

Rapport d'activité 2025

Introduction

Confrontés à des pressions politiques, climatiques, économiques et sociétales croissantes, les musées connaissent aujourd'hui des transformations majeures qui redéfinissent leurs missions et leurs pratiques. C'est dans ce cadre complexe que les activités menées par ICOM France en 2025 se sont inscrites afin de suivre et accompagner les mutations profondes qui touchent le secteur muséal à l'échelle mondiale.

Les thématiques développées par ICOM France en 2025 font écho au thème de la conférence générale de l'ICOM organisée en novembre 2025 à Dubaï — *L'avenir des musées dans des communautés en évolution rapide* — et s'inscrivent dans les orientations de son plan stratégique, notamment autour des enjeux d'inclusion, de diversité et d'équité, de durabilité, de transformation numérique, de changement climatique et de décolonisation.

Dans ce contexte, ICOM France affirme son rôle de plateforme de dialogue et de coopération professionnelle, accompagnant ses membres face aux évolutions qui touchent les musées — de la gestion des collections et de la recherche à l'engagement envers les publics et aux modes de gouvernance — tout en promouvant l'innovation, la diversité et les nouvelles responsabilités sociétales et environnementales.

Par son engagement au sein du réseau international de l'ICOM, ICOM France contribue également à la diplomatie culturelle, en favorisant les partenariats, les échanges professionnels et le dialogue interculturel, et en contribuant à la visibilité et au leadership du secteur muséal français à l'échelle internationale.

L'ensemble de ces actions s'inscrit dans une démarche d'intérêt général visant à renforcer les compétences des professionnels des musées et à soutenir leur capacité à répondre aux enjeux contemporains.

UN RESEAU VIVANT, AU SERVICE DES PROFESSIONNELS

ICOM France, un comité dynamique et en expansion

L'association a procédé au renouvellement partiel des membres élus de son conseil d'administration (soit 8 personnes) lors de l'AGO du 24 novembre. 14 membres (3 hommes et 11 femmes) s'étaient portés candidats (cf. liste sur site d'ICOM France <https://www.icom-musees.fr/actualites/elections-des-membres-du-ca-dicom-france-0>)

Les nouveaux membres élus pour un mandat de 6 ans (2025-2031) sont – par ordre alphabétique – **Françoise**



Adamsbaum (directrice du musée des Arts Modestes – Sète), **Julie Bertrand** (directrice des expositions et des publications de Paris Musées – Paris), **Camille Broucke** (cheffe du service Conservation du Palais de la Porte Dorée – musée national de l'Histoire de l'immigration), **Tony Fouyer** (directeur du musée et parc Buffon), **Hélène Jagot** (directrice des musées et château de la ville de Tours), **Leïla Jarbouai** (conservatrice en chef peinture et arts graphiques du musée d'Orsay), **Mikael Mohamed** (responsable des relations internationales du Mucem), **Hélène Vassal** (directrice du soutien aux collections du musée du Louvre).

Lors de la réunion du conseil d'administration d'ICOM France du 18 décembre, les administrateurs ont élu 4 membres du bureau exécutif pour le mandat 2025-2028 : Émilie Girard, présidente ; Hélène Vassal, vice-présidente ; Hélène Jagot, trésorière ; Valérie Guillaume, secrétaire.

La liste complète des membres du Conseil d'administration est disponible sur notre site : <https://www.icom-musees.fr/actualites/composition-du-bureau-executif-et-du-conseil-dadministration-0>

Les chiffres de la campagne d'adhésion 2025 témoignent de la dynamique continue engagée depuis plusieurs années par le réseau national d'ICOM France, avec une hausse de 11 % des membres par rapport à l'année précédente et une progression de 19 % au cours des cinq dernières années. Notre réseau compte ainsi 6 848 membres ; il est composé à 91 % de membres individuels (6 258) et 9 % d'institutions muséales (590).

La consultation annuelle menée auprès de nos membres individuels, visant à établir une sociologie de nos adhérents, montre que les membres individuels sont composés de 72 % de membres en activité, 18 % de membres retraités, 9 % de membres étudiants et 1 % de membres bienfaiteurs. En termes de répartition territoriale, nous notons une surreprésentation de la région parisienne, avec 77 % des membres situés à Paris et en Île-de-France, contre 23 % pour le reste du territoire.

La répartition des membres en activité par secteur montre peu d'évolution : 14% exercent un métier de l'administration (direction, affaires juridiques, financières, RH...); 50 % un métier lié aux collections ou à la recherche scientifique ; 8 % un métier lié à l'exposition ; 5 % un métier de la communication ou du développement des ressources ; 21% un métier lié au développement des publics et de la médiation culturelle et 2% un métier lié à la logistique, la technique ou la sécurité. Il en va de même pour la répartition du niveau de responsabilité : 64 % déclarent exercer leur métier en tant que « responsable » ; 27 % en tant que « chargé » ; 6 % comme « assistant » et 3% en tant que « technicien ».

Notre réseau est donc constitué d'une grande diversité de métiers exercés à tous les niveaux de la hiérarchie, mais encore inégalement représentés. Comme les années précédentes, notre politique d'adhésion vise à encourager la représentation de la diversité des métiers du musée, à être attentif à l'évolution du secteur et des métiers tout en gardant une cohérence dans la composition de ce réseau de professionnels de musées.

