Les actes de colloques du musée du quai Branly Jacques Chirac

8 | 2017

Musée du quai Branly-Jacques Chirac 10 ans après

Nouvelles formes de relations avec les publics

Vincent Poussou, Sébastien Magro, Gaëlle Beaujean, Jacqueline Eidelman
et Charlotte Fesneau

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/actesbranly/785>

DOI : 10.4000/actesbranly.785

ISSN : 2105-2735

Éditeur

Musée du quai Branly Jacques Chirac

Référence électronique

Vincent Poussou, Sébastien Magro, Gaëlle Beaujean, Jacqueline Eidelman et Charlotte Fesneau,
« Nouvelles formes de relations avec les publics », *Les actes de colloques du musée du quai Branly
Jacques Chirac* [En ligne], 8 | 2017, mis en ligne le 12 juin 2017, consulté le 13 janvier 2022. URL :
<http://journals.openedition.org/actesbranly/785> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/actesbranly.785>

Ce document a été généré automatiquement le 13 janvier 2022.

© Tous droits réservés

Nouvelles formes de relations avec les publics

Vincent Poussou, Sébastien Magro, Gaëlle Beaujean, Jacqueline Eidelman et Charlotte Fesneau

Vincent Poussou, Sébastien Magro, Gaëlle Beaujean, Jacqueline Eidelman et Charlotte Fesneau

© musée du quai Branly - Jacques Chirac, photo Cyril Zannettacci

M. Vincent POUSSOU

- 1 Jacqueline Eidelman est conservateur général du patrimoine. Elle a été pendant longtemps la directrice du département des publics à la Direction générale des patrimoines au ministère de la Culture après une longue période d'enseignement et de recherche au CNRS. Nous lui donnerons la parole à la fin pour évoquer la question des

musées au XXI^e siècle pour laquelle la ministre lui a confié une mission de réflexion. Cela nous permettra de resituer une partie des éléments dont nous allons débattre dans un contexte plus large. Gaëlle Beaujean est responsable des collections Afrique au musée du quai Branly, universitaire et docteur en anthropologie. Elle va évoquer avec nous plusieurs sujets liés aux expositions temporaires et à l'utilisation du numérique pour la diffusion des fonds. Charlotte Fesneau est responsable du service de la médiation et de l'accueil. Elle abordera les questions sous un autre angle afin de savoir comment le musée sort de ses murs à la rencontre de ses publics. Et puis, Sébastien Magro, adjoint au responsable du service du développement numérique au musée du quai Branly, nous parlera de toute la politique numérique et principalement de ce qui constitue les enjeux de relations avec les publics.

- 2 Resituons l'ensemble des interventions dans le questionnement même de ce colloque sur les dix ans du musée du quai Branly. Lorsque l'on parle de nouvelles relations avec les publics, deux choses viennent généralement à l'esprit. La première est l'accessibilité, comment est-ce que l'on peut rendre plus accessibles des contenus savants ou des œuvres qui ne sont pas forcément faciles à aborder par un large public. Donc, l'ensemble des dispositifs qui permettent de répondre à cette question. L'on pense aussi généralement à la question de l'élargissement des publics qui est très conjointe à la première, comment le musée, l'institution, les expositions, les collections permanentes et les œuvres peuvent aller au-delà des publics déjà fidélisés ou déjà amateurs de culture, qui connaissent déjà les collections. Cette table ronde va nous donner plusieurs points d'entrée pour traiter de ces deux questions, du point de vue de ce que le quai Branly a pu apporter comme renouvellement du questionnement et de ce que le quai Branly a pu apporter comme nouvelle réponse à ces questionnements. Par la variété des points de vue, nous allons avoir une synthèse sur ces questions-là. À la fin, je me permettrai de reprendre les grands enjeux à travers des questions.
- 3 Lorsque l'on parle de nouvelles relations avec le public aujourd'hui, on pense très souvent numérique. Il se trouve que l'éclosion du numérique de manière très, très partagée dans nos vies est presque concomitante avec l'ouverture du musée. Sébastien, si vous pouviez nous éclairer sur la manière dont les enjeux du numérique se sont croisés avec les enjeux spécifiques du musée du quai Branly et qu'est-ce qui vous semble faire les spécificités des réponses apportées.

M. Sébastien MAGRO

- 4 Commençons par vous présenter quelques éléments de l'offre numérique. Un petit schéma résume très brièvement et très globalement l'offre numérique de l'établissement. Concentrons-nous sur la partie web et réseaux sociaux. Je vais vous parler du site Internet en quelques mots et vais surtout me concentrer sur les réseaux sociaux. Je ne parlerai pas forcément maintenant des autres éléments, qui sont les programmes multimédias, les applications mobiles et les projets transmédias, mais si vous avez des questions peut-être que nous pourrions en parler dans un second temps.
- 5 Voici le nouveau site du musée qui a été mis en ligne le 30 novembre 2015. Nous avons mis en ligne une nouvelle version. Ce projet a nécessité environ trois ans de travail. Il a été coordonné au niveau de l'établissement par le service du développement numérique, mais il a associé la majorité des agents de l'établissement. Donc, un travail très ambitieux et un projet très riche qui a associé l'ensemble de l'établissement.
- 6 Le projet de refonte du site s'articulait sur un besoin important de redéployer l'information, donc un gros travail d'ergonomie et un gros travail d'architecture de

l'information qui a été fait par rapport au précédent site pour pouvoir permettre au public en ligne d'accéder plus facilement à l'information. Également un important travail au niveau des bases de données pour pouvoir les explorer. Le musée du quai Branly est le premier en France à avoir proposé sa collection intégralement numérisée dès l'ouverture en 2006.

