

ICOM FRANCE
COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

Face à la crise : des musées investis et innovants

Journée professionnelle 2025

AUDITORIUM DU PAVILLON DUFOUR DU CHÂTEAU DE VERSAILLES
ET PLATEFORME NUMÉRIQUE - 3 OCTOBRE 2025

Face à la crise : des musées investis et innovants

***Auditorium du Pavillon Dufour
du château de Versailles
et plateforme numérique,
3 octobre 2025***

Sommaire

• • • • • • • • • • • • • • • • • •

AVANT-PROPOS P. 7

OUVERTURES OFFICIELLES P. 13

Christophe Leribault, président de l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles

Christelle Creff, directrice du service des musées de France – ministère de la Culture

Emma Nardi, présidente de l'ICOM

Émilie Girard, présidente d'ICOM France

**CONFÉRENCE INAUGURALE :
LE MUSÉE OUVERT ET SES ENNEMIS P. 27**

Jean-François Chouquet, président de Bourges 2028, Capitale européenne de la culture

**SESSION 1 :
LES MUSÉES, VARIABLE D'AJUSTEMENT
DES POLITIQUES PUBLIQUES ? P. 39**

Guillaume Désanges, président du Palais de Tokyo

Valérie Perlès, directrice du musée d'Art et d'Histoire Paul Éluard de Saint-Denis

Laurent Védrine, directeur du musée d'Aquitaine, Bordeaux

Michèle Rivet, muséologue et directrice scientifique du projet de recherche de l'Alliance internationale de recherche sur le financement public des musées (IRAPFM)

Jean-Michel Tobelem, fondateur de la société d'étude et de conseil Option Culture et professeur associé HDR à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Modération : Dominique de Font-Réaulx, conservatrice générale, chargée de mission auprès de la présidente-directrice du musée du Louvre

SESSION 2 :
DÉVELOPPER L'ANCRAGE LOCAL :
DES MUSÉES EN LEUR TERRITOIRE P. 63

Jean-Sébastien Bélanger, directeur du développement de la philanthropie, Mission Old Brewery, Montréal

Barthélémy Etchegoyen-Glama, directeur du musée Bonnat-Helleu, Bayonne

Hélène Jagot, directrice des musées et château de Tours

Corinne Meyniel, directrice de la culture, communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines

Modération : Cécilie de Saint Venant, directrice générale déléguée au développement du domaine national de Chambord

SESSION 3 :**ÉCRIRE DES NOUVEAUX RÉCITS PARTAGÉS :
DES MUSÉES EN PHASE AVEC LEUR
ENVIRONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE P. 91**

Fleur Morfoisse, directrice du musée des Beaux-Arts de Valenciennes

Grégory Pagano, directeur des musées de Niort agglo

Philippe Le Diouron, dirigeant de Transition

Étienne Bonnet-Candé, directeur délégué France Muséums Abu-Dhabi

Modération : Louis-Samuel Berger, administrateur général adjoint de l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles

PRÉSENTATION DES INTERVENANTS P. 117**INFORMATIONS PRATIQUES P. 127****LISTE DES PUBLICATIONS P. 133**

Avant-propos

Avant-propos

Ces derniers mois, nombreuses ont été les annonces de restrictions et de baisses budgétaires dans le secteur culturel, et les musées ne sont évidemment pas épargnés. Face à cette situation, les effets sont nombreux, impactant autant la programmation, la nature de l'activité, les priorisations que la gestion des ressources humaines des musées. Revalorisation à la baisse des projets engagés, obligation de renoncer à certains projets nouveaux, risque de diminution du service public, postes gelés voire supprimés, recrutements reportés, injonction à trouver de nouvelles ressources propres... Une liste qui ressemble sinon à un catalogue des désillusions, du moins à une nouvelle étape dans l'évolution d'un mouvement qui a commencé il y a quelques années déjà et qui s'annonce, il faut bien l'admettre, malheureusement persistant.

Il ne s'agit plus seulement, pour nos musées, de « passer » un moment difficile mais d'apprendre à faire avec et surtout autrement. Comment dès lors s'adapter ? Depuis plusieurs années, les musées ont tenté d'inventer de nouveaux modèles, notamment de nouveaux modes de financement, pour essayer de développer leurs ressources propres et d'être moins uniquement dépendants des financements publics. Mais les ressources externes ne sont pas pléthoriques et inépuisables, les difficultés économiques ne touchant pas que le secteur public.

Face à cette situation, les imaginations sont à l'œuvre pour conduire un changement réel, pérenne et durable. Comment continuer à répondre à la nécessité de conserver et de diffuser avec des moyens plus restreints ? Comment continuer à « être musée » dans un contexte économique défavorable et en totale transformation ? Source d'interrogation et de remise en question, la situation que nous connaissons aujourd'hui oblige les professionnels des musées à penser leurs métiers et leurs missions différemment.

Les initiatives permettant de tester de nouveaux modes de fonctionnement sont nombreuses sur le territoire français et à l'étranger : mutualisation, coproductions, partenariats économiques conçus à l'échelle d'un territoire, nouveaux programmes de fidélisation, construction de meilleure intégration au tissu local, cercles de

mécènes privilégiés, campagnes de financement participatif, mécénats innovants... Cette journée d'échanges permettra de mettre en avant ces expériences, qui croisent d'ailleurs souvent des préoccupations relatives à la durabilité écologique et à un meilleur engagement sociétal de l'action des musées. Comment penser le musée dans un équilibre avec son environnement social et économique ? Comment imaginer des musées plus intégrés à la société où le récit porté par l'institution trouve un écho chez ses partenaires et permet un lien solide et stable, un attachement ?

Émilie Girard, juin 2025

Ouvertures officielles

Christophe Leribault, président de l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles

C'est une joie de vous accueillir tous à Versailles, professionnels et amoureux des musées. Alors qu'un sentiment d'incertitude, d'urgence et parfois d'angoisse face à la situation de nos établissements se diffuse largement parmi nous, il est bon que nous en discutions et partagions nos idées visant à pallier les difficultés. En ce moment charnière délicat pour nos institutions, une réflexion commune vient à point nommé.

Les musées sont en première ligne en ces temps de restrictions budgétaires dans le secteur culturel qui mettent à mal nos efforts de préservation, mise en valeur et démocratisation du patrimoine, dans un contexte général d'importantes mutations. Nous devons naviguer entre de fortes pressions : pressions budgétaires, politiques, climatiques, sociétales aussi, car tout n'est pas évident lorsque l'on défend l'idée de musée. La question du modèle de notre système culturel se pose avec une acuité inédite. Il nous faut repenser nos métiers. De plus en plus, nous devons nous faire gestionnaires, apprendre à gérer le manque, faire preuve d'ingéniosité pour inventer de nouveaux modèles de soutenabilité, accroître nos ressources propres : billetterie, cafés, restaurants, boutiques, privatisations d'espaces et aussi mécénat – d'ailleurs, sachez que vous pouvez louer cet auditorium !

Mais ces contraintes nous donnent aussi l'occasion de dynamiser nos institutions, les réinventer comme lieux de vie, faire tomber les barrières symboliques pour mieux adapter nos offres de visite aux intérêts des publics de ce siècle. À Versailles, le rayonnement de notre nom – notre « marque », dit-on maintenant – nous permet d'avoir un taux d'auto-financement important. Nous travaillons d'arrache-pied pour trouver des mécènes, concevoir des partenariats avec des entreprises, proposer de nouvelles expériences de visites telles des médiations enrichies par le biais de l'intelligence artificielle ou des expositions en réalité virtuelle qui nous

téléportent aux XVII^e et XVIII^e siècles. Nous ne voulons, ne devons et ne pouvons pas baisser les bras. Nous sommes des passionnés et nous sommes bien sûr à la manœuvre. Il nous incombe de nous adapter car nous avons la responsabilité de ces lieux et de ces institutions ; nous devons continuer de l'assumer, mais autrement. L'ingéniosité collective y aidera grandement. Je vous remercie donc de vous réunir aujourd'hui pour nous aider à avancer en partageant vos idées, malgré la crise.

À l'issue de vos travaux, Claire Bonnotte Khelil vous emmènera, si vous le souhaitez, visiter la salle du Congrès. Nos propositions de visites de ce lieu rencontrent un beau succès auprès du public français. Elles sont aussi un moyen de sensibiliser les écoliers à la vie démocratique en France à l'occasion de la célébration des 150 ans de la proclamation de la III^e République.

Je laisse la parole à Cristelle Creff, que je remercie de son soutien actif et bienveillant.

Christelle Creff, directrice du service des musées de France, ministère de la Culture

C'est un plaisir pour moi de participer à l'ouverture du congrès annuel d'ICOM France. Je me félicite que les organisateurs aient décidé de le réunir dans le joyau qu'est le château de Versailles et je remercie Christophe Leribault pour son hospitalité chaleureuse.

Cette journée annuelle est un moment utile à la réflexion sur les musées et les pratiques professionnelles. Je salue aussi les soirées d'ICOM France qui permettent des débats sur des questions d'importance cruciale. L'ICOM, en phase avec son temps, traite des sujets d'actualité qui interrogent les musées et ces réflexions précieuses nourrissent l'élaboration des politiques publiques. Le congrès annuel est un excellent tensiomètre de l'écosystème muséal. L'activité d'ICOM France démontre que la profession fait face aux enjeux contemporains. J'en remercie Émilie Girard, le bureau et l'équipe.

Il sera donc question aujourd'hui des musées « face à la crise ». Nous vivons de fait une période de contraintes, qu'il s'agisse des budgets ou des emplois, notamment dans certains territoires. Mais cette situation ne doit pas masquer les très forts atouts du secteur culturel français, les musées particulièrement, le fruit d'une politique volontariste de développement longue de plusieurs décennies : le maillage remarquable que forment les 1 200 musées de France et tant d'autres, avec une très grande diversité d'acteurs ; la richesse et la diversité de collections exceptionnelles qui continuent de s'étoffer ; l'ensemble vivant et dynamique des musées nationaux et régionaux qui reposent sur des partenariats souvent durables favorisant la circulation des œuvres entre musées nationaux et territoriaux. Le modèle économique des musées a considérablement évolué pour inclure désormais les ressources propres – avec plus ou moins de facilité – et le recours au mécénat et à des fonds privés. Les musées bénéficient d'un réseau très diversifié de professionnels dont les spécialisations et les compétences se sont renforcées, et d'un cadre juridique solide, conforté par la loi Musées de 2002. Enfin, le rayonnement de nos musées à

l'étranger est avéré et l'expertise française, dans ce champ, extrêmement recherchée.

Ce socle positif ne règle pas nécessairement les problèmes budgétaires, c'est vrai. Le secteur est hétérogène et les situations sont inégales selon les territoires. Le ministère de la Culture est attentif à toutes les fragilités, notamment quand elles ont trait à la conservation et à la sécurité des collections, et très vigilant quant à l'encaissement scientifique des établissements.

En dépit des difficultés dont il sera sans nul doute fait état, des leviers d'action existent pour sensibiliser les tutelles, en particulier vos élus, décideurs et financeurs. C'est d'abord l'indispensable travail sur les collections pour proposer de nouveaux parcours et de nouvelles présentations d'œuvres résonnant avec les préoccupations du temps et du territoire. Donner à relire les collections muséales, c'est favoriser leur appropriation par les publics. L'exposition *Panoramas. Revoir les collections des musées de Marseille* organisée par les quatorze musées de la Ville, tout comme *Des Musiques et des mondes*, le parcours permanent renouvelé du musée de la Musique, à Paris, montrent que l'on peut se réinventer sans forcément mobiliser d'importants moyens financiers. L'autre levier d'action, c'est la transmission : la mission éducative du musée réaffirmée dans la loi de 2002 se décline de multiples manières avec inventivité, beaucoup de mobilisation et des partenariats remarquables.

Je vous dirai pour conclure un mot de l'action du ministère de la Culture en faveur de l'écosystème muséal qui relève majoritairement des collectivités territoriales. Le ministère soutient les initiatives des musées territoriaux par le biais des directions régionales des affaires culturelles (DRAC), notamment les projets de rénovation, les chantiers et les mises en valeur de collections, certaines expositions. La ministre a décidé cette année une mesure nouvelle qui s'est traduite par une enveloppe de crédits plutôt destinée aux musées situés en zone rurale. Quelque 150 opérations ont ainsi été financées : petits chantiers de collection, lancement de programmes de médiation, installations d'équipements de sécurité qui permettront des prêts d'œuvres par les musées nationaux – je pense, pour 2025, à l'opération *Cent œuvres qui racontent le climat* sélectionnées dans les collections du musée d'Orsay et accueillies par les musées de toutes les régions, qui se prolongera en 2026 par

Cent œuvres qui racontent le travail. Ces crédits permettent aussi de financer une multitude de petites rénovations au coût modeste qui contribuent à relancer une dynamique.

Les temps qui s'annoncent seront difficiles, nous le savons. L'enjeu est pour nous tous, professionnels et responsables publics, de faire mieux avec des ressources contraintes en conservant l'objectif exigeant d'ouverture des établissements à tous les publics. Vos travaux illustreront les démarches que vous avez engagées pour continuer de mener ces missions avec ambition.

Emma Nardi, présidente de l'ICOM (vidéo)

COM France, l'un des comités nationaux d'ICOM les plus actifs et les plus innovants dans le contexte difficile que nous connaissons tous, a choisi cette fois de tenir son congrès annuel à Versailles. Ce château sans pareil, instrument de l'autoritarisme de Louis XIV qui a concentré toute la noblesse en ce lieu d'où elle ne pouvait s'échapper, est maintenant un magnifique musée ouvert au public, où l'on peut passer des heures agréables et admirer d'innombrables œuvres d'art. Retenue à Rome, je ne peux malheureusement pas me joindre à vous en personne et, mon mandat s'achevant dans quelques mois, c'est la dernière fois que je m'adresse à vous en ma qualité de présidente d'ICOM pour souhaiter plein de succès à vos travaux.

Émilie Girard, présidente d'ICOM France

Je suis heureuse de vous retrouver ici et en ligne. Je remercie chaleureusement l'équipe du château de Versailles pour son hospitalité et son accompagnement dans la préparation de cette journée. Les très rapides et très nombreuses demandes d'inscription que nous avons reçues dès l'annonce de cette journée montrent qu'elle était attendue. Alors que nous mettons la dernière main à nos budgets pour 2026, nous avons déjà eu connaissance des arbitrages ou les attendons encore, parfois avec angoisse. Nombre d'entre nous ont reçu des consignes de sobriété, pour ne pas dire de diminution. Nous révisons nos programmations, faisons évoluer la nature de nos activités, revoyons nos priorités et tentons de gérer au mieux les ressources humaines des musées pour conserver ce qui fait le cœur de nos activités et ce à quoi nous ne pouvons et ne devons pas renoncer.

Nous vivons une nouvelle étape d'un mouvement engagé il y a quelques années déjà et qui s'annonce persistant. Il ne s'agit plus seulement de traverser un moment difficile mais d'apprendre à « faire avec », et surtout autrement. Dès lors, comment s'adapter ? Nous avons souhaité construire cette journée non pas comme un catalogue des désillusions mais comme une source d'inspiration.

Depuis plusieurs années, les musées tentent d'inventer de nouveaux modèles, notamment de nouveaux modes de financement pour développer leurs ressources propres et se trouver moins uniquement dépendants des financements publics. Mais les ressources externes ne sont ni pléthoriques ni inépuisables, le secteur public n'étant pas le seul touché par les difficultés économiques.

Face à cette situation, l'imagination est à l'œuvre pour conduire un changement réel, pérenne, durable et signifiant. Comment continuer de conserver et de diffuser avec des moyens plus restreints ? Comment continuer d'« être musée » dans un contexte économique défavorable et en transformation complète ? Source d'interrogations et de remise en question, la situation nous oblige, nous, professionnels de musée, à penser différemment nos métiers et nos missions.

Les initiatives visant à tester de nouveaux modes de fonctionnement sont nombreuses en France et à l'étranger : mutualisations, co-productions, partenariats économiques conçus à l'échelle d'un territoire, nouveaux programmes de fidélisation, construction d'une meilleure intégration au tissu local, cercles de mécènes privilégiés, campagnes de financement participatif, mécénats innovants... Cette journée d'échanges permettra de mettre en avant ces expériences, qui croisent souvent des préoccupations relatives à la durabilité écologique et à un meilleur engagement sociétal des musées. Comment penser le musée dans un équilibre avec son environnement social et économique ? Comment imaginer des musées plus intégrés à la société et dont le récit trouve un écho chez leurs partenaires, permettant un lien solide et stable, un attachement ?

Je remercie les intervenants, intervenantes, modérateurs et modératrices qui ont bien voulu participer à cette journée. Je remercie chaleureusement les équipes du château de Versailles pour leur accueil et leur engagement dans la préparation de cette journée, notamment Corinne Thépaut-Cabasset, Sébastien Zimmerman, Antoine Roucher, Baptiste Vanbelle, Claire Bonnotte, Matilde Cassandro Malphettes et Denis Verdier-Magneau. Je remercie encore les membres du bureau d'ICOM France – Valérie Guillaume, Marie Grasse, Laure Ménétrier, Frédéric Ladonne et Florence Le Corre –, le conseil d'administration pour son investissement dans la vie de notre association et le comité scientifique qui se réunit pour préparer chacun de nos événements. Un mot enfin pour remercier l'équipe d'ICOM France qui se cache en régie, Anne-Claude Morice, Alexia Maquinay, Camilla Schianchi, Léanne Caupin et Julie Baird-Smith, sans lesquelles l'activité de notre association ne serait pas la même, ainsi que les interprètes. La prise de notes faite en direct nous permettra de publier, comme de coutume, les actes de cette journée

Conférence inaugurale

**Le musée ouvert
et ses ennemis**

Jean-François Chougnet, président de Bourges 2028, Capitale européenne de la culture

Le musée n'est plus une évidence pour la société, Christophe Leribault l'a dit. C'est la première fois dans l'histoire de l'ICOM qu'une journée professionnelle est invitée à traiter de « crise » ; la seule autre référence que j'ai trouvée à ce thème datant d'entre les deux guerres, elle n'est pas très séduisante.

J'ai choisi de décaler le point de vue en intitulant mon propos « Le Musée ouvert et ses ennemis », en référence à l'ouvrage de Karl Popper, *La Société ouverte et ses ennemis*, un texte vieux de quatre-vingts ans, traduit en français en 1979 seulement. Karl Popper est surtout connu comme un philosophe des sciences dont la pensée débouche sur une seule certitude : l'incertitude. C'est une bonne manière d'aborder le sujet.

Il n'était pas le premier à placer l'incertitude au cœur du débat : l'un des deux philosophes du *Mariage forcé* prônait déjà cette notion... En parallèle de la *société ouverte* de Popper, l'évolution historique du musée depuis deux siècles et demi est aussi l'histoire d'une extraordinaire ouverture thématique, technique, politique, à tel point qu'en 1974, William Rubin, alors directeur du Museum of Modern Art (MoMA) de New York, avertissait, en vain, que « le concept de musée n'est pas infiniment extensible » ; malheureusement, ou heureusement, beaucoup d'autres pensent différemment. Les incessantes mutations du musée révèlent sa capacité à intégrer la réflexion critique, mais il le fait en évitant de s'étonner radicalement sur lui-même. C'est dire le bien-fondé d'une journée de réflexion appelant à un regard critique.

Quels ont été et qui sont les ennemis du musée ? La crise n'est pas qu'économique ; ce serait une erreur de penser que tout va bien, que le concept de musée est stabilisé alors que la crise a aussi une dimension de fond, presque idéologique. Ce n'est pas nouveau. En 2016, Rémi Labrusse faisait observer dans un texte consacré aux premières muséophobies qu'« à la différence de la collection – fait anthropologique immémorial dont toutes les cultures, depuis le

paléolithique, semblent présenter des signes –, le musée dans son acception contemporaine n'est ni une évidence ni une nécessité, à tel point qu'il pourrait ne pas exister ».

Rémi Labrusse recense une généalogie de la muséophobie naissante avec le musée moderne du XVIII^e siècle, rappelant qu'Antoine-Chrysostome Quatremère de Quincy parlait du musée comme d'« un étrange contre-sens, cercle vicieux, véritablement bizarre », et dénonçait un culte des images détachées de leur « destination ». Dans un texte intitulé en français « *Les Musées et leurs ennemis* », prononcé à l'occasion du quatrième centenaire des Offices à Florence et paru en 1983 dans les *Actes de la recherche en sciences sociales*, revue fondée et alors dirigée par Pierre Bourdieu, Francis Haskell revient sur une anecdote rapportée par Quatremère de Quincy. Dans sa jeunesse, celui-ci avait été très ému par le tableau de Charles Le Brun représentant Sainte Madeleine renonçant aux vanités du monde qu'il avait vu au couvent des Carmélites. L'œuvre, saisie à la Révolution, a été remise au Louvre en 1793. « Que d'émotions, que de souvenirs attachés aux seuls murs qui renfermaient ce tableau ! Ces murs ont disparu, et avec eux s'est évanoui ce cortège enchanteur d'idées et d'illusions qui embellissaient l'ouvrage du pinceau. Cette peinture décolorée, exposée dans de pompeuses galeries à la vaine curiosité d'une froide critique, n'a plus paru qu'une pâle copie d'elle-même. À peine attira-t-elle les regards... Je l'ai vue... et j'ai détourné les yeux », écrit Quatremère de Quincy.

Haskell ajoute finement : « Les choses ont changé depuis Quatremère, ne serait-ce que parce que de nombreuses œuvres d'art qu'il avait vues arrachées à leur environnement originel ont depuis passé plus de temps dans les musées que dans les églises et les palais pour lesquels elles ont été créées et se trouvent auréolées d'un halo d'associations nouvelles. » Cela vaut pour bien des œuvres d'art.

Nombreux sont ceux qui, au XIX^e et dans la première moitié du XX^e siècle, ont exprimé cette muséophobie, tel Robert de la Sizeranne, qui dans *Les Questions esthétiques contemporaines*, dénonçait ces « prisons de l'art ». Dans un contexte idéologique très éloigné, Marinetti proclamait dans son *Manifeste du futurisme* en 1909 : « Nous voulons démolir les musées, les bibliothèques, combattre le moralisme, le féminisme et toutes les lâchetés opportunistes et utilitaires. » – une association de termes qui résonne très différemment aujourd'hui !

Le sujet, à la mode dans les années 1920, suscita toute une littérature qui mériterait d'être étudiée. En 1921 même, la revue *L'Esprit nouveau* dont l'un des fondateurs, Le Corbusier, proposait aussi de raser le Grand Palais, soumettait cette question à des personnalités de l'époque : Faut-il brûler le Louvre ? Beaucoup répondirent. C'est que le thème était familier au monde de l'art depuis que Cézanne, si l'on en croit son biographe, Joachim Gasquet, aurait déclaré en 1900 en plein Salon Carré, « Il faut brûler le Louvre ». Dans les entretiens avec le même Gasquet, un Cézanne plus âgé expliquait : « Avant, j'avais les idées confuses. La vie ! La vie ! Je n'avais que ce mot-là à la bouche. Je voulais brûler le Louvre, pauvre couillon ! Il faut aller au Louvre par la nature et revenir à la nature par le Louvre... » – superbe formule, on en conviendra.

Pour revenir au questionnaire, Andry-Farcy, génial amateur conservateur du musée de Grenoble, qui sauva l'honneur de l'art moderne, répondit : « Essayez toujours, vous verrez bien si les « Pompiers » d'en face arrivent à temps ! » En face, bien sûr, désigne alors l'École des Beaux-Arts.

On se doit, enfin, de citer l'article de Paul Valéry sur « le problème des musées », paru à la une du journal *Le Gaulois*, le 4 avril 1923 : « Je n'aime pas trop les musées. Il y en a beaucoup d'admirables, il n'en est point de délicieux. Les idées de classement, de conservation et d'utilité publique, qui sont justes et claires, ont peu de rapport avec les délices. Au premier pas que je fais vers les belles choses, une main m'enlève ma canne, un écrit me défend de fumer. Déjà glacé par le geste autoritaire et le sentiment de la contrainte, je pénètre dans quelque salle de sculpture où règne une froide confusion ».

Il poursuit : « L'oreille ne supporterait pas d'entendre dix orchestres à la fois. L'esprit ne peut ni suivre, ni conduire plusieurs opérations distinctes, et il n'y a pas de raisonnements simultanés. Mais l'œil, dans l'ouverture de son angle mobile et dans l'instant de sa perception, se trouve obligé d'admettre un portrait et une marine, une cuisine et un triomphe, des personnages dans les états et les dimensions les plus différents. »

Cela n'empêchera nullement la République, bonne fille, de lui confier la rédaction d'immortels aphorismes au palais de Chaillot, comme « Dans ces murs voués aux merveilles / J'accueille et garde les ouvrages / De la main prodigieuse de l'artiste (...) » !