L'ensemble de ces données statistiques est disponible sur le site Internet de l'association aux liens suivants :

- membres individuels : <https://www.icom-musees.fr/adhesions/les-membres/nos-membres-individuels>

- membres institutionnels via la cartographie dédiée : <https://www.icom-musees.fr/adhesions/les-membres/nos-membres-institutionnels>

Une instance de référence au niveau national

En 2025, ICOM France a, à plusieurs reprises, été auditionné par les commissions des affaires culturelles et de l'éducation du Sénat et de l'Assemblée nationale pour recueillir l'avis d'une instance représentative de professionnels de musée sur les dossiers suivants :

- le 25 juin par l'Assemblée nationale concernant la proposition de loi adoptée par le Sénat, après engagement de la procédure accélérée relative à la restitution d'un bien culturel à la République de Côte d'Ivoire ;
- le 21 juillet par le Sénat concernant le projet de loi relatif à la restitution de biens culturels provenant d'États qui, du fait d'une appropriation illicite, en ont été privés ;
- en fin d'année par la commission d'enquête de l'Assemblée nationale dans le cadre de la mission sur la sûreté des collections publiques.

Par ailleurs, l'association est l'opérateur de l'accord France-Canada, accord bilatéral qui soutient le partage d'expériences entre professionnels de musées canadiens et français. En 2025, le projet du Centre Historique Minier

de Lewarde mené en collaboration avec le Centre d'histoire Arvida (Canada), intitulé « Un musée urbain ancré dans son territoire ; Une vitrine sur le monde », a été lauréat et a reçu une aide de 7 845 €. Les membres d'ICOM France sont vivement invités à saisir cette opportunité pour concevoir des projets professionnels d'échanges avec des collègues canadiens dont les frais de transport et de séjour de chaque partie prenante du projet seront financés. Comme les années précédentes, ICOM France a maintenu ses partenariats avec les principaux salons professionnels du secteur, notamment [Museum Connections](#), organisé en janvier, et [le SITEM](#), qui s'est tenu en mars. Cette collaboration s'est matérialisée par la présence d'un stand ICOM France, ainsi que par la participation de plusieurs membres du Comité aux rencontres professionnelles et aux conférences programmées dans le cadre de ces manifestations.

Enfin, des interventions, des prises de parole, des interviews dans la presse, ainsi que des déclarations et des actions de soutien ont été menées tout au long de l'année. Retrouvez ci-dessous une liste non exhaustive :

- *Interventions / Prises de parole / interviews*

- « Musées : que peut-on déléguer au secteur privé ? », Isabelle Jarjaille, *La Gazette des communes*, 1^{er} avril : <https://www.lagazettedescommunes.com/977258/musees-que-peut-on-deleguer-au-secteur-prive/>
- Présentation d'ICOM France aux conservateurs stagiaires de l'INP le 6 mai
- Interview France Culture pour la Nuit des musées et la JIM 2025 : <https://www.icom-musees.fr/actualites/la-nuit-des-musees-la-journee-internationale-des-musees>
- Intervention de Camilla Schianchi, coordinatrice du projet, auprès des élèves de master de l'École du Louvre et de l'Inp, lors d'un séminaire à l'École du Louvre ouvert au public, le 15 mai
- Intervention de Camilla Schianchi lors des Journées professionnelles *Collection 21* organisées par le ministère de la Culture portant sur la thématique « Mieux conserver »
- Participation d'Émilie Girard au podcast de France Culture « Musées, la réinvention permanente » - documentaire de Kristel Le Pollotec : <https://www.icom-musees.fr/actualites/musees-la-reinvention-permanente>
- Intervention d'Émilie Girard à la rencontre Think Culture 2025 le 4 septembre : <https://www.icom-musees.fr/actualites/emilie-girard-presente-think-culture-2025>
- Interventions d'Émilie Girard et Camilla Schianchi le 5 septembre dans le cadre du Séminaire International d'été de Muséologie (SIEM) de l'École du Louvre dont la thématique était consacrée aux transitions socio-écologiques et au rôle des musées ;
- Intervention d'Émilie Girard au colloque du C2RMF le 2 octobre pour présenter "Prenons le contrôle du Climat"
- Intervention d'Émilie Girard dans une table ronde "Patrimoine en devenir ou en construction" pour le lancement du projet HERMES le 22 octobre
- « Les thématiques de la 27^e conférence générale de l'ICOM » par Jade Pillaudin. *Quotidien de l'Art* du 13 novembre 2025, n° 3151, p. 2.
- Présentation d'ICOM France aux étudiants de M2 de l'université de Saint-Quentin le 21 novembre par Émilie Girard

- *Déclarations et actions de soutien*

- Palais de la Découverte : <https://www.icom-musees.fr/actualites/la-fermeture-du-palais-de-la-decouverte-ou-sa-reduction-serait-une-perte-pour-lensemble>
- Smithsonian Institution : <https://www.icom-musees.fr/actualites/soutien-la-smithsonian-institution>
- Relais des déclarations NEMO : [soutien à l'indépendance des musées face aux pressions](#) ; [baromètre NEMO sur l'influence politique exercée sur les musées](#)
- Signature de la lettre de soutien au CNAP

