

ICOM FRANCE
COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

Penser le musée de demain. La décroissance en questions

Journée professionnelle 2024

MÉDIATHÈQUE JEAN FALALA DE REIMS ET PLATEFORME NUMÉRIQUE
27 SEPTEMBRE 2024

Penser le musée de demain. La décroissance en questions

***Médiathèque Jean Falala de Reims
et plateforme numérique,
27 septembre 2024***

Sommaire



AVANT-PROPOS P. 7

OUVERTURES OFFICIELLES P. 13

Pascal Labelle, adjoint au maire, délégué à la culture
de la Ville de Reims

Christelle Creff, directrice du Service des musées
de France – ministère de la Culture

Emma Nardi, présidente de l'ICOM International

Émilie Girard, présidente d'ICOM France

CONFÉRENCE INAUGURALE : LA DÉCROISSANCE ET LE MUSÉE DE DEMAIN P. 25

Serge Latouche, professeur émérite d'économie
à l'université d'Orsay

SESSION 1 : CROISSANCE MAÎTRISÉE OU DÉCROISSANCE DES COLLECTIONS ? P. 35

Anaïs Aguerre, secrétaire générale du Bizot Group

Mathieu Boncour, directeur de la communication
et de la RSE du palais de Tokyo

Michela Rota, architecte et consultante en musée et développement durable, membre d'ICOM SUSTAIN

Laurent Védrine, directeur du musée d'Aquitaine

Modération : Hélène Vassal, directrice du soutien aux collections du musée du Louvre

PRÉSENTATION DU PROJET « RÉFÉRENTIEL CARBONE POUR LES MUSÉES » P. 57

Karine Duquesnoy, haute fonctionnaire à la transition écologique et au développement durable, ministère de la Culture

Laurent Barbezieux, représentant du consortium Aktio / Praxis culture / Les Augures

SESSION 2 : NOUVELLES FORMES DE PROGRAMMATION CULTURELLE P. 69

Robert Blaizeau, directeur des musées de la métropole de Rouen-Normandie

Matylda Levet-Hagmajer, responsable de l'unité Publics du musée d'Ethnographie de Genève (MEG)

Pierre Stépanoff, directeur des musées d'Amiens

Modération : Agnès Parent, directrice des publics du Muséum national d'histoire naturelle

**SESSION 3 : COMMENT PILOTER
LA DÉCROISSANCE ? LA TRANSFORMATION
DES ORGANISATIONS P. 91**

Martine Couillard, cheffe des relations gouvernementales
et institutionnelles du musée McCord Stewart

Hélène Lafont-Couturier, directrice du musée
des Confluences

David Liot, conservateur général et inspecteur
des patrimoines, ministère de la Culture

Marie-Claude Mongeon, responsable du secrétariat
général et des projets stratégiques du Musée d'art
contemporain de Montréal

Modération : Valérie Guillaume, directrice du musée
Carnavalet Histoire de Paris, Crypte archéologique
de l'île de la Cité

CONCLUSION P. 113

Georges Magnier, directeur des musées de Reims

PRÉSENTATION DES INTERVENANTS P. 121

INFORMATIONS PRATIQUES..... P. 131

LISTE DES PUBLICATIONS P. 137

Avant-propos



Avant-propos

Les musées ont connu, depuis les années 1980, un développement considérable de leurs missions et de leurs activités. Portées par les injonctions à la démocratisation culturelle et à l'élargissement des publics, évaluées sur la croissance constante du nombre de leurs visiteurs, les institutions muséales ont accru et diversifié leur offre, renforcé leur expertise en acquérant de nouveaux savoir-faire. La course à la fréquentation a conduit les musées sinon à proposer une programmation de « blockbusters » au moins à jouer la carte de l'évènementiel, où un évènement chasse l'autre. L'essor du numérique a impliqué de nouveaux engagements, pour coller aux nouveaux canaux de médiation.

Le retour des visiteurs dans les musées en 2023 à des niveaux antérieurs à la crise sanitaire pourrait faire croire au retour triomphant de ce « monde d'avant ». Pourtant, une pression croissante sur les moyens alloués aux institutions culturelles, dont les musées, impliquent de nouveaux modes de fonctionnement : diminution du nombre de projets d'expositions, réduction des régimes de gratuité, des amplitudes d'ouverture voire, en certains endroits du globe, fermeture de musées... L'instabilité politique et les tensions sociales paraissent appeler à peser durablement sur la priorisation des moyens, eux-mêmes affectés par la hausse structurelle des coûts pour maintenir un même niveau de service, sans rien dire des crises conjoncturelles comme celle qui pèse sur l'énergie.

Arbitrer et réduire : deux obligations de plus en plus fortes qui sonnent également comme une nécessité vertueuse au regard des enjeux écologiques contemporains. Comment, dès lors, parvenir à concilier contrainte des moyens humains et financiers, réductions de l'impact écologique des actions, et renforcement des services apportés aux citoyens ? Quels sont les risques inhérents à cette injonction ? À défaut de l'éviter, comment donner du sens à la décroissance ?

Il s'agira d'évoquer, à travers des sujets aussi fondamentaux que le rapport des musées à leurs collections, leurs publics et leurs modes de gouvernance, la question de ce qui fait le cœur du musée.

Que pouvons-nous faire évoluer, que défend-on nous fondamentalement ? Le sujet de la décroissance renvoie *in fine* à ce qui fait le musée, nous poussant à nous interroger sur ce à quoi nous ne sommes pas prêts à renoncer.

Émilie Girard, juin 2024

Ouvertures officielles



Pascal Labelle, adjoint au maire, délégué à la culture de la Ville de Reims

Au nom du maire de Reims, Arnaud Robinet, j'ai le plaisir de vous souhaiter la bienvenue à la médiathèque Jean Falala, l'une des trois que compte la ville et très bel outil au service de la culture.

Il me faut avouer qu'en matière de décroissance nous sommes de très mauvais élèves, le réseau muséal rémois connaissant une évolution sans pareille avec un plan de rénovation de tous les musées de quelque 85 millions d'euros. Notre chantier majeur est celui du musée des Beaux-Arts, dont le parcours d'exposition permanente triplera et qui offrira un espace à des expositions temporaires d'ampleur auxquelles la direction des musées travaille déjà.

Nous cherchons à développer et à diversifier les publics de tous nos musées. Depuis trois ans, la gratuité de l'entrée dans les musées municipaux pour tous, Rémois ou non Rémois, pendant le premier trimestre de l'année a donné d'excellents résultats. Reims a été l'une des premières villes de la région Grand Est labellisées « ville 100 % éducation artistique et culturelle » ; les musées jouent un rôle majeur dans ce domaine. Nous les concevons aussi comme des espaces de premier plan pour le développement de la création contemporaine en arts plastiques, spectacle vivant et métiers d'art.

Quid, alors, de la décroissance ? Nous avons pour objectifs de meilleures pratiques. Le « musée durable » que nous souhaitons fait l'objet d'une étude visant à un bilan carbone et plus largement à l'établissement d'un plan de transition écologique qui devrait bientôt voir le jour, conformément aux objectifs de développement durable de la Ville. Dans le même esprit, un centre de conservation mutualisé a été créé en 2020 pour les musées rémois.

Nos musées évoluent donc, et toutes les idées sont bonnes à prendre. Je suis convaincu que vos travaux seront sources d'inspiration et de diffusion de bonnes pratiques. Je remercie ICOM France d'avoir choisi Reims pour y tenir sa journée professionnelle et son assemblée générale, et tous les organisateurs.

Christelle Creff, directrice du service des musées de France, ministère de la Culture

Je remercie chaleureusement Émilie Girard, présidente d'ICOM France, de m'avoir conviée à participer à cette journée consacrée à l'avenir des musées dans une perspective de transition énergétique et écologique qui nous invite à repenser nos missions et nos modes d'action. L'occasion m'est ainsi donnée de souligner l'apport essentiel d'ICOM France à la réflexion sur la politique des musées et les pratiques professionnelles dans leurs multiples volets. ICOM France et plus largement l'ICOM nous amènent aussi à nous interroger sur la place et l'action des musées face aux défis sociaux, sociétaux et économiques. J'y vois le signe d'une profession d'une grande vitalité, capable de susciter le débat et d'inscrire son action dans les grandes questions contemporaines. Pour tout cela, je remercie vivement l'ICOM.

Lors des Rencontres annuelles des musées de France organisées en 2023 au musée d'Orsay, qui avaient pour thème « Musées, acteurs de la transition écologique », nous avons souligné l'urgence des réponses à apporter. Avoir choisi pour intitulé à cette journée le terme « décroissance » donne à vos réflexions une dimension résolument politique. L'enjeu pour nous tous, professionnels et responsables publics, n'est pas tant de faire moins ou plus mais de faire mieux avec des ressources contraintes et un objectif exigeant de réduction des émissions de carbone. Comment conjuguer sobriété énergétique et conservation ou itinérance des collections ? Comment garantir diversité et pluralisme des politiques culturelles ? Comment conforter la démocratisation culturelle et l'ouverture des musées au plus grand nombre ? De nombreuses structures culturelles ont engagé des réflexions et des actions ; cette journée en donnera des illustrations multiples.

Je salue la place réservée dans votre ordre du jour à la gestion durable des collections, qui doivent être replacées au centre de la réflexion, qu'il s'agisse des acquisitions, de la présentation des parcours permanents mais aussi de la recherche ; un considérable

gissement de connaissances reste à explorer dans les 1 223 musées de France que compte le territoire français.

Au-delà des actions ponctuelles, un mouvement global doit s'engager pour atteindre les objectifs ambitieux fixés à la filière muséale par le récent décret tertiaire – le dispositif « éco énergie tertiaire ». Le ministère de la Culture est pleinement engagé sur le sujet, et a réussi à faire valoir la nécessaire prise en compte de l'aspect patrimonial. Il faut des outils simples pour accompagner les musées dans la transition écologique ; c'est l'objet du projet de référentiel carbone que présentera Karine Duquesnoy. Il sera réalisé sous l'égide d'ICOM France avec le soutien de l'État. Le service des musées de France est également mobilisé pour aider les établissements avec des outils méthodologiques et des fiches pratiques, et il contribue à l'élaboration de normes avec tous les acteurs concernés, je pense notamment à la norme en préparation sur l'écoconception des expositions. Enfin, avec les directions régionales des affaires culturelles, le réseau d'architectes conseils du service accompagne les collectivités dans la rénovation ou l'extension de musées en intégrant les enjeux de sobriété énergétique dès la conception.

Beaucoup reste à faire, mais nous pouvons compter sur un réseau riche, diversifié, emmené par des professionnels engagés et innovants.

Emma Nardi, présidente de l'ICOM

Élue présidente de l'ICOM en 2022, j'ai consacré la première année de mon mandat à réorganiser l'institution. Après quoi, nous nous sommes engagés dans une nouvelle direction et avons lancé plusieurs initiatives. La première a été la création du Prix ICOM pour les pratiques de développement durable dans les musées. Cette démarche a engagé les 124 comités nationaux, les 34 comités internationaux, les sept alliances régionales et les organisations affiliées. ICOM France a participé à cette opération de grande envergure en présentant six projets ; je l'en remercie. Le Prix sera remis lors de la 27^e conférence générale, à Dubaï, en 2025, et j'espère que les projets saillants deviendront sources d'inspiration pour tous.

La deuxième initiative engagée est la création de l'Académie de l'ICOM. Notre organisation est forte d'innombrables compétences. En les rassemblant, nous pourrions ouvrir une école utile aux professionnels des musées des pays d'Afrique et d'Amérique latine où n'existent pas de cours de muséologie. Je souhaite faire participer tous les comités à ce projet, et j'espère pouvoir vous donner plus de renseignements sur cette grande aventure à Dubaï.

Le socle de notre action est l'éducation, car d'elle découlent la justice sociale et la démocratie. À cet égard, l'Italienne que je suis est très inquiète pour son pays, où un gouvernement qui penche fortement à droite limite le droit à la culture en rognant l'action culturelle. Dois-je rappeler qu'en France, en 1792, la Convention votait l'ouverture du Museum d'histoire naturelle au moment même où de jeunes républicains contenaient à Valmy les assauts des Autrichiens et des Prussiens ? C'est aussi l'année où l'on débattait de l'éducation publique, ouverte à tous et c'est merveilleux. Mais on est en train de revenir en arrière, et cela m'inquiète, moi qui suis de culture française et qui lis régulièrement Racine et Montaigne.

J'en viens à la décroissance. Habituellement, le préfixe « dé » a une connotation négative. Il n'en est pas ainsi en l'espèce : il s'agit d'approfondir la réflexion. En ce moment, dans le métro parisien, on lit des affiches enjoignant de « gagner du temps », et d'« aller plus vite ». C'est assez angoissant. J'invite au contraire les musées à l'éloge de la lenteur qui permet la réflexion et avec elle une

éducation approfondie pour la vie entière. C'est sur ce message d'espoir que je vous laisse à vos travaux.