Dans une introduction sur Giono, à l'occasion de l'exposition du Mucem en 2019, je montrais que l'écrivain était également méfiant à l'égard d'un musée qui bride ses « sensations », sa perspective progressiste rejoignant celle des conservateurs qui y voyaient une prison.

À la même époque, le philosophe américain John Dewey, dans *Art as Experience*, développait une critique radicale du musée, vu comme l'expression d'une « conception compartimentée des beaux-arts. » En France, la traduction tardive de ce texte de 1934 – chez Gallimard en 2005 – en a rendu la diffusion confidentielle, à la différence du monde anglo-saxon. Dewey écrivait :

« Nos musées actuels dans lesquels les œuvres d'art sont emportées et entreposées illustrent bien une des causes qui ont engendré un isolement total de l'art (...). La plupart des musées européens sont, entre autres choses, des monuments rappelant la montée du nationalisme et de l'impérialisme. Chaque capitale se doit de posséder son propre musée de peinture, de sculpture, etc., consacré en partie à l'exposition des trésors amassés par ses monarques (successifs) lors de la conquête d'autres nations (...) – N'entend-on pas en écho *Extinction Rebellion* ? – La montée du capitalisme a exercé une influence puissante sur le développement des musées en tant que lieux propres à accueillir les œuvres d'art et a contribué à répandre l'idée que les œuvres d'art ne font pas partie de la vie quotidienne ».

Plus avant dans le XX^e siècle, la critique du musée est le plus souvent le fait d'artistes que de penseurs, et je veux évoquer les deux plus influents.

Dans *Asphyxiante culture*, paru en 1968 et qui eut alors une grande influence, Jean Dubuffet – dont la position était plus nihiliste qu'anti-capitaliste – fustige « ces morgues d'embaumement, ces citadelles de la culture mandarine, que sont les musées ». Il écrit : « La caste possédante, aidée de ses clercs – c'est nous –, ne tâche pas du tout, ne nous y trompons pas, quand elle ouvre au peuple ses châteaux, ses musées, et ses bibliothèques, qu'il y prenne l'idée de s'adonner à son tour à la création. Ce n'est pas des écrivains ni des artistes que la classe possédante, à la faveur de sa propagande culturelle, entend susciter, c'est des lecteurs et des admirateurs. La propagande culturelle s'applique, bien au contraire, à faire ressentir aux administrés l'abîme qui les sépare de ces prestigieux trésors dont la classe

dirigeante détient les clefs, et l'inanité de toute visée à faire œuvre créative valable en dehors des chemins par elle balisés. »

Plus féconde, et surtout plus subtile, est l'autocritique de Marcel Broodthaers, dans *Le Musée d'art moderne-Départements des Aigles*. Il y écrit « Je suis né en 1924. Je deviens artiste en 1963. Je fonde un musée en 1968. J'enterre ce musée en 1972. Je redeviens artiste la même année. » La création de cette œuvre se déroule en plusieurs expositions dans des villes allemandes, où l'on était plus sensible à la dénonciation de la violence symbolique du musée grâce au motif agressif de l'aigle. L'Hôtel de la Monnaie l'a recréée en 2015 et le Centre Pompidou en possède des sections.

En 1972, quand Broodthaers clôt son musée, un groupe d'experts piloté par Harald Szeemann et incluant Pontus Hulten, Georges Henri Rivière et Pierre Gaudibert réfléchissait sur les rapports entre musée et art contemporain. *Vagues : une anthologie de la nouvelle muséologie, vol. 1*, contient leur rapport qui conclut que « La fonction du musée est liée à la fonction de l'art et, comme celle-ci, elle se modifie au cours du temps. (...) Il en est résulté une démocratisation qui remet aujourd'hui en question la structure ancienne du musée, encore fondée sur le critère de compétition artistique. On continue à prendre l'artiste pour point de départ, mais en considérant ses œuvres, de plus en plus, dans leur relation avec la communauté. »

En relation conflictuelle avec l'art contemporain, les musées ont toujours été des lieux à la fois appréciés et contestés – « à la fois la main qui nourrit et la citadelle à prendre d'assaut », ainsi que la critique d'art Lucy Lippard résume cette contradiction. À la fin des années 1980, dans le monde anglosaxon car, en France, c'est la période Jack Lang avec ouverture de musées à tour de bras, les activistes multiplient les manifestations, en particulier dans la lutte contre le Sida, avec l'opération régulière *A Day Without Art/Visual AIDS*. Les groupes féministes sont très actifs et les Guerrilla Girls, notamment, protestent contre les pratiques racistes et genrées d'exclusion dans le monde de l'art. En 1989, elles montrent ainsi que dans la section d'art moderne du Metropolitan, moins de 5 % des œuvres étaient créées par des femmes artistes tandis que 85 % des nus étaient féminins. Plus récemment, on peut citer l'appel à une grève de l'art le vendredi 20 janvier 2017, jour de l'introduction de Donald Trump. De même, en 2021, Strike MoMA, mouvement de grève et de boycott du Museum of Modern Art de

New York, vise à dénoncer la relation entre le musée et la société. Les projections de diverses substances sur des tableaux s'inscrivent dans cette continuité.

Avec *Decolonize Museums*, en 2022, la curatrice et critique Shimrit Lee, s'appuyant sur ce courant activiste, cherche à retracer les origines coloniales du concept de musée. Pour elle, les atrocités commises par les puissances coloniales ont été masquées à l'aide des récits de curiosité bienveillante et de respect pour la culture occupée ou anéantie, et ces récits racistes, selon Lee, font toujours partie intégrante de l'autorité exercée par les musées aujourd'hui. C'est ainsi que les courants décoloniaux mettent en cause la fonction même du musée, avec un vaste éventail de références, du Metropolitan à Indiana Jones. Malgré son titre, le livre de Shimrit Lee est beaucoup plus nuancé que d'autres ouvrages comme celui, bien plus lu en France, de Françoise Vergès, *Programme de désordre absolu - Décoloniser le musée*, (La Fabrique, 2023). Après des considérations historiques qui mériteraient commentaire, il s'ouvre sur le rappel d'actions récentes des activistes d'*Extinction Rebellion*, soit asperger de produits divers des tableaux ou se coller à leur cadre afin de protester contre l'inaction des gouvernements face au réchauffement climatique. Selon elle, des responsables de musées y ont réagi comme lorsque, il y a vingt ans, ils avaient refusé collectivement les restitutions d'objets. Je ne commenterai pas ce télescopage.

Plus nuancé, Paul B. Preciado a, dans diverses communications, lors d'un colloque à Malaga et d'un séminaire à l'invitation du Centre Pompidou, développé une analyse du phénomène muséal. « Le musée est un espace qui interpelle la sensibilité tout entière. (...). Mais quel corps est rendu visible dans un musée ? Qui regarde, qui est regardé et dans quelles conditions ? Qui a accès à ce regard soi-disant artistique et élaboré ? » On le voit, il sort de l'opposition un peu rigide avec le musée colonial et patriarcal.

De même, Bénédicte Savoy ne se livre pas à proprement parler à une critique du musée dans *À qui appartient la beauté ?* (La Découverte, 2024), neuf études de cas issues du séminaire de 2017 au Collège de France. Elle souligne que la question des « restitutions » et de « justice patrimoniale » ne date pas de l'époque contemporaine, et renvoie même aux discours contre Verrès par lesquels Cicéron, en 70 avant J.-C. réclame le retour de ce que les Carthaginois ont

pillé en Sicile au III^e siècle et que Rome a récupéré par la suite... Ces « translocations patrimoniales », pour utiliser son expression très juste, sont rarement le fait d'individus agissant seuls, mais s'inscrivent toujours dans un contexte politique asymétrique – en un mot, de domination. C'est pourquoi, conclut-elle, à juste titre, demeurera vain l'argument selon lequel les musées occidentaux auraient vocation à conserver un « héritage partagé et universel », tant que les trois quarts de l'humanité ne seront pas libres de voyager et continueront d'être privés de ce patrimoine.

Je terminerai en citant le livre que vient de publier Dan Hicks, professeur d'archéologie contemporaine à Oxford et conservateur au Pitt Rivers Museum. Il y a cinq ans, son essai au titre fort bien trouvé *The Brutish Museums : the Benin Bronzes, Colonial Violence and Cultural Restitution* fut signalé comme l'un des meilleurs livres d'art de 2020 par le *New York Times*. Sa nouvelle somme, *Every Monument Will Fall* fait le lien entre la construction de statues, la fondation de disciplines académiques comme l'archéologie et l'anthropologie, et la présence d'œuvres d'art volées et de restes humains dans des musées – y compris celui dont il est conservateur. L'ouvrage s'ouvre d'ailleurs ainsi :

« Lot 211. Un bol à boire en forme de crâne humain avec un bord en argent... En dessous est incrusté un shilling de Victoria, et tout autour se trouve une inscription grecque : « Bois avant de te charger de cette poussière. » Acquis aux enchères en 1884 par le lieutenant-général Augustus Henry Lane Fox Pitt-Rivers, ce crâne macabre fut offert au Worcester College d'Oxford en 1946 par son petit-fils. Jusqu'au milieu des années 2010, il demeura, fait exceptionnel pour un objet de musée, utilisé périodiquement dans la salle commune des *seniors* comme gobelet à vin, puis, après avoir commencé à fuir, comme porte-chocolat pendant le dessert ! »

Partant de cet exemple relatif à « l'effacement... la déshumanisation, la dénomination », Dan Hicks s'élève contre une culture publique conservatrice de la commémoration qui honore encore le colonialisme, le racisme et le « réalisme militariste ». Sa position a suscité beaucoup de réactions. Ainsi, dans le *Times Literary Supplement* du 11 juillet 2025, Tristram Hunt, directeur du Victoria & Albert Museum, juge que « l'auteur a livré un mélange surchargé de biographie, de polémique et de psycho-géographie, mêlant la vie de Pitt-Rivers à l'histoire institutionnelle de son musée éponyme. »

Hicks est particulièrement favorable à l'abolition des musées, qui existent tous dans un état de déni de leurs « récits échoués » et de « cooptation historique à des fins de suprématie blanche » (...). En conclusion de son livre, il ne souhaite pourtant pas la fin complète de l'idée d'un musée public, mais plutôt « permettre au monde de l'art et de la culture de rester en phase avec son temps ». Se référant notamment à la récente ouverture du V&A East Storehouse, Tristam Hunt lui répond : « Nous n'avons pas supprimé l'histoire ni neutralisé la mémoire mais nous avons fait notre travail en attirant davantage l'attention du public et des critiques sur des passés multiples et cumulatifs. »

Attirer l'attention sur des passés multiples et cumulatifs, serait-ce une des réponses à la crise ?

Session 1

**Les musées, variable
d'ajustement des politiques
publiques ?**

Table ronde

Guillaume Désanges, président du Palais de Tokyo

Valérie Perlès, directrice du musée d'Art et d'Histoire Paul Éluard

Laurent Védrine, directeur du musée d'Aquitaine

Michèle Rivet, muséologue et directrice scientifique du projet de recherche de l'Alliance internationale de recherche sur le financement public des musées (IRAPFM) lancé par le Centre international de recherche et d'échange sur les musées de l'ICOM (ICOM-IMREC)

Jean-Michel Tobelem, fondateur de la société d'étude et de conseil Option Culture et professeur associé HDR à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Modération : Dominique de Font-Réaulx, conservatrice générale, chargée de mission auprès de la présidente-directrice du musée du Louvre



Dominique de Font-Réaulx – En préparant cette journée, nous nous sommes interrogés : est-il adéquat de parler de « crise » si l'on se réfère par ce terme à un événement court que l'on peut surmonter par une action immédiate ? En France, les musées sont confrontés depuis dix ans au moins et plutôt vingt ans à un phénomène latent, fort et urgent dont il est illusoire d'imaginer que lui trouver une solution signifiera le retour à la situation antérieure. Le musée, qui connaît une injonction à la transformation, doit peut-être étudier l'éventualité de sa disparition, autrement dit la raison de sa présence. La crise est là, elle n'est pas ponctuelle et cela nous invite à une interrogation profonde : Quel est le rôle du musée, quelle est sa place dans la vie culturelle, éducative, sociale et politique du pays ? Quelle est également la perception du rôle des musées par les pouvoirs publics, nationaux et territoriaux ? À ces questions, posées aujourd'hui avec une acuité inédite, la réponse parfois brutale donnée dans des territoires de toutes tailles se traduit par des restrictions croissantes qui menacent la survie des établissements.

Mais, comme toujours, l'argent qui manque ou qui n'est pas donné est une conséquence ou un symptôme. C'est le révélateur que le récit muséal n'est plus entendu par la puissance publique comme il l'a été et qu'il n'est plus exprimé par le musée lui-même comme il devrait l'être. Au cours de cette table ronde, nous nous attacherons donc à questionner le rapport des musées à leurs autorités de tutelle dont ils sont parfois oubliés quand vient le moment de financer les politiques publiques ; à analyser les propositions qui ont déjà été faites et qui peuvent l'être pour rétablir ce lien et remettre le musée au centre du village ; à rappeler sa présence aujourd'hui et demain, puisque la grande force du musée est qu'il s'inscrit dans l'hier, le présent et l'avenir, ce qui rend l'idée de son impermanence extrêmement complexe.

Je demanderai pour commencer à nos invités quelles mesures non seulement financières et budgétaires mais aussi de positionnement de leurs institutions ils ont pu prendre face aux réductions结构elles des crédits publics.

Guillaume Désanges – Le Palais de Tokyo a pour particularité que, depuis sa création en 2002, son financement repose sur deux piliers : des subventions publiques et une part assez importante de ressources propres, notamment privées. Cela permet, contrairement à ce qui a souvent été dit, une certaine stabilité. Cette culture d'entreprise a permis une résilience et ce modèle économique original a montré sa solidité. Si le Palais de Tokyo a pourtant pu jusqu'à présent compter sur l'aide sans faille de l'État, nous sommes confrontés à l'incertitude du devenir des subventions, et à la hausse marquée des coûts et des charges due à de nouvelles considérations sociales, écologiques et sociétales que nous favorisons.

Pour faire face à cette évolution, au lieu d'en appeler seulement aux dons financiers nous avons développé le mécénat de compétences et d'initiatives. À cette fin, nous avons lancé le programme « Palais durable » en créant deux cercles de mécènes. Avec les uns, regroupés au sein d'Art et écologie, nous visons à accompagner la mutation écologique du Palais de Tokyo en repensant entièrement nos modèles économiques, notre manière de diriger, le rythme de travail et celui des expositions, l'usage des espaces, etc. Avec les autres, regroupés au sein d'Art et société, nous agissons en faveur du mieux-être par l'art en mettant l'accent sur la santé mentale, dans le cadre du Hamo, notre lieu de médiation, d'éducation et d'inclusion par l'art. Nous suivons

ainsi notre ligne, celle d'une institution d'art contemporain en lien avec des sujets de société dans nos expositions et dans nos manières de faire. C'est l'invention d'un partenariat qui n'est pas seulement un don financier mais aussi un mécénat de compétences : nous créons avec les mécènes des projets qui concernent et le musée et l'entreprise, et nous sensibilisons, à travers les formes artistiques et le regard des artistes, aux sujets communs aux mondes culturel et économique.

Dominique de Font-Réaulx – Je vous remercie. L'instabilité a donc en quelque sorte créé une autre forme de stabilité. Valérie Perlès nous parlera de la notion de partenariat qui est au cœur du projet scientifique et culturel (PSC) du musée Paul Éluard de Saint-Denis en cours d'élaboration.

Valérie Perlès – Je vous dirai la manière dont nous travaillons avec les nombreuses ressources locales de Saint-Denis. Ces partenariats nous imposent de remettre en cause nos pratiques professionnelles et notre vision du patrimoine et nous demandent une capacité d'adaptation renforcée à des envies et des besoins qui diffèrent de ceux d'un musée. La direction des affaires culturelles de la ville de Saint-Denis compte de nombreux services dont une unité d'archéologie et une salle de concert spécialisée dans le Hip-Hop. Elle a aussi des partenaires culturels très dynamiques tels que la compagnie de danse de Philippe Decouflé et le Festival de Saint-Denis. Ils participent activement à notre programmation culturelle, permettant un apport de contenus et la conquête de nouveaux publics.

À cet ensemble s'ajoute l'université Paris 8. Nous devons apprendre à nous connaître et définir des axes communs. Ainsi, la plaquette pédagogique des masters d'histoire a-t-elle été revue, visant la professionnalisation des étudiants, et un partenariat a été mis sur pied pour l'exposition 2027 sur le Hip-Hop : les étudiants vont réaliser une série d'enquêtes et peut-être, à terme, des dispositifs de médiation. D'autre part, les étudiants du département « photographie » de l'université souhaitent présenter leurs travaux de fin d'année au sein du musée ; une réflexion commune est lancée à ce sujet car c'est aussi une manière d'apprendre à travailler ensemble en inscrivant les projets des étudiants dans notre programmation. Vous le voyez, ces dispositifs se réalisent par étapes.

Les associations d'historiens locaux, qui s'intéressent à une multitude de sujets différents, se sont regroupées, instaurant un

nouveau dynamisme. Nous étions présents lors des premières réunions de ce nouvel ensemble et nous leur avons proposé d'être un lieu de ressources et de mise en valeur de leurs travaux. Ils participeront certainement à l'enrichissement de nos collections au terme d'enquêtes-collectes et de témoignages.

Enfin, dans le cadre du dispositif expérimental *Le Carmel t'appelle*, nous avons donné carte blanche à des associations culturelles de Seine-Saint-Denis pour la programmation du musée, un soir par mois. Les résultats de cette opération sont mitigés car les propositions de projets qui nous ont été faites – des conférences sur la prévention des violences faites aux femmes par exemple – étaient déconnectées des questions culturelles et patrimoniales. L'acceptons-nous, ou orientons-nous les associations demandeuses vers des propositions plus conformes à notre vision du musée ? Nous y réfléchissons, car mettre une salle à la disposition des associations, c'est aussi créer une familiarité avec le musée et c'est une manière pour les habitants de s'approprier le lieu et, nous l'espérons, de revenir pour d'autres propositions.

Dominique de Font-Réaulx – On voit l'aspect protéiforme de l'action muséale rendue possible par l'ouverture à des partenariats, et aussi l'enjeu : jusqu'où aller dans la transformation ?

Laurent Védrine nous dira un mot des mises en réseau et du développement de partenariats innovants à Bordeaux.

Laurent Védrine – Le musée d'Aquitaine, musée d'histoire et de société, bénéficie depuis plusieurs années de la réaffectation, grâce à un système de péréquation, encore perfectible, d'une partie des ressources propres de l'ensemble des musées municipaux. Cela contribue à la réalisation de projets de grandes expositions. Les ressources propres réaffectées l'année suivante par décision modificative représentant le double du budget annuel qui nous est alloué, on comprend que cet apport est vital pour notre fonctionnement.

Les recettes de billetterie ne sont pas les seules qui peuvent être réaffectées : le dispositif est ainsi conçu que si un musée demande un budget de 30 000 euros pour sa boutique, tout chiffre d'affaires réalisé excédant ces 30 000 euros lui est réaffecté. L'image projetée montre que notre boutique vend, entre autres objets, des moules à cannelés ; c'est que nous cherchons à concilier image, qualité,

soutien aux producteurs locaux et marge. Il est très mobilisateur pour les équipes de savoir qu'ils peuvent s'appuyer sur la réaffectation d'une partie des ressources propres pour financer des projets culturels l'année suivante. Enfin, nous nous efforçons aussi de louer des espaces et de les privatiser ; en ce cas, un réinvestissement de 40 % nous est octroyé.

J'ignore si d'autres collectivités utilisent ce système. On leur dira souvent que la réaffectation des recettes mises dans un pot commun n'est pas possible – pourtant, preuve est faite qu'une partie des ressources peut être réinjectée. De même, la mutualisation entre les cinq musées municipaux des recettes issues du mécénat est en voie de développement. Cela évitera morcellement et concurrence et nous dotera d'une force de frappe plus efficiente pour trouver des mécènes. Les réaffectations de recettes soutiennent fortement notre politique culturelle et patrimoniale.

Dominique de Font-Réaulx – Je vous remercie de nous avoir fait part de cet exemple singulier.

Michèle Rivet a participé en qualité de directrice scientifique à la rédaction du rapport *Baisse des financements publics ? Une réponse mondiale des musées*, financé par ICOM-IMREC et publié en janvier 2025. Elle le mettra en perspective.

Michèle Rivet – Ce rapport est issu d'une recherche qui nous a occupés deux ans et sur les résultats de laquelle j'appruerai mes commentaires. Où en étaient les financements des musées ? Y avait-il crise, ou non ? Pour en savoir plus, nous avons envoyé un questionnaire quantitatif à tous les comités nationaux de l'ICOM : 59 nous ont répondu, ce qui rend l'étude statistiquement valable. Elle a été complétée par une enquête qualitative auprès de musées sélectionnés en Afrique, en Asie, en Europe, en Amérique latine et dans les Caraïbes, en Amérique du Nord et en Océanie. Nous avons ainsi mis en évidence le fonctionnement de 119 musées de par le monde. Les constats sont intéressants et peu surprenants.

Nous sommes remontés à la crise financière de 2008 pour déterminer l'état des musées à ce moment-là puis leur situation après la pandémie de Covid-19. Les réponses au questionnaire adressé aux musées, qui était très long – on nous en a fait le reproche –, montre que le financement des musées s'est effectivement réduit, soit que

les concours financiers alloués aient baissé en valeur absolue, soit en raison de la multiplication des missions assignées aux établissements : il leur faut faire davantage avec des montants qui ne sont jamais indexés, et ils y parviennent difficilement.

Au-delà de l'inflation, les coûts liés à des domaines tels que les assurances, la conformité aux normes de cybersécurité et la durabilité sont devenus des enjeux cruciaux. Les musées doivent donc s'adapter à de nouveaux paramètres financiers tout en continuant à remplir leurs missions de plus en plus diversifiées. Cette fragilité financière souligne l'importance de stratégies de financement robustes et innovantes, notamment la diversification des sources de revenus grâce aux dons privés, aux mécénats d'entreprise, à la billetterie et aux activités commerciales.

Autre constat : le nombre de musées ne cesse de croître à travers le monde, ce qui entraîne une compétition pour se partager les ressources disponibles ; à l'évidence, les musées doivent se regrouper pour mieux travailler ensemble. Et puis, les musées doivent prendre en charge tant de missions, depuis les assurances jusqu'à la cybersécurité, qu'ils peinent à fixer leurs priorités.

Enfin, dans les musées que nous avons interrogés émerge une forme d'entrepreneuriat. Il faut se faire connaître et s'en donner les moyens. Cela va si loin que le musée n'est plus seulement une institution de conservation et de médiation qui sert la société mais aussi un peu une entreprise.

Pour conclure sur un plan plus général, la tendance observée est que les musées doivent travailler à assurer la pérennité de leur fonctionnement. Trouver des financements ponctuels ne suffit plus, il faut non seulement s'assurer de budgets annuels mais aussi prévoir ceux qui peuvent les compléter.

Dominique de Font-Réaulx – Je vous remercie pour cette mise en perspective. Parler d'entrepreneuriat au musée fera peut-être grincer des dents. Utiliser de façon active, vers les autres, cette force qui nous anime sans trahir ce que nous sommes et pour quoi nous sommes faits est complexe. Le musée n'est pas un acteur économique, politique et social comme les autres. Il possède une identité singulière au sein de notre société contemporaine, il faut la maintenir, la réaffirmer.

Jean-Michel Tobelem, en tant que consultant et en tant qu'universitaire, votre mise en perspective est sûrement différente. Vous avez également coutume de rappeler qu'il existe toujours un désir de musée. Cela mérite d'être souligné.

Jean-Michel Tobelem – En fait, nous entendons depuis des décennies évoquer une baisse des concours publics aux musées. Si c'était le cas, leurs budgets devraient être au plus bas aujourd'hui. Or, laissez-moi en donner un ordre de grandeur : l'ensemble des dépenses publiques pour la culture, loin de se limiter au budget du ministère, atteint entre 20 et 25 milliards d'euros par an et, contrairement à une opinion répandue, la part de l'État est plus importante que celle des collectivités territoriales. Celles-ci représentent de neuf à dix milliards d'euros ; l'État, tous secteurs confondus, y compris les crédits et réductions d'impôt et les exonérations, apporte entre dix et quinze milliards.

Ces derniers temps, les collectivités locales ont annoncé des coupes dans ces budgets. Mais les régions ne sont qu'un financeur secondaire de la culture, et les départements qui ont bien d'autres missions à remplir interviennent dans ce champ au-delà de leurs compétences obligatoires. Par ailleurs, le *Journal des arts* nous apprend qu'une quarantaine de chantiers sont en cours au niveau régional, pour 90 millions d'euros. Certains seront sans doute remis en cause, mais il est peu probable qu'on les arrête alors qu'à l'approche des élections municipales, il faut montrer qu'on a bien travaillé. Enfin les annonces que font les musées nationaux se chiffrent en dizaines, voire en centaines de millions d'euros. Tout cela relativise la baisse globale. Mais je ne veux pas donner l'impression de minimiser les difficultés : quand bien même le niveau des crédits serait assez stable, l'inflation, l'augmentation des prix de l'énergie, les dépenses salariales et autres réduisent les possibilités d'action des musées.

