorat de l'École normale supérieure de Lyon, Yaël Kreplak est sociologue de l'art et de la culture, spécialiste des enjeux relatifs à la conservation des collections muséales. Depuis septembre 2022, elle est maîtresse de conférences à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, rattachée au laboratoire HiCSA (Histoire culturelle et sociale de l'art) et responsable scientifique de la Chaire Delphine Lévy, consacrée aux problématiques de l'accès aux collections des musées et au patrimoine culturel.

## Jasmina Stevanovic

Docteure en sociologie et chargée d'études au Département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture, Jasmina Stevanovic réalise des recherches sur les pratiques de visites dans le champ patrimonial et l'impact de la médiation culturelle sur les publics. Elle travaille également sur les professions de la culture (conservateurs-restaurateurs, médiateurs, guides-conférenciers, archivistes, etc.) en examinant leurs transformations, conditions de travail et conditions d'emploi.

## Gautier Verbeke

Titulaire d'un DEA en histoire de l'art, Gautier Verbeke est directeur de la médiation et du développement des publics du musée du Louvre depuis juillet 2023. Auparavant, il a été directeur de la médiation du musée du Louvre-Lens. À cette fonction, il a mis en œuvre auprès de la directrice du musée, Marie Lavandier, une politique originale de médiation et d'ouverture, devenue en quelques années un marqueur fort de l'identité du musée du Louvre-Lens, mettant l'accent sur les jalons et repères de l'histoire de l'art, sur les clés d'entrée pour tous dans chaque exposition, et sur une implication inédite du public dans la vie et l'offre du musée.



# Informations pratiques



## Conseil d'administration d'ICOM France 2022-2025 (en date de novembre 2023)

---

### 16 MEMBRES ÉLUS

**Sandrine Beaujard-Vallet**  
Centre Pompidou - Paris

**Nathalie Bondil**  
Institut du monde arabe - Paris

**Marie-Laure Estignard**  
Musée des Arts et Métiers - Paris

**Emilie Girard**  
Mucem - Marseille

**Valérie Guillaume**  
Musée Carnavalet - Histoire de Paris  
& Crypte archéologique de l'Île de la  
Cité - Paris

**Estelle Guille des Buttes**  
Service des musées de France -  
ministère de la Culture - Paris

**Marie Grasse**  
Musée national du Sport - Nice

**Anne-Sophie Grassin**  
Mac Val - Vitry-sur-Seine

**Sophie Harent**  
Musée national Magnin - Dijon

**Laurence Isnard**  
Musée Pasteur - Paris

**Frédéric Ladonne**  
FL&Co - Paris

**Hélène Lafont-Couturier**  
Musée des Confluences - Lyon

**Florence Le Corre**  
Conseil (indépendante) - Paris

**Laure Ménétrier**  
Musée du vin de Champagne et  
d'Archéologie régionale - Epernay

**Juliette Raoul-Duval**  
Présidente d'ICOM Europe - Paris

**Jean-Michel Tobelem**  
Option Culture, études et recherches -  
Tours



### 14 MEMBRES DE DROIT

#### MUSÉES

Paris Musées  
**Olivia Bourrat**

Musée du Louvre  
**Dominique de Font-R eaulx**

Centre national d'art et de culture  
Georges Pompidou  
**Xavier Bredin**

Universcience  
**Sophie Biecheler**

Musée du quai Branly - Jacques Chirac  
**Anne-Solène Rolland**

Muséum national d'histoire naturelle  
**Agnès Parent**

Musée de l'air et de l'espace, musée de la Marine, musée de l'Armée

**Henry de Medlege**

Musée des Arts et Métiers

**Bertrand Cousin**

## MINISTÈRE DE LA CULTURE

Mission patrimoine mondial

**Bruno Favel**

Service des Musées de France

**Claire Chastanier**

## ASSOCIATIONS REPRÉSENTANT DES PROFESSIONNELS DES MUSÉES

AGCCPF / Association générale des conservateurs des collections publiques de France

**Catherine Cuenca**

FFCR / Fédération française des professionnels de la conservation-restauration

**Eléonore Kissel**

AMCSTI / Association des musées de la culture scientifique, technique et industrielle