Émilie Girard, présidente d'ICOM France

Je suis très heureuse de vous retrouver aujourd'hui à Reims (ou en ligne, en France et à l'étranger) pour cette journée professionnelle d'ICOM France consacrée à un sujet qui peut faire débat (certains d'entre vous l'avez peut-être constaté sur les réseaux sociaux !), autour d'un terme qui interroge, celui de la décroissance.

Nous avons la grande chance d'avoir aujourd'hui parmi nous un des grands théoriciens de la décroissance économique, Serge Latouche, qui ouvrira nos débats dans quelques minutes et nous en sommes honorés.

En préparant cette journée, nous nous sommes interrogés. Peut-on appliquer ce terme au monde des musées ? N'est-il pas dangereux de le prendre à notre compte ? L'adopter, est-ce s'avouer vaincu face aux multiples crises que nous traversons, est-ce devoir renoncer, ou, au contraire, est-ce savoir faire face et affirmer haut et fort ce à quoi nous tenons ?

Nous sommes en effet à un tournant. Cela fait plus de quarante ans que tous les musées travaillent à plus : plus de projets, plus de domaines d'intervention, plus de moyens d'expression (avec notamment l'avènement du numérique et des musées en ligne), plus d'événements pour toujours plus de publics, en nombre et en qualités.

Et les chiffres de fréquentation des musées l'année passée témoignaient encore d'une hausse notable, en de multiples lieux, de ces fréquentations, marquant, et on ne peut que s'en féliciter, un retour des visiteurs et visiteuses dans nos musées.

Pourtant, nous vivons une époque troublée qui nous pousse à repenser nos modèles habituels : instabilité politique, tensions sociales, crises énergétique, nécessité flagrante de la transition écologique, pression sur les moyens alloués aux institutions...

Comment parvenir à faire face à ces nouvelles contraintes tout en continuant à assurer nos missions fondamentales (la conservation et la monstration du patrimoine) et en endossant des missions qui sont devenues peut-être plus urgentes aujourd'hui qu'hier, celles liées au

rôle social du musée ? À défaut de l'éviter, comment donner du sens à la décroissance ?

Il nous faut apprendre à arbitrer et à réduire, sans pour autant renoncer à l'essentiel. Comment définir, en tant que professionnels de musées, ce qu'est cet essentiel ? Que pouvons-nous faire évoluer, que devons-nous défendre ? Se poser la question de la décroissance, c'est ainsi revenir sur ce qui fait l'essence du musée.

Je remercie l'ensemble des intervenants de cette journée de venir nous faire part de leurs réflexions et de leur expérience, pour avancer et définir de nouveaux modèles. Un merci spécial aux modératrices de nos trois tables rondes, Hélène Vassal, Agnès Parent et Valérie Guillaume.

Je remercie également très chaleureusement la ville de Reims pour son accueil et son engagement dans la préparation de cette journée, notamment Adrien Larivière, conseiller - cabinet de M. le Maire, Béatrice Ferrié, administratrice des musées, Louis Chagneau, chargé du protocole ville de Reims ; à la technique Olivier Schneider, chef de projet audiovisuel et événementiel, Ludovic Boudry (à la régie) et Bryan (du prestataire VIDELIO). Une pensée amicale également à Georges Magnier, directeur des musées de Reims, qui nous a réunis ici, autour de ce sujet.

Je remercie le bureau d'ICOM France (Valérie Guillaume, Marie Grasse, Laure Ménétrier, Frédéric Ladonne et Florence Le Corre) et l'ensemble du conseil d'administration pour leur investissement dans la vie de notre association. Merci également à Béatrice Roche qui est venue nous aider pour la logistique de cette journée.

Je ne sais plus comment dire ma reconnaissance à l'équipe d'ICOM France, vous les connaissez, Anne-Claude Morice et Alexia Maquinay, à laquelle se joint cette année Camilla Schianchi, qui coordonne le travail sur les deux projets relatifs à la durabilité des musées. C'est sur elles trois que reposent en grande partie la vitalité de notre association et je tiens à saluer le travail quotidien qu'elles mènent avec engagement et efficacité.

Merci aux traducteurs qui rendent possible la réception de cette journée à nos collègues étrangers. Merci à Mme Schwartz et M. Michel pour la prise de notes qui sera faite en direct et qui nous permettra de publier les actes de cette journée.

Merci enfin à vous tous d'être présents, ici et en ligne, à ce nouveau rendez-vous.

Je vous souhaite une bonne et profitable journée et je cède la parole à nos premiers intervenants.

Conférence inaugurale

La décroissance
et le musée de demain

Serge Latouche, professeur émérite d'économie à l'université d'Orsay

Au départ, le mantra de la décroissance – une croissance infinie est incompatible avec une planète finie – concernait l'économie, aucunement la culture ou les musées qui, dans une société en perte de sens et qui court à la catastrophe, devraient au contraire prospérer. Cependant, en 2021, mon collègue Daniel Jacobi m'ayant fait savoir que des muséologues britanniques s'interrogeaient à ce propos, j'ai rédigé un article intitulé « Muséologie et décroissance », publié dans la *Lettre de l'OCIM* en juillet 2021. Je pensais qu'il resterait sans lendemain. Aussi ai-je été surpris qu'ICOM France m'invite à ouvrir cette journée, heureux aussi, parce que les musées ont tenu une grande place dans ma vie et, incidemment, parce que le hasard veut que je vienne de publier un ouvrage sur l'esthétique et décroissance intitulé *Le désastre urbain et la crise de l'art contemporain* (éditions Le Bord de l'eau).

J'évoquerai les défis et les paradoxes auxquels les musées sont confrontés dans la société de croissance, avant de passer à la question qui vous occupe aujourd'hui : le musée de demain sera-t-il décroissant ?

D'abord, évitons les malentendus : la décroissance, dont personne ne parlait avant 2002, est un slogan, qu'on ne saurait prendre à la lettre. Bien des secteurs doivent croître, et en particulier certaines formes de musée. Ce slogan dit l'urgence et la nécessité de sortir de la *société de croissance*, c'est-à-dire de la société de marché mondialisée dans laquelle nous vivons et qui détruit la planète, et de construire une alternative, même si l'on ne sait pas exactement ce qu'elle serait.

La société de marché mondialisé – le capitalisme industriel disent certains – se caractérise par trois illimitations. D'abord, produire toujours plus et donc prélever toujours plus de ressources renouvelables et non renouvelables, et consommer toujours plus en créant des besoins artificiels surtout destinés à engendrer une frustration qui nous fera consommer encore plus. Il en résulte une production sans limites de déchets, malgré le recyclage, et de la pollution. L'air, saturé par les gaz à effet de serre, devient de plus en plus irrespirable,

avec des effets sur le dérèglement climatique. L'eau des océans est saturée de particules de plastique et autres et le saumon de rivière appartient au passé. La terre, empoisonnée, est condamnée à devenir de plus en plus désertique.

Cette illimitation économique s'inscrit dans le paradigme de la modernité. Les philosophes des Lumières voulaient nous émanciper. Ce beau projet recelait également une aspiration à la toute-puissance et aussi à une illimitation éthique, et bien sûr économique. Les musées participent de cet esprit encyclopédique des Lumières qui veut tout connaître, enregistrer, mettre en fiche.

Cette société de croissance ne s'intéresse pas vraiment à la culture, voire, parfois, la détruit, d'où les défis qui se posent aux muséologues. La culture n'est pas censée obéir à la logique marchande, mais dans une société mondialisée de marché, les musées aussi y sont soumis. La colonisation économique de l'imaginaire les enferme dans un double impératif paradoxal, ce *double bind* à la base de la schizophrénie : croître et en même temps réduire. Leurs missions de transmission, de démocratisation, de diversification les conduisent à multiplier les expositions et même les extensions – c'est Abou Dhabi, le Louvre-Lens. Il leur faut même assumer une nouvelle mission, celle de remplir le vide de sens créé par la société de croissance pour essayer d'enchanter un monde désenchanté. En même temps, il faut réduire les coûts au maximum. Donc certains musées ferment comme le beau musée des Arts et Traditions populaires à Paris il y a quelques années, et tant d'autres ailleurs. Et dans le contexte de transition que nous vivons, d'autres font faillite, en Afrique en particulier, ou sont ravagés, comme en Irak. De façon paradoxale, les musées sont sommés d'être rentables. Aussi essaient-ils d'accroître la fréquentation, de tailler dans les coûts, de trouver non plus des mécènes, mais des sponsors, du côté du Golfe par exemple.

Pour en finir avec la quadrature du cercle, des muséologues britanniques ont proposé d'adopter certaines des propositions des théoriciens de la décroissance. Le débat a été repris en France et ailleurs, mais souvent avec une vision étroite de la décroissance. Il ne s'agit pas tant de créer un monde nouveau, désirable, mais simplement de réduire les coûts. Alors, le musée de demain sera-t-il décroissant ? C'est là une question paradoxale pour le théoricien de la décroissance, puisque face à la destruction du sens engendrée par l'impérialisme de l'économie néolibérale, dans une société alternative

la culture doit croître pour compenser les destructions de sens de l'économie. On évoque une décroissance par remise en cause du principe de l'inaliénabilité des collections, mais c'est ouvrir la boîte de Pandore ! Imagine-t-on le Louvre vendre la *Victoire de Samothrace* pour acquérir par exemple le plug anal de M. Paul McCarthy dressé place des Victoires ? Ce serait absolument scandaleux ! Ce genre d'évolution des collections est évidemment à prendre avec des pincettes et ne correspond pas nécessairement à la conception de ce que serait un musée dans une société de décroissance. En réalité, la décroissance n'est pas une alternative, mais une matrice de sociétés alternatives.

Cela nous amène à deux problèmes fondamentaux et interdépendants de la réflexion sur les musées de demain, qui sont la relativité culturelle et la remise en cause de l'universalité. Les musées sont finalement une tradition assez récente de l'Occident. À preuve cette déclaration étonnante lorsque, il y a quelques années, les Français voulurent restaurer les palais d'Abomey et de Porto-Novo. Le ministre de la Culture du Bénin répondit que les vieux édifices en adobe n'intéressaient pas vraiment les Africains. De même, « l'art africain » inventé en Occident est un ensemble de masques et de statuettes pillés au moment de la colonisation, mais qui étaient destinés à disparaître très rapidement sous le climat d'Afrique. Et ce ministre de conclure : je préfère utiliser les maigres crédits dont je dispose à ce qui représente vraiment le patrimoine dans les sociétés africaines traditionnelles, la musique et la danse. Mais leur valeur patrimoniale et leur transmission ont été laminées par l'impérialisme de l'universalisme occidental.

Cela nous amène à l'idée que le monde post-croissance ne sera pas un monde universaliste. Ce sera un monde que j'ai appelé, à la suite du théologien catalano-indien Raimon Panikkar, un monde *pluriversel*, ou pour le dire comme les écrivains créoles des Antilles, marqué par la *diversalité*. Il est probable (et peut-être souhaitable) que le raz-de-marée universaliste de l'impérialisme occidental laisse des traces. Mais à la *déculturation* imposée par l'Occident, y compris sur le plan esthétique, succéderait une certaine forme d'acculturation réciproque dans un dialogue des cultures. De cette forme de musée *pluriversel*, on voit peut-être des prolégomènes avec les débats qui secouent l'Afrique autour de la pensée décoloniale. Lorsque les Français ont restitué certains *regalia* des palais d'Abomey, leur exposition a engendré un véritable enthousiasme

populaire à Cotonou. Malgré la déclaration du ministre du Bénin que j'évoquais sur une sensibilité différente de la nôtre, s'est manifesté un intérêt pour ces formes de transmission patrimoniale. Sans doute l'ambition de créer un grand musée africain à Dakar s'inscrit-elle aussi dans cette vision d'un musée de la post-croissance.

Certes, quand des muséologues ont évoqué la décroissance, c'était sous son aspect négatif, non dans la perspective d'une société alternative. Comme le disait mon maître Ivan Illich, il ne s'agit pas de sortir de la société de croissance par nécessité écologique, mais parce qu'on vivrait mieux dans une société qui ne soit pas soumise à la toxicomanie de la croissance, une société plus conviviale, plus humaine, plus chaleureuse. La décroissance pour le meilleur et pour le pire est aussi devenue un objet médiatique incontournable. Elle constitue désormais une proposition face à laquelle tous les responsables politiques sont forcés de se situer, ne serait-ce, comme le fait la représentante du ministère de la Culture, que pour s'en éloigner avec horreur et préférer l'oxymore du développement durable. L'effet de mode est tel que des peintres, des musiciens, des architectes, se proclament décroissants. Cet opportunisme ne vaut généralement pas grand-chose. D'ailleurs, une société de décroissance vivrait dans la *diversalité* des cultures, des sensibilités, des façons de concevoir ce qu'on doit produire.