- 7 Le site a été développé sur un protocole nommé le *responsive web design*. Il s'agit simplement de faire en sorte que les contenus soient tous disponibles et tous accessibles sur tous les supports. Aujourd'hui, presque 40 % de nos visiteurs en ligne viennent de dispositifs mobiles, majoritairement des Smartphones, mais aussi des tablettes. Il est donc important que le site soit accessible en mobile pour accompagner les nouveaux usages de nos visiteurs.
- 8 Nous sommes présents sur les principaux réseaux sociaux. Nous avons quatre pages Facebook. Une page généraliste est adressée à l'ensemble des publics. Elle parle de l'intégralité de la programmation du musée et a un peu plus de 125 000 abonnés. Nous avons ensuite trois entrées par public avec une page pour les *before* qui sont nos soirées événementielles adressées aux jeunes adultes, une page consacrée au théâtre qui parle de l'actualité de l'espace dans lequel nous nous trouvons actuellement, ainsi qu'une page pour la médiathèque et les salons de lecture qui s'adresse davantage à un public de chercheurs ou d'étudiants et de lecteurs et lectrices du salon de lecture. Nous sommes présents sur Twitter, sur YouTube que nous utilisons comme canal de diffusion de nos vidéos. L'essentiel des vidéos que vous pourrez voir sur le site Internet du musée ou sur l'ensemble de nos autres plateformes provient de notre page YouTube. Nous sommes présents sur LinkedIn depuis peu de temps et nous travaillons à développer la marque employeur dans une perspective un peu plus professionnelle. Nous proposons également une revue de presse internationale qui s'appuie sur la plateforme Scoopit. Cette revue de presse est proposée par les agents de la médiathèque et du salon de lecture. Il s'agit d'une sélection en français, en anglais et en espagnol, voire dans d'autres langues. Nous sommes également présents sur Instagram où nous avons choisi de nous concentrer sur les collections iconographiques, la photographie et les collections 2D, à l'inverse de Facebook et de Twitter où l'on parle de l'ensemble des collections et de la programmation. Il s'agit d'un choix éditorial que nous avons commencé à développer sur Instagram.
- 9 Attardons-nous sur la pratique que nous avons développée sur les réseaux sociaux. Elle s'articule autour de trois axes : les informations pratiques, la communication institutionnelle et la médiation culturelle et scientifique. Les informations pratiques peuvent être des choses très triviales, mais aujourd'hui très évidentes sur les réseaux sociaux. L'idée que le musée soit aussi réactif et soit disponible sur Twitter pour répondre à des questions aussi basiques que les heures d'ouverture du musée, la gratuité ou encore la localisation des toilettes. C'est un élément important en termes de disponibilité à destination des publics.
- 10 Abordons un exemple de tweet se situant à mi-chemin entre la communication institutionnelle et l'information pratique, puisque l'on est dans un élément d'information. Nous informons les publics sur les derniers jours d'une exposition ou sur la gratuité du dimanche. Il faut savoir que la gratuité du dimanche, qui est un élément important pour nos publics, est quelque chose qui n'est pas toujours connu. Ce sont des publications qui sont toujours très populaires. Nous avons décidé de systématiquement les reconduire. Chaque fin de mois, des publications vont faire une sorte de *teasing* pour

annoncer que le premier dimanche du mois va être gratuit. Le dimanche matin, nous republions une information sur Facebook et sur Twitter pour le dire. Ces publications sont encore très populaires. Nous avons régulièrement des commentaires de gens qui ne savent pas que c'est gratuit et qui en sont ravis.

- 11 Nous avons pris l'habitude de couvrir les ouvertures d'exposition. Le lundi, le jour du vernissage, nous faisons une couverture permettant à la fois au grand public d'avoir un aperçu de l'exposition avant qu'elle ne soit accessible. Cela permet également de couvrir une dimension institutionnelle avec les visites officielles qui font partie de la vie du musée et de sa communication.
- 12 Les publics sont toujours friands de savoir ce qu'il se passe en interne et comment se fait le musée dans les coulisses. Il s'agit d'un élément que nous déployons notamment avec le hashtag « jour de fermeture ». En cliquant sur « jour de fermeture », on voit tous les usages du terme. Les musées français, et plus largement les musées francophones, l'utilisent pour parler de leurs activités pendant la fermeture le lundi ou le mardi.
- 13 Une des pratiques que nous avons développées sur les réseaux sociaux et qui est une caractéristique de notre offre, notamment sur Twitter, est la pratique du *newsjacking*. Il s'agit de s'appuyer sur l'actualité ou de rebondir sur un fait d'actualité. Les Pokémon ont été extrêmement populaires au printemps dernier. Un des responsables des collections Asie m'a proposé de rappeler à nos publics que les Pokémon sont inspirés par des *tanuki* qui sont une figure populaire de l'Asie. Un autre exemple qui est un clin d'œil sur le jour de *Star Wars* le 4 mai avec la phrase phare : « *May the force be with you* ». Nous voyons là un exemple d'appui sur les cultures populaires. Il s'agit de quelque chose que nous pratiquons assez régulièrement sur les réseaux sociaux. C'est un des piliers de l'interprétation selon lequel toute interprétation doit s'appuyer sur l'expérience du visiteur. Si ce n'est pas le cas, elle sera stérile et le public n'en tirera rien, ne comprendra pas, ou ne repartira pas avec de l'information.
- 14 Nous valorisons la participation des visiteurs chaque fois que nous le pouvons. Nous avons ici une participation sous la forme d'une note de blog et de prises de photographies qui ont été faites dans les expositions. Nous mettons en avant la participation des visiteurs.
- 15 Nous ne faisons pas que du *Star Wars*, mais cela a historiquement créé un peu d'événements. Il y a deux ans, à l'occasion de la sortie du premier *teaser* du nouvel épisode de *Star Wars*, Twitter ne parlait que de cela. Assez rapidement, j'ai fait un petit tweet qui est un clin d'œil sur la bande-annonce du film. Il s'agit à ce jour de notre tweet le plus populaire. Il a bénéficié de 1 000 retweets. C'est le tweet qui a été le plus visible sur la plateforme. L'année d'après, au moment de la sortie du film, avec certains responsables des collections qui ont eu la gentillesse de coopérer, nous avons proposé une semaine thématique sur *Star Wars* en montrant à quel point il y avait des emprunts dans l'univers de *Star Wars* sur des choses qui faisaient écho à nos collections.
- 16 Un autre exemple du *newsjacking* où nous rebondissons sur la météo. La France métropolitaine a connu un épisode neigeux très important en février 2013. Au lieu de poster des photos du jardin sous la neige, j'ai posté des objets tirés des collections qui rebondissent sur la vie avec la neige et le froid.
- 17 Terminons avec un exemple relatif à l'association des visiteurs. Nous avons ici un visiteur expert. Il s'agit d'un de nos plus grands fans sur Twitter. Très tôt, avant

