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

La nouvelle donne de l'ingénierie culturelle

Jeudi 3 juin 2021 - 18h / 21h

sur plateforme numérique

Cycle soirée-débat déontologie - L'intelligence des musées a-t-elle un prix ?

Jeudi 3 juin 2021 - 18h / 21h

L'ingénierie culturelle occupera-t-elle une place grandissante, dans la reconstruction du musée d'après » ? Très liée au départ à la politique d'aménagement (culturel) du territoire, son ambition initiale affichée était d'implanter des équipements culturels dans toutes les régions de France, comme facteurs d'irrigation de l'ensemble des populations. La première agence « d'ingénierie culturelle » a été créée en 1986.

L'envergure et les enjeux ont évolué mais nombre de questions que se posaient les professionnels de musées restent d'actualité. Dans son « Que sais-je ? » sur le sujet, Claude Mollard[1] rappelle qu'André Malraux aurait sans doute été aux antipodes de l'ingénierie culturelle : l'argent semblait secondaire… Cinquante ans après, on n'en doute évidemment plus : « la culture est un élément essentiel du développement, social et démocratique, mais aussi économique »[2].

Mi-2021, après 15 mois sans recettes d'activité, la question de l'équilibre économique des musées est dans toutes les têtes : l'UNESCO[3] pointe une chute des recettes des musées jusqu'à 80% par rapport à 2019 et, notamment aux Etats-Unis, 13 % des musées ne rouvriront pas. En France, le « quoiqu'il en coûte » a évité les faillites de musées qu'on observe malheureusement dans de nombreuses régions du monde. Cependant, l'activation de gisements potentiels de recettes émerge comme un impératif, au premier rang desquels la valorisation des compétences des musées. Le rapport de la cour des comptes sur la « valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles : les cas des musées nationaux », incitait déjà, il y a deux ans, les institutions muséales à « conforter leur stratégie entrepreneuriale » et à sa suite, la commission des finances du Sénat relevait qu'il lui était « difficile de savoir si les musées maximisent la part qu'ils prennent sur ce marché ».

Quels enjeux aujourd'hui, quelle place ces activités occupent-elles dans la reconstruction du musée d'après crise ? Quels leviers mettre en place ? Quels questionnements déontologiques suscitent-elles ?

On le sait, dans les musées, « il existe une tradition de coopération internationale sans valorisation économique »[4]. Même si, dès les années 2000, forts de l'autonomie acquise lors de leurs transformations en établissements publics, les grands musées ont engagé des politiques de développement, notamment à l'international, dépassant assurément le cadre des coopérations bilatérales. L'Etat a encouragé les musées nationaux à se positionner face à l'existence d'une demande internationale forte et en croissance dans laquelle la France est « bien placée du fait de la richesse et de l'intérêt de ses collections ». Les réussites sont là, le Louvre Abou Dhabi en tête, les centres Pompidou transitoires à Malaga, Bruxelles, Shanghai… Mais aussi Rodin, Picasso, Orsay, Universcience… sous de multiples formes : vente d'exposition clés en main, coproduction d'expositions, prestations de conseils, produits dérivés… ces actions participent d'un double objectif de rayonnement à l'international et de dégagement de ressources propres (estimés entre 1 % et 16 %)[5].

Au-delà de ces expériences renommées, il s'agira dans notre débat d'appréhender les potentialités – et peut-être les limites – de l'ingénierie culturelle. Car, ces exemples peuvent conduire à penser qu'elle ne concerne que l'international, en tant que marché et/ou enjeu de « diplomatie culturelle », mais la part des opérations d'ingénierie culturelle sur le territoire montre que cette activité a sa place à l'intérieur des frontières. De même, outre les expositions et les « marques », toutes les compétences et savoir-faire des musées sont concernés : du simple conseil à la prise en charge directe d'un projet

culturel de plus ou moins grande ampleur, en passant par le management et la gouvernance, la co-construction ou encore la régie, etc…

Dès lors, la question de l'ingénierie culturelle prend une autre dimension dans le musée qui se relève de la crise et les professionnels sont fondés à s'interroger sur le périmètre de ce qui peut être valorisé dans le respect des valeurs constitutives de leur identité.

C'est le débat que nous souhaitons, qui prendra place au milieu du calendrier de réouverture des musées. Proposer ces échanges à partir de l'ICOM est stratégique dans une période de réflexions intenses sur la définition des musées, l'actualisation du code de déontologie et les questionnements à l'international sur le modèle muséal. L'enjeu de l'ingénierie culturelle dépasse celui de la recomposition des budgets des musées. Il porte sur l'identification de ce que sont les compétences propres des musées, les qualifications de leurs professionnels…. La commission du Sénat soulignait aussi que les opérateurs de formation doivent tenir toute leur place. L'organisation conjointe de cette soirée-débat avec l'Institut national du Patrimoine prend encore une fois tous son sens.

—

[1] Mollard Claude, L'ingénierie culturelle. Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2020, 128 pages. ISBN : 9782715402850. DOI : 10.3917/puf.molla.2020.01.
URL : https://www.cairn.info/l-iingenierie-culturelle--9782715402850.htm

[2] Agnès Saal « Proposer les savoir-faire français à des pays portant un projet culturel », Expertise France.
URL : https://www.expertisefrance.fr/actualite?id=814711

[3] Les musées dans le monde face à la pandémie de Covid 19 : https://www.icom-musees.fr/sites/default/files/2021-04/2e-rapport-unesco-musees-monde-face-pandemie-covid-19.pdf

[4] Philippe Barbat interrogé par la commission du Sénat, page 8.
- Rapport d'information n°568 au nom de la commission des finances du Sénat sur l'enquête de la cour des comptes sur la valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles, page 8
URL : https://www.senat.fr/rap/r18-568/r18-5681.pdf

[5] Estimations juin 2019, Sophie Moati, présidente de la troisième chambre de la Cour des comptes, dans le rapport d'information n°568 au nom de la commission des finances du Sénat, page 15

Ouvertures

• **Charles Personnaz**, directeur de l'Institut national du patrimoine

• **Juliette Raoul-Duval**, présidente d'ICOM France

Intervenants

• **Anaïs Aguerre,** fondatrice et directrice de l'agence de conseils *Culture Connect*

• **Michèle Antoine**, directrice des expositions d'Universcience

• **Hervé Barbaret**, directeur général de l'Agence France-Muséums

• **Laurence Chesneau-Dupin**, conservatrice en chef du patrimoine et directrice de LCD conseil

• **Jean-Hervé Lorenzi**, économiste et fondateur du Cercle des économistes

• **Claude Mollard**, conseiller spécial du président de l'Institut du monde arabe

• **Antonio Rodriguez**, président d'ICEE - Comité international de l'ICOM pour les échanges d'expositions

• **Agnès Saal**, haute fonctionnaire à l'égalité, à la diversité et à la prévention des discriminations, cheffe de la Mission Expertise culturelle internationale, au Secrétariat général du ministère de la Culture

Synthèse de la soirée par **Christian Hottin**, directeur des études de l'Institut national du patrimoine

La séance se tiendra en français, en anglais et en espagnol.

Lien vers la soirée :
https://us02web.zoom.us/j/85817258647?pwd=cWtoVWNIWWJQVjEzMWhTcnpqYld4UT09
ID de réunion :858 1725 8647- ***Code :*** 407670