

# Journées professionnelles nationales Assemblée générale d'ICOM France

28 - 29 septembre 2018 - Nantes

## *Les paradoxes du musée du XXI<sup>e</sup> siècle*

Depuis une vingtaine d'années, le paysage des musées se transforme... Les publics changent ; les outils d'accès à la connaissance et à la culture changent ; les sources de plaisir changent...

Les investissements de l'État et des collectivités territoriales dans les années 2000 ont dynamisé une augmentation spectaculaire de la fréquentation.

Aujourd'hui encore, un grand nombre de chantiers sont à l'œuvre et l'ampleur de la rénovation du musée d'Arts de Nantes, si elle est exemplaire, n'est pas unique : en région, à Troyes, à Reims, à Besançon, à Amiens, à Nancy, à Dijon, à Cahors, à Roubaix, à Montauban... à Paris, les musées de la ville, mais aussi le musée de Cluny, le musée de la Monnaie ou le musée national de la Marine : des musées sont en cours de rénovation ou viennent d'être rénovés. De nouveaux musées ouvrent, à Paris, à Nîmes, à Narbonne... Les musées nationaux essaient de leur côté, créant des antennes en région et sortent même de l'hexagone.

Dans le même temps, l'enrichissement significatif de l'arsenal législatif depuis 20 ans (loi musée, loi sur le mécénat, code du patrimoine, loi NOTRe et LCAP...) appelle en retour une modernisation de la gestion du fonctionnement des institutions et un effort de diversification des publics et de « démocratisation ».

Tous les établissements se sont engagés en ce sens, nationaux comme territoriaux, pour relever les défis des « musées du XXI<sup>e</sup> siècle » : concilier l'excellence et l'attractivité, s'adresser aux publics les plus exigeants comme aux moins acclimatés, être des lieux de culture et des lieux de plaisir...

Dans cette dynamique, les musées se retrouvent confrontés à de nouveaux paradoxes :

- **Le musée, créateur de valeur ?**

La plupart des musées se sont donc diversifiés, leurs organigrammes ont significativement évolué, y compris à leur tête, leur management a été rationalisé et professionnalisé... Ces efforts ont été porteurs d'une dynamique de changement et d'ouverture mais aussi une réponse à l'obligation de contenir des dépenses et générer des recettes. Cependant, les unes ne sont pas réductibles à néant ni les autres inépuisables. D'ailleurs, l'UNESCO invite les Etats membres à « ne pas accorder une grande priorité à la génération de revenus au détriment des fonctions principales des musées <sup>1</sup> » [...] et l'essor du mécénat a aussi marqué le pas : comment solliciter des partenaires et des mécènes – tâche pour laquelle nombre de musées ont opéré des recrutements et engagé des prestations – quand ces mécènes aujourd'hui fondent à leur tour des musées ?

La réaffirmation du rôle majeur des musées dans la (re)-construction du « lien social », leur repositionnement valorisant à l'international, le choix d'y multiplier des manifestations symboliques...

<sup>1</sup> Recommandation concernant la protection et la promotion des musées et des collections, de leur diversité et de leur rôle dans la société touristique, adoptée par la conférence générale à la 38<sup>e</sup> session, Paris, 17 novembre 2015  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002463/246331m.pdf>

rappellent que la démocratisation attendue du musée est inséparable de la part que le musée – garant de la mémoire collective – a dans la conception-même de la démocratie.

Cette actualité restitue au musée une *valeur*, que les critères d'efficacité ne suffisent pas à mesurer.

Tout le monde s'accorde à dire que la culture est une valeur, mais concrètement, de quelles valeurs, économique, philosophique, sociale les musées français sont-ils spécifiquement les détenteurs ?

Il s'agira dans cette session inaugurale, d'évoquer le panorama des richesses – morales, intellectuelles, sociales, économiques, - que les musées produisent, en prenant notamment appui sur plusieurs travaux internationaux qui nourrissent cette réflexion.

#### • **Le musée au défi du changement durable**

Comment renouveler la programmation pour être toujours plus attractif, avec des scénographies inventives et des événements innovants et en même temps être « durable » ? Il y a quelques années, l'itinérance des expositions semblait une manière de leur assurer longévité, qu'en est-il aujourd'hui ? Les coûts de transport, d'assurance, de stockage, de logistique n'ont-ils pas érodé cette approche ? Les coproductions sont-elles une réponse efficace aux coûts induits, permettent-elles de faire vivre plus longtemps les expositions parfois en les adaptant à un contexte local ? Dans cette recherche du « hors les murs » on voit également apparaître l'idée d'exposition « clé-en-mains », dont le discours et les contenus sont préparés pour être exportés. Attirer en ses murs et s'exporter, autre paradoxe auquel les musées sont aujourd'hui confrontés.