l'ouverture du musée, il a pris le parti d'explorer les bases de données pour en sortir les pièces lui semblant les plus intéressantes. Ce n'est pas un professionnel. Il est collectionneur à titre personnel et a acquis une certaine compétence. Son approche est plutôt esthétique. Nous lui avons proposé de faire une programmation d'une sélection de tweets à l'occasion de l'ouverture de l'exposition *Salomon*. Il a proposé son regard, son point de vue, sa sélection avec l'accord de la commissaire de l'exposition.

- 18 Nous travaillons sur la disponibilité et la réactivité qui sont des éléments forts des réseaux sociaux. Nous travaillons sur ce que nous qualifions d'encapacitation, soit une traduction un peu québécoise d'*empowerment* ; l'objectif étant de redonner un peu de pouvoir aux visiteurs à travers le fait que nous sommes une institution. Enfin, la valorisation de ces participations et de ces collaborations des visiteurs.

M. Vincent POUSSOU

- 19 Nous voyons comment le travail avec le numérique permet à la fois d'améliorer la communication, la médiation et la diffusion culturelle. Vous avez terminé sur la question de l'association du visiteur. Ce sera une thématique sur laquelle Jacqueline rebondira peut-être, car l'un des groupes de travail sur les musées du XXI^e siècle porte sur le musée inclusif et collaboratif dont le numérique peut être un des outils.
- 20 Introduisons l'exposé de Gaëlle avec un rebond sur cette question du numérique, puisque le musée du quai Branly a vraiment été précurseur dans le travail sur les bases de données afin de pouvoir mettre en ligne les collections, ce qui est un enjeu important, notamment pour les pays africains d'où sont originaires une partie des collections. Un autre aspect sera abordé sur la question des diversités de points de vue et d'approches qui sont absolument nécessaires sur les œuvres spécifiques de ce musée.

Mme Gaëlle BEAUJEAN

- 21 L'arrivée des technologies numériques depuis les années 1990 a permis d'établir de nouvelles relations avec le public. Du côté des musées et de celui des commissaires d'exposition, des conservateurs et des responsables de collections, ces outils ont impulsé une autre manière de réfléchir, d'agir et d'opérer de nouveaux modes de diffusion du savoir non seulement dans l'espace d'exposition, mais aussi hors de cet espace, celui d'Internet en particulier.
- 22 L'idée de rendre accessible à tous la réalité d'une collection est une étape essentielle pour la connaissance et la diffusion des biens culturels qui est l'un des piliers de notre profession. L'outil Internet et la diffusion des informations sur nos collections permettent de toucher à la fois ceux qui peuvent venir au musée et compléter leur visite par le site, mais aussi et peut-être surtout pour ceux qui ne peuvent pas venir. Ce qui préexistait il y a encore 20 ans permettait aux seuls conservateurs, chercheurs et étudiants dans la discipline d'accéder aux inventaires. Seuls les initiés pouvaient donc y accéder. Ce n'était pas une volonté de secret, mais les outils manquaient tout simplement. Le secret est donc levé grâce à Internet. En ce qui concerne l'Afrique, nous avons plus de 200 000 types d'informations (objets et photographies) qui sont accessibles en ligne.
- 23 Pour revenir en arrière, il y eut d'abord un chantier des collections entre 1999 et 2005 qui a notamment consisté à numériser des fiches d'origine et à les replacer dans la base de données. Les 300 000 objets, dont environ 70 000 relatifs à l'Afrique, ont ensuite tous été photographiés un par un pendant le chantier des collections. Nous avons donc mis à

jour des fiches enrichies par des recherches diverses, car les informations étaient particulièrement hétérogènes.