- Signature de la Tribune dans Le Monde "[Les musées ne sont ni des bastions ni des coffres-forts](https://www.icom-musees.fr/actualites/tribune-parue-dans-le-monde)" : <https://www.icom-musees.fr/actualites/tribune-parue-dans-le-monde>
- Tribune parue dans Le Monde « Les musées sont coincés entre des recettes qui stagnent, des dépenses qui augmentent et des ambitions multiples », 8 novembre 2025

Implication d'ICOM France au sein de l'ICOM

2025 fut également une année clé pour le secrétariat général de l'ICOM qui renouvela ses équipes dirigeantes (membres du bureau exécutif, du conseil d'administration et du conseil consultatif) lors de sa 27^e conférence générale organisée du 11 au 17 novembre à Dubaï. Malgré des candidatures françaises de qualité (celle de Nathalie Bondil briguant la présidence de l'ICOM et celle de Corinne Thépaut-Cabasset pour le mandat de membre élu du conseil d'administration), le changement de gouvernance a été acté sans représentants français et n'a intégré que peu de représentants issus de l'Europe. Cette situation reflète ainsi l'évolution de l'organisation qui, bien que basée en Europe et constituée à plus de 75 % de professionnels de musées exerçant en Europe, prône une représentativité mondiale plus équilibrée. Elle est également le reflet de l'évolution des relations internationales et notamment d'une certaine remise en cause de la place de l'Europe et de ses représentants. Cette situation est d'autant plus regrettable qu'ICOM France demeure toujours, avec ICOM Allemagne, parmi les comités nationaux de l'ICOM les plus importants en termes de membres et donc de reversement de cotisations. En 2025, nous avons ainsi reversé 702 146 € sur un montant total de 982 655 € de cotisations collectées, soit une hausse de 8 % par rapport à 2024.



La nouvelle équipe de l'ICOM est dorénavant dirigée par Antonio Rodriguez (ICOM USA) entouré de deux vice-présidents des Émirats arabes unis (Nasir Al Darmaki) et de l'Iran (Tayeeb Golsabahi) ainsi que d'une trésorière de Croatie (Gorenka Horjan). Voir la composition complète du CA de l'ICOM au lien suivant : <https://www.icom-musees.fr/actualites/nouveau-conseil-dadministration-de-licom-international>

L'implication d'ICOM France dans les réflexions et les activités menées au sein de l'association se poursuit et, comme plusieurs années maintenant, une ligne budgétaire est dédiée à cet objectif. En 2025, la somme de 5 500 € a été mobilisée pour soutenir les membres d'ICOM France engagés dans des comités internationaux à être présents lors de Dubaï 2025 ou pour aider les comités internationaux souhaitant organiser une conférence en France. Ainsi, Brigitte Coutant, Corinne Thépaut-Cabasset, François Mairesse, Juliette Raoul-Duval, Marie-Clarté O'Neill et Sébastien Soubiran ont chacun bénéficié d'une bourse de voyage de 400 € pour se rendre à la Conférence générale, somme couvrant un peu plus que les frais d'inscription à l'événement. La présence de ces membres lors de cet événement a été cruciale car la plupart des comités internationaux ont renouvelé leurs instances dirigeantes durant cette semaine dubaïote. 18 membres d'ICOM France figurent parmi ces nouveaux élus : Andrea Delaplace (CAMOC), Cora Cohen-Azria et Sylvie Savare (CECA), Brigitte Coutant (CIMUSET), Caroline Gaillard (DEMHIST), Duy Tung Dao (ICAMT), Marie Grasse – trésorière - et Florence Le Corre (ICMAH), Marion Bertin – présidente - et Maxence Zabo (ICOFOM), Matthieu Bonicel (Documentation), Sebastian Kirsch (MUSIC), Hélène Vassal (présidente), Florence Bertin et Sandrine Beaujard-Vallet (STORAGE), Andréa Pares – vice-présidente (NATHIST), Sébastien Soubiran – président – (UMAC), Juliette Raoul-Duval – présidente (ICOM Europe).

ICOM France a également soutenu l'organisation d'activités menées par quelques comités internationaux avec parfois une participation financière : soutien et financement de la publication du CECA intitulée [Histoire de la médiation muséale – France](#); soutien et financement de la rencontre annuelle d'ICMEMOHRI « Faux et fausses

histoires » organisée du 1^{er} au 5 juin à Paris ; soutien et relais de communication du projet « Réseau mondial pour les musées du sport et la formation des professionnels des musées du sport » mené par ICMAH ; participation au projet « Élaborer la stratégie et le plan d'action de l'ICOM en matière de décolonisation » mené par ICOM Allemagne ; coproduction et cofinancement du colloque « À quoi ressemblent les musées nés au cours du deuxième quart du XXI^e siècle ? » mené par ICOM Europe au Louvre Abu Dhabi le 10 novembre.

Enfin, à la demande de l'ICOM, ICOM France a participé à plusieurs processus d'actualisation des outils structurants de l'organisation. Cette contribution a notamment porté sur la déclinaison du plan stratégique de l'ICOM au sein du comité national français, sur une enquête relative à la préfiguration d'un nouveau système de gestion de la relation avec les membres (CRM) et à la mise en place d'une carte numérique, ainsi que sur une consultation consacrée à la gouvernance de l'ICOM et à ses évolutions possibles. ICOM France a également été associé au processus de révision du Code de déontologie pour les musées.