La transition sera sans doute chaotique. C'est que nous vivons dans un monde en proie à de terribles crises. Ce qui se passe dans la bande de Gaza, la guerre en Ukraine, tout ce qui est lié au dérèglement climatique, à la perte de la biodiversité, autant de problèmes qui vont en s'aggravant. Et nous assistons à des destructions archéologiques terribles, des bouddhas de Bamiyan aux musées d'Irak, de la destruction de Palmyre aux bombardements à Gaza. En même temps, les nouvelles technologies, dont il faut faire un usage extrêmement prudent, permettent des découvertes archéologiques incroyables, en Irak ou au Mexique, les reportages d'Arte en témoignent. Dans ce monde chaotique, évidemment, il n'y a pas de boussole pour dire comment faire le musée de demain. On peut simplement donner quelques recommandations : pratiquer une éthique de la frugalité, une éthique de la *diversalité*, se montrer prudent et résister. Dans cette transition, la culture doit résister pour assurer ses missions de transmission, un peu comme les monastères du Moyen Âge nous ont transmis une partie de la culture antique. Il ne faut pas toujours céder aux sirènes des nouvelles technologies et dépenser les faibles

ressources disponibles à faire des gadgets interactifs, *et cetera*. Il faut surtout faire appel au bon sens et à cette éthique de la frugalité et de la *diversalité*. Bien sûr, une très grande incertitude demeure, l'erreur est inévitable. Mais il faut espérer que l'esprit de la décroissance vous aide à faire de bons choix.

Agnès Gall Ortlík, responsable de l'atelier de restauration et de conservation des photographies de la ville de Paris –

Vos écrits, que j'ai découverts en 2010, me questionnent. J'ai appris à l'Inp mon métier de restauratrice d'œuvres d'art et ses techniques. Avant l'an 2000, on ne nous y parlait pas du tout d'écologie, de décroissance, ni même de développement durable. Puis j'ai commencé à m'interroger, sur le plan personnel et professionnel et aujourd'hui j'enseigne ponctuellement aux étudiants en première année à l'Inp dans un module de deux jours en éco-conservation. Il s'agit de leur inculquer une pensée critique pour changer nos manières de faire, pour essayer d'être décroissants. Récemment, vous avez justement écrit un ouvrage sur l'enseignement de la décroissance. Le rapport du maître à l'élève, souvent d'une génération différente, est compliqué. Auriez-vous des conseils simples sur la manière de faire passer aux nouvelles générations le message sur le respect de l'environnement dans nos manières de faire professionnelles ?

Serge Latouche – J'ai souvent été invité en Italie à faire des conférences dans des établissements scolaires. Les professeurs disaient que leurs élèves étaient totalement intoxiqués par la société des gadgets. Pourtant, à ma surprise, j'ai toujours trouvé en eux un auditoire très réceptif. Bien sûr, ils sont quand même pervertis – et c'est notre faute – par les téléphones portables, et autres objets connectés. Quand j'ai commencé à prêcher la décroissance, vers 2002, je disais : « Si vous voulez la décroissance, foutez-moi à la poubelle, votre téléphone portable dégoulinant du sang des Congolais qui extraient le coltan ! » Je n'ai pas été entendu évidemment, et désormais beaucoup de militants de la libre croissance ont un portable. Je suis un des derniers représentants d'une espèce en voie de disparition, ceux qui survivent sans ! En réalité, les enfants sont très réceptifs, d'une autre façon que nous, très sensibles – pensez à Greta Thunberg – au dérèglement climatique, au fait que nous leur laissons la planète en bien pire état que nous l'avons reçue, déjà bien détériorée par nos grands-parents. Certes, sensibiliser à la nécessité d'une rupture avec le monde dans lequel

nous vivons est très difficile parce que nous sommes des drogués de la croissance, et comme les drogués, nous savons très bien que nous nous détruisons mais nous sommes incapables de renvoyer nos *dealers*. Certains y parviennent, mais pour la masse d'entre nous, c'est seulement quand nous serons contraints et forcés que nous entrerons en cure. La catastrophe, nous y sommes. Ce qui importe désormais, c'est de préparer la construction du monde de demain, et les muséologues ont le rôle important de transmettre aux générations à venir le monde que nous avons connu et qu'ils ne connaîtront plus.

Question du tchat – Que pensez-vous du concept de « symbiocène » de Glenn Albrecht comme alternative à l'anthropocène, en lien avec la question du pluriversalisme ?

Serge Latouche – Je ne connais pas ce concept, mais il y a eu une vingtaine ou une trentaine de propositions alternatives pour nommer l'anthropocène. La plus intéressante me semble être le capitaloscène. En effet ce n'est pas l'humanité entière qui est responsable de la dégradation de la terre sensible dans les couches géologiques, c'est, de façon récente, la Révolution industrielle. Reste que le terme d'anthropocène s'est imposé. Mais libre à chacun de faire sa proposition.

Question du tchat – Pouvez-vous parler de la croissance immatérielle, qui procure une décroissance matérielle ?

Serge Latouche – Nous sommes pris dans un jeu d'influences contradictoires, en particulier celle, terrifiante, des lobbies financiers et industriels qui nous manipulent. L'une des fictions lancées pour contrecarrer l'idée qu'il est nécessaire de sortir de la société de croissance est que, par l'effet du numérique, nous ne serions plus dans une société de production mais dans une société de services utilisant beaucoup moins de matières. Même si des activités se dématérialisent, cette théorie est très largement un mythe, car les activités dites immatérielles telles que le numérique ont des infrastructures importantes et un impact matériel considérable. On commence à savoir que les activités numériques demandent une infrastructure formidable de centres d'hébergement des données dont les systèmes de refroidissement consomment une énergie énorme. D'autre part, on utilise pour produire des terminaux tels que les téléphones portables des minéraux rares non renouvelables qui feront défaut dans quelques années, dont l'extraction se fait dans des conditions

abominables dans la partie turcophone de la Chine ou en République démocratique du Congo et se traduit aussi par la pollution des sols dans les décharges. Les activités immatérielles ont donc bel et bien un impact matériel.

D'autre part, la France peut se vanter d'avoir réduit son empreinte carbone, mais c'est en exportant ses activités polluantes. Si l'on tenait compte de la pollution réelle provoquée par les produits industriels que nous importons massivement de Chine, on verrait que notre empreinte carbone, loin de diminuer, a continué d'augmenter ces dernières années. Dans son rapport *Prospérité sans croissance* rédigé pour le gouvernement britannique, Tim Jackson montrait déjà que la déconnexion entre activités immatérielles et impact matériel est très largement mythique. De même, dans son ouvrage décroissant quelque peu opportuniste *Ralentir ou périr*, Thimothée Parrique, que l'on a beaucoup entendu sur les antennes, est arrivé à la même conclusion : l'immatériel n'a fait qu'accroître la pollution et la destruction matérielles.

Émilie Girard – L'auteure de la question précise qu'elle évoquait les possibilités de regards partagés qu'offre l'immatériel dans les musées.

Serge Latouche – On en revient au bon usage des nouvelles technologies : si l'on procède avec prudence, on ne peut exclure qu'elles permettent d'élargir le regard que l'on peut porter sur la culture et l'univers muséal.

Émilie Girard – Je vous remercie, monsieur Latouche, d'avoir accepté de participer à nos travaux

Session 1

**Croissance maîtrisée
ou décroissance des collections ?**

Table ronde

Anaïs Aguerre, secrétaire générale du Bizot Group

Mathieu Boncour, directeur de la communication et de la RSE du Palais de Tokyo

Michela Rota, architecte et consultante en musées et développement durable, membre d'ICOM SUSTAIN

Laurent Védrine, directeur du musée d'Aquitaine

Modération : Hélène Vassal, directrice du soutien aux collections du musée du Louvre



Hélène Vassal – Dans son ouvrage *La décroissance* paru en 2019 et à l'instant encore, Serge Latouche fustigeait l'accumulation par nos sociétés et, en creux, par les musées dont, ce faisant, il interroge l'ADN : leur politique d'acquisition et donc leur rayonnement au travers des accrochages, des prêts et des expositions. Le musée, dont les missions fondamentales sont d'acquérir, de conserver et de diffuser, peut-il survivre à la crise climatique ? Quelles sont ses capacités d'adaptation ? Quelques exemples d'une approche systématique de la question permettent de considérer que cette exigence peut être remplie en partie, nous le verrons.

En imposant la réduction des impacts par des pratiques de conservation plus sobres, l'éco-transition instaure un nouveau rapport aux valeurs prônées par le musée « conservatoire ». Les normes de climat intérieur communément admises tendent à s'assouplir, les pratiques architecturales évoluent vers une plus grande frugalité, les programmations d'expositions et les règles en matière de prêts changent – pas sans difficultés ni sans quelques renoncements, mais toujours avec beaucoup d'intelligence collective.

L'approche durable érige le professionnel du patrimoine en garant des ressources indispensables à la préservation de ce même patrimoine et en acteur conscient de son impact culturel sur la société. Réduction de la consommation énergétique, analyse d'impact

en matière de mobilité et de transport, recours à des matériaux biosourcés, réflexion sur la conservation du patrimoine naturel, intérêt pour un numérique plus sobre, réécriture du projet scientifique et culturel, politique d'acquisitions raisonnées sont autant de signes d'une mutation professionnelle.

Quels sont les freins et les leviers à l'amorçage puis à l'implantation d'un « musée durable » et donc à une gestion durable des collections ? Comment créer les conditions d'un écosystème soutenable, produire mieux avec moins, inventer une politique pro-active des collections ? Ces questions amènent à se poser celle d'un possible musée *low tech* engagé dans la rationalisation de ses collections et de ses espaces, conscient de ses forces et de ses faiblesses, vigilant en matière d'acquisitions et de mobilisation de ressources, un musée qui aurait fait le pas de côté lui permettant de penser autrement ses missions sans y renoncer, en s'imposant en quelque sorte une limite planétaire et non plus seulement budgétaire. Ce changement d'optique par lequel on tente de concilier créativité et responsabilité, se perçoit à l'échelle internationale et à l'échelle nationale, nous le verrons.

La première oratrice sera Anaïs Aguerre, secrétaire générale du Groupe Bizot depuis 2009 et fondatrice et directrice générale de Culture Connect, elle était auparavant responsable des initiatives internationales et responsable des principaux partenariats internationaux au Victoria & Albert Museum, après avoir travaillé au British Museum, comme consultante chez Ernst & Young et au Lincoln Center à New York. Depuis 2009, elle accompagne la mue écologique des directeurs de grandes institutions culturelles et leur changement d'approche. Elle décrira les étapes de cette transformation et ses effets.

Anaïs Aguerre (*en visioconférence*) – Dès mon arrivée dans les musées, il y a plus de quinze ans, j'ai été frappée par l'apparente absence d'interrogations de ce modèle qui les sous-tend, qui repose sur l'idée d'une croissance infinie, lié au principe de l'inaliénabilité des collections et à l'importance des acquisitions. Cette dynamique de « croissance infinie » ne se trouve nulle part ailleurs, ni dans la nature ni dans d'autres formes d'organisation sociale ; comment pouvait-on alors imaginer qu'un tel modèle puisse être viable ? Je me réjouis donc que cette journée soit consacrée à ce sujet. Cela traduit un changement, certes encore timide mais néanmoins notable, des pratiques muséales et de la

réflexion stratégique qui leur est associée au niveau international. Une nouvelle voie s'ouvre pour repenser le musée.

Le travail du Groupe Bizot sur le protocole vert (*Bizot Green Protocol*) s'inscrit dans cette dynamique de transformation des pratiques, des mentalités et des paradigmes en vue de construire ensemble un musée plus durable et plus responsable. Ce groupe informel de directeurs de musées – souvent des musées nationaux avec une forte activité internationale – a été créé en 1992 par Irène Bizot, alors administratrice générale de la Réunion des musées nationaux initialement pour améliorer les conditions d'échange des œuvres, notamment dans le cadre de grandes expositions internationales. Au fil des ans, ses membres ont élargi leur réflexion à l'ensemble des questions stratégiques qui touchent les musées d'aujourd'hui et de demain.

Le Groupe Bizot a adopté son protocole vert en novembre 2014, à New York, au terme d'un processus engagé à Paris en 2008, quand Nicholas Serota, directeur de la Tate, a invité ses collègues à trouver les moyens permettant aux musées de poursuivre leur important travail de conservation des collections dont ils avaient la responsabilité tout en tenant compte de l'enjeu climatique, et du besoin de changer les pratiques pour réduire leur empreinte carbone. Une collecte minutieuse de données scientifiques a eu lieu pendant six ans pour fonder le nouveau cadre que forment les *Bizot Guidelines*, qui visent à assouplir les normes relatives à la température et au taux d'humidité souhaitables dans les musées. En 2015, de nombreuses associations nationales de musées ont adopté ce protocole, et des organisations internationales telles que l'ICOM ou le Comité international pour les musées et collections d'art moderne y font référence.

Cette première version du protocole vert a donc entraîné l'adoption de normes plus souples de paramétrage de la température et du taux d'humidité permettant de réduire la consommation d'énergie nécessaire à la climatisation du bâtiment, la démonstration scientifique étant faite que cet assouplissement ne présentait aucun risque pour presque tous les matériaux. Mais le plus important, à mon sens, a été la place donnée au « musée vert », au cœur de la réflexion stratégique. Pendant ces six ans de réflexion, et après la diffusion de ce premier protocole, un changement d'état d'esprit a eu lieu, avec la prise de conscience que le musée a un rôle fondamental à jouer dans la lutte contre la crise écologique.