Cela étant, y aurait-il, dans la ligne de ce qu'a présenté Jean-François Chougnat, une forme de mise à distance des musées ? Peut-être, peut-être pas, car la question se pose dans les mêmes termes à tous les acteurs du monde de la culture, – ceux du spectacle vivant par exemple sont extrêmement inquiets – et au-delà, des associations, du social, du médical, du monde de la recherche, des universités. Ici encore, sans minimiser les difficultés des musées, il faut les remettre en perspective. De toute façon, si elle existe, cette mise à distance

des musées est loin d'être générale. Si, le nombre de musées explose dans le monde, c'est qu'on est loin de les considérer comme des institutions d'arrière-garde.

S'agissant du financement, la plupart des solutions avancées sont sur la table depuis assez longtemps. Lorsqu'elles n'ont pas déjà été expérimentées, il paraît logique d'essayer. Néanmoins, les experts réunis pendant la pandémie de Covid-19 ont estimé que ces solutions – mécénat, *crowdfunding*, hausse des tarifs, au moins pour les expositions, boutique, restaurant, location d'espaces, partenariat avec les marques commerciales – ne changeraient pas significativement la donne. En tout cas, on n'en a pas d'exemple. De plus, ces solutions se heurtent à d'autres impératifs qui découlent directement de la mission des musées : augmenter les tarifs d'entrée va à l'encontre de l'élargissement des publics.

Mais n'en restons pas à une vision pessimiste. Avec un collègue universitaire, Frédéric Thomas, nous avons publié un article qui montre que, si l'on pense en dehors des sentiers battus, on peut retrouver des marges de manœuvre. Au-delà même de ces considérations, la question centrale à se poser quant au financement des musées, c'est celle de l'assentiment, du consentement des citoyens. Ce sont eux qu'il faut convaincre. Or selon les données sur les pratiques culturelles des Français depuis cinquante ans, malgré les progrès réalisés, une partie de nos concitoyens ne se sent pas directement concernée par cette question. Autrefois on se disait qu'attaquer la culture c'était prendre un risque sur le plan électoral. Aujourd'hui, ce n'est pas le cas, et c'est même parfois l'inverse. Quand les deux tiers de nos concitoyens n'ont pas fréquenté un musée dans l'année écoulée, il est difficile de croire qu'à leurs yeux le musée est une institution au service de la société. Pour autant, même si je ne développe pas, il y a probablement des axes à approfondir, et nous ne sommes pas démunis face à la situation difficile que nous connaissons.

Dominique de Font-Réaulx – Nous ne le sommes pas fort heureusement, et nous allons poursuivre nos missions, avec vaillance. Votre propos me conduit à la question que je voulais adresser à chacun, celle, essentielle, du soutien au musée, au-delà du financement, fondée sur un partage de valeurs. À vos yeux, quelles sont ces valeurs qui doivent être rappelées et peut-être réécrites, reformulées pour être à nouveau partagées ?

Michèle Rivet – Oui, nous nous fondons sur des valeurs et comme l'a bien rappelé Jean-François Chougnat, il est bon de connaître ses ennemis, car c'est ce qui nous redonnera la force de nous reconstruire, de renaître, pour faire valoir qui nous sommes et ce que nous voulons faire. La définition du musée adoptée par l'ICOM à Prague en 2022 affirme clairement nos valeurs, celles de toujours, celles qu'on a ajoutées pour suivre l'évolution de la société. J'en ai choisi quatre vraiment essentielles – l'accessibilité, l'inclusion, la diversité et la durabilité.

Pour les deux premières, l'étude que nous avons menée a montré l'importance croissante de l'engagement communautaire. Renforcer les liens avec les communautés locales grâce à des programmes de sensibilisation et d'éducation, fidéliser une clientèle et susciter le soutien local grâce à des initiatives axées sur la communauté. Ainsi, on a essayé de modifier les expositions, de revoir la programmation des actions pédagogiques afin d'être véritablement accessibles. On sait quelle attention on porte désormais au maintien de l'histoire et des pratiques coloniales ; je reviendrai sur la décolonisation. Enfin, en tant qu'institutions vouées à la préservation du patrimoine culturel, les musées sont de plus en plus contraints d'adopter des pratiques durables pour réduire leur empreinte carbone et de promouvoir des expositions et des programmes respectueux de l'environnement. À ce propos, le plan d'action 2030 de l'ICOM impose aux musées d'adopter des pratiques de développement global. La durabilité est un enjeu difficile à atteindre mais désormais essentiel.

L'exigence de diversité, je l'ai dit, concerne directement la décolonisation. Elle est à l'œuvre notamment dans les musées nord-américains, mais se retrouve présente dans l'ensemble des continents avec la restitution d'objets. Au sens le plus large, décoloniser, c'est aller chercher l'avis de l'autre, l'avis de celui qui vient au musée, c'est sortir de nos certitudes comme conservateur, comme directeur de musée, pour véritablement intégrer et être à l'approche d'une population de plus en plus diverse, ce qui rejoint l'inclusion. On peut parler de valeurs émergentes et évoquer toute une panoplie – par exemple, pour revenir sur l'accessibilité, prévoir des tarifs préférentiels pour les citoyens vulnérables et faire payer plus les visiteurs étrangers.

Dominique de Font-Réaulx – Guillaume Désanges, vous avez lié les demandes de financement aux entreprises à la création de

cercles de mécènes. Comment se mettent-ils en place ? Quelle résonance ont-ils dans les entreprises qui en sont membres ? Comment le Palais de Tokyo participe-t-il à cette diffusion des valeurs humanistes et muséales ?

Guillaume Désanges – Je suis heureux d'entendre parler de ces valeurs, qui apparaissaient évidentes mais qu'il faut désormais défendre ensemble. Plus nos institutions – du musée d'archéologie à celui d'art contemporain – sauront non pas seulement être l'écho des sujets de société mais être en prise directe avec eux, plus ils se poseront en acteurs des changements. Pour cela, la place de l'artiste, celle du passé et celle de demain, est essentielle et le musée qui les montre contribue à l'émancipation des visiteurs. Cela dit, participer aux débats de société, ce n'est pas être assurés d'avoir une réponse définitive, mais au moins d'offrir un lieu où des remises en cause restent possibles.

En insistant sur ce rôle, j'ai énoncé de grands principes allant, semble-t-il, au-delà des questions de financement. Je suis persuadé que l'on a besoin de récits sur lesquels nos politiques doivent s'appuyer, et de nouveaux récits. Je l'envisage en particulier pour l'écologie, mais les questions d'inclusion, d'accessibilité m'intéressent également. Mener des actions sans récit, c'est déprimant. À l'inverse, avoir un récit sans action est cynique et, finalement, aussi déprimant.

C'est dans cet état d'esprit qu'à mon arrivée au Palais de Tokyo, j'ai proposé un récit par écrit, dans un texte sur la santé mentale et les institutions – *Cosa Mentale* – et un autre que j'ai intitulé « Traité de permaculture institutionnelle ». S'attaquer d'emblée à de tels enjeux n'était pas prudent. Il allait falloir, bien sûr, se confronter à la réalité. Mais susciter peut-être la contradiction, cela engage, dit d'où l'on parle et sur quelles valeurs. Ces valeurs constituent une base de travail avec certains publics, et aussi avec de possibles nouveaux partenaires.

Les artistes sont les mieux placés pour assurer de nouveaux regards, eux qui produisent beaucoup d'imaginaire avec peu de ressources. Ce sont des modèles dans le domaine éthique et par leur engagement en faveur des sujets sociaux et politiques. Lorsque nous développons des actions de médiation et d'autres, notre force est de ne jamais les séparer de ce qui est proprement artistique. La santé mentale par exemple n'est pas un thème qui donnerait lieu à une exposition puis à des médiations mais un sujet traité à tous les niveaux de l'établissement. Nous avons présenté l'exposition « Toucher l'insensé » sur les

pratiques collectives en milieu fermé, notamment psychiatrique, mais nous traitons aussi de la façon dont on accueille les publics à besoins dits spécifiques. Nous avons aussi formé nos équipes aux premiers secours en santé mentale et nous menons des actions sur le mode de management. Bref, notre action se fait avec le même discours. Nous préparons une saison sur la vulnérabilité : un thème qui touche les artistes, mais nous en profitons aussi pour remettre aussi en cause nos manières de faire en tant qu'institution, avec l'aide des artistes.

Dominique de Font-Réaulx – Vous aviez raison d'évoquer cette sorte de fatalisme dépressif auquel certains se laissent aller au point de penser qu'il faudrait tout arrêter. Ce serait en effet très dangereux. J'ai aussi apprécié que vous rendiez au musée ce qui s'était peut-être atténué, son rôle de lieu de créativité, pas seulement de conservation de la création. Et la créativité est un enjeu performatif, un enjeu de transformation. Avez-vous d'autres réflexions sur notre sujet ?

Valérie Perlès – Je reviens au niveau plus pragmatique de l'action quotidienne. Dans une collectivité comme la mienne, le musée reste un lieu vraiment désirable. C'est un lieu de prestige, ce qui comporte des inconvénients comme des avantages, qui stimule l'imaginaire. Aussi nous fait-on des propositions qui n'ont pas grand-chose à voir avec nos missions, nos collections et nos projets scientifiques. De notre côté, nous devons rendre lisibles et visibles les raisons d'être du musée.

Je mentionnerai un projet assez ambitieux que nous avons organisé avec un mécène privé, sur deux ans, intitulé *Bien-être des femmes*. Il s'agissait d'accueillir au musée des femmes en situation de très grande fragilité, de leur faire faire une courte visite, notamment des jardins, puis de leur proposer des ateliers autour d'huiles essentielles et des cours de yoga. Le but était d'aider ces femmes à reconquérir leur image et se sentir bien dans un lieu qui soit un lieu sûr, une *safe place*. Ce projet a eu du succès : nous avons accueilli plus de 200 femmes. La difficulté est de les faire revenir. Or certaines sont revenues, notamment lors des temps de restitution à la fin du projet. Nous avons souhaité, bien sûr, faire évoluer ce projet en lui donnant une dimension un peu plus culturelle et artistique. Lors de nos discussions, toujours en cours, avec notre mécène, nous avons perçu qu'il lui est difficile de faire évoluer un projet hors de ses orientations stratégiques, à savoir « faire du social » dans les musées. Le projet

a été repris ailleurs et nous nous efforçons d'apprendre à travailler ensemble pour combiner nos priorités et nos besoins. Peut-être le projet évoluera-t-il dans ce sens, peut-être y mettrons-nous un terme.

Chercher de nouveaux partenaires et de nouvelles sources de financement est contraignant. Non seulement faut-il entrer dans les cadres correspondant aux orientations définies par les partenaires, mais quand les exigences des financeurs ne cessent de croître, les musées et leurs équipes se trouvent dans la situation de prestataires de services. C'est certes une richesse de croiser les cultures professionnelles, mais cela demande beaucoup de temps et ce sont aussi parfois des contraintes pour nos équipes.

Enfin, le musée doit s'affirmer dans la galaxie de ses partenaires avec une identité très forte, en rendant son récit beaucoup plus audible et ses actions beaucoup plus visibles et compréhensibles. Pour le musée d'art et d'histoire de Saint-Denis, cela s'est fait en trois étapes. La première, déterminante, a été l'écriture du PSC, à laquelle nous avons associé nos équipes et les élus. La deuxième étape est la programmation, avec une muséographie renouvelée et une programmation culturelle s'articulant de manière plus originale avec les expositions. La troisième étape est la stratégie de communication ; une réflexion est en cours à ce sujet et nous envisageons un nouveau nom et une charte graphique renouvelée. C'est essentiel pour se positionner et échanger avec de potentiels nouveaux partenaires.

Laurent Védrine – Nous avons beaucoup à faire pour améliorer la représentativité de la population en notre sein. Comment parler d'inclusion, de décolonisation et donner plus de visibilité à certaines catégories de la population si elles ne sont pas représentées dans l'effectif de nos musées ? On avance fréquemment que 70 % de la population ne vient pas au musée. Nos équipes représenteraient-elles mieux notre société qu'il nous serait peut-être plus facile de toucher d'autres publics.

Je donnerai d'autre part quelques exemples d'inclusion sociale. D'abord, quand Bordeaux connaissait deux épisodes caniculaires, il a été décidé avec le centre communal d'action sociale d'ouvrir le rez-de-chaussée d'un de nos musées aux sans-abris ; ils y ont trouvé fraîcheur, accueil et accompagnement. La collectivité réfléchit à faire systématiquement des établissements publics des refuges pour ceux qui subissent la canicule de plein fouet dans la rue. Je vous

parlerai aussi de Tapaj, un dispositif d'origine canadienne lancé il y a trois ans au musée d'Aquitaine. Il vise à resocialiser des jeunes gens en errance, employés à la journée au sein des équipes à des travaux de menuiserie, de peinture ou à la bibliothèque. Tapaj contribue à la mise en confiance et à la lutte contre les préjugés – au départ, il n'est pas évident pour les agents du musée de faire spontanément confiance aux crêtes punk qu'ils croisent dans les couloirs. Enfin, nous avons organisé avec une association des petits déjeuners solidaires. Ils ont lieu tous les jeudis ; nous accueillons des personnes démunies à qui nous proposons aussi la visite des lieux. Par ces actions, nous essayons d'ouvrir le musée à de larges publics, dont les plus vulnérables, pour que ses portes soient de moins en moins difficiles à franchir.

Jean-Michel Tobelem – Il n'y a aucun doute sur le fait que les musées jouent un rôle significatif dans les sociétés contemporaines, mais pour avoir un plus fort soutien des citoyens il nous faudra démontrer que nous rendons davantage de services aux habitants et aux visiteurs extérieurs. Si nous ne parvenons pas à convaincre des visiteurs plus nombreux de participer aux activités que nous proposons, nous serons en difficulté : les élus étant à l'écoute des citoyens, nous perdrions en partie le soutien de la puissance publique. Il faut donc montrer comment l'action des musées s'inscrit dans les axes des politiques publiques, ce qui n'est pas très difficile puisque dans les domaines éducatif, social, environnemental, touristique, économique, ainsi que dans les domaines de l'image et de l'attractivité, les musées ont énormément à dire. Si les élus le reconnaissent, il n'y a pas à s'inquiéter : ils alloueront les moyens permettant d'aller en ce sens.

Il est légitime de prendre en compte le champ social, mais les dizaines d'années de recul que l'on a maintenant montrent les limites de cette politique : il n'est pas établi que le travail avec les publics éloignés entraîne nécessairement une plus forte participation de la diversité des citoyens à l'activité des musées.

Je m'interroge également sur l'attention portée aux questions de transition écologique. Elle est également légitime, mais, de mon point de vue, elle relève de l'action de l'ensemble des équipements publics – sportifs, éducatifs, autres – d'une commune. Dans un autre domaine, l'investissement des musées dans le numérique est parfois massif, mais l'obsolescence rapide de ces nouveaux instruments et

son cortège de pannes impose une réflexion : il ne s'agit pas de les refuser mais de conserver une certaine distance.

S'agissant des recettes, la thèse fréquemment avancée est qu'il faudrait absolument convaincre les élus que les musées peuvent augmenter leurs ressources propres. Or, c'est variable : certains musées, notamment les très grandes institutions, peuvent le faire à un niveau élevé, mais c'est beaucoup plus difficile pour d'autres, et les élus en sont conscients. J'observe que les bibliothèques publiques ne sont pas soumises à cette demande ; il est établi que leurs ressources propres ne dépassent jamais 1, 2, au plus 3 % de leur budget total, les 97 % restants étant de l'argent public. Cette différence tient à leur mission éducative, qui impose une accessibilité maximale ; les bibliothèques connaissent par ailleurs un succès considérable lorsqu'elles ont été modernisées. Les musées pourraient, comme les bibliothèques, affirmer leur rôle de brassage en un lieu où se rencontrent nombre de nos concitoyens. L'émergence des nouvelles technologies, de Google, d'Amazon et de ses pairs a, un temps, fait vaciller les bibliothèques, mais leur place n'est pas remise en cause, loin s'en faut.

Puisqu'une partie de nos concitoyens considèrent que le musée n'est pas fait pour eux, il faut décortiquer les raisons qui les conduisent malheureusement à penser cela pour parvenir à faire qu'à l'inverse ils entrent au musée et s'y sentent bien. Cela suppose de travailler à l'attractivité des musées, non pas au sens touristique mais pour les citoyens.

Une des difficultés de l'accueil des publics éloignés tient à ce que les musées ont des ressources humaines limitées. On doit donc s'interroger à nouveau, et c'est ce que fait aussi le ministère de la Culture : pour atteindre ces citoyens, ne faut-il pas travailler avec d'autres entités locales ? Les associations, les fédérations d'éducation populaire, les maisons des jeunes et de la culture, là où elles existent encore, et les comités économiques et sociaux sont autant d'alliés qui peuvent permettre aux musées d'atteindre des publics qu'ils connaissent parfois mal.

Dominique de Font-Réaulx – Vous l'avez souligné, les rapports des musées avec les élus locaux dépendent aussi de leurs relations avec la population locale. Une étude menée par le département de recherche du ministère montre que les bibliothèques sont effectivement des

lieux de fusion sociale. Le lien entre musées et bibliothèques n'est pas aussi fort qu'il pourrait l'être et bien des rapprochements fructueux pourraient être envisagés.

Laurent Védrine – Les musées ont beaucoup à apprendre des lieux hyper-ouverts que sont les bibliothèques et devraient travailler avec elles. La persistance de la représentation du musée comme institution poussiéreuse fait que beaucoup de gens considèrent qu'y aller c'est s'ennuyer. Pour remettre le musée au centre du village, il faut impérativement renforcer sa représentativité et solidifier son écosystème partenarial avec les sociétés d'amis de musée, qui s'efforcent maintenant de se doter d'une section « Jeunes amis du musée », et aussi avec les comités d'usagers, qui sont l'un des axes de l'éco-muséologie mais dont la mise en place est compliquée. Nous élaborerons notre nouveau PSC de la manière la plus collective possible, avec des habitants de Bordeaux, voire de la région, peut-être par le biais d'une convention citoyenne.

J'en reviens à la notion de cercles concentriques : si les équipes, à tous les échelons, travaillent collectivement à un projet, c'est une bonne base pour élargir la réflexion au niveau du quartier puis, par capillarité, à travailler de plus en plus largement avec les habitants du territoire de manière que le musée imprime sa marque.

Dominique de Font-Réaulx – Deux exemples d'association du public au musée me sont chers. Le premier est celui du MacVal, musée d'art contemporain du Val-de-Marne, qui fête ses vingt ans cette année. Les jeunes médiateurs recrutés sur place lors de son ouverture ont, une fois formés, permis que le musée s'implante dans son territoire ; ils ont grandi avec lui et lui sont très fortement attachés. Je mentionnerai aussi le Louvre Lens, ce grand espace vitré où chacun peut entrer facilement, exemple architectural d'ouverture et de transparence sans surplomb. Un « comité des voisins » avait été créé avant même son ouverture. À présent, le comité des usagers intervient dans tous les aspects de la vie du musée. Pour l'exposition *Gothiques* en cours, l'écriture du livret de visite a été confiée à des associations de visiteurs. Ni dans un cas ni dans l'autre, le musée n'allait pas de soi dans l'univers géographique où il a été installé. Pour autant, ces deux institutions sont devenues des lieux majeurs de vie et d'attraction dans leur territoire respectif.

Valérie Perlès – Le musée ne va pas non plus de soi à Saint-Denis, installé comme il l'est dans un des territoires les plus pauvres de France, où la population vit dans une très grande précarité. La commande des élus, transcrise dans le PSC, était de réinscrire l'établissement et son contenu dans l'histoire territoriale pour en faire un lieu dans lequel les habitants se reconnaissent, où ils ont des choses à apporter et dont ils ont à apprendre, où l'on se sent bien que l'on y vienne quelques minutes ou que l'on y reste une après-midi pour lire ou discuter. Le préalable du PSC était de faire du musée un lieu ouvert. Nous avons donc envisagé de rendre gratuit l'accès à l'ensemble des espaces permanents et de proposer des services permettant que l'on puisse venir au musée boire un café ou flâner à la boutique sans que le but soit nécessairement une visite culturelle ou patrimoniale.

Notre deuxième axe a été de repenser le récit d'un musée installé dans un carmel, dont les collections, très riches, étaient perçues de manière fractionnée, sans que l'on discerne une articulation cohérente entre des fonds dont on comprenait mal pourquoi ils étaient à Saint-Denis aujourd'hui. Il nous fallait définir le récit que nous allions raconter, en visant prioritairement les habitants. Aussi avons-nous confié à un comité scientifique pluridisciplinaire une double tâche. La première était de conduire une réflexion sur ces diverses collections pour en faire une lecture réflexive, faire apparaître la cohérence avec le territoire et tisser des liens entre elles, ce qui fut fait. La seconde était d'élargir les thématiques dans une commune qui a plusieurs identités – ville médiévale, ancien territoire industriel, lieu d'accueil de populations du monde entier, terre de désindustrialisation, lieu à la très forte histoire politique – pour aborder la question du vivre-ensemble autour d'un récit dans lequel les habitants puissent se reconnaître.

Des pistes se sont dégagées, avec la volonté de complètement rénover, à terme, le bâtiment, qui est dégradé. Nous avons reçu l'entier soutien des élus, mais nous devons nous montrer capables de nous transformer en trouvant de nouvelles manières de montrer le patrimoine et de raconter la ville. Aussi avons-nous conçu la programmation des expositions temporaires comme la préfiguration de ce que pourrait être l'évolution à venir.

Outre l'exposition que nous avons consacrée cette année aux *Tissus simultanés* de Sonia Delaunay, nous préparons pour 2026 une exposition

intitulée *Croire et guérir. Et délivrez-nous du mal* pour laquelle nous avons fait un appel à collecte auprès des habitants et lancé une enquête ethnologique sur les praticiens du territoire – autant de dispositifs participatifs pour parler de nos croyances et qui permettent aussi d’aborder les pratiques religieuses de manière détournée. Ce sujet de société assez riche est susceptible d’attirer de nouveaux publics plus jeunes, dont les adolescents qui viennent assez peu. Nous travaillons aussi, en collaboration avec la salle de concert La Ligne 13, à une exposition consacrée au Hip-Hop qui aura lieu l’année prochaine et, avec la Cathédrale du rail, futur projet de musée installé dans un entrepôt SNCF, à un projet relatif aux cultures urbaines. Nous prévoyons plusieurs enquêtes participatives pour déterminer ce qui fait la particularité du Hip-Hop à Saint-Denis. Le musée d’art et d’histoire Paul Éluard s’inscrit donc dans son territoire en lançant des sujets propres à intéresser les habitants et à susciter le soutien des élus.

L’équipe du musée compte aujourd’hui des collègues qui avaient découvert le musée lorsqu’ils étaient à l’école – nous accueillons énormément de groupes scolaires – ; ils éprouvent de ce fait un attachement particulier pour l’établissement.

Dominique de Font-Réaulx – À Saint-Denis, qui compte 100 000 habitants, les jeunes représentent presque les deux tiers de la population ; c’est un ferment pour demain. Tous, vous avez montré par des exemples précis que l’on peut surmonter la crise en se réinventant et en agissant de l’intérieur. Je vous remercie pour ces messages d’espoir et j’appelle les questions.

Caroline Coll, universitaire, ancienne conservatrice en chef du patrimoine – Il est réconfortant d’entendre exposer ces actions et ces projets. Mais j’appelle l’attention sur deux dérives graves que j’ai constatées ces dernières années dans les musées et expositions à Paris et qui dérivent d’une tentative de résoudre les problèmes financiers. D’une part, la surfréquentation touristique oblige désormais à jouer des coudes dans certains musées. Le visiteur n’y est plus accueilli comme citoyen, les conditions de visite sont déplorables. Que devient le rapport à l’œuvre, le rapport à l’autre dans le monde de l’hyperconsommation ? Or c’est une tendance lourde.

Plus préoccupant encore, ces deux dernières années, visitant des expositions dans trois institutions différentes, j’ai été confrontée à des contre-vérités historiques tenant à la géopolitique, en raison

du financement de ces expositions par des puissances étrangères. Il faudrait s'en soucier également.

Dominique de Font-Réaulx – La surfréquentation est un sujet de grande préoccupation pour les musées, notamment parisiens. Beaucoup, surtout les plus grands – Pompidou, Orsay, le Louvre – ont renouvelé leurs dispositifs d'accueil, en direction de tous les publics. Pour ce qui est des dérives évoquées, je ne sais pas précisément à quoi vous faites allusion, il faudra en reparler. Mais pour moi, le souci du financement ne doit pas avoir d'incidence directe sur la fonction *curoriale* et ce n'était pas le cas pour les exemples cités ce matin, ni pour ceux que vous semblez mentionner.