- 24 Aujourd'hui, si le virtuel ne remplacera jamais la vision de l'œuvre originale, cela permet néanmoins un objectif : celui de l'accès au public de ces informations. Internet permet donc la conservation, mais aussi grâce à nos collègues spécialistes des nouvelles technologies, de la régie des réserves, des photographes et surtout des administrateurs de la base de données TMS, de rendre possible ce qui était encore un idéal il y a 30 ans. Voici la face cachée de cette base TMS qui est accessible sur les postes en médiathèque et aux archives pour quasiment toutes les catégories. Un ensemble d'outils permet de faire des requêtes. Ce sont des requêtes plus précises que sur Internet. C'est pour un public de chercheurs, d'étudiants ou d'amateurs, mais il s'agit d'un accès rapide et exhaustif de l'inventaire. Les différentes appellations et les classifications sont autant de données fondamentales pour l'accès par recherche libre sur Internet. Nous voici sur Internet. J'ai donné comme exemple cette œuvre et les différentes étapes pour l'accès au public. Il s'agit d'un objet exposé. S'agissant des objets exposés, contrairement aux objets non exposés, la description et l'usage sont visibles en ligne.
- 25 L'image de terrain, l'objet en action, l'archive ou tout élément d'interprétation de l'objet est très présent au musée dans les espaces d'exposition. Sur la partie Afrique du plateau des collections, nous avons plus de quatre heures de multimédia à visionner. Voici un exemple de diffusion au public d'un dialogue autour d'objets conservés ici et expliqués par des collègues du pays d'origine, en l'occurrence le Bénin. Hier, Maurice Godelier insistait sur la nécessité d'avoir une voix différente sur cette collection. L'exposition s'appelait *Artistes d'Abomey : dialogue sur un royaume africain*. Il s'agissait précisément de mettre en relief cette parole et de trouver des solutions scénographiques pour le faire. En amont, de nombreux entretiens et réunions se sont tenus à Abomey pour préparer l'exposition. L'exposition a tenté de refléter les points de vue de recherches sur place, notamment par la voix de l'ancien conservateur du musée d'Abomey Léonard Ahonon et l'histoire de l'art Joseph Adandé. Pour introduire l'exposition, un multimédia expliquait l'arrivée des objets à Paris au lendemain de la guerre coloniale. Il est toujours visible sur le plateau des collections. Sur le panneau du milieu, une légende introductive expliquait par deux pictogrammes que nous avons cette interprétation des objets à deux voix. Pour le Bénin, nous avons choisi le pictogramme lion qui se référait au roi Glèlè. Pour ce qui était non béninois, nous avons choisi l'emblème du musée, c'est-à-dire la Chupicuaro. L'offre et la distinction par pictogramme étaient à mon goût insuffisantes. Nous avons donc réfléchi avec le scénographe et l'équipe des expositions à une approche plus concrète du dialogue qui permettait au public de bénéficier d'explications qui étaient celles que j'avais eues sur place sans le filtre de mon interprétation, ma propre vision et la vision littéraire non africaine, non béninoise.
- 26 Nous avons choisi quatre objets. Nous avons une solution audio. Mes collègues expliquaient les objets avec différents éléments. D'autre part, pour cette question du dialogue, Bah Nondichao est venu faire une série de conférences au salon de lecture Jacques Kerchache.
- 27 Nous intervenons aussi en temps que conservateurs dans différents moments de médiation. En réalité, lors de l'accueil de nos collègues ou de délégations africaines ou extra-africaines, j'ai eu l'occasion de parler des objets auprès de publics inhabituels, non familiers des musées. Prenons trois exemples. Pour commencer, les prisonniers. Il

y a quelques années, j'ai fait une visite du plateau des collections à des prisonniers de la prison de la Santé. Au départ, ils étaient venus pour une visite d'une heure. Cela a duré trois heures. Mes collègues ont eu l'opportunité d'aller en prison durant une journée pour les rencontrer. Je n'ai pas eu cette opportunité, mais je sais que cela a été extrêmement fort. Nous avons aussi des rencontres, en ce qui me concerne particulièrement auprès des femmes africaines. Nous avons enfin les ateliers nomades et les sorties d'œuvres, parce que nous sortons des œuvres du musée afin de les présenter sur place.

- 28 Pour finir, une anecdote. J'avais proposé de faire une sortie d'œuvres autour du vaudou africain et haïtien. Nous étions accueillis à Montfermeil. C'était dans le cadre d'un partenariat avec Clichy-Montfermeil des « Ateliers nomades » qui a duré deux ans. Cela a aussi été un moment assez particulier, puisque nous avons sorti ces objets vaudous, j'en ai fait une présentation un peu académique. Une partie du public était composée d'habitants de Montfermeil que je qualifierais d'habituels du musée du quai Branly. Une autre partie du public n'était jamais allée au musée. Parmi ce public, il y avait un Antillais qui était lui-même prêtre vaudou. Cette présentation initialement académique s'est transformée en dialogue avec lui, avec un public qui s'étonnait aussi d'avoir des grands connaisseurs et des grands experts sur ces religions si près de chez lui. Nous avons discuté plus de deux heures avec lui. Il nous a bien expliqué qu'il ne pouvait dévoiler ce qui était secret, mais il nous a également bien expliqué la religion vaudou. Ce dialogue entre différents publics, différentes origines et différentes classes sociales était très intéressant.

M. Vincent POUSSOU

- 29 Merci pour cette intervention très intéressante. Dans un premier temps, pointons deux choses. La première est la manière dont cela illustre ce que veut dire votre musée, le dialogue des cultures, comment ce dialogue s'incarne dans des rencontres. La seconde est le fait que vous soyez présente en tant que responsable de collections et conservatrice dans une table ronde sur les nouveaux modes de relation avec les publics qui dit aussi beaucoup sur l'implication de l'ensemble des équipes du musée dans la relation au public, dans le renouvellement des approches. C'est un point à noter. Les musées sont des collectifs d'hommes et de femmes qui travaillent, qui les portent, qui sont passionnés et qui interagissent aussi avec les publics. Cela me permet d'introduire la présentation de Charlotte sur la question du hors les murs. Gaëlle et Sébastien nous ont parlé d'une sorte de hors les murs virtuel par la capacité à projeter les collections en dehors des murs du musée. Un des enjeux spécifiques du quai Branly est la relation des collections à des pays, à des communautés. Il s'agit de rendre accessibles ces collections aux pays d'où elles proviennent. Il y a un travail de hors les murs non virtuel puisqu'il s'agit que le musée se projette avec des œuvres originales qui se déplacent, avec un travail tout à fait particulier, puisqu'il dure depuis longtemps. Vous avez commencé à Montreuil et avez continué à Cergy-Pontoise, puis Clichy-Montfermeil pendant deux ans. Cette durée est une autre des caractéristiques de ce travail de hors les murs avec l'attention au dialogue avec les populations où le musée se projette de manière à être au plus près de leurs attentes et de la rencontre.