La plupart des membres du Groupe Bizot ayant intégré les nouvelles données dans les cahiers des charges fixés aux architectes pour les travaux d'extension ou de rénovation, des progrès ont eu lieu, mais ils demeuraient insuffisants. En 2018, une enquête réalisée auprès des membres du Groupe expliquait la persistance de fortes entraves à l'application du protocole notamment en matière de contrats de prêts d'œuvres par une résistance générale au changement et par le fait que les lignes directrices n'avaient pas été diffusées dans les établissements aussi largement qu'il l'aurait fallu.

Aussi le Groupe Bizot a-t-il recréé en 2022 un groupe de travail chargé d'actualiser le protocole vert à la lumière des nouvelles connaissances scientifiques, en tenant compte de la prise de conscience plus large de l'importance du rôle à jouer par les musées face à la crise climatique. Nous nous sommes attachés à travailler avec les collègues de toutes les disciplines : conservateurs, restaurateurs, personnes chargées des bâtiments, directeurs d'expositions, régisseurs et directeurs des questions environnementales – une fonction qui n'existait pas dix ans auparavant.

Étant donné la très grande diversité des collections et des environnements climatiques, nous sommes parvenus à des conclusions qui peuvent être appliquées dans des contextes très divers. La nouvelle version du protocole vert, dont les grandes lignes ont été réaffirmées, a été adoptée à l'automne 2023. Elle comporte une déclaration mettant l'accent sur l'urgence du changement et l'importance d'un changement collectif. Elle souligne la nécessité d'utiliser par défaut les modes de transport les plus protecteurs de l'environnement et invite à allonger la durée des expositions, ce qui aura pour effet mécanique de limiter le volume et la fréquence de la circulation des œuvres.

D'autre part, deux manuels ont été publiés pour faciliter la mise en pratique des lignes directrices du Groupe Bizot. L'un comporte divers outils, tels que des textes à inclure dans les contrats de prêt. L'autre traite des conditions d'une circulation des personnes et des objets, plus respectueuse de l'environnement. Sont ainsi mis en avant les meilleurs instruments propres à faire des musées des lieux plus durables et plus verts.

Je rappellerai en conclusion les trois piliers de notre démarche. D'abord, la volonté de fonder cette approche sur des données scientifiques. Ensuite, l'insistance mise sur la dimension collaborative de ce travail : non seulement l'union fait la force mais en l'espèce il

est impossible d'être efficace seul. Le Groupe Bizot ne s'exprime habituellement pas publiquement mais l'importance de ce sujet et de ce travail collectif nous invite à faire exception, afin de contribuer à la mise au point de solutions communes. Enfin, la conscience que ce travail doit être mené continûment ; pour cette raison, nous nous sommes engagés à réviser le protocole tous les cinq ans, en nous donnant pour objectif le partage des bonnes pratiques.

Hélène Vassal – Je vous remercie. Je vais donner la parole à Mathieu Boncour, directeur de la communication du palais de Tokyo. Vous conduisez au côté de Guillaume Désanges, son directeur, la transition sociale et environnementale de l'institution, tout en enseignant les questions de transition écologique et sociale dans les institutions culturelles aux élèves du master Affaires publiques de Sciences-Po Paris. Les fortes prises de position de votre directeur se traduisent dans *Le Petit Traité de permaculture institutionnelle*, ouvrage dans lequel il préconise une approche « conscientisée » de la production, globale, éthique, collaborative, voire heureuse. Comment opérez-vous ce que vous qualifiez vous-mêmes de « pas de côté » ? Comment appliquez-vous le principe du Groupe Bizot selon lequel « l'option verte est toujours la meilleure » ?

Mathieu Boncour – Le palais de Tokyo, qui n'a pas de collections, se trouve à une intersection : nous avons une addiction aux prêts dont nous sommes dépendants pour exposer, et si nous n'avons pas de prêts nous produisons. Nous sommes particulièrement conscients de l'injonction de maximisation permanente de production d'œuvres et d'accueil du plus grand nombre de visiteurs possible. Nous nous interrogeons donc sur notre rôle, en tant que centre d'art contemporain, dans la préservation de l'environnement. On peut choisir l'option de la décroissance et de tous les autres mots qui commencent par « dé », celle du renoncement. Nous avons choisi l'option de la création pour transformer les limites planétaires en une ressource. Cela nous amène à repenser entièrement le fonctionnement de l'institution.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur un principe qui n'est pas si éloigné de la décroissance, celui de la permaculture. Elle nous enseigne d'abord à ne rien faire hors sol et à penser la nécessité. Les musées sont des produits de la modernité. L'humanité n'a pas toujours collectionné. En héritiers de la modernité, nous pensons à ce que nous

allons montrer et à comment nous allons le montrer, pas au pourquoi ni au pour qui. Le premier apport de la permaculture, c'est l'idée qu'il est nécessaire de toujours se demander pourquoi on va montrer, quels sont l'intérêt et la nécessité de le faire. La démarche est iconoclaste, puisqu'on peut alors décider de ne pas montrer ou de montrer moins. Le propos d'une exposition peut reposer sur un nombre limité d'œuvres. Au palais des Beaux-Arts de Lille, l'ancien directeur Bruno Girveau a interrogé les visiteurs sur le nombre d'œuvres présentées. Ils ne savaient pas exactement combien ils en avaient vu et quand ils le savaient, généralement, ils jugeaient que c'était trop. Ils jugent donc que l'on peut faire des expositions avec moins d'œuvres, ce qui signifie pour nous moins d'emprunts.

Le second apport de la permaculture, c'est une utilisation raisonnée de l'espace et du temps. S'agissant du temps, cela signifie remettre en cause le tabou du rythme des expositions. Au palais de Tokyo, nous organisons trois saisons d'expositions par an, en février-mai, juin-septembre, octobre-janvier, avec plusieurs expositions par saison, comme cet automne, où nous présentons huit en même temps. À chaque fois il faut réinventer les espaces, les cimaises, les emprunts, la production. C'est énorme. Allonger la durée de nos expositions, ce serait aussi allonger la durée des emprunts, donner au public la chance d'avoir plus de temps pour visiter ces expositions, donner plus de temps aussi aux travailleurs et aux travailleuses de l'art. Pour ces équipes, cela modifie aussi la relation aux collections, que l'on va utiliser au maximum. Et l'utilisation raisonnée de l'espace signifie que nous ne sommes pas obligés d'utiliser à plein nos 22 000 m². Il existe des formes d'exposition plus légères que d'autres, ce qui a beaucoup à voir avec les collections.

Nous en venons là à un autre aspect de la permaculture, l'écosystème. Il s'agit de ne pas travailler seuls et d'engager un dialogue avec les institutions prêteuses sur la façon dont on va mettre ces œuvres en avant dans des bâtiments qui ne sont pas toujours idéaux pour un musée. Se pose aussi la question des transports et des normes de conservation qui, pour une institution comme le palais de Tokyo, sont extrêmement contraignantes. Régulièrement, nous renonçons à certaines œuvres. Ce peut être en raison de l'éloignement et de conditions de transport ou de conservation trop complexes mais ce peut être aussi que, dans l'esprit de la permaculture, nous considérons que finalement nous pouvons faire avec une œuvre plus proche. Je pourrais exposer d'autres mesures que nous inspire la

permaculture, mais c'est surtout une façon de penser le fonctionnement de notre établissement qui conscientise la production et le retour à la proximité et nous invite à un dialogue plus étroit avec les institutions avec lesquelles nous travaillons.

Hélène Vassal – Je retiens que, dans une organisation raisonnée, on peut montrer autrement, ou même décider de ne pas montrer.

Cette question d'usage intéressera certainement Michela Rota, docteure en patrimoine culturel, architecte, consultante dans le domaine des musées et du développement durable. Membre d'ICOM SUSTAIN, le nouveau Comité international qui se consacre à ces questions, elle préside également le groupe de travail d'ICOM Italie sur la durabilité et l'Agenda 2030. La création d'ICOM SUSTAIN est un des exemples les plus significatifs de l'appropriation de la transition écologique par les professionnels du patrimoine. Nous allons en savoir plus sur la genèse et les principes de ce groupe.

Michela Rota – Je vous remercie de m'avoir invitée à présenter le nouveau Groupe SUSTAIN de l'ICOM, créé cette année, au terme des cinq ans de mandat du Groupe de travail sur le développement durable.

Notre mandat est d'aider l'ICOM à trouver les moyens de mettre en place son plan de développement durable. Nous soutenons donc les initiatives lancées en accord avec les « 5 P » de l'Agenda 2030 de l'ONU, à savoir Personnes, Planète, Prospérité, Paix et Partenariats. Il existe un débat sur les termes de « développement durable » ou « durabilité ». Dans son contexte, il est donc parfois important de définir ce qu'incluent ces concepts, mais au sein de l'ICOM, la référence officielle est l'Agenda 2030. Dans la présentation, j'aborderai les principaux points clés qui ont émergé de la discussion interne au sein de notre groupe - en particulier avec Clémence Aycard, *art curator* - sur le thème de la décroissance et des collections.

Le Groupe SUSTAIN¹ s'est fixé des objectifs devant permettre à l'ICOM de créer une plateforme de dialogue avec tous, experts et professionnels, pour traiter de durabilité et influencer les

⁽¹⁾ <https://icom.museum/en/committee/international-committee-on-museums-and-sustainable-development/>

développements futurs. Notre travail s'inscrit dans un cadre institutionnel consacré au développement durable mais nous avons conscience qu'il touche aussi aux problèmes évoqués ce matin – réduire les déchets et la consommation de ressources – que nous cherchons aussi à intégrer à l'action de nos musées.

Nos principaux objectifs sont au nombre de huit. Nous voulons constituer une source d'informations et de recommandations sur le sujet pour tous les membres de l'ICOM ; offrir conseils et soutien à tous nos comités sur les initiatives et partenariats pour favoriser le développement durable ; mettre l'accent sur les valeurs éthiques telles qu'elles figurent dans le code de déontologie et le comité de planification stratégique de l'ICOM, auquel j'appartiens et où je relaie ces préoccupations. Nous soutenons les initiatives visant à accorder des bourses et créer un Prix ICOM de la durabilité – j'invite tous ceux qui agissent dans ce sens à se porter candidats. Nous collaborons aux travaux de l'assemblée générale triennale et des conférences annuelles des comités internationaux de l'ICOM. Lors de la Conférence ICOM-IMREC sur les musées et la durabilité qui s'est tenue début juillet 2024 à Séoul, j'ai animé un atelier consacré à notre Plan d'action. De nombreux musées dans le monde travaillent déjà dans cette direction.

Le Plan d'action pour le développement durable² repose sur l'idée que nous pouvons enrichir nos actions par une réflexion stratégique. Nous avons commencé d'y réfléchir dans le groupe de travail qui précédait SUSTAIN et nous travaillons désormais à l'améliorer. Ce plan d'action permet de relever les défis liés à crise climatique via le partage des connaissances, la mise en réseau et des actions concrètes. Il se déploie en cinq domaines principaux liés entre eux : vision stratégique et direction ; ressources ; actions coordonnées en réseaux ; outils et soutien nécessaire pour participer au développement durable ; suivi, évaluation et communication. Le plan privilégie le principe de la souplesse. Il vise à répondre aux besoins des institutions et des organisations en fonction de leur contexte propre. Il peut donc être appliqué au niveau national, ou par une institution seule qui veut s'engager sur la voie de la durabilité. Nous avons élaboré une matrice

⁽²⁾ <https://icom.museum/wp-content/uploads/2023/03/ICOM-Action-plan-2030.pdf>

à disposition de ceux qui veulent se lancer. Par exemple, au point 1 « Vision stratégique et direction », on peut faire figurer la personne responsable, le calendrier de mise en place, les livrables attendus et les mécanismes permettant de rendre des comptes sur ce qui est mis en place. Cette matrice est disponible pour chacun des cinq domaines clés du développement durable

Je suis aussi coordinatrice du Groupe de travail sur la durabilité et l'Agenda 2030 d'ICOM Italie³, qui a réorganisé ses activités en vingt-et-un groupes de travail pour mieux traiter la complexité de la muséologie contemporaine. Nous voulons que l'ICOM soit une plateforme de dialogue national et international, nous réfléchissons aux sujets évoqués par SUSTAIN dans un groupe de travail *ad hoc* sur la durabilité et nous cherchons à mettre en place des activités en réseau pour partager les bonnes pratiques.

Plusieurs membres du bureau de notre Groupe SUSTAIN ont commencé à débattre du sujet traité aujourd'hui. Sans m'y attarder, je cite les points clés que nous avons évoqués : bien connaître ses collections, en appliquant le principe *less is more* ; mener la collecte et la conservation de manière éthique comme défini dans nos principes directeurs ; créer des partenariats en réseau de manière responsable ; créer de l'espace en explorant différentes voies comme l'aliénation et le retour d'œuvres en liaison avec la décolonisation. Nous avons également évoqué la numérisation des collections. À ce sujet, j'observe qu'en Europe des financements importants sont consacrés à la numérisation des collections mais que de nombreux objets ainsi numérisés sont dans les dépôts ; combien sont véritablement vus par le public ?

