La Lettre de l'OCIM

Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques

171 | 2017
mai-juin 2017

Retour sur la mission Musées du XXI^e siècle

Jacqueline Eidelman et Samuel Cordier

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ocim/1793>

DOI : 10.4000/ocim.1793

ISSN : 2108-646X

Éditeur

OCIM

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2017

Pagination : 38-41

ISSN : 0994-1908

Référence électronique

Jacqueline Eidelman et Samuel Cordier, « Retour sur la mission Musées du XXI^e siècle », *La Lettre de l'OCIM* [En ligne], 171 | 2017, mis en ligne le 01 mai 2018, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ocim/1793> ; DOI : 10.4000/ocim.1793

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

Tous droits réservés

Retour sur la mission Musées du XXI^e siècle

Jacqueline Eidelman et Samuel Cordier

- 1 Au terme de neuf mois de travail, la mission Musées du XXI^e siècle a remis son rapport et ses propositions à la ministre de la Culture et de la Communication le 2 mars dernier au musée des Beaux-Arts de Lyon. Le travail a été mené par un comité de pilotage de vingt personnalités du monde des musées, présidé par Jacqueline Eidelman, conservatrice générale du patrimoine. Et la démarche a notamment associé les collectivités territoriales et s'est accompagnée de huit débats territoriaux, doublés d'une consultation citoyenne et de plusieurs tables rondes avec des élus (à l'Assemblée nationale, au Sénat, au ministère de la Culture et de la Communication). Au total, plus de 700 professionnels ont été consultés et 3 000 français ont exprimé leurs attentes lors de la consultation.

Samuel Cordier : Pouvez-vous revenir rapidement sur le cadre de la lettre de mission que la ministre Audrey Azoulay vous a adressée en avril 2016 ?

Jacqueline Eidelman : La question principale à laquelle la mission devait répondre est loin d'être simple : "quels musées voulons-nous pour demain ?". Je m'arrête d'abord sur le "nous". Il rappelle que le musée démocratique entretient avec l'État-Nation un lien obligé que traduit l'idée d'un art émancipateur, celle de la nécessité d'une éducation esthétique des citoyens - comme le rappelle si fortement l'historien des musées Dominique Poulot¹.

La mission Musées du XXI^e siècle ne s'est pas soustraite à cet héritage et de toute façon le contexte ne nous laissait pas le choix. Pour le dire autrement, le basculement définitif des musées français dans le XXI^e siècle se réalise en 2015 en réaction aux attentats. Pour s'en convaincre, il suffit de lire l'attendu des motifs de la loi relative à la *Liberté de la création, de l'architecture et du patrimoine* (dite loi LCAP) votée par le Parlement en juillet 2016, qui tranche singulièrement avec celui de la loi Musées de France de 2002. Cette dernière apparaît, en effet, comme un enregistrement des évolutions du musée dans le dernier quart du XX^e siècle, avec en particulier l'obligation faite à chaque établissement qui revendique l'appellation "Musées de France" d'être doté d'un service des publics. La loi LCAP de 2016 traduit quant à elle l'urgence à

repenser la culture et ses institutions, non pas simplement dans un siècle qui serait celui du numérique et de l'économique, mais où devrait d'abord être réaffirmé un système de valeurs renouant avec la tradition des Lumières, l'esprit de la Résistance contre la barbarie et les principes fondateurs du ministère de la Culture.

S.C. : Pour revenir à la question principale, "*Quels musées voulons-nous pour demain ?*", quel (s) sens donnez vous au mot "demain" ?

J.E. : Nous l'avons envisagé de plusieurs manières. D'abord, en relation avec ce qu'est le musée aujourd'hui. En fait, dans la société française, l'image du musée est paradoxale. D'une part, nul ne peut contester la double métamorphose des musées qui s'est opérée depuis un demi-siècle : métamorphose matérielle avec des transformations considérables du point de vue de l'accès aux collections, de l'architecture, de la muséographie, de la médiation, mais également de l'économie, du cadre institutionnel, de la communication ; métamorphose symbolique où la diversité du paysage muséal traduit l'idée d'une culture ouverte, plurielle où le musée est tout à la fois un passeur de mémoire, un producteur d'émotion et un médiateur interculturel.