Mme Charlotte FESNEAU

- 30 Je vais intervenir sur une autre forme de relation avec les publics, donc sur ce volet d'actions hors les murs. Comme tous les établissements culturels, une des grandes missions du musée du quai Branly-Jacques Chirac est la démocratisation. Autrement

dit, le fait de rendre accessibles au sens large au plus grand nombre ses collections et sa programmation. Dans ce cadre, de nombreuses actions ont été mises en place, tant en termes de médiation que de développement des publics, avec une action toute particulière en direction des relais du secteur associatif ou de l'éducation qui sont de vrais leviers d'accès à la culture. La mise en place d'actions hors les murs s'inscrit bien entendu également dans ce cadre. En effet, assez logiquement, à la question « Comment faire venir des publics qui ne viennent pas ? », la réponse « en allant les chercher et en sortant de ces murs » paraît presque aller de soi. Une fois que l'on a posé cette réponse, il reste à définir la faisabilité et les modalités de ces actions hors les murs. C'est là que peuvent se dessiner certaines spécificités selon les établissements parce que, si de nombreuses actions ont été menées et sont toujours menées hors les murs, les approches ont pu être assez diverses avec, notamment, le choix de disposer ou non d'une structure mobile.

- 31 Présentons l'approche du musée Quai Branly-Jacques Chirac en la matière en évoquant les Ateliers nomades parce que, bien que soient mises en place des actions hors les murs en dehors de ce dispositif, les Ateliers nomades sont en quelque sorte le fer-de-lance de notre politique hors les murs.
- 32 Dans un premier temps, parlons des évolutions ayant abouti au dispositif actuel. Dans un deuxième temps, je présenterai de façon un petit peu plus générique les principes autour desquels s'articulent les Ateliers nomades aujourd'hui.
- 33 S'agissant du cheminement des Ateliers nomades, de premières actions ont été menées à Montreuil en 2011 en écho à l'exposition Dogon. Ces actions ont vraiment été un succès et, à la suite de celles-ci, le dispositif des Ateliers nomades à proprement parler a véritablement été lancé avec une première itinérance sur l'agglomération de Cergy-Pontoise en 2013 qui a pris la forme d'une programmation événementielle exceptionnelle d'un mois dans différentes structures de l'agglomération. J'insiste sur le mot « exceptionnel », parce que c'était une programmation extrêmement riche avec l'ambition de donner à voir toute la richesse et la diversité de ce que l'on propose in situ. Il y avait des sorties d'œuvres, des soirées, des conférences avec des chercheurs, des contes, des initiations, des ateliers, des résidences d'artistes. Plus de 6 000 habitants de l'agglomération ont participé à cet événement. À la suite de ce temps fort, des actions ont été mises en place pour faire venir les habitants au musée avec des navettes, des journées pour les centres de loisirs et d'autres actions. Pour leur deuxième itinérance, les Ateliers nomades se sont ensuite installés dans les villes de Clichy-sous-Bois et Montfermeil en banlieue parisienne, en Seine-Saint-Denis, avec des actions menées de juin 2014 à juin 2016, dont une quinzaine événementielle à l'automne 2014 et un week-end événementiel à l'automne 2015, ainsi que des actions au long cours tout au long du partenariat. La dernière itinérance vient tout juste d'être lancée avec Grand Paris sud (énorme agglomération dans le sud de Paris). Les actions seront mises en place sur six villes de ce territoire (Évry, Lisses, Villabé, Bondoufle, Courcouronnes et Ris-Orangis) pendant les deux années à venir.
- 34 À travers ces différentes étapes, nous avons noté deux évolutions majeures. D'abord, une évolution en termes de durée. C'est-à-dire que nous sommes passés d'une itinérance d'un an à une itinérance de deux ans. Ensuite, une évolution de forme. Dès le début, les Ateliers nomades comportaient deux volets. D'une part un volet événementiel, une sorte de « volet aller ». C'est lorsque le musée va sur le territoire à travers une programmation organisée hors de ses murs, ce qui vise à donner à voir la

diversité de ce que l'on peut proposer ici, au musée. Il y a d'autre part, le volet des actions au long cours qui correspond souvent à une sorte de « volet retour », qui est peut-être un volet un petit peu moins visible, mais qui est vraiment essentiel par rapport à l'objectif de faire venir les habitants au musée. Cela se traduit notamment par des navettes proposées aux habitants, mais aussi par la gratuité octroyée aux groupes scolaires, associatifs, ainsi que des partenariats et tout un panel d'actions. Au fil des années, le curseur s'est déplacé en faveur du second volet, c'est-à-dire que l'on est passé d'un événement hors les murs à la suite duquel étaient mises en place des actions pour faire venir les habitants à un partenariat avec un territoire inscrit d'emblée dans la durée et qui est rythmé par des temps événementiels. Cette évolution est le fruit de réflexions en interne, mais aussi, évidemment, d'échanges avec les différents partenaires territoriaux, dont les enjeux et les attentes pouvaient différer. Le musée a ainsi fait preuve d'une souplesse qui lui a permis d'adapter son positionnement aux besoins des territoires avec lesquels il a travaillé ; souplesse qui lui a également permis d'affirmer un positionnement qui lui est aujourd'hui assez propre en matière d'actions hors les murs ; un positionnement qui s'articule autour des principes que je vais vous exposer maintenant.