ICOM SUSTAIN insiste sur le fait que toute histoire est environnementale et qu'il faut dialoguer de façon active autour de nos collections, nous inspirer de façon créative des bonnes pratiques ; il importe de prendre contact avec des experts extérieurs du développement durable car on ne peut tout faire en interne. Les musées sont les gardiens du passé, mais également de l'avenir ; il faut donc impliquer la jeunesse dans la transition écologique. Par exemple, en Italie, avec le projet *Museintegrati*, nous avons promu des « Lignes

³ <https://www.icom-italia.org/gruppo-di-lavoro-sostenibilita-e-agenda-2030/>

directrices pour l'implication des jeunes actifs dans l'environnement et le climat⁴ » avec l'identification de quelques concepts clés. Vous pourrez trouver cette publication en ligne et en langue anglaise. Je suis à votre disposition pour en débattre.

Hélène Vassal – Je vous remercie. Laurent Védrine, conservateur en chef du patrimoine, est directeur du musée d'Aquitaine à Bordeaux après avoir dirigé plusieurs autres musées dont l'écomusée de Margeride et le musée de Haute-Auvergne dans le Cantal, puis le musée d'histoire de la ville de Marseille dont il a piloté la rénovation dans le cadre de Marseille-Provence Capitale européenne de la culture. Il se préoccupe en permanence du coût écologique et économique des collections dont il a la charge et des conditions de leur soutenabilité responsable.

Laurent Védrine – Sachez d'abord que le musée d'Aquitaine, musée municipal d'histoire et de société, conserve près de 1 400 000 pièces. Faire face à une telle accumulation, c'est notre quotidien. Sont en jeu les collections bien sûr, mais aussi les bâtiments. Notre établissement en gère trois : l'ancien palais des facultés qui abrite aussi une partie des réserves du musée, le centre national Jean Moulin consacré à la seconde guerre mondiale et un ancien musée abritant la collection Goupil, du nom d'un éditeur d'art du XIX^e siècle, qui nous a été transféré. Bordeaux patrimoine mondial constitue une entité supplémentaire. Et bien sûr, nous devons nous soucier du public et des moyens disponibles. Dans ce contexte, faire face à la transition écologique et à nos contraintes suppose de définir des priorités.

Revenons à nos 1 400 000 pièces. Ces collections ont été constituées dès le XVI^e siècle dans une demi-douzaine de musées qui ont été réunis, ce qui explique leur richesse et leur variété. Par cercles concentriques, en quelque sorte, elles ont une dimension à la fois locale, régionale et planétaire en ce qu'elles sont très liées à l'histoire portuaire et à l'histoire coloniale, dans une grande diversité. La chaîne patrimoniale commence par les acquisitions, un flux à sens unique – rien ne ressort en raison du principe d'inaliénabilité,

⁽⁴⁾https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2021/04/221125_linee-guida-giovani_it.pdf

d'où le problème de l'accumulation. De nos jours, elles se font de manière raisonnée car les commissions régionales d'acquisition en évaluent la pertinence. L'accumulation tient aussi aux dépôts gratuits, mais c'est moins vrai qu'il y a quelques dizaines d'années. Pour procéder à une acquisition, on tient également compte des possibilités de mise en valeur et donc d'exposition de manière permanente ou temporaire. Et puis, dans une approche globale de la « collection publique », comme nous recourons beaucoup à des prêts et à des dépôts, nous prenons aussi en considération les collections des musées voisins pour apprécier si l'acquisition projetée trouve sa place dans un ensemble. À mon sens, ce n'est pas sur ce plan que le besoin d'évoluer est le plus marqué. L'essentiel du travail doit porter sur le stock, en très grande partie conservé dans les réserves des musées : est exposé moins d'un pour cent de la collection de 1 400 000 pièces, milliers de silex et d'outils préhistoriques compris, conservées au musée d'Aquitaine.

« Trier » les collections, c'est pour commencer bien les connaître, ce qui signifie, outre les indispensables inventaires et récolements, connaître leur intérêt et leur statut – collection des musées de France, collections d'étude, dépôts, biens non-inscrits ? Il faut absolument mettre l'accent sur la recherche : recherches sur la provenance certes mais aussi recherches en lien avec l'université, qui peuvent amener à porter un nouveau regard sur les collections.

Des choix sont nécessaires pour rationaliser les collections et l'espace. Puisque nous ne pouvons présenter 1 400 000 pièces, notre cap est notre projet scientifique et culturel, qui définit les thèmes et les collections à mettre en valeur. Nous hébergeons ainsi une collection de 450 superbes statues en plâtre, propriété de l'université de Bordeaux Montaigne, entreposées dans l'ancien palais des facultés où le musée d'Aquitaine est installé depuis 1987. En dépit de leur intérêt manifeste, presque tous ces plâtres étaient en réserve. Nous avons décidé de les rapatrier à l'université de Bordeaux Montaigne pour libérer de l'espace afin de sauvegarder d'autres collections, et envisagé ainsi un projet de valorisation qui avait plus de sens sur le campus.

Puisque s'y trouve l'immense majorité de nos collections, c'est aussi sur les réserves que l'effort doit porter en matière de coût énergétique et de transition écologique. Nous conservons les objets dans deux bâtiments. Le premier, d'une surface de trois hectares

sur six niveaux, est situé au cœur de la ville ; est-ce pertinent ? Nous avons la réponse, mais pas le budget... Le second bâtiment, de 2 500 m², est un hangar municipal reconverti pour stocker tout le matériel agricole et rural que nous conservons et du mobilier archéologique lourd.

L'ampleur de ces collections est saisissante, et pas seulement au musée d'Aquitaine. La situation présente résulte du plan, voulu par Georges Henri Rivière après la guerre, de collectes matérielles et immatérielles dans toute la France, en s'appuyant sur les musées régionaux. Il s'ensuit qu'une centaine de milliers de pièces concernant le monde agricole et rural, qui n'intéressent plus guère ni le public ni les professionnels du patrimoine ni les chercheurs, sont stockées dans nos réserves sur des milliers de mètres carrés. Que faire de ces collections inaliénables et imprescriptibles ? À nouveau, il faut déterminer leur statut pour savoir si certaines pièces peuvent être rendues et ainsi sorties des réserves pour rationaliser l'espace et essayer de les mettre en valeur. Le Printemps de la ruralité est au cœur du sujet puisqu'il visait à retisser un lien rompu : on constate une perte de mémoire chez les professionnels des musées, en dépit du travail accompli par nos collègues au sein de la Fédération des écomusées et des musées de société.

Lors de la commémoration du 80^e anniversaire de la Libération de Bordeaux, nous avons accueilli huit tracteurs achetés après la guerre avec l'argent du Plan Marshall. Par la mécanisation qu'il a provoquée, ce plan de reconstruction a profondément modifié les campagnes françaises, avec des conséquences sur la structure du monde agricole et rural encore perceptibles aujourd'hui. Nous avons saisi l'occasion de ce périple de 400 km au terme duquel les huit véhicules devaient rallier les Deux-Sèvres depuis les Landes pour les accueillir devant le musée d'Aquitaine, rendre visible ce patrimoine, traiter des conséquences de la mécanisation d'après-guerre, provoquer des rencontres entre agriculteurs et passants bordelais d'une part, d'autre part entre des agriculteurs qui viennent rarement à Bordeaux et des professionnels des musées qui connaissent peu les problèmes du monde rural. Ce faisant, nous avons redonné de la mémoire aux collections de nos réserves.

En conclusion, il faut envisager ces collections différemment, ne pas les considérer comme un poids, une immensité inconnue et insaisissable et, pour ce qui concerne les collections de matériel rural,

s'appuyer sur les agriculteurs. Les musées ont perdu la mémoire de la provenance et de l'usage de ces objets. Cela dit l'importance de disposer de documentation à leur sujet, l'urgence de recueillir auprès d'une génération qui va disparaître la mémoire de l'usage de ces objets pour ensemercer le présent. La recherche est indispensable, et il est au moins une chercheuse spécialiste du monde agricole à l'université de Bordeaux Montaigne : Corine Marache. Je suis convaincu qu'avec un zeste de co-construction avec les agriculteurs, chercheurs, étudiants, ingénieurs, professionnels de musées et associations, ces objets peuvent servir d'inspiration pour imaginer des instruments *low tech* pour la vie quotidienne. Ainsi redonnera-t-on vie à ces collections, avec des actions visibles impliquant le public. Nous avons engagé cette démarche il y a quelques mois ; nous vous dirons son évolution et les résultats obtenus, qui peuvent concerner des centaines de musées en France.

Hélène Vassal – Je vous remercie. Je suis convaincue que de nombreuses questions sur cette approche conscientisée des collections vont être posées par le public.

Frédéric Ladonne, architecte-programmiste – J'aimerais savoir quels sont, au sein du Groupe Bizot, les signataires du protocole vert. Le Groupe nous a beaucoup aidés à détendre l'atmosphère quand il a été question d'assouplir les règles relatives aux conditions climatiques dans les musées et je l'en remercie. Mais on peut aller encore un peu plus loin dans la révision du taux d'humidité relative. Les objets conservés se sont trouvés 2 000 ans sous d'autres climats, dans d'autres conditions, et ils se portaient bien quand ils sont entrés dans les musées.

Anaïs Aguerre – J'ai transmis aux organisateurs le lien électronique vers le premier manuel du Groupe Bizot⁵. Il comprend une liste, qui évoluera, des personnes ayant adopté le protocole. Les données scientifiques montrent effectivement que l'on peut assouplir davantage les règles d'humidité relative. Mais nous souhaitons pour commencer que les recommandations relatives à des paramètres

⁽⁵⁾ <https://www.cimam.org/sustainability-and-ecology-museum-practice/bizot-green-protocol/>

longuement testés, déjà acceptées par de nombreux musées, soient plus largement adoptées encore. La révision quinquennale du protocole vert, en prenant en considération l'avancée des connaissances, rassurera les établissements.

Frédéric Ladonne – J'attendrai donc cinq ans !

Hélène Vassal – Mathieu Boncour, quel rôle donnez-vous à l'approche ascendante (*bottom up*) chère à Martin Müller dans la mise en œuvre de la transition écologique ?

Mathieu Boncour – Tout part de l'écoconception. Quand nous décidons une production, nous la limitons au maximum, en l'adaptant à d'autres lieux, en travaillant avec les artistes sur des matériaux écoresponsables, des matériaux alternatifs développés en interne ou avec d'autres institutions au sein de laboratoires extérieurs, dont le lab Scénogrrrrraphie du collectif Les Augures, en nous interrogeant sur le sort réservé aux résines par exemple ou aux matériaux utilisant des énergies fossiles.

S'agissant des expositions elles-mêmes, il faut en finir avec la promesse faite pendant des années aux visiteurs de lieux sans cesse reconfigurés et, particulièrement au Palais de Tokyo, d'expériences radicalement transformées, car ce sont autant de cimaises qu'il faut déplacer. Nous avons donc fabriqué des cimaises réutilisables jusqu'à cinq saisons d'affilée et travaillé avec les commissaires d'exposition à la réutilisation des scénographies passées. L'allongement de la durée d'exposition a entre autres vertus celle que le changement de scénographie est moins fréquent et que l'on peut demander au commissaire de l'exposition suivante de réutiliser un certain pourcentage de la scénographie de l'exposition en cours. Nous n'en sommes pas encore à l'imposer ; nous partons de la prise de conscience des limites planétaires pour inciter au développement de la créativité. Nous travaillons à la définition d'un ensemble de normes et cela se traduit dans l'organisation du Palais de Tokyo, où nous avons constitué des groupes de travail thématiques relatifs à l'ensemble de nos activités, dans le respect du principe de la permaculture qui appelle à s'asseoir autour d'une table avant même de lancer un projet pour réfléchir collectivement à la manière la plus écologique de procéder.

Laurent Védrine – Nous voulons augmenter la visibilité des immenses collections stockées dans nos réserves, mettre en valeur notre parcours permanent et créer des événements autour de ce parcours. Bruno Girveau, au palais des Beaux-Arts de Lille, a beaucoup travaillé sur ces questions. Pour des raisons budgétaires et pour tenir compte de la transition écologique, nous avons augmenté la durée des expositions temporaires tout en réduisant le nombre de prêteurs, et nous réutilisons des matériaux, ce que facilite la création récente d'une ressourcerie à l'échelle de la direction générale des affaires culturelles de Bordeaux. Cette démarche n'est pas sans provoquer quelques problèmes, mais les contraintes n'empêchent pas la réalisation de belles choses. Ainsi allons-nous rouvrir l'année prochaine un centre d'interprétation de l'architecture et du patrimoine, et voulons réutiliser les ressources au maximum. Cependant, le réemploi des matériaux conduit à s'interroger sur les normes : normes de sécurité certes, mais aussi normes liées à la conservation préventive, notamment contre les insectes qui peuvent être logés dans des bois issus d'une ressourcerie où ils sont entreposés dans des conditions qui ne sont peut-être pas idéales.

Hélène Vassal – David Liot traitera cet après-midi de normalisation.