D'où son succès et l'accroissement considérable de sa fréquentation : je ne veux pas seulement dire les flux de fréquentation, mais également la part des français qui le visitent – et ils représentent 44 % de la population nationale adulte soit 10 % de plus qu'il y a 10 ans. D'autre part, l'image persiste d'un musée en dehors de son temps et de la société. Dans l'enquête commandée au Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc), vous lirez que nos concitoyens attendent pour demain un musée encore plus ouvert, encore plus convivial et davantage tourné vers les jeunes générations².

Demain : c'est aussi une interrogation sur des modèles de société. Une société où la nature des liens sociaux, les droits culturels, l'éducation citoyenne seront ré-écrits pour parvenir au "vivre ensemble" ? Une société humaniste, inclusive, délibérative ? Une société de la création et de l'intelligence collective ? Une société marquée par la globalisation des échanges, une prise de parole décomplexée et où la voix de l'expert ne va plus de soi ? Une société du numérique où les données sont en partage (les musées sont aussi des bases de données) et réutilisables ? Une société toute entière imprégnée par le participatif ? Le collaboratif ? La Mission propose des modèles émergents de musées en résonance avec ces tendances de fonds, et déjà à l'œuvre.

S.C. : Et concernant le dernier terme de la question, le mot "musées" ?

J.E. : Le musée est une chaîne de collaboration qui va du créateur aux publics en passant par toutes les catégories de personnels des établissements et leurs partenaires au quotidien (dont les élus bien sûr). Le dispositif de concertation nationale qu'a mis en place la mission s'est voulu à l'image de cette chaîne de coopération. C'est ce qui a sans doute permis l'enclenchement d'une dynamique d'adhésion sur tout le territoire et qui a même dépassé le réseau initial des musées de France pour incorporer les Fracs, les centres de CSTI ou les *mémoriaux*. C'est l'ensemble de l'écosystème professionnel que la mission a souhaité mettre en vedette.

Car les musées, ce sont aussi les gens qui y travaillent. Ils œuvrent au sein de ce réseau des Musées de France qui est constitué d'une myriade d'établissements hétérogènes du point de vue de la taille, des collections, du contexte socio-économique, de la nature des tutelles. Et même si la majorité de ces établissements fonctionne avec des effectifs de moins de 10 personnes où la polyvalence est la règle, ce réseau est avant tout un

système complexe de compétences et de métiers, de cadres d'emploi et de statuts, de stratégies de développement et de moyens.

Pourtant, au-delà de la diversité de situations, ce qui saute aux yeux c'est le professionnalisme des équipes, leur engagement, leur imagination, leur créativité. Ce sont aussi des problématiques communes : la formation et l'insertion dans le milieu professionnel, la transition numérique intégrée aux métiers, l'égalité et la diversité professionnelle, la mutualisation des moyens, la gouvernance des établissements. Le lecteur trouvera dans le rapport des pistes de réponses à ces problématiques et qui, nous l'espérons, ancreront définitivement le fonctionnement des musées de France dans le XXI^e siècle.

S.C. : Quelle organisation avez-vous proposée pour orchestrer cette mission ?

J.E. : Le rapport est le fruit d'une très large concertation menée auprès des professionnels du réseau élargi des musées de France³, leurs partenaires et leurs publics. Quatre thématiques ont donc structuré le travail de réflexion à partir de l'idée d'un musée qui serait tout à la fois "éthique et citoyen", "protéiforme", "inclusif et collaboratif" et "écosystème professionnel créatif". Le comité de pilotage s'est réparti entre ces 4 groupes de travail thématiques⁴.