**Bastien Fréard**

FEMS / Fédération des écomusées et des musées de société

**Xavier de la Selle**

## MEMBRES DU BUREAU EXÉCUTIF

Présidente

**Émilie Girard**

Vice-présidente

**Valérie Guillaume**

Secrétaire

**Laure Ménétrier**

Secrétaire adjointe

**Florence Le Corre**

Trésorière

**Marie Grasse**

Trésorier adjoint

**Frédéric Ladonne**

Déléguée générale

**Anne-Claude Morice**

Adjointe à la déléguée

**Alexia Maquinay**

## Conseil d'administration de l'ICOM 2022-2025 (en date de septembre 2022)

---

### MEMBRES DU BUREAU EXÉCUTIF

**Présidente**

**Emma Nardi**  
Italie

**Vice-présidente**

**Inkyung Chang**  
Corée du Sud

**Vice-président**

**Terry Simioti Nyambe**  
Zambie

**Trésorière**

**Carina Jaatinen**  
Finlande

### MEMBRES ORDINAIRES

**Marilia Bonas**

Brésil

**Rachelle Doucet**

Haiti

**Tayeebeh Golnaz Golsabahi**

Iran

**Ahmed Mohammed**

Emirats arabes unis

**Luís Raposo**

Portugal

**Steph Scholten**

Royaume-Uni

**Kaja Sirok**

Slovénie

**Jody Steiger**

Costa Rica

**Deborah Tout-Smith**

Australie

**Karin Weil González**

Chili

**Feng Zhao**

Chine



### MEMBRE EX OFFICIO

**Antonio Rodriguez**

Etats-Unis  
Président du Conseil consultatif





# Liste des publications d'ICOM France



**Collection *Rencontres***



**Peut-on encore «acquérir» ?**

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 20 juin 2023 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, septembre 2023.

**L'important, c'est de participer ! Pratiques participatives et responsabilité des professionnels de musée**

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 28 mars 2023 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juin 2023.

**Vers de nouvelles normes de conservation ? Réévaluer face à la crise énergétique et climatique**

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 13 décembre 2022 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, avril 2023.

**À qui appartiennent les collections ?**

Actes de la journée professionnelle 2022 d'ICOM France du 23 septembre 2022 à Paris, musée du quai Branly - Jacques Chirac et sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, décembre 2022.

**Au service des collections : des professionnels au cœur des musées**

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 19 mai 2022 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juillet 2022.

**Les musées, acteurs crédibles du développement durable ?**

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 17 février 2022 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juin 2022.

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

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 9 décembre 2021 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, avril 2022.

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

Cycle de débats en ligne, 2020-2021. Parution aussi en anglais. Paris : ICOM France, avril 2022.

### **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'Évolution (MNHN). Parution aussi en anglais. Volume d'annexes. Paris : ICOM France, juin 2020.

### **Le sens de l'objet**

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 29 janvier 2020 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, avril 2020.

### **Dons, legs, donations... Comment intégrer les « libéralités » dans les projets scientifiques et culturels ?**

Actes de la journée professionnelle 2019 d'ICOM France du 4 octobre 2019 à Paris, Institut du Monde Arabe. Paris : ICOM France, janvier 2020.

### **Musées et droits culturels**

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

### **Les réserves sont-elles le cœur des musées ?**

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 18 avril 2019 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, juillet 2019.

### **Les paradoxes du musée du XXI<sup>e</sup> siècle**

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

### **Restituer ? Les musées parlent aux musées**

Synthèse de la soirée-débat du 20 février 2019 à Paris, Musée des Arts et Métiers. Paris : ICOM France, avril 2019.

### **Qu'est-ce qu'être, aujourd'hui, un « professionnel de musée » en Europe ?**

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 5 juin 2018 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, janvier 2019.

### **Comment valoriser l'engouement des publics pour le patrimoine ?**

Synthèse de la rencontre du 23 mai 2018 à Dijon, Palais des ducs de Bourgogne. Paris : ICOM France, janvier 2019.

### **Face aux « risques », comment les musées peuvent-ils améliorer leur organisation ?**

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 8 novembre 2018 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, janvier 2019.

Directeur de la publication  
**Émilie Girard**

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

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

Relectures  
**Anne-Claude Morice**  
**Alexia Maquinay**  
**Rafaëlle Koskas**  
**Florence Le Corre**

Conception graphique  
**Justin Delort**

Impression  
**ICO imprimerie - Dijon**

---

ISBN  
**978-2-492113-16-1**

**Décembre 2023**



Le comité national français d'ICOM – ICOM France – est le réseau français des professionnels des musées. En 2023, il rassemble plus de 5600 membres institutionnels et individuels, formant une communauté large et diversifiée d'acteurs répartis sur tout le territoire et venant de toutes les disciplines : beaux-arts, sciences et techniques, histoire naturelle, écomusées ou musées de société.

Les musées sont porteurs d'une responsabilité scientifique, sociale et culturelle. Ils transmettent aux populations leur histoire et leur permettent de la partager.

Les musées rapprochent les cultures et les générations, nourrissent les émotions et le plaisir d'apprendre. Ils doivent aussi repérer, ce qui demain, fera trace de notre culture d'aujourd'hui.

ICOM France est résolument au service de ses membres pour accomplir ces missions et les accompagne dans l'exercice de leurs métiers.

**ICOM France**

16 rue Massenet - 75116 Paris – Tel. : 01 42 61 32 02  
icomfrance@wanadoo.fr - [www.icom-musees.fr](http://www.icom-musees.fr)