Anna Marin, directrice-adjointe de la direction des musées, Bourges – Qu'il s'agisse de programmation culturelle ou de possibles expositions, nos élus veulent que l'on voie qu'il se passe des choses. Il faut faire pour faire, donc faire beaucoup, si bien que les équipes sont mises à contribution très largement et parfois même au-delà du possible. Cela crée des tensions quand on aurait besoin de temps pour assumer les missions du musée comme finir le récolelement – le premier dans notre cas – ou rédiger notre PSC. Et puis, il y a les partenariats avec de très nombreuses associations du champ social, du pénitentiaire, de la petite enfance, etc. Il est difficile de faire comprendre aux élus que, au-delà de ce qui se voit, nous avons des missions de fond relatives à nos collections.

Nous parlons du fonctionnement, mais c'est au sujet de l'investissement que l'on peut vraiment parler de variable d'ajustement. Quand il faut rénover, créer des réserves, nous sommes en concurrence avec les autres politiques publiques. C'est bien normal : il faut rénover les écoles, restaurer le patrimoine, refaire des stades, finir la maison de la culture, financer Bourges capitale européenne de la culture 2028... Alors, en effet, faire vivre les musées devient une variable d'ajustement, surtout quand ils sont fermés et, parti comme c'est, pas près de rouvrir. Est-ce que le musée est encore une nécessité pour une collectivité ou reste-t-il une variable d'ajustement ? Cela devient une question de fond.

Laurent Védrine – Oui, les musées sont victimes de stéréotypes, de préjugés et de l'invisibilité de leurs missions fondamentales, notamment en ce qui concerne les collections, dont la plupart sont

d'ailleurs dans des réserves. Les faire connaître demande un travail de fond pour en renforcer l'attractivité et ainsi procurer de possibles ressources. N'hésitez pas à organiser des réunions de directeurs généraux dans vos locaux, montrez-leur les collections. Plus en amont, il faut aussi travailler sur la formation. Celle des conservateurs de collectivités territoriales n'est pas suffisamment croisée avec celle des administrateurs, à la différence de ce qui vaut pour les conservateurs de bibliothèque. Ce peut sembler un point de vue partiel, mais il participe d'un projet global pour montrer ce qu'est un musée et comment il peut s'inscrire dans des politiques publiques transversales.

Michèle Rivet – J'abonde en ce sens : les musées doivent davantage faire connaître leurs missions, ce qu'ils font, qui ils sont, dans une démarche dite en anglais d'*advocacy*. C'est que le musée devient un tiers espace, lieu de repos, de rencontre, de toute une gamme d'activités. Ainsi, celui dans lequel je suis particulièrement impliquée, organise des concerts de musique pop le vendredi soir pour y amener les jeunes gens. Les études montrent que les musées qui ont cette approche, se font connaître et sont davantage respectés par les autorités, y compris les autorités financières, par les gouvernements..

Les musées participent aussi de la diplomatie culturelle. Pour l'Unesco, la diplomatie culturelle est un vecteur unique de dialogue et les musées y ont un rôle à jouer. Plateformes de dialogue civique entre un large public, ils rassemblent des expériences partagées à l'échelle mondiale pour une compréhension mutuelle entre les cultures. La diplomatie muséale s'appuie sur les atouts des musées : leurs collections et les histoires qu'elles racontent, leur capacité à nouer des partenariats et à toucher les communautés. Les musées pourraient même devenir la quête d'un avenir durable. Tiers espaces, ancrages civiques, acteurs diplomatiques, ainsi reconnus, les musées doivent être soutenus et financés en conséquence, d'où toute l'importance de l'*advocacy*.

S'agissant des partenariats, j'invite chacun à faire très attention avec qui il s'engage. Un partenariat doit nécessairement être en conjonction, en écho avec nos missions. Il doit donner lieu à un rapport permettant de l'évaluer. Bref, on ne doit jamais s'engager dans un partenariat ouvert. Il faut savoir qui sont nos partenaires, pourquoi ils le seront, combien de temps ils le resteront et quel rôle ils joueront. Ensuite, une évaluation régulière est essentielle pour pouvoir communiquer sur ce qui a été entrepris.

Jean-Michel Tobelem – Les élus ont une légitimité démocratique et je ne suis pas sûr qu'il faille les évangéliser. Ce qu'il faut, c'est entamer un dialogue, essayer de partager avec eux une vision et proposer de partager une réflexion de nature stratégique, avec éventuellement différents scénarios. Il convient, à chaque étape, de solliciter leur point de vue, de les mobiliser. S'ils valident d'une certaine manière la stratégie, il y a tout lieu de penser que les moyens suivront. Je laisse de côté une ville comme Bourges, où le fait que les musées sont fermés est vraiment préoccupant, mais dans de nombreuses villes françaises, l'enjeu est de réfléchir à des regroupements et des mutualisations. Soit, assez rapidement, on va assister à des réorganisations administratives fondées sur la rationalisation des choix budgétaires ; soit les professionnels, devançant l'appel, proposeront aux élus et aux directions générales des services de réfléchir ensemble au sens que pourrait avoir, y compris d'un point de vue culturel, le fait de mutualiser des services ou de regrouper certaines institutions. À quoi bon une multitude de petites institutions qui vivotent plutôt qu'une ou plusieurs institutions qui acquièrent une masse critique suffisante sur le plan culturel, sur le plan éducatif, sur le plan touristique ?

Session 2

**Développer l'ancrage local :
des musées en leur territoire**

Table ronde

Jean-Sébastien Bélanger, directeur du développement de la philanthropie, Mission Old Brewery, Montréal

Barthélémy Etchegoyen-Glama, directeur du musée Bonnat-Helleu

Hélène Jagot, directrice des musées et château de Tours

Corinne Meyniel, directrice de la culture, communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines

Modération : Cécilie de Saint Venant, directrice générale déléguée au développement du domaine national de Chambord

• • • • • • •

Cécilie de Saint Venant – Je vous remercie de nous avoir rejoints aussi nombreux. Nous avons voulu que cette table ronde soit la plus vivante et la plus ancrée possible. Nos intervenants parleront donc d'animation du territoire et de l'ancrage des musées dans leurs territoires avec leurs partenaires locaux dans une vision jeune, animée, dynamique. Je laisse chacun se présenter en deux mots.

Jean-Sébastien Bélanger – Bonjour de Montréal ! J'ai occupé plusieurs postes au musée des Beaux-Arts de Montréal pendant environ trente ans et je suis depuis un an directeur du développement philanthropique à la Mission Old Brewery, qui propose des programmes et des services pour aider les personnes sans abri à sortir de la rue.

Hélène Jagot – Je suis venue diriger les musées et châteaux de Tours en 2020 – période très propice ! Auparavant, j'étais directrice d'un musée dédié à la photographie contemporaine à La Roche-sur-Yon, en Vendée.

Corinne Meyniel – Je suis directrice de la culture à la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, au sein de laquelle se trouve le musée de la ville et du design.

Barthélémy Etchegoyen-Glama – Je dirige le musée Bonnat-Helleu, musée des Beaux-Arts de Bayonne, depuis février. Certains savent la qualité de ses collections, mais il est fermé depuis quinze ans. J'ai donc le grand plaisir d'officialiser la date de sa réouverture, le 27 novembre prochain.

Cécilie de Saint Venant – Tous les musées ne sont-ils pas ancrés ? Existe-t-il quelque part un musée flottant tel *Le Château dans le ciel* de Miyazaki ? Les musées et partant les lieux de culture sont installés – ancrés – dans un territoire. L'ancrage dans un territoire, est-ce bien une question d'espace, de géographie ? On pourrait penser qu'il y aurait une contradiction entre la vocation universelle du musée : s'adresser à tous et l'ancrage territorial dont il sera question ici.

Quelle est finalement la mission locale du musée ? Est-elle tellement différente des autres, y a-t-il une hiérarchie dans les missions ? S'agit-il de développer la fréquentation, de mettre en place des programmes d'éducation, des programmes sociaux afin de fidéliser et d'élargir les publics ? Autour de la table, nous n'avons que des musées en région – on ne dit plus « province » et pourtant j'aime ce mot ! N'y a-t-il pas une forme de clientélisme à déployer des politiques publiques locales, définir un lien plus rapproché avec les élus ?

Ces questions que nous nous sommes posées permettront d'évoquer les divers enjeux qui animent les responsables des musées : comment déployer des actions efficaces et structurantes sur le territoire dans lequel le musée se trouve ? Comment tisser du lien avec les autres acteurs : associations, lieux d'éducation, établissements de soins, etc. ? Cela passe-t-il par du dialogue, de la co-construction, des programmes d'éducation artistique et culturelle, dans le musée et/ou hors les murs ? Les enjeux touchent aussi bien à la manière dont on s'adresse aux publics de proximité, qu'au contenu des programmes du musée. Comment faire du musée un acteur emblématique, porteur de l'identité du territoire et un lieu qui parle à tous, dans lequel on vient et on revient ?

Hélène Jagot – Les musées de Tours, ce sont quatre établissements aux collections bien différentes : le musée des Beaux-Arts présente des collections d'art ancien prestigieuses dans le palais

des archevêques ; le musée du Compagnonnage, unique dans notre pays, est plutôt un musée de société ; le muséum d'histoire naturelle est un des deux seuls en France à posséder des collections vivantes, avec son vivarium. Enfin, le château, qui bénéficie d'un partenariat avec le Jeu de Paume, est consacré à la photographie contemporaine et présente des expositions d'art contemporain. Cette variété nous permet de toucher de larges segments de la population.

Notre ancrage est la ville, bien sûr, ou plutôt la métropole, qui n'abrite pas d'autre musée et, par l'ampleur de la programmation et des collections, nous rayonnons à l'échelle départementale, voire régionale – parfois même nationale, lorsque le musée des Beaux-Arts ou le musée du Compagnonnage organise des expositions d'importance. Mais même avec ce rayonnement à géométrie variable, notre ancrage immédiat, ce sont les Tourangeaux.

Cécilie de Saint Venant – De façon bien différente, il me semble que l'approche du territoire à Montréal n'est pas une approche de l'espace.

Jean-Sébastien Bélanger – En effet. Je me dois de présenter le contexte un peu plus en détail. Montréal, avec 4,4 millions d'habitants, est la plus grande ville du Québec et la deuxième du Canada. Le musée des Beaux-Arts expose une collection encyclopédique, mais comporte aussi une salle de concert de musique classique et un cinéma d'art, deux entités gérées par des organismes partenaires. Parmi ses visiteurs, la part des touristes est d'environ un tiers. Je parlais de musée encyclopédique ; il comporte aussi une grande partie d'items provenant des Premières Nations. Le musée emploie 300 agents et plus encore de bénévoles ; son budget annuel s'élève à 60 millions de dollars environ, dont 45 % proviennent de subventions publiques.

Le musée des Beaux-Arts est ancré dans son territoire depuis très longtemps. Ceux qui soutiennent le musée financièrement et qui participent à sa vie sont pour l'essentiel des voisins immédiats. Mais nous développons aussi un programme important pour diversifier la clientèle – Montréal accueille entre 100 000 et 150 000 immigrants chaque année. C'est aussi un musée bilingue. À Montréal, les communautés francophone et anglophone se côtoient mais elles ont chacune leur mode de fonctionnement, leurs média, leur culture. Il

faut gérer cette situation et veiller à la diversification. Et désormais, la réconciliation avec les Peuples premiers est un enjeu prioritaire.

Cécilie de Saint Venant – Corinne Meyniel, à Saint-Quentin-en-Yvelines, votre champ d'action est aussi très vaste.

Corinne Meyniel – Ce champ d'action comprend le design, les modes de vie, l'histoire locale, le patrimoine, l'urbanisme, l'architecture, l'art public... Le musée est ancré dans le territoire puisqu'il est lié à son histoire. C'est en effet l'héritier d'un écomusée fondé dans les années 1970 qui, lors de la création de la ville nouvelle, avait pour vocation de conserver la mémoire rurale du territoire. Rapidement, il a eu la mission d'écrire en direct l'histoire de ces aventures architecturales et urbaines. Il est devenu un musée au début des années 2000. Les collections se sont constituées successivement par la collecte d'objets qui retraçaient l'histoire d'abord rurale, puis ferroviaire, puis industrielle, puis administrative. Cette collection design s'enrichit aujourd'hui grâce à une politique d'acquisition de pièces plus historiques, plus prestigieuses, mais encore très liées à l'histoire des modes de vie des années 1960-1980. Ce travail nous a permis d'obtenir le label "Villes et Pays d'art et d'histoire", car le musée s'occupe d'objets mais aussi des territoires et de la valorisation du patrimoine local. Enfin, il y a quelques années, le musée a récupéré la gestion de l'art public, part intégrante de la construction de la ville nouvelle. Aujourd'hui, l'établissement conserve, entretient et valorise un patrimoine de quarante-neuf œuvres très représentatives des années 1960 à 1980. C'est donc très organique et très ancré.

Cécilie de Saint Venant – Où se trouvent les œuvres ?

Corinne Meyniel – La plus connue, que l'on voit de loin et que les habitants appellent « la Tour Eiffel de Saint-Quentin », est *La Porte de Paris* de Piotr Kowalski située place de la Paix céleste, devant le Vélodrome. Nous avons pu le restaurer pour les Jeux olympiques, en remettant le bassin en eau et en rétablissant l'éclairage d'origine.

Cécilie de Saint Venant – Ce n'est pas le musée qui va hors les murs, les œuvres sont déjà à l'extérieur. Que le musée soit chargé de l'art public, avec un label, est très intéressant pour la politique territoriale.

Barthélémy Etchegoyen-Glama – Parler d’ancrage territorial demande de savoir de quel territoire on parle, car les définitions diffèrent beaucoup. Alors que les métiers du musée changent, il nous faut penser le musée non plus seulement comme historien, historien de l’art, conservateur, muséographe ou architecte mais peut-être aussi comme géographe. Le musée municipal Bonnat-Helleu de Bayonne a pour premier territoire la ville qui l’entoure. Mais si l’on fait varier les échelles, il est également le musée de plusieurs autres territoires, qui sont autant de cercles concentriques : d’abord son quartier, le « Petit Bayonne », marqué par une forte identité, puis la conurbation « Bayonne-Anglet-Biarritz », que traversent de nombreuses disparités socio-économiques, mais aussi la Côte Basque et son tourisme balnéaire, et plus largement le Pays basque français dans son ensemble, avec sa part rurale ; si l’on élargit la focale de l’autre côté des Pyrénées, on peut aussi considérer que le musée agit à l’échelle du Pays basque tout entier, nord (français) et sud (espagnol) ; on peut aussi considérer qu’il s’insère dans les réseaux du Grand Sud-Ouest français ou dans les circulations de la façade atlantique ; il est aussi un musée de France, dont les collections peuvent le conduire à rayonner plus largement vers l’Europe et le monde.

En même temps, ces cercles ne peuvent pas, en eux-mêmes, constituer la base d’une stratégie de publics : dans chacun de ces territoires, on trouve des publics différents, qui n’ont pas du tout les mêmes attentes vis-à-vis du musée. Publics et territoires ne se recoupent pas. Ainsi, au cœur du centre urbain plutôt aisés, se trouve un quartier extrêmement populaire à deux cents mètres à peine du musée. Et, au Pays basque il y a évidemment des niveaux différents d’aisance financière très contrastés et des habitudes de mobilité très différentes selon que l’on vit sur la côte ou à l’intérieur. Côté sud, le dynamisme de Bilbao et de Saint-Sébastien traduit une vraie familiarité des populations vis-à-vis du musée, qui n’existe pas encore côté nord. C’est donc en interrogeant le lien entre populations et territoires que l’on peut définir l’échelle pertinente pour l’action du musée.

Car parler d’ancrage territorial, ce n’est pas seulement hiérarchiser le ou les territoire(s) d’action du musée mais aussi déterminer où jeter l’ancre : où cette action est-elle utile ? Où peut-elle faire la différence ?

« Partout à la fois » seraient tentées de répondre nos tutelles. Comme il n'est pas possible, en raison de limites et de contraintes qui ne sont pas toujours budgétaires, de penser des stratégies simultanées équivalentes visant tous ces territoires et toutes ces populations, chacun de nous fait le choix de la pertinence : nous définissons les domaines dans lesquels nous sommes pertinents, et y portons un effort particulier pour faire résonner le musée dans ce territoire. C'est tout l'objet de la réflexion que nous menons pour définir la stratégie des publics à conduire au musée Bonnat-Helleu. La ville de Bayonne a beaucoup investi en faveur de cette réouverture depuis quinze ans et l'attente est très forte, mais elle est hétérogène. Il faut donc déterminer quels leviers activer, et en direction de quel(s) territoire(s), de quelles catégories de publics, pour être pertinent.

Cécilie de Saint Venant – Je vous remercie d'avoir décrit la complexité de votre mission. Comment déterminez-vous à qui vous souhaitez vous adresser ? Comment définissez-vous vos priorités et vos partenaires ? Quels freins peuvent vous entraver ?

Jean-Sébastien Bélanger – Le premier frein est que vouloir utiliser des règles de marketing pour développer la clientèle est souvent très mal vu dans un musée ; celui qui s'y emploie est plus ou moins accusé d'être le marchand du temple. Mais j'ai prouvé au fil du temps que l'on peut appliquer à un musée des formules adaptées de segmentation de la clientèle et que cela fonctionne. Notre segmentation a été faite en fonction des données collectées sur la fréquence des visites, le revenu des visiteurs, leur niveau d'éducation, leur langue d'usage, leur lieu d'habitation. Nous avons alors lancé des programmes de fidélisation pour inciter les visiteurs à revenir au musée régulièrement. Nous avons développé notre système d'abonnement, jusqu'alors embryonnaire, en l'enrichissant de visites thématiques : tout nouvel abonné pouvait immédiatement participer à une « visite d'introduction » taillée sur mesure pour lui faire découvrir le musée des beaux-arts. Après quoi, d'autres activités lui étaient proposées, plus poussées si le nouvel abonné le voulait. Ces activités, presque toujours gratuites, sont rendues possibles par des dons. Comme les subventions allouées au musée ne financent qu'une partie du budget d'exploitation, si nous voulons lancer des programmes spécifiques, nous devons les financer nous-mêmes, principalement par des dons, les commandites

[parrainages] étant très peu nombreuses. Nous évitons de donner de la visibilité à des sponsors lors des visites culturelles.

Nous avons progressivement mis au point un programme de visites très important, le plus difficile étant de créer pour cela des liens entre nos services – conservation, éducation, communication, philanthropie. La résistance a été très forte. Le temps passant, cela s'est réglé, mais il y a toujours une pression pour revenir au musée « pur », où les visiteurs viennent sans que l'on n'ait rien à faire, parce que c'est naturel. Ce serait bien, mais c'est un vœu pieux.

Cécilie de Saint Venant – La politique de fidélisation a-t-elle eu pour conséquence que le nombre des visiteurs abonnés a dépassé celui des primo-visiteurs ?

Jean-Sébastien Bélanger – Si l'on fait abstraction des touristes, qui constituent une clientèle à part, les abonnés représentaient environ la moitié des visiteurs et le montant des recettes qu'ils apportent dépasse les recettes obtenues par la billetterie.

Cécilie de Saint Venant – Cette politique de fidélisation, avec une offre particulière visant les locaux pour faire qu'ils se sentent chez eux au musée, a donc eu des retombées intéressantes. Elle a inspiré des musées américains, mais on n'en a pas l'habitude en France.

Corinne Meyniel – La communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines regroupe douze communes de banlieue, petites et moyennes. Il y a bien un « hyper-centre » à Montigny-le-Bretonneux, mais le modèle n'est pas celui d'une agglomération de petites communes autour d'une grande commune centrale. Le public du musée de la ville vient pour les trois quarts de l'environnement géographique immédiat de l'établissement. En attendant d'emménager dans des locaux plus satisfaisants que ceux dont nous disposions, nous avons programmé quelques saisons hors les murs et organisé toutes nos expositions en collaboration avec les communes.

Il y a effectivement des freins, qui varient selon les municipalités. Il nous faut découvrir les politiques culturelles de chaque commune pour travailler au sein de vrais partenariats : c'est-à-dire en évitant l'effet d'autorité de l'appellation “Musée de France” qui viendrait en surplomb des services culturels.

Dans le même temps, notre équipe apprend : nous nous adaptons à des lieux différents, avec des surfaces d'exposition qui varient de 200 à 600 m², parfois sans monte-chARGE, des endroits où l'on peut monter des scénographies et d'autres où l'on ne peut pas... Nous préparons actuellement deux ou trois saisons qui demandent un travail muséographique très stimulant.

Cécilie de Saint Venant – Un nouveau musée est en quelque sorte reconstitué à chaque fois.

Corinne Meyniel – Oui. Demain, par exemple, aura lieu à l'ancien médiapôle de la Maison pour tous d'Élancourt le vernissage d'une exposition de 450 m² sur l'histoire de la ville nouvelle.

Cécilie de Saint Venant – Je crois savoir que vous ne comptez pas le nombre de visiteurs qui passent les portes d'un lieu puisque le lieu est éclaté et renouvelé dans chacune des communes. Vous vous adressez à l'ensemble du territoire, sans rupture.

Corinne Meyniel – Nous n'avons pas de billetterie. L'entrée est libre et notre comptage, approximatif, dépend des lieux. S'il y a un accueil physique, on peut compter et avoir une idée du nombre de gens qui sont venus ; quand nous sommes installés dans l'espace adjacent d'un cinéma municipal, une personne dont on sait qu'elle fait un détour par notre exposition en entrant ou en sortant du cinéma n'est pas comptable. Nous pouvons donc seulement dire aux élus que le musée va au plus près de toutes les populations et qu'il touche les publics mais, mis à part les scolaires et les publics spécifiques, nous ne comptons pas.

Cécilie de Saint Venant – Vous avez gommé la frontière entre le musée et l'extérieur : l'œuvre fait partie du paysage vu quotidiennement par les habitants, sur les ronds-points.

Corinne Meyniel – Depuis que nous sommes chargés de la gestion de l'art public, nous nous interrogeons sur les moyens de le mettre en valeur. La présentation des œuvres, fonction des époques où elles ont été installées et des programmes de restauration, est très hétérogène. Un important travail nous attend tant pour leur présentation que pour ce que nous pouvons inventer – QR code, rallye virtuel... Les œuvres d'art public de ce territoire ont été installées

en un temps où l'on construisait les villes nouvelles en pensant que le pétrole serait inépuisable. Il n'y a pas de vie piétonne partout, le rapport à la voiture est central. C'est bien souvent depuis la voiture que l'œuvre d'art public est vue. La topographie, historiquement marquée, est très complexe pour un promeneur désirant un parcours le conduisant d'une œuvre d'art public à une autre.

Cécilie de Saint Venant – On voit la difficulté de l'adaptation à un usage passé. Barthélémy Etchegoyen-Glama nous dira comment définir des priorités.

Barthélémy Etchegoyen-Glama – Pour commencer, je vous parlerai de langues. Il est établi qu'un musée tient un discours, mais on se demande peu en quelle langue il l'exprime. Bayonne attirant notamment des touristes américains, britanniques et japonais, les élus jugent naturel que le musée Bonnat-Helleu s'exprime, en plus du français, également en anglais pour toucher ces publics. Ils n'oublient pas pour autant la situation transfrontalière de la ville et les populations « excursionnistes » espagnoles qui viennent pour la journée, aussi nombreuses que la population touristique étrangère non-espagnole ; l'expression en espagnol dans l'espace du musée serait un signal de bienvenue à ces très nombreux visiteurs. Les langues française, anglaise et espagnole s'imposent donc à nous.

Mais il ne faudrait pas oublier les langues pratiquées localement, qui sont aussi le véhicule d'un ancrage territorial. Un tiers de la population du Pays basque, territoire à l'identité très marquée, parle l'euskara, la langue basque : son usage au musée se pose avec une acuité d'autant plus forte que la question a un aspect éminemment politique, brûlant à la veille d'élections municipales. À cela s'ajoute un fait historique : Bayonne abrite depuis le XV^e siècle une communauté gasconne, qui représente encore aujourd'hui quelques centaines de locuteurs de langue occitane. Pour les satisfaire, il y a cinquante ans, le maire de l'époque avait décidé que toute la signalétique municipale serait trilingue – français, basque et gascon.

Dans ce contexte, la ville – qui souhaite que son musée s'adresse autant au cercle le plus proche qu'au cercle le plus éloigné – voudrait que la signalétique, la médiation écrite et orale, les supports de communication et toute la programmation scientifique et culturelle se fassent en permanence simultanément

en français, anglais, espagnol, basque et gascon. Puisqu'il est question de freins, vous imaginez sans mal le coût de cette demande, les moyens humains requis, la difficulté de trouver des traducteurs en gascon, les problèmes de fabrication, de délais, de place et d'accessibilité des textes.