Christelle Creff – Les collections du domaine public qui se sont accumulées après les confiscations révolutionnaires ne cessent de croître, je l'entends. Nous devons certainement réfléchir au cours des années à venir à la question de l'imprescriptibilité et de l'inaliénabilité des collections. Je n'ouvre pas encore la porte, le Code du patrimoine étant, vous le savez, très protecteur. Toutefois, les données figurant sur le site des musées de France indiquent que plus de 200 000 pièces sont entrées dans les collections en 2022. Une marge de progression est certainement possible dans la sélection. Cela va de pair avec la connaissance des collections. Je ne donnerai pas le taux de récolement aujourd'hui, mais nous ne sommes pas très bien partis pour affronter le deuxième récolement décennal, en 2025.

Ensuite, pourquoi la moitié des musées n'ont-ils pas de projet scientifique et culturel ? Là encore, il existe une marge de progression ! Vous avez, madame la présidente de l'ICOM, préconisé d'aller plus lentement, de revenir à la source du métier, de se recentrer sur les collections, de bien réfléchir à ce que l'on acquiert. Certes, mais

comment refuser un don ? Pourtant, la gestion des collections a ensuite un coût et il y a déjà beaucoup à faire pour celles qui existent.

Hélène Vassal – Il est bon de rappeler l'importance du récolement décennal, le troisième commençant en 2026. *Quid* des travaux à effectuer sur les non-retrouvés, les œuvres dégradées, les ensembles dont on ne peut rien faire ? S'agissant de déclassement ou d'aliénation, le Mobilier national a donné un très bel exemple avec la possibilité de « customiser » des pièces aliénées de son patrimoine. C'est une initiative qu'il ne faut pas s'interdire.

Laurent Védrine – Je suis tout à fait d'accord. Au risque de choquer, je pense aussi à des séries, par exemple d'instruments agricoles conservés en plusieurs exemplaires et dont certains pourraient être remis en fonctionnement. Ce serait rendre un peu de vie et de sens à des collections techniques.

Question du tchat – Le palais de Tokyo est un phare s'agissant de la permaculture et des ressources vertes. Pourtant, pour des raisons financières, vous acceptez souvent des expositions de groupes de luxe pour 24 ou 48 heures. Comment concilier un discours de pointe exemplaire et le besoin d'argent qui pousse à accepter ce type de projet dans vos 22 000 m² ?

Mathieu Boncour – Commençons donc par accepter nos contradictions. Après tout, le point de départ de la réflexion écologique a été d'admettre que nous étions mauvais, comme les multinationales qui sont régulièrement l'objet de critiques. Sur le plan moral en tout cas, nous ne sommes pas meilleurs, nous aussi nous produisons des émissions, nous vivons des contradictions. Le point de départ d'un cheminement, c'est de les assumer. À partir de là, transformer notre modèle pour le rendre plus durable, comme nous l'avons décidé, est d'abord une démarche classique de responsabilité sociale des entreprises. Cela consiste par exemple à passer aux ampoules LED et à réduire les consommations énergétiques. Mais un moment est venu où l'on s'est rendu compte que les mesures techniques ne suffisaient pas et qu'il fallait complètement repenser le fonctionnement de l'institution.

Se sont posées des questions relatives au modèle économique, mais il en est d'autres. Ainsi, comme pour tous les lieux culturels,

l'impact de la fréquentation du palais de Tokyo est énorme en termes d'émissions ; néanmoins, faire venir les visiteurs est l'objet même de notre mission de service public et un aspect important de notre modèle économique. Il faut donc se demander comment assumer ces contradictions. Nous essayons de progresser par des changements en termes de modèle économique, de billetterie, de mécénat, de privatisation, pour répondre aux impératifs écologiques. Cela suppose parfois de renoncer à quelques centaines de milliers d'euros. C'est un choix politique fort, que nous avons d'abord fait seuls et que l'on peut envisager de faire aussi avec les tutelles et, pourquoi pas, avec des mécènes sensibles à notre discours écologique, de même que l'on peut déjà se priver de mécènes « carbonés », au profit d'entreprises plus vertueuses qui apprécient et veulent soutenir notre démarche. Mais pendant une période de transition, nous devons effectivement abandonner une partie de nos ressources en attendant d'en trouver d'autres. Le changement est en cours, mais comme tous ici je pense, nous vivons nos contradictions en essayant de faire mieux chaque jour.

Catherine Monlouis-Félicité, directrice du développement culturel à la Monnaie de Paris – De toutes les interventions, je retiens d'abord la richesse des pratiques collaboratives d'une part, de la mise en réseau d'autre part. Comment, alors, mieux faire circuler les bonnes pratiques, les faire remonter et les diffuser ? Nous pouvons aussi partager des expérimentations en cours. Ainsi, à la Monnaie, nous testons la possibilité d'arrêter la climatisation. Évidemment, nous ne sommes pas les seuls à le faire. Mais il n'est pas toujours facile de trouver la ressource documentaire ou les contacts ou de s'assurer que tout ce qui est fait par le Groupe Bizot ou par l'ICOM est bien diffusé dans le réseau.

Hélène Vassal – Vaste question, à laquelle les intervenants de cet après-midi répondront en partie en expliquant comment ils travaillent en réseau et comment ils diffusent les informations. Bien sûr, Juliette Raoul-Duval comme Émilie Girard peuvent en témoigner, l'ICOM est très fortement engagé dans le développement des réseaux et l'accès aux ressources. Vous disposez aussi de ressources très complètes sur le site du ministère de la Culture, Karine Duquesnoy l'évoquera tout à l'heure. Et, bien sûr, cela fait partie des objectifs d'ICOM SUSTAIN.

Michela Rota (*interprétation*) – Oui, notre réflexion porte actuellement sur l’ouverture d’une plateforme permettant aux membres du comité ICOM SUSTAIN d’engager un dialogue sur ces thématiques-clés puis de l’étendre aux autres membres de l’ICOM. Chacun l’a dit, il faut repenser toutes les actions muséales. Il faudra parler de développement durable. Mais à la notion de décroissance je préfère celle de suffisance (*enoughness*) développée par la photographe Cristina Mittermeier.

Il importe de travailler en partenariat avec d’autres membres, d’autres comités, d’autres experts. Beaucoup de bonnes pratiques existent déjà mais dans bien des domaines nous n’en sommes qu’au début. Concernant l’aliénation des œuvres (*deaccessioning*), j’ai mis un lien dans le *tchat*⁶. De nombreux objets sont déjà recensés sur des plateformes numériques mais le public n’y a pas accès. Créer des liens vers ces ressources permettrait de nouvelles approches, de nouvelles données, de nouvelles histoires. Sans doute peut-on peser les inconvénients et les avantages de l’évolution des musées ; pour ma part, j’en ai une vision optimiste.

Anaïs Aguerre – Pour aborder sous un angle positif la question fondamentale de la diffusion, il est formidable que nous soyons en fait forcés à ce travail collaboratif de façon complètement nouvelle : on découvre souvent des solutions justement parce qu’on parvient à créer un travail en réseau. Je pense que parallèlement à la décroissance doit émerger une économie du partage. Les musées ont un rôle important à jouer, et si le chemin est ardu les résultats vaudront la peine.

Hélène Vassal – Ce sera le mot de la fin. Je vous remercie tous pour vos interventions.

⁽⁶⁾ https://media.museumsassociation.org/app/uploads/2011/02/31130538/HS377-%E2%80%93-MA-New-Disposal-Toolkit_08-FINAL.pdf

**Présentation
du projet
« Référentiel carbone
pour les musées »**



Intervenants

Karine Duquesnoy, haute fonctionnaire à la transition écologique et au développement durable, ministère de la Culture

Laurent Barbezieux, représentant du consortium Aktio / Les Augures / Praxis & culture



Émilie Girard – Karine Duquesnoy, du ministère de la Culture, et Laurent Barbezieux, de la société Aktio, vont nous présenter ce projet conjoint.

Karine Duquesnoy – Certains se souviennent sans doute que, lors des Rencontres des musées de France, à la fin de 2023, j’avais présenté notre projet de Guide d’orientation et d’inspiration pour la transition écologique de la culture. C’est dans ce contexte que s’inscrivent le projet de référentiel carbone et de nombreux autres outils. C’est une spécificité de notre pays que le ministère de la Culture ait souhaité se doter, à usage interne et pour l’ensemble des secteurs culturels, d’un outil sur la transition écologique le plus complet possible, élaboré de façon concertée avec les services de l’administration centrale, les établissements publics du ministère et les services déconcentrés. La plupart d’entre vous étant sans doute insérés dans des réseaux territoriaux, il était essentiel que les DRAC soient parties prenantes et elles l’ont été très activement.

L’intitulé du guide comporte les mots « orientation et inspiration ». « Orientation » d’abord parce que nous fixons des objectifs à atteindre à l’horizon 2027 pour les parties prenantes, pour l’administration et pour le ministère, en tant qu’édicteur de normes et en capacité d’accompagner les acteurs. Le domaine couvert est très large : on aborde la décarbonation, la biodiversité, la question des ressources, pour tracer des perspectives sur l’ensemble des thématiques – la décarbonation, pour importante qu’elle soit, n’est qu’un aspect parmi d’autres.

Ensuite, « l’inspiration » qui vise à mettre en avant les bonnes pratiques existantes. En effet, les acteurs culturels n’ont pas attendu que le ministère se saisisse de la thématique pour proposer et

expérimenter des solutions. Bien des acteurs présents dans cette salle sont depuis de nombreuses années engagés, qui sur l'éco-conception des expositions, qui sur des conditions de conservation plus vertueuses, plus vertes et moins consommatrices d'énergie. On retrouve ces points dans le guide, assortis d'objectifs. Par exemple, nous nous fixons comme objectif que l'ensemble des référentiels pédagogiques des diplômes délivrés par l'enseignement supérieur du ministère de la Culture intègre, d'ici 2026, les questions de transition écologique, cela pour contribuer à une transformation en profondeur et permettre aux futurs professionnels d'entrer dans la carrière avec un prisme autre que celui de leurs aînés et mieux armés pour évoluer dans un environnement complexe. À titre de comparaison, dans l'enseignement de la danse ou de la musique, il y a quarante ans, il était souvent considéré comme normal de souffrir pour devenir un bon artiste. On n'imaginerait plus un instant que les danseurs ou les musiciens soient formés de la même façon aujourd'hui. Pour tous les acteurs de la culture, notamment dans le champ muséal et patrimonial, l'enjeu est de même nature.

On parlait ce matin des normes relatives aux expositions. Que sera une grande exposition dans dix ou vingt ans ? Sans qu'elle soit moins intéressante pour le public, sa conception et l'accompagnement de sa production seront radicalement différentes. Ce sont des sujets dont nous nous saisissons dans le guide, en travaillant avec les partenaires. Pour prendre un exemple précis, certains attendent que le réemploi des matériaux soit mieux encadré légalement ; dans ce contexte et aussi en ligne avec un engagement pris dans le Guide, nous avons commandé une étude juridique à ce sujet et dans quelques semaines, nous mettrons à la disposition de tous les réponses sur la mutualisation et des pistes de mesures compensatoires – par exemple lorsque des matériaux que l'on veut réutiliser n'ont pas la même résistance au feu. Vous pouvez aussi vous référer au site du ministère de la Culture dont les pages « transition écologique » donnent accès à de nombreuses ressources, dont le lien vers toutes les productions de nos services et de partenaires extérieurs qui nous semblent intéressantes pour accompagner les professionnels.

Le Guide présente cinq thèmes d'action que je ne développerai pas, pour me concentrer sur le référentiel carbone. Celui-ci offre trois leviers transversaux. Le premier a trait à la collecte de données et la réalisation de bilans d'émissions de gaz à effet de serre. C'est déjà une obligation pour certains établissements seulement ; la dernière

circulaire sur les services publics écoresponsables de la Première ministre du 21 novembre 2023 fait référence à l'obligation d'un bilan carbone pour l'ensemble des structures, pas seulement dans le domaine culturel. Ces bilans sont le point de départ nécessaire pour réaliser des plans d'action et s'engager dans une démarche qui embrasse toute l'activité du musée. On a évoqué ce matin des aspects liés aux expositions, à la conservation, à l'accueil du public, à la façon de s'insérer dans un tissu urbain et aux réseaux de mobilité. Ce sont des sujets sur lesquels chaque acteur culturel pourra agir et aura un intérêt à le faire.

Actuellement, l'obligation concerne les établissements culturels forts de plus de 250 agents ou de plus de 500 salariés pour le secteur privé. Dans le Guide, voulant travailler de façon systémique, nous avons fixé l'objectif de couvrir l'ensemble des secteurs culturels par des référentiels. Le référentiel vise à fournir des outils et aussi à faciliter les conditions de travail en commun, la connaissance des uns nourrissant la pratique des autres.