La démarche de la mission s'est voulue ouverte, itérative et agrégative. De multiples rencontres avec les professionnels et leurs partenaires ont été organisées sous formes de travail en groupe, auditions, entretiens ; réunions avec les organisations syndicales et professionnelles ; présentation-débats lors de colloques, de journées d'études et de séminaires. Deux aspects caractérisent cette démarche très ancrée dans les réalités du terrain : les trois tables-rondes avec des élus, à l'Assemblée nationale, au Sénat, au Ministère de la Culture et la Communication (MCC), pour questionner l'impact de la réforme territoriale ; les huit étapes inter-régionales organisées avec les Directions régionales des affaires culturelles (Drac), afin de mettre en lumière les expériences les plus inspirantes. Ce sont ces étapes, conçues avec les conseillers musées des Drac, qui ont démontré la vitalité du monde des musées.

S.C. : Et comment s'est organisée la consultation citoyenne ?

J.E. : Du côté des publics, c'est aussi le principe de la consultation la plus large possible qui a été retenu. La mission a pu bénéficier du concours de deux départements du MCC : celui de l'innovation numérique (secrétariat général) et celui de la politique des publics (direction générale des patrimoines) pour mettre en œuvre une consultation citoyenne.

Dans un premier temps, une plateforme numérique collaborative⁵ a été mise en place et a permis d'enclencher le débat – c'était une première pour le ministère. Cette plateforme a suscité la participation active de quelques 745 personnes qui ont présenté et discuté 1 057 contributions, dont 318 propositions et 686 arguments réagissant ainsi aux 23 propositions postées par la mission en guise d'amorce. L'ensemble a occasionné 4 541 votes. Les analyses ont permis d'identifier un lexique, avec des termes-pivots et un répertoire d'idées. Une sociologie sommaire des contributeurs montre qu'ils sont en majorité franciliens (58 %), âgés de moins de 40 ans, très familiers des musées, "museogeeks" ou jeunes professionnels. Dans un second temps, les propositions ayant suscité le plus grand nombre de votes positifs ont été testées auprès d'un échantillon de 2 020 personnes représentatives de la population française dans le cadre d'une enquête conduite par le Crédoc.

S.C. : Quels sont les premiers résultats de cette enquête auprès des publics ?

J.E. : Au total, dans les deux formes d'enquêtes, il ressort que le musée doit enfin se démocratiser réellement en s'ouvrant à toutes les cultures et à tous les milieux et en évoluant vers un lieu toujours plus vivant et convivial.

Concrètement cela signifie que l'attention doit se porter en premier lieu sur l'accessibilité universelle (horaires, tarifs, praticabilité pour tous et notamment les personnes en situation de handicap), la qualité de l'accueil (hospitalité et bienveillance) et "l'expérience-visiteur", en particulier des familles par la multiplication d'espaces dédiés aux enfants. Deuxième facette d'un musée "autrement", celle d'une muséographie et d'une expographie repensées. Troisième pôle, la médiation. D'abord avec une place déterminante attribuée au présentiel sous toutes ses formes dans les salles mais également avec la découverte des coulisses des établissements, des rencontres avec des professionnels, des occasions d'échanges avec les artistes... Ensuite le souhait d'une meilleure exploitation des ressources en ligne qu'offre le numérique, avec la reproduction des œuvres, in situ avec tablettes et applications facilitant le parcours de visite.

Mais dans la liste des 12 mesures jugées prioritaires par les $\frac{3}{4}$ de nos concitoyens, l'adaptation de l'offre aux jeunes générations vient en tête – et c'est logique quand on évoque l'idée d'un musée pour demain... L'"envie de visite" doit venir d'une communication qui sort des sentiers battus, d'expériences de visite plus participatives et d'une association à la vie du musée. Du reste, ces approches innovantes, qui émanent notamment de la consultation en ligne, sont reprises effectivement par les plus jeunes (15-24 ans) qui sont les plus séduits par une vision inclusive et collaborative du musée (co-construction des expositions, actions citoyennes et bénévolat, votes par Internet sur les grandes décisions, intérêt pour des services innovants de type FabLab implantés dans les établissements).

Ces 12 mesures prioritaires recoupent les modèles que la mission a jugé structurants pour les prochaines décennies : le musée comme maison commune, forum culturel permanent et service culturel de proximité ; le musée vivant, (im)pertinent et qui construit ses voisinages ; le musée conversationnel, plateau de potentialités et comme coopérative. Évidemment, en bout de chaîne, c'est l'organisation même du musée avec de nouvelles logiques d'articulation des métiers et des compétences qui est à concevoir.