La question de la langue traduit la manière dont une collectivité envisage politiquement et linguistiquement son musée par le prisme des territoires et des populations auxquels il est censé s'adresser. Il s'agit d'une stratégie de publics : il faut déterminer où l'on doit s'ancrer territorialement pour être pertinent ; en l'espèce, partout ! C'est une première contrainte.

Sur un autre plan, celui du langage et plus seulement des langues, l'un des freins à l'accessibilité au musée est qu'y venir suppose d'être initié au « langage musée ». Ce langage est pratiqué, compris par une communauté globale de gens à l'aise dans tous les musées où qu'ils soient situés dans le monde : des visiteurs qui ne seront jamais déboussolés dans un lieu d'exposition, à New York, à Montréal, à Tours ou à Sydney. Mais, tout près de nous, parfois dans le voisinage du musée, si ce n'est dans sa mitoyenneté même, un très grand nombre de gens, faute d'y avoir eu accès, ne pratiquent pas ce langage qui leur paraît étranger. Au-delà de l'éducation artistique et culturelle et des politiques spécifiques au champ social et solidaire, comment faire comprendre à nos voisins comme aux habitants du Pays basque vivant à cinquante ou cent kilomètres de Bayonne que le musée est aussi le leur ? Comment les faire venir ? Comment leur apprendre le langage du musée ?

C'est la raison pour laquelle nous recrutons un médiateur culturel spécialisé dans les politiques muséales en direction des zones rurales. Au sein de l'équipe du musée, il sera chargé de parcourir en permanence le territoire pour mener des activités hors-les-murs et surtout nouer un réseau de partenaires associatifs, culturels, sportifs, éducatifs afin d'aller ancrer, partout, le musée au cœur de la vie locale, établir des passerelles pour, en retour, faire venir au musée. Nous voulons par ce biais créer le lien permettant que le « langage musée » soit entendu et appris par ceux qui, tout à côté de nous, s'en sentent éloignés et qu'en retour les pratiques culturelles des territoires irriguent la programmation du musée, pour trouver un terrain commun, cœur d'une universalité réelle.

Cécilie de Saint Venant – Ainsi, les choses se jouent aussi par les recrutements, l'organigramme d'un musée et la gestion des équipes.

Hélène Jagot – Dans un bâtiment aussi contraint que l'est le musée des Beaux-Arts de Tours, et bien que nous n'ayons pas à prendre autant de langues en considération, nous avons du mal à inscrire les mentions utiles sur les cartels dans plusieurs langues. C'est une difficulté partagée.

Des études menées après la pandémie ont montré que dans trois de nos musées, notre public classique, assez âgé – ce n'est pas le cas au muséum d'histoire naturelle, où il est plus familial – s'érodaît. Il fallait le renouveler et plusieurs politiques publiques ont été décidées à cette fin. En premier lieu, l'entrée aux musées a été rendue gratuite aux visiteurs âgés de moins de 26 ans, étudiants et jeunes actifs que nous ne voyions pas dans nos établissements. Ensuite, l'éducation artistique et culturelle a été développée à l'échelle des établissements culturels de la ville, avec des parcours croisés associant les musées, l'Opéra, la bibliothèque municipale, le centre chorégraphique, le théâtre, le label “Villes et Pays d'art et d'histoire”. Le développement par ce biais du programme Les Arts à l'école, qui propose des parcours artistiques avec des artistes en résidence, nous a permis de renouveler une offre scolaire ronronnante.

Nous voulons aller plus loin pour répondre à la très forte demande des familles. Beaucoup de jeunes parents s'installent à Tours, et ils peinent à trouver des établissements culturels hospitaliers, accueillant les poussettes et offrant des espaces permettant de langer les bébés ou les allaiter ; cela semble être un détail, mais c'est essentiel pour les accueillir dignement et qu'ils se sentent à l'aise. D'autre part, des ateliers d'éveil ont été lancés pour les tout-petits – les enfants âgés de 3 mois à 3 ans – et une exposition a même été conçue pour eux cet été au musée du Compagnonnage.

Cela correspond à une politique municipale dans laquelle nous nous sommes inclus, et à la dynamique interne du musée avec des directions renouvelées et un effectif plus jeune qui a d'autres attentes sociétales. L'attention portée aux familles a fait tache d'encre : ainsi avons-nous travaillé avec les communautés LGBT+ au festival *Désir... Désirs* pour créer les premières visites queer dans les collections du musée des Beaux-Arts, ainsi que sur les notions de *matrimoine* dans les musées. La question des femmes

a été mise en avant dans les parcours permanents et dans des expositions, telles que *Le Sceptre & la Quenouille. Être femme entre Moyen Âge et Renaissance*, dont le grand succès nous a fait prendre conscience d'une très grande attente au sein de tranches de la population que nous n'imaginions pas, avec beaucoup de primo-visiteurs attirés par la thématique. Nous avons donc renouvelé notre approche, avec un public plus jeune – nous avons à présent une section “Jeunes amis du musée”, dans l'idée de créer une transmission entre les générations pour que le flambeau soit repris.

Mais toutes ces actions demandent énormément d'investissements en matière de personnel et nous constatons que nos équipes de médiation, pourtant solides, pourraient être deux fois plus fournies que nous ne parviendrions toujours pas à faire tout ce que nous souhaitons. Le frein est donc celui de l'emploi dans un contexte financier contraint pour les collectivités et de très fortes attentes des élus et du public.

Cécilie de Saint Venant – De manière inattendue, les visites au château de Chambord sont concurrencées le samedi matin par une certaine firme suédoise d'ameublement parce qu'elle met à la disposition des parents de jeunes enfants une piscine à balles surveillée. Cela pousse à la réflexion... Depuis trois ans, un “logis des enfants”, intégrant un espace de jeu et des éléments de médiation, accueille les enfants dès l'âge de deux ans, sans médiation mais avec leurs parents, car nous n'avons pas assez de personnel. Il me semble qu'à Tours, vous avez également imaginé des propositions pour les moins de trois ans ?

Hélène Jagot – Ils sont encadrés par une médiatrice qui travaille les contes, les comptines, une approche sensorielle des collections, une approche par le jeu aussi. Hors les murs, nous avons un partenariat avec les crèches de la ville. Des reproductions du musée des Beaux-Arts y sont apportées pour que les enfants se familiarisent par le jeu avec les œuvres – ne serait-ce qu'en les mettant à plat pour s'y allonger. Ensuite, souvent, les crèches emmènent les enfants de grande section visiter le musée. Nous cherchons à diversifier notre offre sans médiateur, mais c'est difficile pour les enfants âgés de moins de 4 ans.

Cécilie de Saint Venant – À ces exemples passionnantes, j'ajouterais celui de Chambord, pour rendre hommage à mes collègues de l'action culturelle. Établissement public industriel et commercial créé en 2005 dans le cadre de la loi sur le développement des territoires ruraux, Chambord compte dans ses missions celle d'être un acteur du développement de ce territoire rural – la ville la plus proche est Blois, à 20 km. Il y a quelques années, l'équipe chargée de la culture a lancé un programme "Chambord et vous" rebaptisé "Chambord et nous" tant les habitants se le sont approprié. Dans chacune des quinze communes de la communauté de communes, qui était partenaire, fut organisée une collecte de photos, familiales, personnelles, liées au Château. On a récolté des trésors. Ces fonds photographiques ont été présentés dans une exposition itinérante puis au château avec un catalogue, et ils ont enrichi les collections d'un des lieux les plus visités au monde, avec 35 % de clientèle étrangère. Je me souviens d'ailleurs qu'à mon arrivée, les gens du lieu disaient : « Vous faites tout pour les Chinois et les Américains, jamais rien pour nous. » Les équipes ont donc réussi à créer ce rayonnement de proximité et à permettre à la population locale, qui venait faire des photos puis passait son chemin, de pénétrer dans « son » château. Ces démarches vont contre l'impression qui peut être donnée au quotidien quand on travaille au service d'un lieu qui rayonne aussi en dehors des frontières du pays et développe des coopérations internationales. Combien de fois ai-je entendu : « *Vous faites tout pour les Chinois et les Américains, jamais rien pour nous.* ».

Cela me conduit à m'interroger sur le bilan des politiques d'attractivité. Le savoir-faire dans l'action culturelle est important, mais le faire savoir ne l'est pas. Ces politiques, souvent menées de façon très fine, à des échelles différentes, restent méconnues, résumées à une ou deux pages dans le rapport d'activité ou sur le site web. Ne vaut-il pas la peine de les promouvoir, de les mettre en valeur ? Ensuite, si votre musée est déjà un facteur d'attractivité du territoire grâce au travail réalisé avec les habitants, les élus, les enseignants, comment aller plus loin ?

Jean-Sébastien Bélanger – Le musée des Beaux-Arts de Montréal, le plus important par la taille et les collections, est un grand centre d'attraction. Mais, jusqu'aux années 1970, c'était une institution anglophone élitiste, réservée aux gens éduqués de l'ouest de la ville – l'est étant la ville des francophones, soit pour

le dire de façon cavalière, des ouvriers sans éducation soumis au carcan du catholicisme. Quand j'y suis arrivé dans les années 1990, l'objectif était de briser cette barrière en démocratisant l'image du musée. Ce fut un travail de longue haleine. On a peine à le croire désormais, mais des francophones téléphonaient pour demander s'ils pouvaient entrer dans le musée en *jean* !

Le musée des Beaux-Arts travaille avec Tourisme Montréal comme outil promotionnel pour « vendre » la ville. Mais il se veut aussi véhicule de démocratisation, qui contribue à s'éduquer, se soigner, se divertir tout simplement. Par exemple, on a installé un peu partout dans le musée des salons où les visiteurs peuvent s'asseoir avec des catalogues d'exposition, pas seulement déambuler devant les œuvres. On a expérimenté toutes sortes d'applications dont certaines ont fonctionné, d'autres pas. En particulier, on a créé une application permettant de circuler facilement dans ce grand complexe situé au centre-ville, où les gens peuvent visiter une salle d'exposition qui est en fait dans un tunnel d'où ils ressortent dans une autre grande artère.

Aujourd'hui, la tendance générale est de s'ouvrir à d'autres communautés. La langue française étant ici presque une religion, et en raison aussi des contraintes légales, tout restera écrit en français en premier ; l'anglais viendra en second. Mais nous allons mettre en avant des collections liées à certaines communautés ethniques, en espérant en faire une nouvelle clientèle qui, à son tour, s'appropriera les lieux, comme la communauté francophone en son temps.

Je pourrais mentionner bien d'autres initiatives. Un de nos problèmes est que nous sommes en plein centre-ville et qu'il n'y a pas de stationnement possible pour les véhicules privés. Nous avons donc développé des partenariats avec les sociétés de transports en commun et de location de cycles. Il y a toujours à faire, car Montréal change vite et il faut s'adapter rapidement.

Cécile de Saint Venant – Corinne Meyniel, tout ce que vous faites pour vous ancrer dans le territoire est-il connu et apprécié des élus et facilite-t-il les discussions budgétaires ?

Corinne Meyniel – Le “hors les murs” étant une démarche nouvelle, les élus ont vraiment beaucoup à redécouvrir, voire découvrir de ce que le musée peut faire pour le territoire.

Cécilie de Saint Venant – La pédagogie ne doit donc pas seulement viser les enfants !

Corinne Meyniel – Mais il est normal que les élus des communes qui ont rejoint l'agglomération il y a quelques années se sentent moins concernés par un hyper-centre vieux de quarante ans dont les grands équipements touchent une moindre part de leurs administrés. Nous avons donc un premier travail de fédération à accomplir, mais je n'ai aucune inquiétude sur la suite et la reconnaissance de l'intérêt de notre collection et de notre démarche comme outils essentiels de notre histoire. Une conservatrice recrutée en juillet s'est exclamée : « Tout ce plastique des années 1960 et 1970, ce n'est plus un musée du design, ce sont les archives de l'anthropocène ! ». Je me suis dit qu'en effet, nous faisons depuis des années de très belles expositions sur l'histoire du design mais que pour la suite, nous avons dans nos collections de quoi faire l'histoire d'un mode de production et de consommation qui est la source de bon nombre de nos problèmes actuels. De même, dans le cadre du label "Villes et Pays d'art et d'histoire", on nous parle toujours des utopies architecturales et urbaines des années 1960 et 1970. Mais les adolescents d'aujourd'hui ne sont pas toujours réjouis d'y vivre. Tout n'a pas réussi. Et nous avons les moyens de raconter l'histoire de cette utopie, de son échec et de ce qu'on fait maintenant pour être content de vivre ici. Dans nos collections de design, nous trouvons les outils d'une pédagogie de l'avenir, et dans notre travail sur l'architecture et l'urbanisme, une réflexion sociale que l'on peut mener en commun, qui peut susciter chez les habitants un sentiment de fierté, d'appartenance – et qui ne peut donc que convaincre les élus.

Cécilie de Saint Venant – Encore une fois, il y a continuité entre la vie quotidienne et le musée où l'on retrouve les problématiques de la société, y compris la quête de sens. En fait, ce que dit le musée est tellement en lien avec les problèmes de chacun que la question d'intégration ne se pose plus, un peu comme on ne se demande pas si on continue de financer le club de basket. Pour cela, il faut que les habitants deviennent des alliés.

Corinne Meyniel – Comme cela a été dit précédemment, tout ce qui se voit ne pose pas question. Il y a un travail à faire pour

valoriser le travail moins visible d'un centre de ressources ou l'importance cruciale de réserves conformes. L'intérêt pour ce qui se voit et pour ce que l'on peut faire auprès des publics est toujours présent, mais cela repose sur un travail ou des moyens structurels qu'il nous appartient de valoriser et de défendre.

Cécile de Saint Venant – On touche à la notion même de territoire lorsqu'il se crée un lien si simple et si intense que le musée devient tout simplement un lieu de vie. On a évoqué l'installation de salons ou de lieux de détente au cœur des musées. À Chambord, on a démultiplié les bancs permettant de contempler le monument. Penser au confort des visiteurs peut les faire revenir dans ce qui devient un lieu du quotidien.

Corinne Meyniel – Tous nos rêves de futurs locaux ne peuvent se réaliser que dans le cadre d'un programme mixte. Sur un territoire comme le nôtre, l'idée de faire sortir un bâtiment de terre sans qu'il soit lié à du commerce, de l'habitat ou un autre service fortement encastré dans le bassin de vie, paraît désormais obsolète.

Cécile de Saint Venant – C'est très intéressant, car cela va à rebours de certaines idées. Hélène Jagot, voulez-vous réagir ?

Hélène Jagot – Pour nous, ce n'est plus la question de nouveaux équipements qui se pose mais celle de la rénovation. Dans une ville qui a un tel patrimoine, les musées ont été installés dans des lieux qui n'étaient pas faits pour cela. C'est, je pense, le cas de 80 % des musées en France et les musées ont donc un ancrage réel. Par exemple, la cour du musée des Beaux-Arts de Tours, l'ancien palais des archevêques, s'orne d'un cèdre du Liban planté en 1804, l'un des plus beaux et des plus grands arbres d'Europe, un repère que tous les Tourangeaux connaissent, comme la mascotte Fritz l'éléphant. Pour autant, ils ne voient pas forcément la porte du musée des Beaux-Arts ! Il faut réussir à lier ces différents signes pour que le musée devienne une évidence. Mais il est parfois plus difficile de communiquer avec la population proche qu'avec le public de touristes éclairés et surinformés.

D'autre part, la Touraine n'est pas une région de musées mais de châteaux. Faire exister les musées municipaux face au réseau des grands châteaux de la Loire n'est pas évident. Il faut travailler

l'identité et la communication et, pour l'instant, nous n'avons pas trouvé la recette.

Cécilie de Saint Venant – Ce peut être un atout, car le château n'est pas toujours vu comme un lieu culturel. Il peut y avoir une forte complémentarité.

Hélène Jagot – En fait, dans des régions comme la vallée de la Loire, il y a une forte polarité : d'un côté, les touristes qui suivent l'itinéraire “la Loire à vélo” et visitent les châteaux ; de l'autre un public local qui fait vivre les musées au jour le jour et constitue la base fidèle de l'action culturelle, des expositions, conférences etc.

Cécilie de Saint Venant – Et pour eux, la récurrence de l'offre est importante.

Hélène Jagot – Oui, mais nous nous heurtons à un double frein, financier et de personnel. Nos équipes sont petites ; elles risquent de s'épuiser si l'on développe sans cesse les activités. De plus, le public lui-même n'est pas extensible, il ne faut pas le submerger sous l'offre. Mieux vaut chercher à intéresser des segments de public spécifiques.

Cécilie de Saint Venant – Parlez-nous de l'initiative visant à « l'adoption » d'une œuvre.

Hélène Jagot – En 2023, nous avons eu la possibilité d'acheter *L'Archange Gabriel* du primitif italien Antonio Vivarini pour compléter notre très belle collection. Le prix était élevé, notre capacité propre d'acquisition trop limitée et pour la ville un tel achat aurait été incongru alors qu'elle luttait contre l'endettement par des coupes budgétaires. Nous avons eu la chance de bénéficier d'un legs et nous avons, en complément, lancé une souscription publique intitulée “Adopte ton ange”. Nous avons bénéficié du mécénat d'entreprises et de particuliers aisés, mais aussi d'adolescents venus déposer quelques euros parce que la campagne de communication leur avait plu. Cela s'est terminé par une soirée de remerciements aux donateurs et cet archange de l'annonciation – très beau, c'est un atout – a servi de lien entre générations, celle, plus traditionnelle, des amis du musée, et celle des jeunes.

Cécilie de Saint Venant – À Bayonne, on va commencer par ouvrir le musée...

Barthélémy Etchegoyen-Glama – En effet. Mais puisque l'on parle de la capacité d'un établissement à renforcer l'attractivité du territoire, il est sans doute temps d'évoquer le fameux "effet Bilbao". Il n'est pas un jour, depuis mon arrivée, sans que je n'aie eu à devoir résister à cette comparaison facile. À Bilbao, autre grande ville basque située à 200 km de Bayonne, l'ouverture du musée Guggenheim a eu un impact majeur sur l'activité économique, touristique et culturelle de la ville et de sa région, dont il est devenu l'emblème. Cet effet persiste aujourd'hui, et a fait de Bilbao l'une des villes les plus dynamiques du Pays basque et d'Espagne. À Bayonne, certains donc s'attendaient à ce que cet effet puisse être répliqué avec l'ouverture du musée Bonnat-Helleu, fermé depuis quinze ans, et pour lequel la collectivité a énormément investi. L'enjeu est de faire de Bayonne une destination de *city break* ou de tourisme culturel, loin de son image attachée aux Fêtes et au rugby. Il a fallu faire preuve de la pédagogie : si "l'effet Bilbao" se nomme ainsi, c'est qu'il n'a fonctionné précisément ... qu'à Bilbao, dont la municipalité a fait beaucoup en parallèle pour restructurer ses comptes publics, rendre le centre attractif, remettre à plat le tissu économique et commercial, attirer de nouveaux investisseurs, réorienter la stratégie de communication, au-delà de l'implantation du musée. Pour les collectivités soumises aujourd'hui aux contraintes budgétaires que l'on connaît, ce ne serait évidemment pas possible. Mais, au fond, est-ce bien un "l'effet Bilbao" que nous cherchons ? Je crois profondément que la vocation universelle de nos musées, s'il en est une, ne se situe pas nécessairement dans leur capacité à parler à des visiteurs du monde entier rompus au « langage musée », à l'aise dans les institutions du monde entier, mais d'abord à nos publics les plus locaux, qui n'osent pas toujours franchir le seuil de nos établissements.

De ce point de vue, dans la perspective de la réouverture du musée, ce qui m'intéresse davantage que "effet Bilbao", c'est "l'effet Louvre-Lens". Ceux qui ne le connaissent pas l'imaginent comme un musée visité par des Parisiens qui font l'aller-retour en TGV dans la journée, complètement détaché de la communauté locale. Or, plus de 70 % de son public est formé par les habitants du bassin minier et des Hauts-de-France, dont une grande part de

primo-visiteurs : c'est-à-dire de personnes visitant un musée pour la première fois. S'il est un musée de territoire, c'est bien celui-là ; un musée sans collection permanente, mais avec des moyens de médiation très importants – ils font envie ! –, qui permettent d'œuvrer au quotidien à l'universalisation du musée dans un territoire où son ancrage n'est pas évident. Si le Louvre-Lens n'a pas fait du bassin minier une destination touristique, il a en revanche réussi à donner aux habitants du bassin minier un musée qui est le leur. Annabelle Ténèze, sa directrice, a coutume de dire qu'elle s'est sentie accueillie chez les habitants en arrivant dans le musée qu'elle allait diriger.

On en revient à la préoccupation de l'universel qui sous-tend tous nos échanges. Pour le philosophe Souleymane Bachir Diagne, l'universel, ce n'est pas l'abolition des frontières mais la reconnaissance que ces frontières existent et l'effort que l'on déploie pour trouver les moyens de les dépasser. L'effort le plus courant, c'est la traduction, et tous les efforts que nous déployons vont en ce sens : on essaie de traduire le langage du musée dans d'autres langages, ceux du quotidien. Si Jean-Sébastien Bélanger évoque les craintes de ceux qui se demandent si l'on peut entrer en *jean* au musée, c'est bien que le langage du musée n'aille pas de soi. La même démarche vaut quand on développe des médiations en direction de la petite enfance, quand on recourt au *crowdfunding* pour amener le musée au plus près des gens. Faire du musée un lieu, un emblème d'attractivité pour le territoire, c'est d'abord faire comprendre à ses élus et à ses habitants ce qu'est ce musée pour le territoire.

Nombre d'établissements soutiennent encore l'idée chère à Michel Laclotte du « musée polyphonique », où l'on doit entendre plusieurs voix. Mais peut-être n'a-t-on pas suffisamment pris conscience que cette polyphonie usait en fait d'un même langage et que ces voix, certes multiples et différentes, restaient en fait peut-être hermétiques au plus grand nombre. Aujourd'hui, on voit naître des musées polysémiques, qui admettent l'idée que le langage du conservateur ou de l'historien de l'art n'est plus le seul légitime, que d'autres ont aussi leur place au sein du musée, et qu'il faut faire des efforts pour être compris par tous jusqu'à ce que le musée apprenne lui-même d'autres langages et s'en serve.

Nous cherchons donc à ancrer le musée Bonnat-Helleu aussi en utilisant d'autres langages. Lors des dernières Fêtes de Bayonne, par

exemple, le musée était représenté dans le corso par certains chars à son image. Plusieurs associations avaient reçu mission de se faire les ambassadrices de la réouverture du musée, de partager leur interprétation du lieu et de son importance locale, avec un effort pédagogique marqué.

Sur un autre plan, le renouvellement des abonnements au club de rugby local, l'Aviron bayonnais, provoque au stade des files d'attente très longues pendant les deux mois d'été. Nous envisageons donc que ces abonnements ne soient pas vendus au stade mais au musée, en prévoyant un mécanisme tel qu'en attendant son tour on puisse visiter le musée gratuitement, cependant qu'auront lieu des animations autour de Pottoka, la mascotte du club. On passera ainsi la journée au musée, qui aura mis sur un pied d'égalité le plaisir du rugby et l'émotion que l'on ressent lors d'une visite muséale. C'est bien ce dont il s'agit : faire comprendre au public le plus large qu'une visite au musée est facteur de plaisir comme l'est un verre pris avec des amis lors des Fêtes de Bayonne ou le match de rugby auquel on assiste.

Cécilie de Saint Venant – Je remercie tous les orateurs. Ils ont montré que l'ancrage territorial est une gageure mais certainement pas une utopie, car l'universel est juste derrière la porte du musée. J'appelle questions et commentaires.

Jean Tennem, représentant une société mécène – L'exemple de la Fondation Pierre Giannada pourrait nous inspirer tous. Partie de rien, cette institution initialement locale a désormais un rayonnement international.

Emma Lezier – Parce que je travaille à l'ouverture du Centre Pompidou à Jersey City, près de New York, la question de l'ancrage territorial a pour moi une importance particulière. Quels moyens et quels outils mettez-vous en œuvre pour apprendre à connaître les envies et besoins de vos publics, sans préjugés ?

Cécilie de Saint Venant – À Chambord, nous distribuons à de petits échantillons de notre population de visiteurs – faute de temps pour dépouiller des réponses en très grand nombre – un questionnaire papier minimaliste dont les réponses nous donnent des idées assez précises. Les échanges avec les communautés de communes et les

associations permettent aussi de former une vision de ce qui est attendu. Il nous faut cependant lancer des études des publics plus fines pour mieux connaître notre public local.