Ce dernier chantier, conduit par le groupe de travail dédié de l'ICOM (ETHCOM), s'appuie sur une méthodologie fondée sur la consultation élargie et les principes de démocratie participative. Les résultats de ce processus sont accessibles dans l'espace membre du site web du secrétariat général de l'ICOM (www.icom.museum). Lors de la phase finale de consultation, ICOM France a adressé un courrier aux membres d'ETHCOM ainsi qu'à la présidente en exercice de l'ICOM. La position de notre comité réaffirmait la nécessité d'une actualisation substantielle de cet instrument fondamental pour les professionnels des musées à l'échelle internationale afin d'en assurer la cohérence avec la nouvelle définition du musée adoptée à Prague en 2022. Elle soulignait également que la version actualisée du Code devait intégrer de manière plus explicite les grands défis contemporains auxquels les professionnels sont confrontés, qu'ils relèvent des transformations climatiques, des recompositions géopolitiques, des mutations sociales ou des contraintes économiques.

En effet, le contexte actuel, marqué par des évolutions systémiques inédites, affecte profondément les modèles institutionnels et organisationnels des musées et appelle, à ce titre, une redéfinition claire du cadre de responsabilités professionnelles. Or, la dernière version du texte proposée par ETHCOM avant la Conférence générale de Dubaï — qui s'apparente davantage à une refonte qu'à une mise à jour — ne semblait pas répondre de manière satisfaisante à l'ensemble de ces enjeux. Elle suscitait notamment des interrogations quant à la place accordée au « professionnalisme » au sein de l'ICOM, en particulier en ce qui concerne la définition du « professionnel de musée », à la reconnaissance explicite de la mission de conservation du patrimoine matériel et immatériel, à la prise en compte des conséquences du changement climatique sur le fonctionnement des institutions, ainsi qu'à l'intégration des problématiques liées au développement et à l'usage des outils numériques contemporains.

Le courrier d'ICOM France se concluait par la recommandation de consacrer davantage de temps à l'actualisation de ce texte pour en faire « un outil partagé et partageable par l'ensemble des musées dans le monde, un outil qui garantisse le professionnalisme de nos membres et les fondements de ce plus qui fait notre organisation, un document-socle cohérent avec le plan stratégique ».

UN ESPACE D'EXPRESSION ET DE REFLEXION SUR LES CHANGEMENTS A L'ŒUVRE

ICOM France constitue un espace d'échanges et de réflexion permettant aux professionnels des musées de débattre des évolutions du secteur à travers différents formats : cycle « 52 minutes », soirées-débats de déontologie (SDD), colloques et publications. L'ensemble des rencontres est capté et mis à disposition en rediffusion sur la chaîne YouTube et le site internet d'ICOM France. Les formats courts du cycle « Les 52 minutes. Des musées en leur temps », organisés uniquement en français, ne donnent pas lieu à publication. Les formats intermédiaires et

longs (SDD et colloques) sont traduits dans les trois langues officielles de l'ICOM et font, quant à eux, l'objet d'une publication en français.

Récapitulatif des rencontres organisées en 2025

Type d'événement	Nom de l'événement	Nb intervenants	Nb participants	Nb de pays représentés	Fréquentation YouTube
SDD du 23 mars	Pour une délégation responsable. Musées et externalisation	5	410	24	327
SDD du 3 juin	Restes humains, patrimoine et déontologie. Quels enjeux pour les professionnels de musée ?	6	595	44	991
SDD du 14 octobre	Prêter aujourd'hui : nouveaux enjeux de la circulation des collections	7	330		508
Soirée-débat déontologie	TOTAL	18	1335	34	1826

Type d'événement	Nom de l'événement	Nb intervenants	Nb participants	Fréquentation YouTube
Congrès 2025	Face à la crise : des musées investis et innovants	7	892	720
Congrès 2025		10		
Webinaire	Prenons le contrôle du Climat	6	161	204
Symposium international	A quoi ressemblent les musées nés au cours du 2e quart du XXIe siècle ?	19	100	260
Colloques	TOTAL	42	1153	1184

Type d'événement	Nom de l'événement	Nb intervenants	Nb participants	Modération	Fréquentation YouTube
Cycle 52 minutes	séance 10 - étude Sentomus	1	96	Florence	255
Cycle 52 minutes	séance 11 - accompagner une filière économique	1	64	Emilie	216
Cycle 52 minutes	séance 12 - l'enjeu des provenances en France	1	209	Emilie	514
Cycle 52 minutes	séance 13 - de quel monde numérique voulons-nous ?	1	77	Emilie	334
Cycle 52 minutes	séance 14 - Eco-conditionnement des œuvres	3	147	Emilie	255
Cycle 52 minutes	séance 15 - L'étude d'impact carbone des FRAC	3	61	Emilie	157
Cycle 52 minutes	séance 16 - projet OCRE de Paris Musées	2	137	Emilie	244
Cycle 52 minutes	séance 17 - Ecologie culturelle	1	77	Emilie	107
Cycle 52 minutes	séance 18 - Politique d'accessibilité du musée Carnavalet	2	168	Emilie	149
Cycle 52 minutes	séance 19 - Médiations numériques dans les musées	2	93	Emilie	107
Cycle 52 minutes	TOTAL	17	1129		2231

Nombre de rencontres	Nb intervenants	Nb participants	Fréquentation YouTube
16	77	3617	5241

Chiffres au 31.01.26

En 2025, l'équipe d'ICOM France a souhaité mettre l'accent sur plusieurs thématiques structurantes telles que la gestion des collections, les transformations du modèle muséal (modèle économique, management, rôle territorial) et la transition écologique.