S.C. : La notion de musée protéiforme est largement évoquée dans le rapport ; selon vous la définition même de musée doit-elle évoluer ? De quelle manière doit évoluer la place des musées de sciences, ou liés au Patrimoine scientifique technique et industriel (PCSTI) ? Comment ceux-ci se positionnent-ils parmi les musées du XXI^e siècle ?

J.E. : La mission n'a pas remis en cause les principes de l'attribution de l'appellation *Musées de France* énoncée dans la loi de 2002. À ce titre, les muséums et les musées techniques ont pu y tenir toute leur place. Il n'en demeure pas moins que le rapport plaide pour un élargissement du cercle de ce réseau d'excellence. Les invitations aux groupes de travail, la demi-journée organisée autour du thème des collections universitaires ou la présence à toutes les étapes territoriales de représentants des centres de culture scientifique technique et industrielle en témoignent – à titre emblématique, l'étape francilienne s'est déroulée à la Cité des Sciences et de l'Industrie. Dans le même temps, la consultation s'est également ouverte aux Fonds régionaux d'art contemporain et aux mémoriaux. La question réside peut-être finalement autant dans

la définition de ce qu'on appelle une collection que dans la capacité des établissements de définir un projet scientifique et culturel, voire comportant aussi un volet social et environnemental qui est une des préconisations de la mission. L'autre partie de la solution est entre les mains du Services des musées de France et notamment de la sous-direction de la politique des musées dont les forces ont besoin d'être renforcées pour pouvoir absorber les nouveaux candidats.

S.C. : La mission *Musées du XXI^e siècle* vous a été confiée dans un contexte politique particulier, à la veille d'une période électorale. Et la publication du rapport s'inscrit dans cette période de débats. Ceci étant, quelle est votre vision du résultat auquel aboutit cette mission ?

J.E. : La plupart des recommandations de la mission ont déjà été converties en différentes mesures par la direction générale des patrimoines du ministère – et pourtant on aurait pu imaginer une moins grande réactivité en cette période électorale. D'abord, des mesures concrètes qui se répartissent dans trois directions : les actions en faveur des jeunes, la promotion de la diversité, la participation. Ensuite, sur le plan des métiers et de la diffusion de l'innovation.

Et c'est ce qui me paraît le plus important. Car ces mesures convergent avec les attentes des professionnels. J'ose espérer qu'à ce premier train de mesures succédera un autre, concernant peut-être plus concrètement le partage des compétences entre l'État et les nouvelles collectivités territoriales qui doivent demeurer co-partenaires dans une politique publique des musées.

S.C. : À sa sortie, le rapport *Musées du XXI^e siècle* a fait l'objet de plusieurs critiques liées à l'emploi de la novlangue, l'absence des restaurateurs et l'absence de l'enjeu de l'ouverture des données culturelles.

J.E. : En effet, différents aspects de la mission *Musées du XXI^e siècle* ont sans doute déconcerté certains critiques.

Ne pas avoir affiché le thème "collections" comme une entrée en tant que telle a été un reproche formulé dès le lancement de la mission et la réponse, simple, en a été donnée : la loi *Musées 2002* garde toute son actualité et le statut des collections n'est pas remis en cause, notamment leur inaliénabilité. Par contre, il apparaissait absolument nécessaire de reconsidérer la "vie sociale" de ces collections, aussi bien du point de vue des professionnels qui en prennent "soin" que du point de vue de leur réception par les publics. En tout cas, aucun des métiers du musée n'a été exclu de la réflexion – et certainement pas les restaurateurs. Le programme de l'étape lyonnaise et le texte du groupe "Écosystème du musée" en attestent clairement.