Hélène Jagot – Nous sommes conscients que, dans le cadre du renouvellement des PSC des établissements, l'analyse des publics et des non-publics nous permettrait d'affiner nos politiques. Les données collectées par le biais de la billetterie étant sommaires, je milite en faveur d'une démarche globalisante agrégeant les diverses institutions, qui ont souvent des publics croisés. Actuellement, nous avons pour source de connaissances les quelques données – origine géographique, âge – recueillies par la billetterie, et ce que les associations locales nous disent des besoins, mais ces informations restent parcellaires.

Barthélémy Etchegoyen-Glama – La présence des équipes du musée au plus près des habitants est un élément de connaissance irremplaçable. Habiter non loin, fréquenter le territoire, le comprendre, par exemple en adhérant aux associations locales, permet des échanges permanents qui servent à orienter la programmation d'expositions temporaires résonnant avec les intérêts de la population. Le cas de la Fondation Pierre Giannada est saisissant. Aller à Martigny se mérite, et pourtant l'équilibre entre population locale et internationale est impressionnant. Cela passe par une politique d'expositions temporaires au ton juste, ainsi conçue que la Fondation parle en permanence au plus près et au plus lointain. C'est ce à quoi nous nous efforçons tous.

Cécilie de Saint Venant – Les expositions temporaires ne sont pas systématiquement programmées sur cette ligne, tant s'en faut.

Corinne Meyniel – Nous connaissons moins bien notre public que notre “non-public”, dont nous savons qu'il est composé d'actifs âgés de 30 à 50 ans, passant soirs et week-end avec leurs enfants... et fatigués. L'ancre se fait aussi par le biais du mécénat. La communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines compte 230 000 habitants et 17 000 opérateurs économiques, qui emploient un très grand nombre de salariés. Notre public n'est pas seulement celui des gens qui habitent là, c'est aussi celui des gens qui travaillent là. Nous devons donc développer le lien à l'entreprise non seulement parce que le mécénat est une manière de diversifier

nos ressources mais aussi parce que c'est le moyen de tisser des liens avec les acteurs du territoire que sont les salariés.

Un autre service de la direction de la culture lance une opération pilote, une résidence artistique en entreprise, cofinancée d'une part par la communauté d'agglomération au titre de l'aide à la création, d'autre part par les entreprises, qui mettent la main à la poche pour avoir des artistes dans leurs locaux. Nous espérons ainsi tisser des relations qui nous permettront de développer des opérations et partenariats pour d'autres activités de la direction de la culture, dont le musée.

Hélène Jagot – Je pense aussi que l'entreprise est un champ de conquête de nouveaux publics. Nous cherchons à développer le mécénat, et nous constatons que souvent les chefs d'entreprise, qui manquent de temps, ne connaissent pas les établissements culturels. C'est aussi pour nous un moyen de communiquer avec leurs salariés qui, vivant parfois ailleurs, ne prendraient pas le temps de venir le week-end. Créer ce lien permet de parler de ce que nous faisons.

Cécilie de Saint Venant – À Chambord, dans le cadre du mécénat des entreprises locales, nous avons créé des cartes d'abonnement personnalisées, offertes par les entreprises à leurs salariés qui peuvent ainsi, pendant un an, amener gracieusement leur famille à Chambord et être invités aux vernissages d'expositions, comme le sont leurs dirigeants. Le choix dépend du chef d'entreprise mécène, qui peut décider de réduire les contreparties événementielles traditionnelles – l'organisation d'un dîner au château pour ses clients, par exemple – pour favoriser l'implication de ses salariés dans le mécénat. Cet arrangement facile à mettre en œuvre est souvent très pertinent pour le champ local.

Laurent Védrine – Un mot de l'attractivité. Quand une institution n'est ni le musée Guggenheim ni le château de Chambord, je ne le pense pas qu'un déclic se produira qui fera venir des gens de l'extérieur. L'ancrage, c'est aussi construire un lien avec d'autres acteurs locaux pour proposer un récit territorial qui intéresse les résidents et les visiteurs venus de plus loin. Les musées ont un rôle à jouer dans cet ensemble ; ils doivent travailler à la création de ce lien qui permettra une offre collective.

Corinne Meyniel – À Saint-Quentin-en-Yvelines, il a existé le projet de développer une grande cité du design qui pourrait rivaliser avec Saint-Étienne et de développer notre collection en penchant vers les pièces prestigieuses. Ce projet a fait long feu : l'objectif n'est plus de faire du musée du Design un outil d'attractivité pour amener des touristes dans une ville nouvelle de grande couronne, ce qui serait difficile, mais que chaque habitant de ce territoire connaisse et fréquente l'établissement. L'attractivité ne concerne pas seulement les touristes. Ce qui nous intéresse c'est que tous les cadres et ingénieurs des grandes entreprises présentes sur le territoire quittent les communes célèbres de l'Ouest parisien pour venir habiter les communes de l'agglomération. Aussi, l'équipement culturel est conçu comme un élément d'attractivité non pas pour les touristes mais pour de nouveaux habitants.

Cécilie de Saint Venant – Pour aller en ce sens, il ressort d'une étude commanditée par le conseil départemental du Loir-et-Cher qu'un tiers des gens s'installant dans le département avaient visité au moins deux de ses équipements culturels dans l'année qui avait précédé leur installation et que ces visites avaient contribué à leur choix.

Jean-Sébastien Bélanger – Il faut certes connaître ses publics mais je mets en garde contre les sondages « maison ». Quand j'étais au musée des Beaux-Arts, nous en réalisions pour connaître nos publics, considérant les réponses à ces enquêtes comme des commentaires intéressants, qui devaient pousser à certaines actions. Et puis, occasionnellement, nous commandions des sondages scientifiques ; ils coûtaient très cher, mais ce sont les seuls qui permettent de prendre, s'il y a lieu, de bonnes décisions. J'ai souvent vu dans les milieux culturels, et je le déplore, certains prendre des décisions qu'ils pensent bonnes en fonction de sondages qui, n'étant pas réalisés par des professionnels, n'ont pas été pondérés, alors que ceux qui y répondent sont surengagés. Les biais induits par ces réponses ne permettront pas de développer le public.

L'universel commence par le local. Pendant des années, le musée des Beaux-Arts a mis en avant ses collections d'art européen ; il a fini par choisir une Française, Nathalie Bondil, pour ouvrir un pavillon d'art canadien, jusqu'alors mis de côté. Selon moi, tout ce qui est régional a une réverbération universelle et aujourd'hui, outre que l'on met en avant les collections d'art canadien, on a ajouté

les collections d'œuvres des Premières Nations. Le programme d'expositions du musée recoupe désormais toutes sortes d'intérêts et c'est un élément d'attractivité certain. Des immeubles d'habitation se sont construits autour du musée qui, devenu lieu emblématique, attire. C'est que l'établissement, précédemment replié sur lui-même, est maintenant ouvert sur la ville et propose des expositions gratuites sur la rue et des animations. Il s'est pratiquement transformé en centre culturel.

Cécilie de Saint Venant – Je remercie tous les orateurs.

Session 3

**Écrire de nouveaux
récits partagés : des musées
en phase avec leur environnement
socio-économique**

Table ronde

Fleur Morfoisse, directrice du musée des Beaux-Arts de Valenciennes

Grégory Pagano, directeur des musées de Niort agglo

Philippe Le Diouron, dirigeant de Transition

Etienne Bonnet-Candé, directeur délégué France Muséums Abu Dhabi (*sur Zoom*)

Modération : Louis-Samuel Berger, administrateur général adjoint de l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles

• • • • • • •

Louis-Samuel Berger – Depuis ce matin, nous avons exploré les tensions qui agitent le monde muséal : entre ouverture et résistance, entre dépendance aux politiques publiques et quête d'autonomie, entre vocation universelle et ancrage territorial. Ces débats, riches, inattendus et parfois provocants, ont mis en lumière une réalité complexe : les musées ne sont plus seulement des lieux de conservation et de diffusion, ils sont maintenant des acteurs en constante adaptation, ballottés entre des attentes croissantes et des moyens souvent restreints.

Lors de la discussion précédente, il a été question de parvenir à concilier la dimension universelle des musées avec leur rôle d'acteur ancré dans un territoire spécifique. Les intervenants ont fait part d'expériences qui peuvent être source d'inspiration sur la manière de déployer des actions structurantes, de tisser des liens et de faire du musée un lieu qui parle à tous, dans et hors les murs. La question du dialogue, de la co-construction a été au cœur des échanges. L'objectif est de transformer le musée en un acteur emblématique, porteur de l'identité locale, en un lieu où l'on vient et où l'on revient parce qu'il résonne avec les réalités et les aspirations de ceux qui l'entourent. Cette réflexion sur l'ancrage territorial nous rappelle une évidence : un musée ne peut écrire de nouveaux récits sans s'appuyer sur les forces vives de son environnement.

C'est cette idée de relation et de partage que nous allons approfondir maintenant. Si les musées doivent nécessairement s'adapter, ils ne peuvent le faire seuls. Ils doivent repenser leur place dans la société, non pas comme des entités isolées mais comme des acteurs intégrés à leur environnement socio-économique, capables de créer du lien, de fédérer et de construire des histoires communes avec leurs partenaires, leurs publics et leurs territoires.

Il s'agit pour nous d'interroger ce qui fait relation – à l'intérieur des institutions, avec les équipes, les collections, les projets, mais aussi à l'extérieur, avec les acteurs locaux, les financeurs et les citoyens. Comment les musées peuvent-ils devenir des lieux où se tissent des récits collectifs, porteurs de sens et d'appartenance ? Comment transformer les contraintes en opportunités pour renforcer leur légitimité, leur attractivité, et leur résilience ? Vaste programme…

Pour éclairer cette réflexion, nous accueillons quatre personnalités que je laisse se présenter.

Fleur Morfoisse – Je suis directrice du musée des Beaux-Arts de Valenciennes depuis cinq ans mais je ne l'ai vu ouvert que trois semaines. J'en exposerai le projet, mais la réouverture de l'établissement est lointaine.

Philippe Le Diouron – Je vous dirai comment un musée est venu vers une entreprise, quelle histoire formidable a alors été construite, et je donnerai quelques clefs d'approche.

Grégory Pagano – Je suis directeur des musées de la communauté d'agglomération du Niortais depuis janvier dernier.

Etienne Bonnet-Candé (sur Zoom) – Je parlerai du Louvre Abu Dhabi, premier musée universel du monde arabe, au régime muséal particulier : c'est un établissement de droit privé avec un actionnariat de droit public.

Louis-Samuel Berger – Le musée municipal des Beaux-Arts de Valenciennes est devenu intercommunal. Comment le doter d'un récit partagé ? Fleur Morfoisse, quels sont, d'après votre expérience, les ingrédients d'une nouvelle narration commune qui fasse sens à la fois pour les équipes, les publics et les partenaires ?

Fleur Morfoisse – Le transfert du musée de la ville de Valenciennes à Valenciennes métropole s'est fait dans un contexte particulier. Début 2021, le bâtiment a souffert de très importants sinistres, fuites d'eau, infiltrations, condensation sur les murs, qui ont obligé à décrocher toutes les œuvres. Le phénomène était récurrent, mais jusqu'alors on privilégiait la programmation. J'étais arrivée quelques mois auparavant, et je parcourais un musée fermé. Après une longue étude du bâtiment et une étude de conservation préventive, la collectivité a décidé de se lancer dans de gros travaux : il fallait refaire la toiture et régler les problèmes d'infiltration et d'isolation. Les œuvres ayant été décrochées, c'était l'occasion de repenser le parcours. Seulement, l'addition a atteint vingt millions d'euros. C'était beaucoup pour la ville. Il a donc été décidé que la gestion du musée – pas le bâtiment, ni les collections – serait assurée par Valenciennes métropole. Le transfert a été effectif en mai 2024.

Naturellement, la DRAC nous avait auparavant demandé de travailler sur un PSC. Nous avons fait le bilan de l'existant et à partir de là, imaginé un nouveau récit pour un nouveau musée. Je venais d'arriver, mon adjointe également. Nous avons écrit le PSC en six mois, en essayant d'associer au maximum les équipes qui avaient connu le musée et nous nous sommes beaucoup appuyés sur la médiathèque de Valenciennes, le conservatoire, les archives, toutes les structures culturelles existantes. Nous avons ensuite élargi le cercle à nos partenaires du champ social et éducatif : comment percevaient-ils le musée avant la fermeture, comment imaginaient-ils le musée de demain ? Parmi les conclusions, il nous est surtout apparu que nous avions besoin d'affirmer une identité forte. Dans une région qui, en Belgique comme en France, compte tant de musées de beaux-arts, qu'est-ce qui distingue notre palais des beaux-arts ? On en revient à l'ancrage territorial. Valenciennes a un service archéologique, que je dirige, et son territoire a été extrêmement important à l'époque médiévale. Grâce à l'existence d'un service archéologique municipal depuis une trentaine d'années, les collections du musée se sont enrichies, et pas toujours légalement, ce qui pose des problèmes d'inventaire. En tout cas, ces collections archéologiques sont un marqueur fort.

Par ailleurs, Valenciennes, capitale du Hainaut, est très tournée vers la Belgique ; nous avons des collections flamandes et également hollandaises très importantes. Pourtant, on associait toujours au

musée Carpeaux et Watteau, originaires du lieu, et au rayonnement beaucoup plus large. Cette vision nous a semblé réductrice. Si nous avons peintures, sculptures et dessins de Carpeaux à foison, nous avons beaucoup moins d'œuvres de Watteau. Notre notoriété ne reflète pas nos collections.

Nous voulions donc marquer l'identité du musée en incluant toute la diversité des collections, beaux-arts et archéologie, et nous avons voulu l'affirmer, à la réouverture, avec un nouveau nom. Avec la mairie, nous avons tranché en faveur de « musée des Arts et de l'Archéologie de Valenciennes ». Nous travaillons sur un logo qui devrait être plus porteur. Nous tenons à retravailler l'image du lieu avant même la réouverture, puisque le nouveau nom a été validé par le ministère de la Culture.

D'autre part, en élaborant le PSC, nous avons pris conscience de la chance que constitue le fait d'avoir un bâtiment construit pour être un musée. Il l'a été au début du XX^e siècle, avec ces verrières zénithales qui posent tant de problèmes aujourd'hui, dans l'esprit du Grand Palais à Paris. C'est certes un bâtiment très académique, mais il est à taille humaine. On y accède par un escalier très haut, qui conduit à une lourde porte en fer. Il est construit sur le boulevard qui succède à l'ancien rempart, entouré de maisons bourgeoises.

L'architecture même du lieu pouvait donc constituer un frein pour le public ; d'autre part, la présentation des collections était extrêmement académique, selon un parcours chronologique, avec une médiation qui s'était érodée au fil du temps. Il n'y avait plus d'audio-guides et les petits cartels en laiton fixés sur le bord des cadres n'aidaient guère le public à entrer dans un récit ; l'archéologie était évidemment au sous-sol avec les sanitaires et les ateliers pédagogiques, selon une hiérarchie des arts qui me froissait. Le musée avait été rénové au milieu des années 1990, et il avait alors connu un pic de fréquentation de 70 000 visiteurs. Puis, rien de nouveau ne se passant, la fréquentation a progressivement baissé de moitié, ce qui est dommage au vu de la qualité des collections.

Nous nous sommes dit qu'il fallait repenser à la fois l'accrochage des collections et la façon dont le musée était implanté dans son territoire. À l'origine à la fin du XIX^e siècle, il faisait partie d'un projet culturel comprenant les archives et la bibliothèque, sur une place dominant le centre-ville. Finalement, pour des raisons financières, seul le musée fut construit, mais la porte arrière donnait

vers le centre-ville, et donc l'activité, les transports, la population, les établissements scolaires. Nous avons décidé, dans le projet de rénovation, de faire de cette porte l'entrée principale du musée. Pour faciliter encore l'interaction avec les publics, l'accès aux collections permanentes deviendra gratuit à la réouverture. Cela ne fait pas tout, mais cela supprime un frein pour aller vers un musée ouvert à tous, inclusif, porteur des valeurs que nous avons inscrites dans notre récit, dans notre PSC.

Louis-Samuel Berger – Voilà un cas passionnant, où la contrainte induite par le bâtiment et la contrainte financière ont été les facteurs du changement de récit. On perçoit comment toutes les occasions ont été saisies pour créer des charnières entre le musée et son environnement, avec un nouveau parvis, en lien avec la ville et ses populations. Ceux qui réfléchissent aussi à ces modifications de récit aimeraient sans doute savoir sur quelles compétences pivot, quel réseau et quelles institutions vous vous êtes appuyés.

Fleur Morfoisse – En effet, c'est très bien d'écrire un PSC avec un nouveau récit, mais ensuite quels moyens peut-on lui consacrer ? Nous avons eu la chance de passer de la ville à la métropole, qui a plus de moyens. Mais il a fallu recommencer le travail de pédagogie déjà effectué avec le maire et le directeur général des services (DGS) de Valenciennes. Ce fut l'occasion aussi de faire comprendre que ce musée complètement repensé avait besoin d'une équipe renforcée. Nous avons donc retravaillé l'organigramme en fonction de l'organisation de l'agglomération et de ses services support. Par exemple, dans le PSC, j'avais pensé à un poste de chargé du mécénat, mais le DGS de Valenciennes métropole a recruté quelqu'un au sein de la direction financière. Plutôt que de faire doublon, nous nous appuyons sur cette personne qui nous aide à monter un dossier de demande de subvention auprès du Fonds européen de développement régional (FEDER), ce qu'il aurait été difficile de faire avec la mairie.

En revanche, il importait, d'étoffer l'équipe. Un poste de responsable des collections archéologiques a été créé et pourvu il y a moins d'un an. On va aussi débloquer un poste de documentaliste pour réétudier nos collections. Aujourd'hui, la visibilité d'un musée passe par son site internet et par les réseaux sociaux, mais nous n'avions pas de compétences pour la médiation numérique. Le service de communication de l'agglomération a déjà largement

à faire et j'ai défendu le fait que la communication d'un musée est spécifique, permanente, qu'il se doit particulièrement de garder un lien avec le public quand il est fermé et qu'il était important de recruter quelqu'un sans attendre la réouverture. C'est ce qui a été fait il y a un peu plus d'un an. Il faut rester tourné vers le public, faire la pédagogie d'un récit et éviter aussi un trop grand décalage à l'ouverture. Comme la direction de la culture de l'agglomération mène un travail important avec les médiathèques dans le cadre du contrat local d'éducation artistique, nous nous appuyons sur ce réseau pour, à nouveau, éviter les doublons.

Enfin, en interne, nous voulions nous appuyer sur les Amis du musée, les emmener avec nous dans ce nouveau récit. Certes, quand j'ai parlé de mettre en avant l'archéologie, que le nouveau parcours ne serait plus chronologique ni construit sur les Carpeaux et les Watteau, cela bousculait beaucoup leurs habitudes. Depuis de nombreuses années, ils se focalisaient sur les acquisitions. Il fallut de longues discussions pour les convaincre, mais ils étaient partants pour nous accompagner. Nous avons sélectionné des œuvres d'artistes valenciennois et ils ont apprécié que soit ainsi maintenu le lien avec leur territoire. Nous avons signé une convention par laquelle ils nous attribuent 20 000 euros chaque année pendant trois ans, une somme importante pour une association. Le musée possède deux tableaux attribués à Simon Marmion. J'ai dû annoncer qu'ils étaient plutôt de son atelier que du maître lui-même, mais ils restent d'accord pour que nous les confions au Centre de recherche et de restauration des musées de France.

On le voit, tout ce travail finit par porter ses fruits. Nous avons sollicité les autres partenaires du territoire, qui ont plus de visibilité que nous, en particulier le Phénix, une scène nationale dont le rayonnement va bien au-delà du territoire ; il nous aide aussi à mener des actions. Ce fut le cas pour les Journées du patrimoine, que nous avons étaillées sur dix jours. Nous avons terminé le week-end dernier, avec un spectacle de la compagnie XY, qui a des origines dans les Hauts-de-France. Il s'agissait de la restitution d'ateliers faits avec le Phénix dans des quartiers plutôt défavorisés. Le théâtre cherchait un lieu pour le spectacle final. Je leur ai dit que cela rejoignait nos valeurs d'un musée ouvert, accueillant, un musée vraiment tourné vers des publics qui ne vont pas toujours vers nous et, dimanche dernier, plus de 800 personnes se pressaient devant la nouvelle entrée du musée. *La Voix du Nord*, qui n'avait pas lu notre PSC,

a résumé notre spectacle avec les mêmes mots. Je me suis alors dit que le pari commençait d'être gagné.

Louis-Samuel Berger – Je vous remercie. Votre exemple montre que pour avoir un récit, il faut déjà avoir une histoire propre. Alors, les conséquences sont importantes sur le recrutement de compétences, sur la possibilité de convaincre les exécutifs locaux, de mobiliser d'autres institutions culturelles. Rédiger un récit ne suffit pas pour que le public se l'approprie, il y faut des actes de médiation, comme cette mise en scène de la réouverture du musée nouveau que vous avez organisée à l'occasion des Journées du patrimoine.

Pour mettre au point un récit partagé, indique Grégory Pagano, le directeur des musées de Niort, il faut déjà que l'institution tienne un discours de vérité sur elle-même et reconnaissse que son récit, en tout ou en partie, ne fonctionne pas.

Grégory Pagano – On l'a rappelé, un Français sur trois va au musée au moins une fois par an, deux sur trois moins souvent encore, ou jamais. Nous ne sommes d'ailleurs pas les plus à plaindre, puisque de 10 à 15 % d'entre eux seulement assistent au moins une fois par an à un spectacle vivant. Pour autant, on a peut-être tendance parfois à regarder uniquement ce qui marche. Je ne dis pas qu'il faut casser ce qui fonctionne. À Niort, par exemple, notre relation avec l'Association des Amis des musées, qui compte 200 adhérents et organise des conférences et des événements, est précieuse. Quelques dizaines de familles assistent à toutes nos actions culturelles qui, de ce fait, sont complètes dès qu'annoncées. De même, le travail avec les enseignants fonctionne très bien. Tout cela est bel et bon.

Il est plus difficile de regarder les zones d'ombre. En arrivant, en janvier, j'ai tenté d'en discuter avec l'équipe et c'est difficile. Nous avons la chance d'avoir dans les musées des collaborateurs et collaboratrices engagés, passionnés, prêts à donner beaucoup de leur temps et de leur énergie pour faire que cela fonctionne. Ce n'est donc pas toujours facile pour eux d'entendre que, sur certains plans, on pourrait faire mieux ou simplement faire différemment. J'essaie d'utiliser tous les arguments qui corroborent ce discours. Par exemple, nous avons accueilli une stagiaire, étudiante en lettres. Quand elle a dit à ses parents, Niortais de longue date, qu'elle travaillerait au musée Bernard d'Agesci, installé dans un ancien lycée en centre-ville, ils pensaient le bâtiment désaffecté depuis vingt ans !

S'il y pousse quelques herbes folles, je vais les faire couper. De même, le Donjon, musée depuis 1896, est situé en plein centre, en face du marché. Des milliers de personnes le voient tous les jours, mais beaucoup pensent que c'est un monument historique qui ne se visite pas. Je m'appuie donc sur des actions que l'équipe mène déjà – illuminer la cour pour la nuit des musées par exemple – même si l'effet est limité, la rue n'est pas très passante. En tout cas, il faut accepter de faire le constat d'une situation, puis se demander comment y travailler collectivement.

Louis-Samuel Berger – Le grand danger qui guette le musée, c'est l'entre-soi. La vigilance s'impose pour éviter que les portes soient insuffisamment ouvertes. Une fois cette dynamique enclenchée, comment avez-vous procédé en pratique pour aboutir à un récit partagé ?

Grégory Pagano – Nous devions nous accrocher au concret tout en répondant aux commandes des élus. Je suis le premier à faire du *lobbying* pour demander plus de moyens afin de mener plus d'activités, mais je reconnaissais que cela représente un coût important pour une collectivité. Même si le secteur culturel n'aime pas ces mots, il faut déterminer le retour sur investissement du financement alloué, non pas en termes de rentabilité – comme c'est le cas pour beaucoup d'établissements, nos recettes couvrent quelque 10 % de notre coût de fonctionnement, ce qui est évidemment trop modeste – mais plutôt d'efficience, et pour cela faire que chaque euro d'argent public investi serve à toucher le plus grand nombre de personnes, en maintenant notre niveau d'exigence scientifique et de recherche sur nos collections.

À mon arrivée, j'ai ouvert les portes le plus possible : nous avons déjà organisé un bal tango, et bien d'autres événements de ce type, mais même si ces moments heureux modifient un peu l'image du musée, cela reste de l'animation, qui n'est pas le cœur de notre métier. À ce sujet, le parcours permanent du musée n'a pas changé depuis sa création il y a vingt ans mais notre budget ne nous permettra pas de le revoir en profondeur dans un avenir prévisible.