- 35 Cinq principes génériques des Ateliers nomades peuvent être identifiés.
- 36 Tout d'abord, la qualité de l'offre et sa diversité. Il s'agit d'un principe fort depuis le début et qui se traduit par le fait que depuis le lancement des Ateliers nomades les sorties d'œuvres originales et les interventions des professionnels du musée (les conservateurs, les restaurateurs, les chercheurs) sont au cœur du dispositif. Nous disons souvent entre nous que c'est un peu l'ADN du projet. Cette attention quant à la qualité de la programmation reflète un réel attachement du musée à ne pas proposer une « programmation au rabais ». L'objectif est bien de donner à voir ce qu'il y a de meilleur pour donner envie aux habitants de venir ici.
- 37 Le second principe est celui de l'inscription des Ateliers nomades dans l'espace et dans le temps. Dans l'espace d'abord, parce qu'alors que la piste d'une structure mobile avait été très sérieusement envisagée au moment du lancement des Ateliers nomades, le musée a finalement fait le choix de ne pas s'appuyer sur une structure mobile, mais d'aller dans les lieux existant sur le territoire, d'aller là où les habitants ont leurs habitudes, avec évidemment en tête que cela nous donnait plus de chances pour pouvoir les toucher. Il y a également cette inscription dans la durée ; l'objectif étant ici de disposer d'assez de temps pour rencontrer les acteurs locaux, comprendre leurs problématiques et pouvoir ainsi construire des actions ensemble. Cette double inscription des Ateliers nomades dans l'espace et dans le temps favorise une logique de maillage. Notre idée est qu'un garçon puisse suivre une visite au musée avec son collègue, avec les facilités de la gratuité tandis que sa petite sœur va faire une activité au centre de loisirs avec des animateurs qui auront eu notre boîte à voyages (il s'agit d'un outil que nous utilisons hors les murs). La maman ira à la médiathèque suivre une sortie d'œuvres et deux mois plus tard ils profiteront de la navette pour venir au musée. Cela serait un petit peu le schéma idéal.
- 38 Le troisième principe est celui de la collaboration et de la coconstruction avec les acteurs du territoire. Les relais locaux jouent un rôle clé pour arriver à toucher les habitants. Les moyens du musée, humains notamment, n'étant pas extensibles à l'infini, cette collaboration passe notamment par un positionnement du musée comme ressource pour les différents projets portés par ces relais avec une souplesse dans leur

dimensionnement. Lorsque l'on parle de projet, il peut s'agir d'une simple sortie à un projet d'établissement sur l'année. Ce positionnement du musée comme ressource au sens large est également une garantie pour les acteurs locaux qu'ils vont rester maîtres de leur projet, qu'il ne va pas y avoir d'ingérence du musée. C'est important. Il s'agit d'un moyen de lutter contre cette image du musée parisien qui viendrait donner des leçons à la province ou à la banlieue. Soulignons ici l'importance de cet investissement humain, c'est-à-dire concrètement de la présence physique des équipes sur place, le temps pour échanger, pour repérer les lieux, le territoire. Pour que le partenariat prenne, il est à la fois nécessaire que le territoire se familiarise avec le musée, mais cela marche dans les deux sens. Il faut aussi que les équipes du musée se familiarisent avec le territoire.

- 39 Le quatrième principe est celui des allers-retours territoire/musée. La finalité de ces actions hors les murs reste la venue au musée. Nous organisons alternativement pour ce faire des actions sur place et des dispositifs pour pouvoir venir au musée. Cet aller-retour vise à créer une familiarité entre les relais, les habitants et le musée pour arriver au bout de deux ans à une autonomisation des habitants et des relais pour qu'ils puissent se saisir de tout ce que nous proposons de façon pérenne et venir au musée.
- 40 Quelques chiffres pour montrer le poids de ces deux volets. Sur Clichy-sous-Bois et Montfermeil, lors de la quinzaine événementielle il y a eu plus de 5 000 participants. Sur les deux années de partenariat avec ce territoire, il y a eu plus de 300 réservations de groupes, ce qui représente 6 000 à 7 000 participants. Des groupes ont pu venir plusieurs fois, donc ce n'est pas forcément 6 000 ou 7 000 personnes différentes, mais c'est quand même extrêmement symptomatique des liens établis entre le musée du quai Branly et ces deux villes.
- 41 Le dernier principe, qui relève plus de l'organisation interne est une logique de territorialisation en essayant autant que faire se peut de cibler les actions de développement des publics en direction des scolaires, des hôpitaux, des maisons de retraite et des prisons sur le territoire des Ateliers nomades.
- 42 Des actions continuent à être conduites par ailleurs, mais une attention toute particulière est portée à ce territoire pour essayer de créer un phénomène de synergie et de maillage. À travers ces principes, les Ateliers nomades illustrent un positionnement assez singulier du musée en matière de hors les murs, positionnement qui résulte d'un choix politique fort et qui se nourrit des spécificités du musée, notamment sa pluridisciplinarité. La dimension recherche est ainsi très présente par exemple, mais aussi la nature de ses collections et les valeurs que le musée porte qui ouvrent une multiplicité d'approches et donc une multiplicité d'accroches possibles pour les publics. Nous disposons effectivement ici d'une matière extraordinaire, tant par sa richesse intrinsèque que par la diversité des angles sous lesquels elle peut être abordée. Lorsque l'on parle d'autonomisation des visiteurs et des relais, il s'agit précisément de faire prendre conscience à ces derniers de cette richesse et de cette diversité afin de rendre possible cette rencontre avec le musée en les invitant à trouver l'angle qui leur convient, parce qu'il n'existe pas une seule façon de vivre l'expérience de visite. Nous avons chacun notre façon de vivre cette expérience.
- 43 Pour conclure, il me semble intéressant que l'on trouve dans les relations établies par le musée avec les visiteurs hors les murs un objectif qui est également omniprésent dans les actions in situ : celui de rendre accessibles au sens large les collections et la programmation. Cet effort d'accessibilité ne doit pas être entendu comme un

appauvrissement du contenu transmis, mais au contraire une attention accrue pour créer les conditions qui permettront à chacun d'accéder à un contenu de qualité.