La couverture est aujourd'hui très avancée dans le champ de la création. Toutes les filières du spectacle vivant sont déjà concernées par des logiques de référentiels. C'est le projet que nous menons conjointement, le service des musées de France, avec mon équipe de la mission de transition écologique et développement durable, Aktio et évidemment ICOM France : disposer, sur la base d'échantillons, de la capacité d'influer sur tout un secteur et de l'accompagner. Nous savons que des établissements dont l'effectif est de dix ou vingt agents ne peuvent pas se mobiliser comme les plus grands et cela dès le diagnostic. Nous voulons, avec ce projet, accompagner tous les acteurs muséaux dans leur transformation, en tenant compte de leur diversité et de celle des collections, de l'implantation territoriale, de l'existence ou non de réserves. Le service des musées de France a travaillé avec ICOM France sur l'échantillonnage. Nous espérons donc que les musées qui ne sont pas couverts par un diagnostic en propre, pourront s'appuyer sur le référentiel, utiliser les outils qui seront élaborés et ainsi, développer et appliquer, eux aussi, leur plan d'action. Ils pourront aussi compter sur les nombreux échanges professionnels organisés par le service des musées de France, ICOM France et l'ensemble des partenaires.

Nous voulons agir de la façon la plus efficace mais aussi la plus rapide possible. On a évoqué les campagnes de récolement à cinq

ans et les conditions climatiques de conservation. Mais cinq ans, à l'échelle des changements climatiques, c'est sans doute trop long. Heureusement, il existe d'autres outils d'accompagnement du changement climatique, grâce au travail du Groupe Bizot et de celui qu'ont conduit le service des musées et le Centre de recherche et de restauration des musées de France au ministère. Nous allons aussi proposer un vade-mecum sobriété pour rendre plus accessibles les fiches métiers élaborées au ministère, sur les questions d'économie d'énergie, insuffisamment connues. Un autre de nos objectifs est d'inscrire les questions de maîtrise des conditions climatiques de conservation des collections dans un environnement international, car les normes de conservation en vigueur sont parfois un frein à la circulation des collections. Quand je présente le Guide comme un outil parmi d'autres, je pense à tout cet accompagnement. Enfin, nous allons lancer dans quelques semaines une petite boussole – nous avons envie de l'appeler « Bouture », pour « boussole écologique de la culture ». Il s'agit d'un outil d'auto-évaluation de la maturité environnementale des structures culturelles concernant l'ensemble des sujets, dont par exemple, la biodiversité, la gouvernance, la formation. Chaque équipe pourra, en une dizaine de minutes et une trentaine de questions, mesurer ce qui est assez avancé et les sujets qu'il serait intéressant de travailler.

Laurent Barbezieux – Le projet de référentiel carbone concerne quinze musées volontaires, appelés à réaliser le bilan carbone complet – ce que l'on appelle les scopes 1, 2 et 3 – de leurs émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre pour l'ensemble de leurs activités en 2023. Ce projet cofinancé par Bpifrance a pour maître d'œuvre le consortium Aktio/Les Augures /Praxis & culture, chargé de définir avec chacun de ces musées quelles actions réaliser pour réduire les émissions mesurées à court, moyen et long termes. Les établissements participant au projet, répartis partout en France, sont de taille différente et ont des implantations territoriales diverses. Les actions de réduction des gaz à effet de serre à mener ne seront donc pas toujours les mêmes, mais elles auront un socle commun : électrification des véhicules, performance énergétique des bâtiments, alimentation moins carnée proposée aux publics et aux collaborateurs... Une fois les quinze bilans réalisés, une synthèse des spécificités des établissements permettra de définir un proto-plan de dix ou vingt actions de réduction des émissions à mettre en œuvre en priorité en fonction de la typologie du musée concerné.

Un bilan carbone ne visant pas à mesurer pour mesurer mais à mesurer pour réduire les émissions, l'ensemble des services doivent participer à la démarche. Dans tous les cas, il doit s'agir d'un travail collectif, d'une responsabilité partagée sous l'impulsion d'un chef de projet et de la direction du musée, qui doit elle-même faire des actions de réduction de l'empreinte carbone une de ses priorités stratégiques. Il est bon, aussi, d'établir des échanges entre les mêmes services de différents établissements pour que les pairs puissent partager les bonnes pratiques décidées.

Aktio, dont le personnel a été formé par l'ADEME et dont l'expérience est très longue, est chargé de s'assurer que la démarche de bilan carbone est bien suivie. Nous ne pouvons ni apporter les données ni mettre en œuvre les actions souhaitables sur le plan opérationnel mais nous pouvons éviter que chaque musée ait à réinventer la roue.

Ces quinze bilans carbone et les plans d'action qui leur seront assortis permettront la réalisation du référentiel carbone des musées. Il comportera plusieurs outils. D'abord, des fiches pratiques constituant la bibliothèque de l'essentiel des actions pertinentes de réduction des émissions de gaz à effet de serre en fonction des caractéristiques des établissements. Ensuite, un calculateur de bilan carbone simplifié donnant un ordre de grandeur des émissions d'un musée sans qu'il faille se lancer dans une lourde entreprise de collecte exhaustive des données. Enfin, un guide de bonnes pratiques pour mettre en œuvre la transition, qu'il s'agisse d'organisation interne ou de communication auprès des agents et des publics, puisque les mesures à appliquer ne sont pas seulement d'ordre technique. Il faut réussir à mettre autour de la table les bonnes personnes, c'est-à-dire les gens qui ont le pouvoir de décision, et leur donner le temps de s'occuper de cette mise en œuvre.

D'autre part, les réponses à un questionnaire simple, rédigé sur la base du retour d'expérience des quinze musées ayant participé au projet et des musées ayant déjà procédé à des bilans carbone, permettra de suggérer des actions de réduction des émissions.

Un exemple de fiche « action de réduction » du référentiel carbone vous est présenté. Cette fiche concerne le déploiement à l'horizon 2025 des véhicules électriques pour l'ensemble des équipes, ainsi que les infrastructures de recharge au sein du musée. Elle comprend trois rubriques reprenant des questions qui se posent à tous – mise

en œuvre, objectifs de réduction, coûts et bénéfices –, suffisamment détaillées pour parvenir à chiffrer et mettre en œuvre l'action souhaitée, ainsi que le planning du projet. L'importance et la pertinence de chacune de ces fiches en fonction de la typologie du musée considéré seront précisées. Les quinze bilans carbone seront lancés parallèlement au cours des prochaines semaines.

Karine Duquesnoy – Christelle Creff a mentionné ce matin le décret tertiaire. L'obligation d'actions de réduction des consommations d'énergie s'applique à toute activité s'exerçant dans des bâtiments dont la surface est égale ou supérieure à 1 000 m². Le décret comptabilisant la superficie des locaux mais pas leur volume, nous avons mené un important travail, avec nos collègues des musées de France, afin qu'il soit tenu compte des spécificités des musées, où, comme pour les archives et les salles de spectacle, les volumes sont importants. Le décret fixe une réduction de la consommation d'énergie finale pour l'ensemble des bâtiments soumis à l'obligation d'au moins 40 % en 2030, 50 % en 2040 et 60 % en 2050 par rapport à 2010. Nous avons obtenu que les valeurs retenues tiennent compte de la variété des espaces – réserves d'une part, musées d'autre part, par exemple – et de la modulation des objectifs de réduction pour les monuments historiques classés ou inscrits, les sites patrimoniaux remarquables ou les abords des monuments historiques, entraînant un abattement de 20 % de la réduction obligatoire. Un énergéticien suit ces questions au ministère de la Culture. Nous devons être en mesure de respecter l'obligation à laquelle nous sommes tenus de réduire les émissions d'origine énergétique, notamment d'énergies fossiles.

Georges Magnier, directeur des musées de Reims – En réalisant le bilan carbone des musées de Reims, nous nous sommes rendu compte que la grille de l'ADEME, pour intéressante qu'elle soit, n'a pas la finesse nécessaire pour prendre en compte certains postes spécifiques aux activités muséales, les achats nécessaires pour la restauration par exemple. Travaillerez-vous la quantification des activités de ce type dans les bilans carbone à venir ?

Laurent Barbezieux – Si par « restauration » on entend les repas servis, on mesure les émissions en multipliant leur nombre par un équivalent carbone. Si, plus probablement, on parle de restauration des œuvres, des discussions doivent avoir lieu avec

les prestataires techniques, les fournisseurs et en interne pour récupérer le maximum d'informations permettant de déterminer quelle a été la consommation d'énergie pour l'activité concernée. Il faut définir l'unité que l'on veut mesurer : le nombre d'heures de restauration ? Le nombre de mètres carrés de toile restaurés ? Ensuite, on appréciera le volume de solvants et de matières utilisés, le temps passé, le type de véhicule avec lequel se sont faits les déplacements et pour quel nombre de kilomètres. Avec les informations, même imparfaites, ainsi obtenues tout au long de la chaîne de valeur, on déterminera un facteur d'émission pour un acte type de restauration et on disposera d'une première grille simplifiée mais pertinente en ce qu'elle permettra des actions opérationnelles de réduction des émissions.

Karine Duquesnoy – L'État et l'ADEME prévoient un calculateur spécifique. Avec l'ADEME, le département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du ministère et les musées lieux de spectacles vivants qui accueillent le plus de visiteurs résidents à l'étranger, nous avons lancé un chantier visant à mettre au point un mode de calcul harmonisé de l'impact carbone des visiteurs. Ces éléments seront partagés avec tous.

Agnès Gall Orlik, responsable de l'Atelier de restauration et conservation de photographies de la Ville de Paris – Les associations professionnelles de conservateurs-restaurateurs, de régisseurs et de préventeurs universitaires – la FFCR, l'Afroa et l'Aprévu – ont diffusé un questionnaire sur ce thème. Il ressort des réponses reçues qu'étant donné la manière dont ces professions sont organisées en France – ce sont majoritairement des prestataires extérieurs –, une grande part de leur empreinte carbone est due aux kilomètres qu'ils parcourent.

Laurent Barbezieux – On voit que les actions à mener peuvent être contre-intuitives, et qu'en matière de restauration par exemple, il faudrait peut-être se poser la question de la décarbonation des transports, bien plus que celle de la décarbonation des solvants. L'étude est nécessaire pour se faire une religion.

Laure Pressac, Beaux-Arts Consulting – Beaucoup a été fait depuis vingt ans ; y a-t-il moyen de capitaliser ce que d'autres – le Louvre par exemple, il y a dix ans déjà – ont accompli ? D'autre

part, le bilan carbone est nécessaire pour de nombreux musées, mais c'est un premier niveau ; ne faut-il pas passer à l'analyse du cycle de vie ?

Laurent Barbezieux – Pour ne pas réinventer la roue, nous avons prévu de rencontrer des musées qui ont déjà réalisé un bilan carbone et d'étudier ce qui a été fait à l'étranger. Pour répondre à votre seconde question, le bilan carbone est à l'échelle d'une organisation, sur une année, et on peut apprécier l'évolution des émissions d'année en année. Une analyse de cycle de vie, si l'on suit la norme à la lettre, inclurait non seulement le carbone mais d'autres impacts – biodiversité, eau, consommations de matières... – et pour cela il faut définir une unité fonctionnelle. Si l'on parle de l'analyse du cycle de vie d'une restauration, il faut préciser qu'il s'agit de la restauration d'une œuvre ayant telles caractéristiques précises, avec tel déplacement entre le musée et le centre de restauration, etc. Quant à l'unité fonctionnelle d'un musée, est-ce l'exposition ? Est-ce un visiteur qui met quatre heures pour venir voir les œuvres, et en ce cas on se demandera s'il n'est pas plus malin de faire des expositions itinérantes pour réduire les déplacements ? Pour nous, les deux exercices sont complémentaires et le bilan carbone est une manière simplifiée d'ouvrir ces sujets. La réflexion la plus profonde porte sur le service rendu et la manière de réduire son impact global, mais il me semble plus efficace de commencer par réaliser un bilan carbone sur une cohorte et de donner la possibilité d'actions de réduction à tout le monde. Si, ensuite, certains musées peuvent faire des analyses de cycle de vie sur certains sujets et en faire bénéficier tous les membres d'ICOM France, c'est encore mieux. Mais pour ce projet, on commence par un bilan carbone.

Karine Duquesnoy – Il faut certes s'appuyer sur ce qui a déjà été fait, mais la réglementation change ; ainsi, un bilan carbone établi en 2019 n'intègre pas toujours les mouvements des publics car ce n'était pas obligatoire à l'époque. Comparer deux bilans carbone est très difficile, et d'ailleurs ils ne sont pas faits pour cela. Aujourd'hui, tous les établissements publics du ministère de la Culture soumis à l'obligation la remplissent. Notre objectif est de toujours disposer d'un bilan carbone de moins de trois ans afin de pouvoir mesurer la progression. Il va de soi que cet outil est complémentaire de l'analyse du cycle de vie, à quoi s'ajoute la question fondamentale de l'éco-conception. Le projet vise l'utilité.

Question du *tchat* – Incluez-vous les déplacements des visiteurs dans l'établissement des bilans carbone ? Quel est le schéma de financement du projet ?

Laurent Barbezieux – Nous prendrons en compte les déplacements des visiteurs et pour cela nous proposerons une méthodologie d'enquête auprès des publics – la manière de poser les questions – la plus homogène possible pour obtenir des hypothèses d'extrapolation homogènes elles aussi. Pour ce qui concerne Bpifrance, le financement s'opère dans le cadre du dispositif Diag Décarbon'Action défini avec l'ADEME, avec douze jours d'accompagnement pour un coût de 10 000 euros, dont une subvention de 4 000 euros. À cela s'ajoute un financement de l'ICOM et du ministère de la Culture.