Le vice-président chargé de la culture de la communauté d'agglomération du Niortais, très investi dans sa mission, ayant évoqué la possibilité de parcours thématiques, nous avons pensé qu'au lieu de les élaborer avec les seuls conservateurs, nous allions privilégier une

autre approche. Nous avons décidé de travailler avec des artisans et nous avons engagé ce projet avec des coiffeurs. Ces entrepreneurs, artisans quelque peu artistes et en tout cas créatifs, rencontrent beaucoup de gens et parlent beaucoup mais ne vont pas nécessairement au musée, du moins au musée local. Quant à la coiffure, c'est un thème insolite que l'on trouve dans beaucoup de nos peintures et sculptures et aussi dans les collections d'histoire naturelle avec les oiseaux huppés. Comment recréer l'intérêt pour le musée quand certains pensent que c'est un bâtiment abandonné et d'autres qu'il est inintéressant parce que c'est un musée de proximité ? Il nous incitait à agir.

Nous avons pris contact avec la chambre des métiers et le syndicat des entreprises de coiffure et commencé à démarcher sans prendre rendez-vous. Loin de gêner, nous avons constaté un attrait réel car les musées demeurent des lieux de désir, des lieux d'étonnement et de découverte. Ce préjugé positif est unanimement partagé, même par ceux qui ne viennent pas ou ne se sentent pas autorisés à venir au musée. Nous travaillons à deux approches pour ce parcours thématique qui verra le jour début 2026. Nous allons réaliser un audio-guide avec une classe de CAP coiffure, les commentaires des œuvres étant faits par les élèves ; ils seront assistés de médiateurs pour inclure l'histoire de l'œuvre, de l'artiste et de son époque. Un autre parcours sera travaillé avec des coiffeurs en activité, selon un mode opératoire qui reste à déterminer. Pour rendre tout cela vivant et que les récits s'ancrent dans la mémoire de chacun, nous créerons un temps fort lors de l'inauguration de ce nouveau parcours, en y invitant les familles des participants au projet. Dans le même esprit, nous aimerais organiser un concours de coiffure.

Les musées ont une attitude paradoxale à l'égard des mécènes potentiels. Ils considèrent que même si l'on sait que l'on ne peut pas faire sans lui, l'argent privé n'est pas aussi naturel que l'argent public et s'en défient parfois. Puis, quand ils ont besoin de faire financer un projet, ils sollicitent des mécènes potentiels sans avoir tissé les relations qui peuvent pourtant exister, toute l'histoire de l'art en témoigne. Nous avons récemment organisé un *afterwork* avec des chefs d'entreprise et des porteurs de projets locaux. Au cours des discussions, j'ai pris conscience de leur crainte d'aller vers le monde de l'art, alors même que cela les intéresserait, parce qu'ils ont le sentiment de ne pas connaître les codes. Nous réfléchissons donc à la manière d'introduire une médiation en leur direction.

Louis-Samuel Berger – Je retiens de ces propos l'individualisation de la médiation mise en œuvre en direction de personnalités elles-mêmes vecteurs de communication par capillarité. On parle très souvent de publics éloignés des musées et pour certains comme tétonisés par l'autorité muséale. Il semble y avoir une vitre entre le musée et nos publics et nous tentons de leur donner les moyens de la briser. Vous avez décidé de la briser vous-même, et cette inversion du mouvement se retrouve dans votre approche de l'ancrage territorial, qui part du principe que fréquenter un musée, c'est s'ancrer dans le territoire dans lequel il se trouve. Il est très important de faire entendre à l'exécutif local que son musée est un outil majeur d'ancrage de sa population.

Philippe Le Diouron, dirigeant d'une entreprise de services, nous parlera maintenant de ses relations avec le Mucem.

Philippe Le Diouron – Je fais partie des convertis. J'étais de ces jeunes actifs qui n'avaient pas le temps d'aller au musée mais qui passaient leurs week-ends à regarder les matchs de rugby d'un club, dont nous étions d'ailleurs partenaires. Comme beaucoup de mes confrères, je n'avais pas conscience de la place que le musée pouvait prendre dans les relations externes et internes de l'entreprise.

Aussi ai-je été très surpris quand j'ai été approché par Jean-François Chougnat, alors président du Mucem – où je n'étais jamais entré, alors que j'habitais à une demi-heure de route –, Adrien Joly et Victor Jacques, qu'il avait chargés de rechercher des partenariats. Leur démarche m'a semblé très astucieuse. Habituellement, c'est le club de rugby local qui nous sollicite. Le trio m'a dit organiser des *afterworks* avec des décideurs locaux et m'y a convié. J'y ai participé une première fois, puis environ six fois par an pendant trois ou quatre ans avant de changer de fonctions. Les personnalités réunies n'étaient jamais les mêmes ; il y avait des entrepreneurs mais aussi des institutionnels, et c'était passionnant. Il ne s'agissait pas seulement de boire un verre : j'ai eu ainsi accès à la culture, à l'art, aux expositions – un monde avec lequel j'avais rompu tout lien depuis la classe de 4^e... Voir les coulisses et la logistique d'une exposition, m'entendre expliquer la genèse d'un projet artistique m'a passionné et a passionné chacun des collaborateurs que j'ai amenés avec moi. Pour moi, cela a été un déclencheur.

Alors dirigeant d'un grand groupe pour la région Sud-Est, j'ai fait connaître la qualité de ces échanges à la présidence et un projet extraordinaire a été lancé dans le cadre de la fondation d'entreprise, jusqu'à contribuer en 2022 à l'exposition *Pharaons superstars* qui a rencontré un formidable succès. Ce travail de long terme a été rendu possible par la démarche intelligente d'Adrien Joly, qui m'a approché avec un projet de long terme et qui a su créer entre nous un lien de confiance devenu un lien d'amitié dont témoigne ma présence aujourd'hui. Cela a été pour nous une aventure remarquable en externe puisque, par le biais du Mucem, j'ai fait la connaissance d'entrepreneurs que je n'aurais jamais pu rencontrer autrement, dans un cadre adapté, comme en interne, puisque nous avons tenu un séminaire d'entreprise au musée, ce que je n'aurais jamais envisagé.

Louis-Samuel Berger – On mesure à vous entendre que le « récit partagé » et la co-écriture d'une partie du récit du musée avec un partenaire, ne sont pas de vains mots. Le château de Versailles a de nombreux mécènes, et nous écrivons une histoire avec chacun d'eux. C'est un détonateur que cette rencontre de deux récits qui se fondent temporairement en un seul. Dans ces partenariats, les entreprises ont des attentes ; de quels atouts les musées disposent-ils pour y répondre ?

Philippe Le Diouron – Ils sont nombreux, et si j'ai un conseil à vous donner, c'est : Foncez ! Allez à la rencontre des entreprises et faites-leur découvrir ce que vous pouvez leur apporter, car elles n'en ont pas conscience. Une entreprise, dans le cadre de son mécénat, n'attend pas de retour sur investissement ; sa participation s'inscrit dans le plan de responsabilité sociétale auquel toutes sont soumises. Les entreprises fonctionnent en réseaux : il existe des cercles bien sûr, et des *afterworks* sont organisés par les clubs sportifs et d'autres. Mais je peux dire d'expérience que rencontrer d'autres professionnels dans un musée est idéal. C'est un lieu prestigieux, un espace agréable où les chefs d'entreprise n'ont pas le temps de se rendre et que, souvent, leurs collaborateurs découvrent à cette occasion. Il faut savoir que 98 % des entreprises qui font du mécénat sont des entreprises de taille moyenne, petite ou très petite, mais que deux tiers des fonds investis par ce biais le sont par des entreprises employant plus de 250 salariés. L'artisan coiffeur, le plombier, l'électricien, l'entreprise de transport ou les

professions réglementées à qui la publicité est interdite souhaitent avoir des lieux de rencontre régulière, plutôt le soir en semaine, où ils pourront discuter avec d'autres entreprises ou des clients potentiels. L'atout externe du musée pour l'entreprise est donc qu'il s'agit d'un lieu propice aux échanges, où l'on a plaisir à inviter, recevoir et rencontrer d'autres professionnels.

D'autre part, le musée peut être un outil d'animation interne, de fidélisation et de valorisation des équipes. Les contraintes économiques s'imposent à nous comme elles s'imposent à vous, si bien que les coûts de la communication sont passés au crible plus qu'ils ne l'étaient, avec des arbitrages draconiens. Toute entreprise réunit ses cadres ou ses collaborateurs une fois par an et, pour avoir organisé un séminaire dans un musée, je puis vous dire que la très forte impression ressentie n'a rien à voir avec ce que l'on éprouve en se réunissant dans des hôtels sans âme – mais on l'ignore aussi longtemps qu'on ne l'a pas fait. C'est ce qu'il faut expliquer aux entreprises.

Enfin, il faut donner la priorité à l'humain. Aller à la pêche au gros, c'est-à-dire aller chercher le plus grand nombre d'entreprises possible sans qu'il y ait de lien entre elles et le projet artistique du musée ne donnera rien. Quand il a été question tout à l'heure de la géniale initiative "Adopte un ange", je me suis immédiatement demandé quel type d'entreprise pouvait être partenaire d'un tel projet. Les entrepreneurs sont amateurs de telles actions, qu'il faut absolument multiplier en décloisonnant : vous gérez des budgets importants, des ressources humaines, vous avez des problèmes de coûts, d'inflation... Tout comme les entrepreneurs. Discuter tous ensemble peut être utile. Permettre que cela se passe dans des lieux inhabituels et permettre aux entrepreneurs d'accéder à l'art dont ils étaient éloignés jusqu'alors, c'est viser une relation de long terme où chacun sera gagnant. Cela n'empêchera pas l'entreprise d'inscrire son logo sur les maillots des clubs de rugby, car la visibilité du match de rugby vise à faire de la publicité pour trouver des clients à court terme. Ouvrez les portes ! Cela demande certainement des ressources spécifiques, mais le retour sur investissement ne vous décevra pas.

Louis-Samuel Berger – Bien entendu, les musées ne sont pas des entités hors-sols et les questions économiques nous agitent comme tout autre acteur social. On mesure par ce qui vient d'être dit que l'expérience proposée respecte la vocation du musée, qui est de faire

du commun. Les musées sont des lieux de rencontre, de dialogue, de transmission entre les générations et entre les classes sociales, des lieux de création de cohésion sociale et territoriale. Tous les publics sont nos publics et nous devons nous féliciter de l'entrée dans un musée de chaque individu, quelle que soit la raison qui l'y incite.

Le musée du Louvre Abu Dhabi a été inauguré en 2017 mais c'est en 2007 que l'accord intergouvernemental liant la France et les Émirats arabes unis a été signé. Quels éléments déterminants ont permis un récit commun interculturel de cette ampleur, avec le succès durable que l'on sait ?

Étienne Bonnet-Candé – Cette histoire extraordinaire découle d'une volonté commune forte et constante. Les Émirats arabes unis voulaient voir s'installer sur leur sol une série de musées de renom international en mesure de dialoguer avec de grands homologues de par le monde. Cela explique qu'ils aient fait appel à une marque – Le Louvre –, ce qui est assez rare pour les musées dans la région, mis à part le Guggenheim Abu Dhabi qui ouvrira dans quelques années, mais assez fréquent pour d'autres activités : les autorités émiriennes sont en pourparlers avec Disney en vue de l'implantation d'un septième parc mondial sur l'île de Yas, par exemple. La volonté exprimée était celle d'établir un musée universel “complet” : avec ses propres collections, son propre centre de recherche et d'analyse, ses propres compétences et normes de fonctionnement.

La France a répondu de manière très réactive à la demande émirienne, d'abord en réunissant plusieurs de ses musées nationaux, dont l'EP de Versailles, en une communauté muséale qui a échangé autour d'un projet commun et partagé. Cela peut sembler aujourd'hui un peu banal. Reste que chacun de ces grands musées a ses objectifs propres et qu'ici, on s'est soucié d'un enjeu collectif. Cela nous a très fortement distingués d'autres projets muséaux qui ont été présentés ensuite en lien avec des intérêts américains et britanniques notamment et qui n'avaient pas cette dimension collégiale.

Il a fallu faire preuve d'une très grande adaptabilité. De fait, l'agence France Muséums a su éviter une série d'embûches pour continuer à produire, échanger, et fournir des services en prenant un peu sur elle.

Un autre fait marquant fut la confiance renouvelée en permanence en “l'excellence à la française”, sans la dimension prétentieuse que cela peut avoir. Elle s'appuyait sur la certitude que la France

apportait sinon un modèle, du moins des compétences, une expertise de très haut niveau et qu'elle était compétitive dans un monde qui l'est très fortement.

En France, ce projet suscita certaines réactions critiques. Sans les minimiser, elles ne doivent pas masquer l'adhésion d'un grand nombre de professionnels à ce projet qui a permis de mettre en accord la volonté émirienne et la volonté française.

L'incarnation de cette volonté passe par des projets et par des personnes. Depuis l'origine, les projets portés aux Emirats se succèdent et se renouvellent. Le premier musée universel du monde arabe se définit dans un PSC, avec des rotations, une collection permanente reposant sur un partage entre des collections françaises et des collections émiriennes. À l'ouverture, en 2017, les premières comprenaient pour 70 %, celles des Émirats pour 30 %. Aujourd'hui, la proportion est presque inversée et la rotation des œuvres permet de redéfinir, d'améliorer et de compléter l'offre. Ce projet couvre aussi des enjeux de sécurisation juridique des acquisitions, des colloques, des expositions de standards internationaux, des normes de conservation à définir et appliquer, du conseil en ingénierie RH... L'agence France Muséums a organisé pour le compte des Émiriens un très grand colloque en début d'année sur l'avenir et l'actualité des musées africains auquel a participé le musée du quai Branly-Jacques Chirac.

Plusieurs personnes ont joué un rôle important tout au long de cette construction, s'y sont attachées et l'ont inscrite dans la durée. Ce fut déterminant car ce projet a été et est toujours extrêmement exigeant et consommateur d'énergie, ce qui s'est traduit par une forte rotation des personnels. Que tant de gens, français, émiriens et de beaucoup d'autres nationalités, aient participé au projet l'a aussi nourri. Leur incorporation progressive dans cette grande dynamique a été un enjeu et un atout. Dans ce même temps, beaucoup sont devenus des professionnels de musée aguerris, et il en va de même pour le personnel de l'agence France Muséums. En effet, il fallait pouvoir s'adapter, beaucoup se trouvent en début ou en milieu de carrière ; ce sont des personnalités fortes, assez jeunes, qui progressent rapidement au contact de cette énergie, ce qui conditionne aussi le succès et l'avenir de ce projet.

Louis-Samuel Berger – À côté du récit partagé du Louvre Abu Dhabi, cette formidable aventure, l'agence France Muséums relève

aussi d'un récit partagé entre les institutions françaises. Cette sorte de consortium a réuni des expertises extrêmement diverses, des institutions qui n'ont pas forcément l'habitude ni la volonté de travailler ensemble.

Comment, à Abu Dhabi, avez-vous appréhendé l'interculturalité entre Français et Émiriens ?

Etienne Bonnet-Condé – Français, Émiriens et bien d'autres, car le Golfe est un *melting-pot* très diversifié. Pour vous répondre, je ferai un détour par la langue. L'accord intergouvernemental entre la France et l'émirat d'Abu Dhabi comportait, entre autres clauses, la création d'une agence pour mettre en œuvre le projet de musée. À cette fin, un contrat de service nous lie avec le département de la culture et du tourisme, l'équivalent de notre ministère de la Culture. Ce contrat intelligemment rédigé prévoyait de manière très précise comment on arriverait à un musée. Certes, le terrain n'était pas vierge, mais pour un musée de cette ampleur, il a fallu tout restructurer et construire progressivement non seulement un bâtiment et une collection mais aussi des méthodes de travail, de recrutement, de fonctionnement.

À un moment, les Émiriens ont souhaité assez fermement faire évoluer ce contrat, pour tenir compte de la maturité du Louvre et du développement de leur politique culturelle. Cela a donné lieu à une négociation assez longue et technique, car nous défendions les intérêts d'actionnaires divers. La première chose qu'il nous fallait comprendre, c'est pourquoi les Émiriens voulaient infléchir les modalités prévues au contrat. Dans les faits, nos méthodes de travail étaient déjà assez éloignées de ce qui se pratique en France et relevaient plutôt de la production de services dans le monde anglo-saxon pour du *consulting*. Nous fonctionnions un peu déjà comme une agence de *consulting* mais la tendance n'a fait que se renforcer pour aller vers une relation toujours plus normalisée entre un client et un sous-traitant, en marché ouvert.

Il a donc fallu apprendre ou actualiser les termes de *cultural services*, *accountability*, *liability*, *audit management*, *cost breakdown*, *reporting*... Il a fallu revoir progressivement la nature de nos services et la manière de les *prester* et instaurer progressivement de nouvelles méthodes de travail reflétant les nouveaux enjeux d'un dialogue interculturel toujours plus mature. Je donnerai un

exemple terre-à-terre. Aux Émirats, les réunions ne durent pas longtemps, une heure souvent ; il y a beaucoup de monde autour de la table et on prend des décisions, mais peu et tardivement. C'était évidemment un peu surprenant pour nous car en France, les choses ne se passent pas ainsi ! Autour de la table, il y a des Indiens, des Américains, des Français, des Anglais, des Australiens et des Sud-Africains, et tous ne parlent pas le même anglais. Dès que le sujet devient technique, il faut être sûr de bien se comprendre. Les échanges consistent donc à vérifier que l'on a compris les mêmes choses et que l'on partage les mêmes enjeux ; être d'accord sur les définitions servait presque de validation. Il fallait évidemment prendre des décisions, mais ce processus discursif était très important, au point que derrière la question de la formulation est en jeu le narratif, ce que l'on peut se raconter ensemble et la manière dont on apprend à travailler ensemble.

Louis-Samuel Berger – L'accord intergouvernemental a été signé en 2007, le musée a été créé. Il s'autonomise, il a moins besoin de France Muséums. Dès lors, comment continuer à coécrire un récit partagé, d'autant qu'en 2021 la ministre française de la Culture a signé avec les Émirats arabes unis la prolongation pour trente ans de l'accord intergouvernemental ?

Etienne Bonnet-Condé – Eh bien, à nouveau, on s'adapte. C'est le cas sur le plan juridique, en prolongeant, en complétant, en réécrivant un peu la manière dont on peut travailler, et la méthodologie, comme le contexte, évolue beaucoup. Les premiers participants français à ce projet racontent encore leur arrivée. Abu Dhabi est un archipel de petites îles ; les musées, notamment le Louvre Abu Dhabi, se trouvent sur celle de Saadiyat. Vers 2007, il n'y avait pas de pont, on allait en bateau vers ce qui était un banc de sable encore non fixé. Aujourd'hui, le Louvre Abu Dhabi accueille 1,5 million de visiteurs par an et il a une collection forte de 9 000 *items*. Tout autour, le musée national Zayed, œuvre de Norman Foster, va ouvrir début décembre, après le musée d'histoire naturelle, qui ouvrira fin novembre, puis ce sera le Guggenheim Abu Dhabi conçu par Frank Gehry. En 2023 ouvrira la *Abrahamic Family House* qui rassemble une synagogue, une mosquée et une église autour d'un centre d'interprétation. Les Japonais ont ouvert le *teamLab Phenomena* qui offre une expérience artistique immersive, un *Performing Arts Center* va aussi ouvrir, ainsi

que *The Sphere*, le dispositif immersif de Las Vegas. On quitte le monde des musées pour entrer dans celui de l'*entertainment*. Disney prévoit un parc à thème et il existe une série de parcs d'attractions... Bref, l'économie globale a énormément changé. En deux ans seulement, j'ai également vu combien le réseau de professionnels culturels se développait au gré des échanges avec Doha, l'Arabie saoudite, les grandes capitales européennes, l'Amérique du Nord, l'Asie du Sud.

Mais les musées français ont aussi changé. Les questions de durabilité, d'accessibilité, de diversification des publics et des formes de représentation sont maintenant pour eux des préoccupations permanentes. Nous avons là deux trains qui avancent à des vitesses différentes, ce qui peut créer à un moment un sentiment d'immobilité. En réalité, ils sont bel et bien en mouvement.

Louis-Samuel Berger – Voilà qui illustre bien l'intitulé de notre table ronde, « écrire de nouveaux récits partagés des musées en phase avec leur environnement socio-économique ». Les musées doivent s'adapter, mais l'environnement est lui-même très changeant. Finalement, écrire un récit partagé, c'est accepter d'être mobile dans le mouvant, ce qui n'est pas très facile.

Quelles sont les conditions de réussite et les obstacles à ces récits partagés ? L'équilibre n'est pas simple à trouver entre les financeurs, les politiques publiques et les missions de conservation. Quels sont les écueils à éviter, les bonnes pratiques à généraliser ?

Ensuite, au-delà de la fréquentation, quelles sont les façons d'évaluer un partenariat, sa pertinence et peut-être son efficacité, l'impact social ou sociétal ?

Grégory Pagano – La grande difficulté, comme en tous domaines, est d'écouter vraiment les gens. Dans un dialogue, chacun est pétri de ses propres représentations, de ses propres idées. Pour avoir par le passé été directeur de la culture dans une collectivité et vu comment fonctionnent les conservatoires et le spectacle vivant, je peux certifier que l'on a beaucoup de mal à écouter vraiment. Quand on travaille avec les publics déjà connus, ce n'est pas grave, car on parle le même langage. Mais dès que l'on veut travailler avec d'autres types de publics ou de partenaires, savoir vraiment écouter l'autre n'est pas si simple et exige une discipline.

On dit souvent qu'il faut définir les critères de l'évaluation au moment où l'on construit le projet. Mais à l'échelon local et inter-communal, dans une ville moyenne, un des critères récurrents – et ici nous sommes bien “face à la crise” – c'est la confiance des élus, les financeurs. Il faut jouer sa petite musique, les convaincre que le musée est un lieu intéressant, vivant, un lieu dont on parle. C'est difficile, et c'est peut-être aussi artificiel parce que, ce faisant, on ne tient pas compte de tous les publics, on ne remplit peut-être pas complètement sa mission, mais c'est nécessaire si l'on veut un peu de sérénité.

Laure Armand d'Hérouville – La question du modèle économique des musées me semble vraiment importante. Peut-on imaginer de définir des missions de service public qui requerraient un financement public, et d'autres qui en seraient plus éloignées, requérant des ressources propres venant d'ailleurs ?

Louis-Samuel Berger – C'est une question fondamentale. Pour ma part, j'ai du mal à saucissonner l'activité du musée, qui me semble un tout cohérent. Nous sommes censés développer l'ensemble des missions statutaires d'un établissement. S'agissant des institutions publiques, le cadre légal et la volonté des autorités locales sont notre boussole. Ensuite, c'est le PSC qui nous guide. Aussi suis-je moins préoccupé de modèles de financement que de l'éventualité que des actions économiquement rentables nous conduisent, pour obtenir des ressources propres, à oublier nos missions sociales et sociétales.

Cela dit, le château de Versailles est financé à 64 % par ses ressources propres, dont la billetterie qui représente 50 % du budget global. Quand je travaille sur le public éloigné, je ne me pose pas la question de savoir si l'action mise en œuvre est financée par des ressources propres ou par la subvention publique, je me préoccupe que le programme prévu soit conduit efficacement. Je veux assurer mes missions, y compris celles qui ne sont pas rentables financièrement. L'éducation artistique et culturelle ne l'est pas, mais c'est un investissement de démocratisation culturelle, d'accès à la culture. C'est ce que nous faisons chaque jour et qui donne évidemment tout son sens à l'activité muséale.

Pour autant, je ne suis pas choqué qu'il y ait un restaurant au château de Versailles. C'est un complément naturel pour rendre l'expérience

de visite complète et agréable. On a le droit d'avoir plusieurs fers au feu sans se demander comment on a financé ceci ou cela. L'important, c'est d'offrir une opération culturelle complète.

Grégory Pagano – Il paraît normal d'avoir une boutique. Est-ce vraiment lucratif ? Versailles, Chambord, d'autres grands sites réussissent à optimiser des recettes. Mais dans des endroits plus modestes, comme c'est notre cas, l'équilibre économique n'est pas assuré et on cherche avant tout à éviter le déficit ; par exemple, nous pratiquons largement le dépôt-vente pour minimiser le poids des commandes. Mais on aurait du mal à comptabiliser tous les frais de gestion de la boutique. Nous n'avons pas de personnel spécialement affecté, l'agent d'accueil tient un peu la boutique et nettoie éventuellement une vitrine car le personnel d'entretien ne passe que le matin. Cela fait partie du service qu'on rend au public. « L'expérience visiteur », c'est rapporter un souvenir, acheter un catalogue pour compléter les cartels où l'on ne peut pas écrire tout le discours scientifique. Je peux faire erreur, mais il est difficile de dire qu'il y a des secteurs lucratifs dans nos métiers.

Frédéric Ladonne, architecte – Je remercie Philippe Le Diouron pour son témoignage émouvant. Qu'il continue à prêcher la bonne parole, car on a peu l'occasion d'entendre des propos aussi enthousiastes lors de journées professionnelles.