M. Vincent POUSSOU

44 Nous touchons là un certain nombre de spécificités liées à la relation à un territoire. C'est une question qui se pose beaucoup plus pour les musées nationaux que pour les musées territoriaux, puisque les musées nationaux ont comme territoire le territoire national qui est structurellement très vaste. Ils ont une difficulté plus grande que les musées territoriaux à pouvoir travailler avec une population. La manière dont vous expliquez votre travail de partenariat de longue durée montre quelles sont les conditions qui permettent ce type de travail. C'est particulièrement intéressant dans un musée qui par ailleurs se projette peut-être encore plus qu'un autre dans tous les pays du monde, en tout cas dans des zones du monde très diverses et structurellement éloignées à travers ces collections. Ces deux dimensions de l'ancrage territorial local et de la dimension internationale sont très intéressantes.

45 Jacqueline, peux-tu faire une mise en perspective de tout ce que nous avons entendu dans le cadre plus large d'une réflexion portée aujourd'hui par le ministère de la Culture dont tu as la charge sur l'avenir des musées, sur le musée du XXI^e siècle, sur la place des musées dans les territoires également ? Comment le musée du quai Branly se situe-t-il dans cette réflexion ?

Mme Jacqueline EIDELMAN

46 Reprécisons le contour de cette mission, son contenu et ses participants. Je suis très contente de vous avoir écoutés tous les trois. Cela signifie que nous sommes partis sur de bonnes pistes dans cet exercice. Vincent Poussou, qui est un des membres du comité de pilotage de cette mission, doit aussi se faire la même réflexion.

47 Cette mission a été lancée à proprement parler le 17 mai par la ministre lorsqu'elle a installé un comité de pilotage censé se tenir à mes côtés. Je suis plutôt aux côtés du comité de pilotage pour essayer de réfléchir sur l'avenir des musées dans les prochaines décennies, musées au XXI^e siècle, musées du XXI^e siècle. La France n'est peut-être pas totalement en avance sur la réflexion sur ces problématiques qui a été engagée depuis quelques années par d'autres pays, aussi bien en Amérique du Nord qu'en Europe. Toutefois, nous nous y mettons avec beaucoup de conviction. L'idée est d'identifier les défis, les enjeux auxquels les institutions muséales doivent faire face pour rédiger une sorte de feuille de route des actions à mener ou des positionnements à développer. Allons peut-être plus loin en rêvant un peu plus. Disons-nous que c'est peut-être le moment de réfléchir à la métamorphose du modèle du musée. En réalité, les débats qui se mènent dans le cadre de cette mission nous portent de plus en plus à élargir la réflexion à une métamorphose du modèle.

48 Nous sommes partis sur quatre axes de travail.

49 Un premier axe consiste à resocler la philosophie d'action du musée. Autrement dit, être un peu plus au clair sur les valeurs que porte le musée. Nous avons résumé les valeurs du musée en disant : « Qu'est-ce qu'un musée éthique et citoyen ? ». Il s'agit vraiment du positionnement de l'institution, de son rôle dans une société quand même assez chahutée, assez sous tension, et aussi de son rôle éthique.

50 Le deuxième axe de réflexion tient au constat de la plasticité de la forme muséale, à sa capacité d'être malléable, de s'adapter. D'une certaine manière, la question du musée nomade est clairement une illustration de cette plasticité de la forme muséale et de sa

capacité à réagir face à des diagnostics ou des situations qui pourraient un peu la déstabiliser. Nous sommes dans un moment où l'image d'une institution fermée, poussiéreuse, lourde, difficile à bouger, difficile à changer est en train de se transformer radicalement. On voit bien que le numérique n'est pas sans influence sur la transformation de ces modes d'adresse au public et ces formes d'action, notamment à l'échelle des territoires. Le musée est protéiforme. On parle à la fois du musée *in situ*, hors de ses murs et dématérialisé.

- 51 Le troisième axe concerne les publics dans un nouveau rôle, dans une nouvelle posture, dans un nouveau rapport à l'institution. Cet axe s'appelle le musée inclusif et collaboratif. Nous voyons que là aussi, il y a quelques années, on aurait parlé de musée participatif. Nous voyons très bien comment les réseaux sociaux ont bouleversé notre manière de concevoir la relation que le public peut avoir avec le musée et de le positionner véritablement comme acteur du musée à part entière. Cette réflexion n'est pas du tout neuve et récente. Elle s'est peut-être cristallisée par ce modèle de la relation sur les réseaux sociaux qui peuvent aussi nous faire penser qu'au sein des musées on peut avoir un autre type de relation. Lorsque l'on parle de collaboratif, on a envie de tirer le fil le plus loin possible et de penser aussi à l'engagement du visiteur dans la vie du musée. Ce n'est pas simplement un visiteur usager, mais c'est réellement un visiteur citoyen qui passe à l'acte et qui peut avoir son mot à dire sur la vie du musée et ses grandes décisions. Nous sommes dans la prudence absolue, parce que ce ne sont pas des modèles qui sont encore bien répandus dans notre pays, mais nous savons très bien que cette démocratie participative passe aussi par là.
- 52 Un quatrième axe de réflexion tourne autour des métiers et qui a été intitulé « le musée comme écosystème professionnel et économique (créatif) ». Vous vous rendez bien compte aussi que cette réflexion autour de la transformation des métiers est largement impactée par les trois autres constats que nous pouvons faire au préalable, c'est-à-dire des valeurs qui sont à redire, une forme à réfléchir de nouveau et une place des publics aussi à réimaginer. Tout cela n'est pas sans incidence sur les métiers du musée et la chaîne de coopération entre les métiers du musée. Gaëlle a été extrêmement claire et nous a donné quelques exemples sur cette chaîne de coopération des métiers du musée.
- 53 Comment fonctionne la mission ? Un comité de pilotage a explosé en quatre groupes thématiques. Chaque groupe procède à des rencontres, des auditions, des tables rondes et chaque groupe thématique se déploie sur les territoires sous la forme d'étapes qui ressemblent à des forums, à des colloques. Nous en avons neuf : Toulouse, Poitiers, Rouen, Paris, Lyon, Strasbourg, Roubaix, Lens et Marseille. Cela est un premier volet des activités de la mission. Le deuxième volet, ce sont des rencontres continues avec les élus. Cette réflexion concerne au premier chef le réseau de ce que l'on appelle les musées de France, c'est-à-dire les musées qui portent cette appellation musée de France, c'est-à-dire aussi bien des musées nationaux que des musées territoriaux. Depuis quelques années, le réseau des musées territoriaux est très fragilisé. L'ensemble des musées de France qui portent cette appellation, ce sont environ 1 220 établissements. De plus en plus de musées ferment ou sont mis en caisses. Il y a aussi une fragilisation des professionnels, des postes qui demeurent vacants. Face à la crise économique et à une moins grande présence de l'État au plan financier, les collectivités territoriales se sont désinvesties de ces établissements. Il y a un véritable enjeu à remobiliser les élus autour de la question du musée, de sa vocation et en quoi ces