On structure aujourd'hui l'itinérance des œuvres : comment pour un musée conserver les œuvres - mission légalement dévolue - et les « exposer », au sens propre comme au figuré ? La question n'est pas neuve - ICOM France a tenu en mai 2015 un colloque sur le thème « Collections : risquer pour exister » - mais elle est réactualisée par l'ampleur des missions de dialogue interculturel qu'ont aujourd'hui les musées.

Comment tout à la fois se montrer circonspect dans les missions d'acquisition et simultanément - avec légitimité - accueillir les biens culturels menacés par des guerres ou des catastrophes ?

Tels sont quelques-uns des paradoxes que les professionnels des musées ont à affronter pour se développer durablement.

#### • **Le musée, acteur de proximité / acteur de la « diplomatie culturelle »**

Comment être tout à la fois attractifs pour les publics dits « éloignés » et acquérir une envergure internationale, sans être un musée à deux vitesses ? Quelle unité, quelle continuité/rupture, en matière de programmation, de pédagogie, d'accueil, de formation des compétences, de modèle économique ?

Quelle langue commune les musées emploient-ils pour créer ici un « lien social » et déployer dans nombre de régions du monde le rayonnement des œuvres et l'ambition du plurilinguisme ? Comment être accessible à tous, aux muséophiles comme au « non-public », aux touristes comme aux migrants, dans les frontières comme dans les sites ouverts de par le monde ? Médiation, traduction, gestualité, la tâche est de transmettre sans réduire, ni appauvrir, ni trahir. Les outils numériques ont une place croissante, dans la préparation et l'accompagnement de la visite, demain sans doute dans la traduction simultanée. Quelle anticipation dans les musées d'aujourd'hui ?

Le débat sera accueilli au musée d'Arts de Nantes et relayé au Muséum d'histoire naturelle et au Château-musée de Nantes.

Sur ces deux derniers sites, des séances de travail en petit groupe (café corners) seront organisées à la demande, en mode participatif, sur des « sujets de paradoxe », par exemple :

- Les réserves sont-elles l'avenir des collections ? (Mutualisées, visibles et visitables...)
- Coproduire ?
- Dualité/Complémentarité musées de région-musées nationaux

#ICOMFrNantes2018



## Les paradoxes du musée du XXI<sup>e</sup> siècle

Vendredi 28 septembre 2018 - Musée d'arts de Nantes [10 rue Georges Clémenceau]

Matin

8h30 **Accueil café**

9h00 **Ouverture officielle et conférence inaugurale**

**Bertrand Guillet**, directeur du château des ducs de Bretagne - musée d'histoire ;  
**Philippe Guillet**, directeur du muséum d'histoire naturelle ;  
**Sophie Lévy**, directrice du musée d'arts

10h30 **Dialogue sur le thème « Le musée, créateur de valeurs ? »**

— **Philippe Gaboriau**, directeur du fonds de dotation du Louvre

— **David Guillaume**, président de NEMO et directeur de l'association allemande des musées

11h00 **Paradoxe 1 : Se renouveler souvent pour être plus attractif et/ou être durable ?**

— **Jean-Marc Blais**, directeur général du musée canadien de l'histoire - membre institutionnel et représentant d'ICEE

— **Frédéric Poisson**, délégué grands projets d'aménagement et développement durable

— **Ludovic Chauwin**, régisseur des collections et des projets artistiques, direction des musées de la ville de Strasbourg

Modération : **Agathe Petit**, rédactrice en chef du *Labo des Savoirs*

13h00 **Déjeuner**

14h30 **Paradoxe 2 : Musée, entre publics de proximité et diplomatie culturelle**

— **Olivia Bourrat**, sous-directrice de la production et des publics, Agence France-Muséums

— **Aurélie Albajar**, responsable du service des publics au musée des Augustins & **Emilie Vanhaesebroucke**, réseau FRAME

— **Delphine Kermel**, directrice de la médiation au Parc naturel régional d'Armorique, Ecomusée d'Ouessant - musée lauréat du prix « Le musée sort de ses murs » éd. 2018

Modération : **Cyrille Sciana**, conservateur du musée d'arts de Nantes

16h30 **Conclusion de la journée**

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

17h00 **Assemblée générale statutaire d'ICOM France**

19h30 **Réception**

réservée aux membres d'ICOM - sur inscription préalable

Samedi 29 septembre 2018

Matin

10h00 / **Visites professionnelles**

14h00 Château-musée d'histoire de Nantes ; Muséum d'histoire naturelle ; les réserves mutualisées ; musée Dobré ; le Chronographe