Ensuite, je n'ai pas bien compris en quoi il y a conflit d'usage avec les coiffeurs. Pourquoi ne pourrait-on pas le jeudi, en nocturne, se faire à la fois couper les cheveux et assister à un vernissage ?

Gregory Pagano – Le conflit d'usage tient à ce que l'on ne peut pas laisser des cheveux voler au milieu des collections. Toujours par souci de conservation préventive, si l'on voulait faire un concours d'art floral dans un musée, on ne pourrait pas faire entrer de la terre ou des végétaux.

Émilie Girard – Deux participants ont posé une question à distance. D'abord, à côté des récits partagés, avez-vous analysé ce que pourraient être des PSC mutualisés ? Ensuite, quels dispositifs d'évaluation pourriez-vous prescrire pour mesurer l'impact et l'efficacité des actions de médiation scientifique et culturelle ?

Fleur Morfoisse – Lorsque nous élaborions notre PSC, à Valenciennes, nous avons organisé des rencontres avec d'autres conservateurs pour connaître leur sentiment. Nous souhaitions développer une identité spécifique, mais sans empiéter sur ce que faisaient d'autres et nous avons voulu savoir quelle spécificité serait développée par nos collègues dans leurs musées respectifs. Pour autant, je ne sais si j'irais jusqu'à mutualiser un PSC.

J'ai un autre exemple à l'esprit, car je dirige, je vous l'ai dit, le musée et le service archéologique. Celui-ci va être transféré à Valenciennes Métropole. Il a un dossier d'habilitation, et il devait jusqu'à présent présenter un bilan quinquennal, l'équivalent d'un PSC. Nous les avons élaborés en commun, car pour moi, désormais l'un ne va pas sans l'autre. Il a fallu convaincre nos collègues archéologues qu'au sein du musée nous avions des compétences pour le travail de médiation, de valorisation et que nous pouvions les épauler, de même que pour les projets d'exposition. C'est une autre vision de projet culturel travaillé en commun.

Grégory Pagano – À propos de l'évaluation, il ne faut pas évacuer le critère de la fréquentation, surtout si l'on se soucie de la diversité qui a été exprimée. Or nos équipes ne sont pas forcément représentatives de toute la population française pour faire de la médiation. Sans invoquer, certes pas, des statistiques ethniques, on peut se demander comment on arrive à pénétrer certaines structures socio-culturelles. Au niveau le plus simple, l'action culturelle de proximité ouverte à tout public, j'ai demandé à l'équipe de médiation culturelle d'essayer de compter précisément le nombre de familles précises que nous touchons, à comparer au nombre de familles du territoire. Ils ont botté en touche, à juste titre d'ailleurs. Finalement, on se rend compte que des gens adorent ce que nous faisons et viennent très souvent. C'est un premier critère d'évaluation. Je ne dis pas qu'il faut cesser de travailler pour ces publics qui ont une pratique plus intensive du musée, au contraire. Mais comment proposer aussi des actions qui toucheront un plus large public, sachant que 30 à 40 % de la population sont notre plafond de verre statistique ? La fréquentation, avec des nuances selon les actions et les publics, est un critère quantifiable et intéressant.

Louis-Samuel Berger – Il n'y a pas de méthode en soi d'évaluation des PSC. La bonne évaluation est celle qui est adaptée au PSC

concerné. En tant qu'administrateur, ma préoccupation première est d'éviter le travail en silo et, pour cela, que le PSC ne soit pas seulement la chose des filières scientifiques et culturelles et qu'il soit connu de tous en interne. Les critères d'évaluation peuvent porter sur la dimension partenariale, y compris dans ses aspects quantitatifs : durabilité dans le temps, diversité des publics touchés, collections, réserves. Le PSC est un outil à l'externe mais aussi une feuille de route pour l'établissement et donc un outil de management, le moyen de donner du sens à une action collective.

Étienne Bonnet-Candé – Les Émirats arabes unis sont le lieu de l'évaluation par principe. Tout y est régi par les indicateurs clés de performance, systématiques, un mécanisme qui n'est pas par ailleurs exempt de défauts potentiels. Si on prend l'exemple des fréquentations et du management des publics, il y a des objectifs chiffrés mais l'évaluation porte beaucoup plus sur la méthodologie employée : tant d'enfants doivent être scolarisés, tant d'étudiants doivent venir qui participent à tant d'actions de médiation, mais l'évaluation porte aussi sur le point de savoir si l'on affrète le nombre d'autocars adéquats, si le tarif défini permet ou non aux écoles d'amener les élèves, si les moyens de communication mis en œuvre sont suffisants. L'attention portée à la méthode m'a surpris au regard de la pratique française, et je plaide aussi en faveur de l'évaluation de la manière dont ses objectifs sont atteints.

Louis-Samuel Berger – Je vous remercie.

Quelques mots pour conclure cette journée. Pour écrire des récits partagés, les musées disposent de trois atouts. D'abord, notre patrimoine matériel et immatériel, nos collections, nos archives, notre savoir-faire constituent une base solide pour raconter des histoires communes. Ensuite, notre légitimité culturelle et scientifique, qui nous permet de fédérer des acteurs très variés autour de projets porteurs de sens. Enfin, notre adaptabilité est un atout majeur. Comme l'ont montré les exemples des musées de Niort, de Valenciennes, de l'agence France Muséums à l'échelle internationale, les musées savent innover, intégrer des récits de vie, des mémoires locales aussi bien que les enjeux universels contemporains.

Des contraintes et des défis, je citerai quatre. En premier lieu, des moyens limités : la réduction des financements publics et la pression pour générer des ressources propres peuvent provoquer

des inquiétudes pour nos missions sociales ou sociétales. Ensuite, des attentes parfois contradictoires : il est difficile de concilier rigueur scientifique, participation des publics et accessibilité. Les musées doivent assurer la légitimité des savoirs experts et mettre en valeur l'institution comme lieu communautaire, comme lieu public. Troisièmement, la complexité des partenariats. Il ne faut pas se raconter d'histoire, les choses ne sont pas forcément faciles : collaborer avec des acteurs extérieurs parfois très différents de nous exige du temps, des compétences et une capacité à gérer des intérêts parfois divergents. Enfin, la nécessité de se réinventer est un autre défi. Les musées doivent repenser leurs modes de fonctionnement, parfois former des équipes nouvelles et accepter de partager le pouvoir décisionnel avec leurs publics et leurs partenaires.

Dans les conditions de réussite de ces récits partagés, je citerai l'approche participative et inclusive, cela a été dit par tous ; un ancrage territorial fort ; une évaluation rigoureuse ; une communication claire et transparente.

Je ne saurais conclure sans dire que les récits partagés ouvrent évidemment des perspectives très prometteuses pour les musées. C'est l'occasion pour eux de renforcer leur légitimité en s'inscrivant dans les préoccupations de leur époque sans qu'on les renvoie au passé. C'est l'occasion de diversifier leurs ressources, y compris financières. C'est l'occasion d'innover dans leur offre culturelle : les récits partagés permettent de renouveler les formats de médiation et d'élargir les publics. Enfin, c'est l'occasion de conforter leur rôle de laboratoires de la démocratie culturelle. Un récit partagé, c'est donner la parole à tous et faire que les musées contribuent à une société plus inclusive et plus réflexive, où la culture est véritablement un bien commun.

Les musées ne sont pas condamnés à subir la crise ; ce peut être l'occasion de se réinventer. En écrivant de nouveaux récits partagés, ils ne se contentent pas de survivre, ils se transforment en acteurs centraux de leurs territoires, capables de répondre aux défis du présent tout en préparant l'avenir. La crise peut être un levier pour conforter le musée comme un espace vivant, en constante évolution, où se construisent des histoires communes. À nous, professionnels du musée, partenaires publics et privés, d'écrire ensemble les prochains chapitres pour que les musées soient toujours davantage des lieux d'innovation, d'inclusion et de solidarité.

Émilie Girard – Je remercie tous les participants à cette table ronde et Louis-Samuel Berger pour cette très belle conclusion.

Présentation des intervenants

Jean-Sébastien Bélanger

Directeur de la philanthropie, Mission Old Brewery,
Montréal

.....

Gestionnaire culturel et philanthrope d'expérience, il amorce sa carrière au musée des Beaux-Arts de Montréal, où il a dirigé plusieurs services et développé le plus important programme d'adhésion muséal au pays, puis a occupé des fonctions stratégiques à l'École nationale de théâtre du Canada. Depuis 2023, il dirige la philanthropie à la Mission Old Brewery et pilote la campagne majeure « Briser le cycle de l'itinérance » (50 M\$), développe des partenariats (fondations, entreprises et donateurs) et supervise les grandes collectes de fonds.

Louis-Samuel Berger

Administrateur général adjoint de l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles

.....

Diplômé en relations internationales, il assure les missions de directeur de cabinet du député des Yvelines et maire d'Elancourt de 1998 à 2001. De 2001 à 2008, il assume diverses fonctions de direction générale en collectivité territoriale (notamment directeur général adjoint en charge des ressources humaines de la ville, de la communauté d'agglomération et du centre communal d'action sociale de Saint-Quentin). Directeur des ressources humaines de l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles à partir de 2008, il en est nommé Administrateur général adjoint en 2013.

Etienne Bonnet-Candé

Directeur délégué France Muséums Abu Dhabi

Haut fonctionnaire spécialisé dans les politiques publiques culturelles, il a travaillé pour Marseille-Provence Capitale européenne de la culture, la Cour des comptes et la Direction des affaires culturelles du département de la Seine-Saint-Denis, Lille et France Muséums. De 2018 à 2023, il a exercé les fonctions d'Administrateur général du Palais des Beaux-Arts de Lille. A Abu Dhabi désormais, il se charge du développement des relations culturelles et patrimoniales entre la France et les Émirats au bénéfice du Louvre Abu Dhabi et du département de la culture et du tourisme d'Abu Dhabi.

Jean-François Chougnat

Président de Bourges 2028, Capitale européenne de la culture

Historien, diplômé de l’Institut d’études politiques de Paris, il est affecté au ministère de la Culture dès sa sortie de l’ENA et a consacré toute sa carrière aux politiques culturelles. Il a été directeur général de l’Établissement public du parc et de la grande halle de la Villette de 2001 à 2006, du Musée Collection Berardo à Lisbonne et de Marseille-Provence 2013, capitale européenne de la culture. En 2014, il est nommé président du musée des civilisations de l’Europe et de la Méditerranée (Mucem). De 2023 à 2025, il a piloté la programmation Lille3000.

Dominique de Font-Réaulx

Conservateur général, chargée de mission auprès de la présidente-directrice du musée du Louvre

Dominique de Font-Réaulx est conservateur général au Louvre, chargée de mission auprès de la présidente-directrice. Elle a été la directrice du musée Eugène-Delacroix et la directrice de la

médiation et de la programmation culturelle au Louvre. Elle enseigne à Sciences po depuis 2002 et représente le musée du Louvre au sein du CA d'ICOM France.

Cécilie de Saint Venant

**Directrice générale déléguée au développement
du Domaine national de Chambord**

Experte en stratégie de développement, Cécilie de Saint Venant a d'abord occupé à Chambord le poste de directrice de la communication, de la marque et du mécénat. Nommée en 2025 directrice générale déléguée au développement du Domaine national de Chambord, elle est responsable de l'élaboration du plan de développement économique, de la promotion nationale et internationale, de la recherche de nouvelles ressources et du pilotage des projets de transformation digitale. Titulaire d'un DEA de philosophie, elle intervient dans diverses institutions dont Sciences Po-Paris, Paris Dauphine ou encore l'université de Tours.

Guillaume Désanges

Président du Palais de Tokyo

Commissaire d'exposition et critique d'art, il est président du Palais de Tokyo depuis janvier 2022 et a organisé de multiples expositions au sein de grandes institutions françaises et internationales (Centre Pompidou-Metz, Generali Foundation à Vienne, Pérez Art Museum à Miami). Il signe également le programme artistique de La Verrière – Fondation d'entreprise Hermès à Bruxelles de 2013 à 2022 et a enseigné à l'École nationale supérieure d'arts de Paris-Cergy et à l'École nationale supérieure des beaux-arts de Lyon, ainsi qu'à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Barthélémy Etchegoyen-Glama

Directeur du musée Bonnat-Helleu de Bayonne

.....

Il est directeur du musée Bonnat-Helleu à Bayonne, dont la réouverture est prévue en novembre 2025. Il a auparavant enseigné à l'université Columbia à New York, travaillé pour l'Ambassade de France, le ministère de la Défense, et été conseiller auprès de la présidente-directrice du Louvre. Aujourd'hui, il s'attache à faire du musée Bonnat-Helleu un lieu vivant, innovant et ouvert à tous.

Hélène Jagot

Directrice des musées et du château
de la ville de Tours

.....

Elle est conservatrice du patrimoine et docteure en histoire de l'art, spécialiste du XIX^e siècle. Elle a dirigé le Musée municipal de La Roche-sur-Yon de 2005 à 2018, où elle a développé des projets autour de la photographie contemporaine et de l'art du XIX^e siècle. Depuis 2020, elle est directrice des musées de la ville de Tours et du château de Tours, où elle impulse une programmation articulant patrimoine, sujets de société et création contemporaine.

Philippe Le Diouron

Dirigeant de Transition et consultant expert
en management des organisations et en gestion
de situations de crises

.....

Il a 25 ans d'expérience dans la direction d'unités opérationnelles d'envergure au sein de grands groupes nationaux, notamment dans les services aux particuliers et aux collectivités, dans des secteurs très réglementés et sensibles comme les services funéraires. Médaillé de la Sécurité intérieure, il a été confronté aux situations de crises (attentat de Nice, Tempête Alex et Covid).

Corinne Meyniel

Directrice de la culture de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines

.....

Après des débuts comme enseignante-rechercheuse en histoire et esthétique du théâtre, Corinne Meyniel a mené parallèlement une carrière de dramaturge au théâtre et à l'opéra auprès de metteurs en scène comme Thomas Jolly et David Bobée, ainsi qu'une carrière administrative au ministère de la Culture (DRAC Haute-Normandie) et au conseil départemental du Val-de-Marne.

Fleur Morfoisse

Directrice du musée des Beaux-Arts de Valenciennes

.....

Diplômée de l'Inp en 2004, elle a commencé sa carrière comme conservatrice des monuments historiques en DRAC Pays-de-la-Loire avant de travailler 11 ans au Palais des Beaux-Arts de Lille comme responsable des collections d'antiquités et d'arts décoratifs. Elle est actuellement directrice du musée des Arts et de l'Archéologie et du service archéologique de Valenciennes où elle pilote le chantier de rénovation du musée et, en particulier, la refonte complète du parcours de visite.

Grégory Pagano

Directeur des musées de Niort agglo

.....

Directeur adjoint du théâtre Montansier de Versailles, il rejoint la Fondation Culture & Diversité puis occupe des fonctions de directeur des affaires culturelles de collectivités territoriales dans les Yvelines et à Carpentras. Grégory Pagano y accompagne le chantier d'ouverture de la bibliothèque-musée l'Inguimbertine et

engage les grandes expositions rétrospectives consacrées à C215 puis à Duplessis. Il est nommé en 2025 à la direction des musées de Niort agglo avec pour mission de développer l'ancrage territorial des musées.

Valérie Perlès

Directrice du musée d'Art et d'Histoire Paul Éluard de Saint-Denis

Titulaire d'une thèse en ethnologie, membre du conseil d'administration de la FEMS, Valérie Perlès s'inscrit dans une réflexion au long cours sur les musées de sociétés. Elle a notamment piloté la rénovation du musée départemental Albert-Kahn et dirige actuellement le musée d'Art et d'Histoire de Saint-Denis.

Michèle Rivet

Muséologue et directrice scientifique du projet de recherche IRAPFM

Juriste et muséologue, elle a, durant vingt ans, présidé au titre de juge en chef le Tribunal des droits de la personne du Québec. Elle est vice-présidente du conseil d'administration du Musée canadien pour les droits de la personne et est chercheure associée à la Chaire en gouvernance muséale et droit de la culture (UQAM). Michèle RIVET agit comme consultante en muséologie.

Jean-Michel Tobelem

Fondateur de la société d'étude et de conseil Option Culture et professeur associé HDR à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Diplômé de Sciences Po Paris et d'études supérieures de droit public, il est docteur HDR en sciences de gestion et du management.

Ancien membre du bureau du comité INTERCOM de l'ICOM, il fait partie du conseil d'administration d'ICOM France et du comité éditorial de la revue *Museum Management & Curatorship*. Auteur de plusieurs tribunes parues dans des journaux tels que *Le Monde*, *Libération*, *La Croix* ou *Les Echos*, il a notamment publié *Politique et gestion de la culture. Publics, financement, territoire, stratégie* (Ed. Armand Colin).

Laurent Védrine

Directeur du musée d'Aquitaine de Bordeaux

.....

Il est conservateur en chef du patrimoine et directeur du musée d'Aquitaine à Bordeaux depuis 2017. De 1996 à 2004, il dirigea l'écomusée de Margeride et le musée de la Haute-Auvergne dans le Cantal puis fut chargé de mission pour l'aménagement patrimonial du Pays-Basque et du Béarn jusqu'en 2008. Il devint directeur du musée d'Histoire de Marseille de 2008 à 2017 et est chercheur associé au laboratoire Ausonius de l'université de Bordeaux-Montaigne.

Informations pratiques

Conseil d'administration d'ICOM France 2025-2028 (en date de novembre 2025)

16 MEMBRES ÉLUS

Françoise Adamsbaum
Musée international
des Arts modestes - Sète

Sandrine Beaujard-Vallet
Centre Pompidou - Paris

Julie Bertrand
Paris Musées - Paris

Nathalie Bondil
Institut du monde arabe - Paris

Camille Broucke
Palais de la Porte dorée - musée
national de l'Histoire de l'Immigration -
Aquarium tropical - Paris

Tony Fouyer
Musée et parc Buffon - Montbard

Emilie Girard
Musées de la ville de Strasbourg

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

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

Laurence Isnard
Musée Pasteur - Paris

Hélène Jagot
Musées et château de la ville de Tours

Leïla Jarbouai
Musée d'Orsay - Paris

Hélène Lafont-Couturier
Musée des Confluences - Lyon

Mikaël Mohamed
Mucem - Marseille

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

Hélène Vassal
Musée du Louvre - Paris

14 MEMBRES DE DROIT

MUSÉES

Paris Musées
Patricia Creveaux

Musée du Louvre
Dominique de Font-Réaulx

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

Universcience
Sophie Biecheler

Musée du quai Branly Jacques-Chirac
Emmanuel Kasarhérou

Muséum national d'Histoire naturelle
Agnès Parent

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

Anne-Catherine Robert Hauglustaine

Musée des Arts et Métiers

Michèle Antoine

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

Rachel Suteau

FFCR / Fédération française des professionnels de la conservation-restauration

Chloé Barle

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

Laure Danilo

FEMS / Fédération des écomusées et des musées de société

Xavier de la Selle

MEMBRES DU BUREAU EXÉCUTIF

Présidente
Émilie Girard

Vice-présidente
Hélène Vassal

Secrétaire
Valérie Guillaume

Trésorière
Hélène Jagot

Déléguée générale
Anne-Claude Morice

Adjointe à la déléguée
Alexia Maquinay

Conseil d'administration de l'ICOM 2025-2028 (en date de novembre 2025)

MEMBRES DU BUREAU EXÉCUTIF

Président

Antonio Rodriguez

Etats-Unis

Vice-président

Nasir Al Darmak

Emirats Arabes Unis

Vice-présidente

Tayeebeh Golnaz Golsabahi

Iran

Trésorière

Goranka Horjan

Croatie

MEMBRES ORDINAIRES

Marilia Bonas

Brésil

Catherine C. Cole

Canada

Ech-Cherki Dahmali

Maroc

Joana Sousa Monteiro

Portugal

Yuji Kurihara

Japon

Steph Scholten

Royaume-Uni

Kaja Sirok

Slovénie

Jody Steiger

Costa Rica

Muthoni Thang'wa

Kenya

Deborah Tout-Smith

Australie

Feng Zhao

Chine

MEMBRE EX OFFICIO

Yvonne Ploum

Pays-Bas

Présidente du Conseil consultatif

Liste des publications d'ICOM France

Collection *Rencontres*

Restes humains, patrimoine et déontologie : quels enjeux pour les professionnels de musée ?

Sur plateforme numérique. ICOM France, septembre 2025.

Pour une délégation responsable. Musées et externalisation

Paris, auditorium Jacqueline Lichtenstein & sur plateforme numérique. ICOM France, mai 2025.

Patrimoine et mémoire de l'esclavage. Comment exposer les collections liées à cette histoire ?

Paris, auditorium Jacqueline Lichtenstein & sur plateforme numérique. ICOM France, mars 2025.

Penser le musée de demain. La décroissance en questions

Journée professionnelle 2024 d'ICOM France. Reims, Médiathèque Jean Falala. ICOM France, décembre 2024.

Le musée est dans le pré : Musée et « ruralité »

Sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, août 2024.

Peut-on tout exposer ? Les musées au cœur du débat contemporain

Paris, auditorium Jacqueline Lichtenstein & sur plateforme numérique. ICOM France, juin 2024.

Les musées face à leurs responsabilités environnementales et sociétales : vers un modèle éthique et durable

Cycle de débats en ligne, Parution aussi en anglais et en espagnol. ICOM France, avril 2024 [édition uniquement numérique].

Et demain ? Intelligence artificielle et musées

Paris, auditorium Jacqueline Lichtenstein & sur plateforme numérique. ICOM France, février 2024.

Nouveaux publics, nouveaux usages, nouveaux modèles

Journée professionnelle 2023 d'ICOM France. Tours, Hôtel de Ville. ICOM France, décembre 2023.

Peut-on encore « acquérir » ?

Sur plateforme numérique. ICOM France, septembre 2023.

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

Sur plateforme numérique. ICOM France, juin 2023.

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

Sur plateforme numérique. ICOM France, avril 2023.

À qui appartiennent les collections ?

Journée professionnelle 2022 d'ICOM France. Paris, musée du quai Branly - Jacques Chirac et sur plateforme numérique. ICOM France, décembre 2022.

Au service des collections : des professionnels au cœur des musées

Sur plateforme numérique. ICOM France, juillet 2022.

Les musées, acteurs crédibles du développement durable ?

Sur plateforme numérique. ICOM France, juin 2022.

Peut-on parler d'une Europe des musées ?

Sur plateforme numérique. ICOM France, avril 2022.

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

Cycle de débats en ligne. Parution aussi en anglais. ICOM France, avril 2022.

Les musées font équipe

Journée professionnelle 2021 d'ICOM France. Nice, musée national du Sport. ICOM France, décembre 2021.

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

La nouvelle donne de l'ingénierie culturelle

Sur plateforme numérique. ICOM France, septembre 2021.

Recherche et musées

Sur plateforme numérique. ICOM France, juillet 2021.

De quoi musée est-il le nom ?

Sur plateforme numérique. ICOM France, mars 2021.

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

Journée professionnelle 2020 d'ICOM France. Paris, Institut national du patrimoine, et sur plateforme numérique. ICOM France, décembre 2020.

De quelle définition les musées ont-ils besoin ? Actes de la journée des comités de l'ICOM

Journée des comités de l'ICOM. Paris, Grande Galerie de l'Evolution (MNHN). Parution aussi en anglais. Volume d'annexes. ICOM France, juin 2020.

Le sens de l'objet

Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. ICOM France, avril 2020.

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

Journée professionnelle 2019 d'ICOM France. Paris, Institut du monde arabe. ICOM France, janvier 2020.

Musées et droits culturels

Rennes – Les Champs Libres – musée de Bretagne. ICOM France, novembre 2019.

Les réserves sont-elles le cœur des musées ?

Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. ICOM France, juillet 2019.

Les paradoxes du musée du XXI^e siècle

Journées professionnelles 2018 d'ICOM France. Nantes, musée d'Arts. ICOM France, juin 2019.

Restituer ? Les musées parlent aux musées

Paris, musée des Arts et Métiers. ICOM France, avril 2019.

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

Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. ICOM France, janvier 2019.

Comment valoriser l'engouement des publics pour le patrimoine ?

Dijon, Palais des ducs de Bourgogne. ICOM France, janvier 2019.

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

Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. ICOM France, janvier 2019.

Directeur de la publication
Emilie Girard

Secrétariat d'édition
Anne-Claude Morice

Synthèses
Joël Michel
Catherine Schwartz

Relectures
Julie Baird-Smith
Léanne Caupin
Anne-Claude Morice

Conception graphique
Justin Delort

Impression
ICO imprimerie - Dijon

ISBN
978-2-492113-31-4

EAN
9782492113314

Décembre 2025

Le comité national français d'ICOM – ICOM France – est le réseau français des professionnels des musées. En 2025, il rassemble plus de 6 200 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