institutions sont vraiment utiles à la vie de nos concitoyens. Ces questions seront débattues à l'Assemblée nationale le 20 octobre 2016.

- 54 Les professionnels des établissements, les représentants syndicaux et les partenaires (Enseignement supérieur et Recherche, économie et tourisme, entreprise, monde du travail) sont associés à ces réflexions. Tout cela constitue une dynamique qui me bouleverse, car on s'aperçoit que cette problématique touche beaucoup de gens. Nous avons décidé de passer à un autre stade, ce que l'on appelle une consultation citoyenne. À partir de la semaine prochaine, nous ouvrons une plateforme collaborative qui va mettre en débat un certain nombre de propositions qui visent à en susciter d'autres. Pendant trois semaines, cette plateforme de remontées des propositions de nos concitoyens va fonctionner. Nous en retiendrons les 20 qui ont été les plus plébiscitées ou qui ont fait l'objet du plus grand nombre de contributions et ont activé les débats les plus importants. Nous les basculerons à une équipe du Credoc et nous les testerons auprès d'un échantillon de la population française avec des personnes âgées de 15 à 108 ans. Tout cela constituera un des chapitres du rapport. Les autres seront issus de la synthèse du groupe de travail, des forums en région et des diverses tables rondes. Le rapport devra être remis à la ministre le 15 décembre.
- 55 Ce qui m'a saisi dans les trois interventions, c'est ce premier passage durable du basculement du participatif au collaboratif. La deuxième chose est cette chaîne de coopération des métiers. Le troisième aspect dans ce qu'a dit Charlotte, c'est la modestie du musée. Ce sont des valeurs à réinscrire au fronton des musées et en tout cas dans leur mode de fonctionnement. Il s'agit de la modestie et de l'hospitalité. Je trouve que dans ce qu'est le musée nomade du quai Branly on a vraiment une bonne illustration de ces deux concepts.

M. Vincent POUSSOU

- 56 À travers les quatre grands axes de réflexion et les pistes qui ont été évoquées sur ce que pourrait être le musée du XXI^e ou en tout cas ses grandes caractéristiques, il semble que le musée du quai Branly à travers cette grille de lecture soit vraiment un musée du XXI^e siècle, même s'il a été conçu à la fin du XX^e. Ce colloque a pour but de réinterroger les fondamentaux, de voir comment le musée est vu et regardé aujourd'hui.
- 57 J'aimerais revenir sur deux choses. Dans le cadre de la mission dans le groupe « musée inclusif et collaboratif », nous avons évoqué le musée comme plateau de potentialités, ce qui renvoie à cette notion du musée centre de ressources qui rentre en dialogue avec des habitants et voit comment ces ressources peuvent être utilisées non pas d'un point de vue vertical de supériorité, mais par rapport à des besoins et à un rôle modeste. La seconde chose, c'est de toujours essayer de questionner ce qui fait la spécificité du musée peut-être à l'insu des acteurs qui y travaillent, mais qui se révèle quand même à travers leur discours. Un musée qui en lui-même porte une hybridation puisqu'il est musée d'art et musée d'anthropologie. Il est né d'une histoire particulière et qu'est-ce que cela transforme dans ses relations au public. Nous avons eu l'impression de toucher du doigt un certain nombre de choses, mais j'aimerais demander à Gaëlle d'y revenir par rapport à la question de ce décentrement constitutif du musée dans cette double nature des collections par exemple et dans la variété des points de vue que le musée porte et qu'il va aussi susciter et rechercher, et qui permet de rentrer en contact avec des publics ou tout simplement des habitants par différentes accroches.

Mme Gaëlle BEAUJEAN

- 58 À mon niveau, on produit ces contenus à distances. Internet et les expositions sont des relais importants. Nous ne sommes pas dans un contact nécessairement direct et quotidien avec le public. Ce sont des expériences ponctuelles. Des conférenciers et des conteurs accompagnent aussi toute cette présentation *in situ*. Ce qui est de la visibilité ou du décentrement de la collection, nous démarrons ce décentrement. Selon moi, la table ronde de cet après-midi posera probablement ces questions-là. Il y a d'autres aspects comme la circulation des expositions qui sortent du territoire ou qui vont en région. Des partenariats avec la ville du Mans durent par exemple depuis quelques années. Des expositions clés en main circulent. Nous ne sommes pas seulement quai Branly. Nous nous décentrons à différentes échelles et ce avec différents moyens.
-

AUTEURS

VINCENT POUSSOU

Directeur des publics et du numérique, Réunion des musées nationaux, Grand Palais

SÉBASTIEN MAGRO

Adjoint au responsable du service du développement numérique, musée du quai Branly-Jacques Chirac

GAËLLE BEAUJEAN

Responsable des collections Afrique, musée du quai Branly-Jacques Chirac

JACQUELINE EIDELMAN

Conservateur général du patrimoine, Direction générale des patrimoines

CHARLOTTE FESNEAU

Responsable du service de la médiation et de l'accueil, directions des publics, musée du quai Branly-Jacques Chirac