Gestion des collections

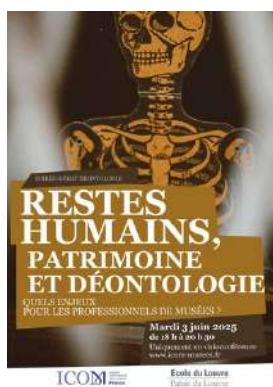
Dans le cadre du cycle « 52 minutes », [la séance du mois de mars](#) a été consacrée à la question des provenances des collections en France et aux perspectives d'une nouvelle politique portée par le ministère de la Culture. À cette occasion, Catherine Chevillot, responsable de la « mission provenance » au sein du Service des musées de France,

est intervenue pour présenter un état d'avancement des travaux et échanger avec les participants sur les enjeux liés au développement de cette politique publique.

Par ailleurs, deux des trois soirées-débats de déontologie organisées en partenariat avec l'École du Louvre, ont permis d'étudier deux aspects du traitement des collections.

[Restes humains, patrimoine et déontologie : quels enjeux pour les professionnels de musée ? – débat du 3 juin](#)

La gestion des restes humains dans les collections muséales soulève aujourd'hui d'importantes questions éthiques, juridiques et professionnelles. Les évolutions récentes, telles que le changement de terminologie adopté par plusieurs musées britanniques pour désigner les personnes momifiées, illustrent une volonté croissante de reconnaître la dimension humaine de ces vestiges.



Dans un contexte marqué en France par l'adoption de la loi du 26 décembre 2023 relative à la restitution de certains restes humains, les musées sont amenés à repenser leurs pratiques à toutes les étapes de la chaîne patrimoniale : documentation, conservation, recherche et présentation au public. Cette rencontre a permis d'examiner les cadres juridiques existants et d'ouvrir une réflexion collective sur les responsabilités et les pratiques professionnelles liées à la présence de restes humains dans les collections à travers les interventions et témoignages de **Laure Cadot**, conservatrice-restauratrice, société Res Persona ; **Claire Chastanier**, adjointe au sous-directeur des collections au

service des musées de France, ministère de la Culture ; **Frédéric Keck**, directeur de recherche au CNRS - Laboratoire d'anthropologie sociale ; **Heidi McKinnon**, membre du bureau d'ICME (Comité international pour les musées et collections d'ethnographie de l'ICOM) et fondatrice de *Curators without Borders* et **Terry Snowball**, conservateur des restes humains, département de la gestion des collections, musée national des Indiens d'Amérique du Smithsonian, Washington DC. Elle a été modérée par Aurélie Clemente-Ruiz, directrice du musée de l'Homme.

Les vidéos de la rencontre sont disponibles en français, anglais et espagnol sur la chaîne YouTube d'ICOM France : https://youtu.be/2etr5_NCiM?si=I3a_0NeFrSBU-RT2&t=1. L'événement a réuni 595 participants en direct issus de 44 pays. Au 31 janvier 2026, les enregistrements totalisaient 991 vues.

[Prêter aujourd'hui : nouveaux enjeux de la circulation des collections – débat du 14 octobre](#)

Pourquoi et comment "prêter" aujourd'hui ? À quels nouveaux enjeux les musées sont-ils confrontés lorsqu'ils font circuler leurs collections au-delà de leurs lieux de conservation habituels ?



À l'heure où les institutions muséales sont appelées à repenser leurs pratiques, la question du prêt des œuvres apparaît plus que jamais stratégique. Cette rencontre a proposé un état des lieux des transformations à l'œuvre et des responsabilités qui en découlent. Les prêts ne relèvent plus seulement de la coopération scientifique ou du rayonnement culturel : ils s'inscrivent désormais dans un contexte marqué par la crise écologique, les contraintes budgétaires et l'évolution des missions mêmes des musées. À travers des exemples concrets et des retours d'expérience, les intervenants ont mis en lumière les tensions qui traversent ces pratiques : entre impératif de conservation et volonté de diffusion, entre visibilité internationale et ancrage territorial, entre attractivité événementielle et gestion durable des ressources.