En deuxième lieu, le fait de mobiliser le champ des recherches muséales, qui incorpore l'histoire de l'art, voire des sciences et des techniques, mais ne s'y réduit pas, est sans doute déroutant pour certains. Cadres, méthodes et concepts utilisés pour circonscrire les problématiques explorées par la mission et qui forment le socle de ses préconisations empruntent aux travaux scientifiques internationaux qui se sont développés au croisement des différentes sciences humaines et sociales (histoire, sociologie, psychologie, ethnographie, démographie, géographie, économie... mais également philosophie ou esthétique) depuis la fin du XIX^e siècle pour réfléchir à l'objet "musée" dans son intégralité et sa pluralité. Ce champ de recherche, non seulement très institutionnalisé dans la plupart des pays mais également partie prenante de la réflexion des professionnels, est tout de même en pleine efflorescence en France depuis

un demi-siècle et est enseigné à l'Université, à l'École du Louvre et à l'Institut National du Patrimoine (Inp). Les revues (dont *La Lettre de l'Ocim*), collections, colloques ne manquent pas, qui pourraient ouvrir l'esprit des curieux... Aussi bien, à ceux qui évoquent l'imposition d'une novlangue, je reproche le ressassement d'une analyse périmée de la question muséale caractérisée par une méconnaissance des publics et de leur horizon d'attente, par une représentation du monde professionnel des musées réduite à l'activité des conservateurs et des commissaires d'expositions et par une conception du discours muséal uniquement paramétrée par la "valeur" des collections. Bref, pour dire comme Jean Davallon, une vision "claquemurée" du musée.

Enfin sur la question de l'ouverture des données culturelles, l'établissement d'un cadre et d'une doctrine par les services du MCC étant en cours de finalisation, il s'agissait tout simplement de ne pas en devancer la publication et de ne pas prendre le risque de ne pas être en cohérence.

NOTES

1. Poulot, D. Introduction, Le musée et le politique, Culture & Musées, n°28, décembre 2016.
2. L'enquête du Crédoc de juin 2016 pour le ministère de la Culture et de la Communication montre que depuis 2012, le taux de pratique des musées et expositions au sein de la population française est passé de 35 à 44 %. Cf. volume 3 du rapport de la mission Musée du XXI^e siècle.
3. De fait, le réseau légal des musées nationaux et musées territoriaux a été considéré comme le cœur d'un réseau élargi aux établissements sous contrôle scientifique et technique de l'État.
4. Les membres du comité de pilotage de la mission Musées du XXI^e siècle : Sylvain Amic, directeur de la Réunion des musées de la métropole Rouen-Normandie ; Claire Barbillon, professeur d'université, université de Poitiers et École du Louvre ; Nathalie Bondil, directrice du musée des Beaux-Arts, Montréal, Québec, Canada ; James Bradburne, directeur de la Pinacoteca di Brera, Milan, Italie ; Serge Chaumier, professeur des universités, université d'Artois ; Blandine Chavanne, sous-directrice de la politique des musées, Service des musées de France-MCC ; Alexia Fabre, directrice du musée d'Art contemporain du Val-de-Marne (MacVal), Vitry-sur-Seine ; Bruno Gaudichon, directeur du musée La Piscine, Roubaix ; Bruno Girveau, directeur du Palais des Beaux-Arts et du musée de l'Hospice Comtesse, Lille ; Catherine Guillou, directrice des publics, CNAC-Centre Georges-Pompidou ; François Hubert, directeur du musée d'Aquitaine, Bordeaux ; Gunnar Kvaran, directeur de l'Astrup Fearnley Museet, Oslo, Norvège ; François Mairesse, professeur des universités, Sorbonne Nouvelle et École du Louvre ; Céline Peyre, responsable du service des publics, musée Fabre, Montpellier ; Sylvie Pflieger, maître de conférences, Sorbonne Paris-Descartes ; Joëlle Pijaudier-Cabot, directrice des musées de Strasbourg ; Vincent Poussou, directeur des publics et du numérique, Réunion des Musées Nationaux-Grand Palais ; Sylvie Ramond, directrice du musée des Beaux-Arts, Lyon ; Xavier Roland, directeur du pôle muséal de Mons, Belgique ; Anne-Solène Rolland, directrice de la recherche et des collections au musée du Louvre.
5. La fabrication et la gestion de la plateforme ont été confiées à l'agence Cap collectif.

INDEX

Mots-clés : musées