Les échanges ont souligné la nécessité d'une circulation raisonnée des collections, fondée sur des valeurs partagées, une coopération renouvelée entre institutions et une prise en compte exigeante des enjeux

environnementaux. Une approche écoresponsable, traduite par des initiatives concrètes et mesurables, s'impose aujourd'hui comme une condition essentielle pour préserver l'équilibre entre transmission, responsabilité et durabilité. La rencontre, modérée par **Hélène Vassal**, directrice au soutien des collections du musée du Louvre, a réuni les témoignages de **Céline Chanas**, directrice du musée de Bretagne et vice-présidente de la FEMS ; **Alain Charron**, responsable des collections du musée départemental Arles Antique ; **Julie Leclair**, secrétaire et trésorière d'ICOM Expositions et directrice du projet de rénovation du musée canadien des Enfants, au musée canadien de l'Histoire ; **Caitlin Southwick**, fondatrice et directrice de Ki Culture ; **Xavier Rey**, directeur du musée national d'Art moderne – Centre Pompidou et **Emilie Vanhaesebroucke**, directrice exécutive, FRAME, France.

Les vidéos de la rencontre sont disponibles en français, en anglais et en espagnol sur la chaîne YouTube d'ICOM France : <https://youtu.be/Fy0UDrrFBTk?si=vW3FgNQVrXWibM8T> . L'événement a réuni 330 participants en direct. Au 31 janvier 2026, les enregistrements totalisaient 508 vues.

Transformations du modèle muséal

[La séance de février des « 52 minutes »](#) a donné la parole à Laure Ménétrier, directrice du musée du vin de Champagne et d'Archéologie régionale. Son intervention a permis d'illustrer le rôle sociétal que peut jouer un musée à l'échelle de son territoire, à partir de l'exemple de cet établissement étroitement lié au monde agricole et à la filière viti-vinicole.

La présentation a notamment interrogé la capacité des musées à se positionner comme des espaces de débat et de réflexion face aux enjeux sociétaux, économiques et environnementaux qui traversent aujourd'hui ce secteur. Elle a également mis en lumière les modalités par lesquelles les institutions muséales peuvent établir des passerelles entre des collections patrimoniales anciennes et des problématiques contemporaines, telles que la décarbonation des filières agricoles ou l'évolution des pratiques de consommation. Enfin, la discussion a porté sur les stratégies susceptibles de favoriser la sensibilisation et l'implication des publics dans ces questionnements.

[Pour une délégation responsable : musées et externalisation – débat du 24 mars](#)

Face aux inquiétudes exprimées par une partie des professionnels quant à l'augmentation de l'externalisation dans les musées, cette rencontre a permis d'interroger l'évolution de cette pratique pourtant déjà largement répandue dans de nombreux domaines d'activité (accueil, médiation, transport des œuvres, conservation-restauration, scénographie, etc.) mais également de réfléchir aux raisons de ce phénomène — manque de moyens humains,

spécialisation croissante des métiers ou stratégie institutionnelle — et aux implications qu'il entraîne pour les musées. Au-delà de l'opposition entre choix contraint et choix stratégique, la question centrale de la rencontre s'est portée sur les limites de la délégation et sur la responsabilité des institutions dans la définition de ce qui peut être externalisé ou doit rester au cœur de leurs missions. Elle a mis en lumière ces évolutions qui conduisent à interroger la définition même du professionnel de musée, l'organisation du travail, ainsi que les équilibres entre gestion interne et délégation, dans un contexte où les musées doivent repenser leurs modes de fonctionnement et de gouvernance.

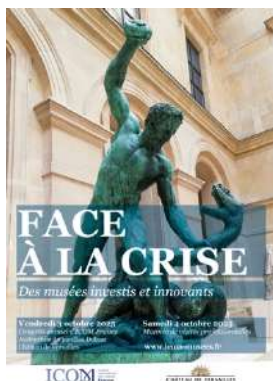
Bâtie autour de la modération de Michèle Antoine, directrice du musée des Arts et Métiers, elle a réuni les témoignages de **Goranka Horjan**, présidente d'INTERCOM (comité international de l'ICOM pour la gestion des musées) ; **Nathalie Candito**, responsable du service Expérience visiteurs, études et qualité, musée des Confluences ; **Claire Muchir**, directrice du musée d'art moderne de Collioure et **Gilles Guey**, directeur de la culture de Roubaix et président de l'ADAC-GVAF (Association des directeurs des affaires culturelles des grandes villes et agglomérations de France).



Les vidéos de la rencontre sont disponibles en français, anglais et espagnol sur la chaîne YouTube d'ICOM France : <https://youtu.be/2nhw9UBPh4U?si=aP17zg2J0KTuniQt&t=1> . L'événement a réuni 410 participants en direct. Au 31 janvier 2026, les enregistrements totalisaient 327 vues.

Face à la crise : des musées investis et innovants – congrès annuel – 3 octobre – château de Versailles

Dans un contexte marqué par des restrictions budgétaires croissantes dans le secteur culturel, les musées sont confrontés à des transformations profondes affectant leur programmation, leurs priorités d'action et la gestion de leurs ressources humaines. Cette rencontre a proposé d'examiner les conséquences de ces évolutions et



d'interroger la capacité des institutions muséales à adapter leurs modèles de fonctionnement face à des moyens contraints. Les échanges ont notamment porté sur les stratégies mises en œuvre pour diversifier les ressources et repenser les modes d'organisation : mutualisations, coproductions, partenariats territoriaux, mécénat, financement participatif ou programmes de fidélisation. À travers la présentation d'expériences menées en France et à l'international, la rencontre a exploré les conditions d'un modèle muséal plus durable, mieux intégré à son environnement social et économique, et capable de poursuivre ses missions fondamentales de conservation et de diffusion dans un contexte en mutation. ICOM France a pour cela réuni les

professionnels suivants qui ont témoigné de leurs expériences à l'œuvre et de leurs réflexions : **Jean-Sébastien Belanger**, directeur de la philanthropie, mission Old Brewery, Montréal ; **Louis-Samuel Berger**, administrateur général adjoint de l'établissement public du Château, musée et domaine national de Versailles ; **Étienne Bonnet-Candé**, directeur délégué de l'Agence France Muséums - Abu Dhabi ; **Jean François Chougnat**, président de Bourges 2028, Capitale européenne de la culture ; **Guillaume Désanges**, président du Palais de Tokyo ; **Dominique de Font-Réaulx**, conservatrice générale du patrimoine et chargée de mission auprès de la présidente du musée du Louvre ; **Cécilie de Saint Venant**, directrice générale déléguée au développement du Domaine national de Chambord ; **Barthélémy Etchegoyen-Glama**, directeur du musée Bonnat-Helleu de Bayonne ; **Hélène Jagot**, directrice des musées de Tours ; **Philippe Le Diouron**, dirigeant de Transition et consultant expert en management des organisations et en gestion de situations de crise ; **Corinne Meyniel**, directrice de la culture, communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines ; **Fleur Morfoisse**, directrice du musée des Beaux-Arts de Valenciennes ; **Grégory Pagano**, directeur des musées de Niort agglo ; **Valérie Perlès**, directrice du musée d'Art et d'Histoire Paul Eluard de Saint-Denis ; **Michèle Rivet**, muséologue et directrice scientifique du projet de recherche IRAPFM ; **Jean-Michel Tobelem**, fondateur de la société d'étude et de conseils Option Culture et professeur associé à l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne et **Laurent Védrine**, directeur du musée d'Aquitaine de Bordeaux.

Les vidéos de la rencontre sont disponibles en français, anglais et espagnol sur la chaîne YouTube d'ICOM France : <https://youtu.be/cTDOqMK1DIM?si=-kLj83tp1ezKbrlN&t=265> . L'événement a réuni 892 participants. Au 31 janvier 2026, les enregistrements totalisaient 720 vues.

Favoriser la transition écologique des musées

Comme indiqué l'année précédente, la mandature en cours a choisi de concentrer son action sur la transition socio-écologique des musées, en développant notamment des projets spécifiquement consacrés à cette thématique.

À ce dessein, plusieurs séances du cycle des « 52 minutes d'ICOM France » ont été dédiées à la présentation d'initiatives et de projets innovants portant sur les enjeux de la transition écologique dans les institutions muséales. Chaque séance a ainsi joué le rôle d'incubateur, donnant la possibilité à chaque membre du réseau de s'inspirer de ces expériences et de s'en emparer pour les adapter à son propre environnement professionnel.

La séance du 22 mai a donné la parole à trois professionnels - **Caroline Géral**, coordinatrice de l'Augures Lab Scénogrrrrraphie ; **Stéphani Hab**, responsable de la régie des œuvres et des salles au Palais de Tokyo, et **Vincent Saporito**, chef de Projet Scientifique et Culturel & Référent Développement Durable au Palais des Beaux-Arts de Lille – qui ont présenté le « Guide de l'éco conditionnement des œuvres » issu du travail collaboratif de recherche-action mené durant un an par les membres de l'Augures Lab Scénogrrrrraphie.

En savoir plus : <https://www.icom-musees.fr/ressources/leco-conditionnement-des-oeuvres-le-guide>

La séance du 26 juin a donné la parole aux collègues de Platform (réseau des FRAC) qui ont bénéficié en 2024 d'une étude d'impact carbone d'un panel de 5 FRAC, financée par le ministère de la Culture et menée par le collectif Les Augures. La méthodologie, les résultats et les plans d'action concrets découlant de cette étude vous ont été présentés par **Laurence Perrillat**, consultante ayant piloté ce chantier, **Keren Detton**, directrice du Frac Grand-Large Hauts-de-France et **Eric Mangion**, directeur du Frac Occitanie Montpellier.

En savoir plus : <https://www.icom-musees.fr/ressources/letude-dimpact-carbone-des-frac>

La séance du 25 septembre a donné la parole à deux collègues de Paris Musées - **Julie Bertrand**, directrice des expositions et des publications et **Sandrine Bron**, chargée de projet Alternatives Vertes – pour présenter le projet collectif, mené en partenariat avec quinze institutions, la société d'ingénierie culturelle Atemia et l'agence d'éco-conception Karbone Prod, qui vise à développer une plateforme en ligne permettant au plus grand nombre d'acteurs du secteur muséal de disposer d'un outil commun de mesure d'empreinte environnementale.

En savoir plus : <https://www.icom-musees.fr/actualites/presentation-de-loutil-ocre>

Enfin, la séance du 30 octobre a ouvert l'approche usuelle de « l'écologie » en relayant l'expérience menée par Patrick Scheyder, cofondateur de l'Écologie culturelle et du réseau des Maisons de l'Écologie culturelle.

En savoir plus : <https://www.icom-musees.fr/actualites/lecoloculturelle-lecoloculturel-autrement-0>

Enfin, ICOM France s'affirme comme un lieu de recherche et d'expérimentation sur la transition écologique du secteur muséal. Depuis janvier 2025, un contrat de doctorat CIFRE a débuté en collaboration avec Camilla Schianchi, le laboratoire LIRSA (CNAM) et le Centre Norbert Elias (Avignon Université). Ce travail de recherche, à la croisée des sciences de gestion et des sciences de l'information et de la communication, étudie l'approche par



projet comme structurant de l'engagement écologique des musées. La doctorante occupe également le poste de coordinatrice des projets de durabilité à ICOM France, ce qui constitue pour elle un terrain de recherche. Elle assure la coordination de « Prenons le contrôle du climat ! », lauréat de l'appel à projets Alternatives Vertes 2. Cette démarche accompagne depuis octobre 2024 dix musées dans la révision de leurs pratiques de contrôle climatique afin de réduire leur consommation énergétique, tout en garantissant la conservation des collections et les prêts d'objets entre institutions. Un webinaire présentant l'avancée du projet et les témoignages de quelques protagonistes - Camilla Schianchi ; Anna Sailer, conservatrice responsable du Musée Tomi Ungerer – Centre international de l'illustration de la ville de Strasbourg ; Anne Bouillé, Gaëlle Corbin et Sébastien Loiret, respectivement responsable du service de la conservation, chargée de la régie des collections et chargé des installations techniques du Musée d'histoire de Nantes - Château des ducs de Bretagne - a été

programmé le 19 juin. En savoir plus : <https://www.icom-musees.fr/actualites/webinaire-prenons-le-controle-du-climat>

Le projet de recherche du doctorat est également nourri par l'observation du projet « Référentiel Carbone », consacré au calcul de l'empreinte carbone et à l'élaboration d'outils pour la décarbonation de la filière muséal. Après avoir sécurisé le soutien financier de l'ADEME, ce projet a pu reprendre en septembre 2025.

Grâce à cette collaboration CIFRE, un partenariat a également été mis en place avec l'École du Louvre à l'occasion du SIEM (Séminaire international d'été de muséologie). La doctorante a contribué à l'organisation de l'édition 2025, intitulée « Impacts socio-écologiques », ainsi qu'à la rédaction de ses actes.

PUBLICATIONS



Penser le musée de demain. La décroissance en questions

Journée professionnelle 2024 d'ICOM France, Médiathèque Jean Falala de Reims. ICOM France, décembre 2024. (Édition imprimée en janvier 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. (Édition numérique et imprimée)

Pour une délégation responsable. Musées et externalisation

Paris, auditorium Jacqueline Lichtenstein & sur plateforme numérique. ICOM France, mai 2025. (Édition numérique et imprimée)

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

Sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, septembre 2025. (Édition numérique et imprimée)

Face à la crise : des musées investis et innovants

Journée professionnelle 2025 d'ICOM France, Château de Versailles. ICOM France, décembre 2025. (Uniquement édition numérique)

ÉQUIPE & REMERCIEMENTS

L'équipe permanente d'ICOM France est constituée de 3 ETP : Anne-Claude Morice, déléguée générale, secondée par Alexia Maquinay, adjointe et Camilla Schianchi, doctorante Cifre, chargée de coordonner les projets de durabilité entrepris par ICOM France. Son projet de recherche interdisciplinaire se concentre sur l'impact de la transition socio-écologique sur les organisations muséales à travers le cas de la gestion des collections. Durant l'année, l'équipe permanente a été renforcée par Lise Engérant (vacataire chargée du renouvellement des adhésions de janvier à mars 2025) et depuis cet automne, Julie Baird-Smith (chargée de la campagne de renouvellement des adhésions 2026) et Léanne Caupin qui remplace Alexia Maquinay durant son congé maternité.

On peut une nouvelle fois saluer l'investissement et la qualité du travail de l'ensemble de l'équipe durant une année encore riche en projets propres et en sollicitations extérieures. C'est essentiellement sur leur engagement et leur dynamisme que repose la capacité de notre comité à mener à la fois des chantiers d'envergure et la gestion courante de la vie de notre association.

Je remercie également les collègues qui ont contribué bénévolement, tout au long de l'année 2025, à l'activité de notre comité. Je mentionnerais ici en premier lieu le bureau sortant d'ICOM France (Marie Grasse, Valérie Guillaume, Frédéric Ladonne, Florence Le Corre et Laure Ménétrier), les membres de ce CA, les membres de la commission des adhésions (Bertrand Cousin, Estelle Guille des Buttes, Frédéric Ladonne, Florence Le Corre et Laure Ménétrier) et l'ensemble des personnes qui se sont impliquées dans des groupes de travail préparant différents événements (soirées-débats de déontologie, journée professionnelle annuelle, publications) : Nathalie Bondil, Marie-Laure Estignard, Dominique de Font-Réaulx, Valérie Guillaume, Hélène Lafont-Couturier, Florence Le Corre, Juliette Raoul-Duval et Hélène Vassal. Une pensée également à l'ensemble des intervenants des rencontres conçues tout au long de l'année, soit plus de 100 personnes qui ont donné de leur temps et ont partagé leurs expériences, répondant ainsi à l'ambition de notre comité de faire réseau.