Karine Duquesnoy – Le ministère participe activement et financièrement à ce projet pour permettre sa réalisation au coût le plus réduit pour les établissements et faire œuvre pour tous.

Laurent Barbezieux – Je précise que le dispositif Diag Décarbon'Action est loin d'être limité à ce projet. En l'espèce, les seules conditions d'éligibilité à la subvention sont d'avoir un effectif inférieur à 500 personnes et de n'avoir jamais réalisé de bilan carbone. Je suggère aux établissements intéressés de contacter ICOM France.

Karine Duquesnoy – J'ai évoqué tout à l'heure le décompte des publics résidant à l'étranger. Le ministère, l'ADEME et le DEPS s'accorderont sur un modèle que l'on diffusera à tous pour avoir une règle harmonisée – mais l'ADEME explique que, quel que soit le mode de calcul, l'impact d'un visiteur résidant à l'étranger sera toujours important. Je suis convaincue qu'il faut travailler sur les publics de proximité ; ce faisant, même si l'on ne réduit pas l'impact du public qui vient de très loin, on rend aux visiteurs le service qui leur est dû.

Session 2

**Nouvelles formes
de programmation culturelle**

Table ronde

Robert Blaizeau, directeur des musées de la métropole
Rouen-Normandie

Matylda Levet-Hagmajer, responsable de l'unité Publics du
musée d'Ethnographie de Genève (MEG)

Pierre Stépanoff, directeur des musées d'Amiens

Modération : Agnès Parent, directrice des publics du Muséum
national d'histoire naturelle



Agnès Parent – Après avoir exploré le thème de la décroissance pour les collections, nous allons maintenant aborder cette question sous l'angle des publics et de l'offre qui leur est proposée. Notre réflexion et notre sensibilisation autour de la question de notre empreinte environnementale ne datent pas d'hier. Depuis quinze à vingt ans, cette question est prise en compte, surtout à travers l'écoconception, notamment pour les expositions temporaires. Des premières analyses de cycle de vie ont été réalisées et partagées, et des guides d'écoconception ont été diffusés en France ainsi que dans les réseaux européens et internationaux. Aujourd'hui, face à une prise de conscience plus généralisée des enjeux auxquels nous sommes confrontés et de la nécessité d'agir, la réflexion et l'action continuent de progresser et de se préciser à travers des expérimentations, des études, des recherches et des échanges.

Cette table ronde nous permettra d'aborder les leviers les plus pertinents à actionner, à notre échelle, pour limiter notre empreinte : écoconception, allongement de la durée de vie des expositions temporaires, limitation de la circulation des collections, remise en valeur des collections permanentes, autant de sujets déjà abordés et que nous allons approfondir.

Cette réflexion se heurte parfois à des contradictions. Ainsi, une part importante de notre empreinte carbone provient des déplacements de nos visiteurs. Comment agir sur ce facteur tout en restant un musée ouvert au plus grand nombre, accessible et inclusif, sans même évoquer la nécessité de dégager des ressources propres ?

En contrepoint de cette réflexion sur nos modes opératoires, la question de la sensibilisation des publics aux enjeux environnementaux, au-delà des musées de sciences et d'histoire naturelle, reste entière. Devons-nous sensibiliser le public à notre propre démarche ? Comment l'impliquer dans un nouveau projet de musée ? Et, question cruciale, comment alerter nos publics tout en donnant l'espoir d'un futur désirable, en favorisant un imaginaire positif comme le prône Rob Hopkins, ou l'idée d'un monde « nouveau, désirable, enchanteur » évoqué par Serge Latouche ? Comment également intégrer ces orientations au cœur des missions fondamentales du musée ? Quelle résonance, quel sens global donner à cette démarche pour qu'elle ne soit pas un simple ajout à la fin d'un projet scientifique et culturel ? Enfin, le périmètre de la réflexion sur la décroissance doit-il se limiter aux seuls enjeux environnementaux ? Cette démarche n'implique-t-elle pas, en réalité, un élargissement aux questions sociales et sociétales ? Ainsi, notre rôle sur les territoires, tout comme notre relation aux publics – voire notre vision même de ces publics –, se redéfinissent. À titre d'illustration, Matylda Levet-Hagmajer nous présentera la notion de « musée culturellement durable » mise en œuvre au musée d'Ethnographie de Genève.

Mais je donne d'abord la parole à Robert Blaizeau, conservateur du patrimoine, qui dirige depuis 2023 les onze musées de la métropole Rouen-Normandie après avoir dirigé ceux de Saint-Lô et occupé plusieurs postes de direction générale dans des collectivités.

Robert Blaizeau – La métropole Rouen-Normandie gère en effet un ensemble de onze musées, de la maison Pierre Corneille au musée de la Ferronnerie – qui offre les plus grandes collections au monde dans ce domaine –, un musée des antiquités, un muséum, deux musées industriels dont une ancienne corderie, un musée de la céramique et un musée des Beaux-Arts.

Trois notions me semblent importantes. C'est en premier lieu la question du récit et des imaginaires. Nous portons tous en nous le modèle de la croissance, par exemple en nous interrogeant sur le succès d'une exposition – et j'ai moi-même ce réflexe. De la même façon, on évalue la qualité d'une politique publique à l'accroissement de la population. Ce faisant, nous sommes pris à notre propre piège. Le critère le plus pertinent est-il vraiment le nombre, et celui de l'évolution – attendue à la hausse – des entrées avant

tout ? Le succès d'un musée, la pertinence de ses propositions, ne se mesurent-ils pas au nombre de primo-visiteurs ou à la durée moyenne de la visite ? Il y a vraiment d'autres critères d'évaluation, et cela vaut pour un certain nombre de politiques publiques.

L'imaginaire est aussi fonction des messages que l'on porte. La chance du secteur culturel, c'est que les artistes et les œuvres ont un pouvoir d'évocation majeure. Ils peuvent nous permettre de construire un discours différent et susciter l'envie d'un futur désirable qui, par exemple, ne passe pas par l'idée qu'il faut prendre l'avion pour aller absolument visiter un lieu situé aux antipodes : le voyage peut aussi être immobile, dans son fauteuil ou dans un musée de proximité. Aussi, puisqu'on a beaucoup parlé des émissions de carbone, ouvrons les imaginaires sur d'autres enjeux tout aussi évocateurs, la biodiversité, l'eau, les ressources naturelles. Nos collections, par les savoir-faire qu'elles révèlent, sont souvent une source où puiser pour construire ces discours. Dans cet esprit, à Rouen, nous écrivons notre projet scientifique et culturel (PSC) en le confrontant aux dix-sept objectifs de développement durable de l'ONU et, début 2025, nos élus se prononceront sur ce projet. Sans être parfait, il affiche une ambition en matière de transition écologique : ce n'est pas une simple ligne à la fin du document mais le fil rouge de l'action.

En deuxième lieu, je voudrais revenir sur la répartition des collections entre les musées. Outre que de nombreuses collections sont en réserve et ne sont pas montrées, les musées conservent souvent des collections dont ils n'ont pas l'usage alors qu'elles pourraient intéresser d'autres musées de France ou à l'étranger. Il y a là une forme d'inégalité territoriale. Nous essayons donc de déposer ou prêter ces œuvres à des établissements où elles seraient plus utiles que chez nous. Début 2025, nous allons proposer librement en dépôt deux cents œuvres issues de nos collections à tout musée qui en fera la demande, sans même de lien avec un PSC. Je fais confiance aux collègues pour évaluer la pertinence d'un tel dépôt d'une œuvre. La pratique actuelle est de solliciter les autres établissements pour obtenir un dépôt. Nous voulons, à l'inverse, instaurer une forme de solidarité entre les musées qui ne se limitera pas au prêt, en proposant des œuvres.

Dans le même esprit, nous allongeons la durée des expositions à six mois, voire un an, ce qui en réduira mécaniquement le nombre.

Pour les onze musées de la métropole, nous passerons d'une vingtaine à une dizaine d'expositions par an. Ce changement de durée a plusieurs avantages. Ainsi, une exposition présentée l'été ne touche pas les scolaires ; si elle dure de fin juin à fin décembre, on pourra accueillir le public touristique, un public de proximité et des scolaires. Je lance un appel aux collègues pour s'engager dans cette démarche, qui faciliterait l'obtention de prêts sur une période un peu plus longue que les trois ou quatre mois habituels. Lorsque nous prêtons, nous demandons dans certains cas que les œuvres soient exposées pendant une durée minimale, et non plus maximale. Ainsi, un grand musée espagnol voulait nous emprunter deux œuvres pour trois mois ; nous avons accepté à condition qu'il les garde une année. De cette manière, on amortit mieux le coût écologique du déplacement et le public du musée destinataire en profitera plus longtemps. Évidemment, ce n'est pas une règle générale, mais on peut se passer de certaines œuvres pendant un an au lieu de trois mois. Par ailleurs, nous travaillons sur les conditions du transport et nous expérimentons les caisses en matériaux biosourcés.

En troisième lieu, je veux revenir sur la notion de droits culturels. Désormais nous, musées, devons donner à chacun sa place quels que soient son parcours, son origine et son identité. J'ai beaucoup apprécié le terme de « pluriversalité » lancé par Serge Latouche. C'est exactement ce que nous nous employons à faire dans le cadre de la rénovation du musée Beauvoisine qui commencera dans quelques semaines. Ce musée abrite deux collections, deux musées de France au sens juridique, soit un musée d'antiquités et un Muséum d'histoire naturelle. En schématisant, il est en cela l'héritier des Lumières, présentant dans un même lieu, mais à des étages différents, ce qui relève de la nature et ce qui relève de la culture. Nous cherchons à croiser ces collections pour montrer que leur séparation est désormais artificielle. Par exemple, nous exposerons une croix reliquaire médiévale avec des cabochons en pierre précieuse à côté d'une collection de gemmes pour parler aussi de la provenance des matériaux. Nous essayons d'élargir les discours sur les œuvres sans nous limiter à une vision esthétique. Ainsi, un service à thé du XVIII^e siècle en faïence de Rouen véhicule un message sur l'esclavage et la traite atlantique. Cette nouvelle manière d'appréhender les œuvres s'appuie évidemment sur les communautés.

D'un mot pour terminer, je voudrais insister sur l'importance de la formation des équipes et sur le confort des visiteurs. Nous avons

entendu Emma Nardi faire l'éloge de la lenteur. Nous installons des canapés dans nos salles pour que l'on puisse se poser dans une parenthèse confortable hors du bruit du monde. Nous verrons si toutes ces expérimentations fonctionnent. Bien sûr, il est difficile de mesurer l'impact de nos actions – une goutte d'eau dans le vaste océan, certes. Mais rien n'est jamais perdu quand on agit.

Agnès Parent – En effet, le nombre de visiteurs n'est pas forcément le critère le plus important et il faudrait recourir à d'autres indicateurs. Mais comment convaincre nos responsables ? Comment mettre en place des activités, par exemple, pour des petits groupes plutôt que des actions de masse, quand il faut rester ouvert au plus grand nombre et également générer des ressources propres ? Qu'avez-vous mis en pratique à Rouen ?

Robert Blaizeau – À Rouen, nous avons la chance que l'enjeu financier ne soit pas primordial car la visite de nos collections permanentes est déjà gratuite pour tous. Mais il nous faut mener un travail de conviction et de proposition auprès des tutelles pour faire évoluer la perception de ce qu'est un musée et la manière dont on évalue les politiques publiques. Nous essayons maintenant de porter des actions ouvertes, accessibles à tous et de les mettre en avant dans notre communication, plutôt que des chiffres de fréquentation. C'est une ébauche de réponse, mais le changement des récits, des imaginaires ne peut se faire que collectivement et sur le temps long.

Agnès Parent – Nous revenons au point évoquer ce matin, l'importance de faire évoluer l'écosystème ! Notre deuxième intervenant est Pierre Stépanoff. Conservateur du patrimoine depuis 2015, il a été conservateur au musée Fabre de Montpellier durant sept ans. Depuis mai 2023, il est directeur des musées d'Amiens où il prépare une exposition sur le peintre Albert Maignan, donateur majeur du musée de Picardie.

Pierre Stépanoff – S'agissant ici de l'animation du public et des expositions, je concentrerai mon propos sur le musée de Picardie, les autres n'étant pas accessibles au public aujourd'hui. C'est un musée modèle, un grand bâtiment très présent dans l'imaginaire des Amiénois et des Picards. Comme son nom ne l'indique pas tout à fait, c'est un musée des Beaux-Arts et d'archéologie, avec un fort tropisme picard mais également des peintures italiennes, flamandes,

hollandaises, etc. Cette tension entre des collections européennes, occidentales, et une vocation très locale marque son identité et c'est la clé de la politique que nous nous efforçons de défendre dans la perspective de réduire notre impact climatique et écologique. Nous voulons centrer notre propos sur les collections, qui sont autant d'aubaines pour bâtir notre politique d'exposition. L'écologie parcourt une chaîne de l'acquisition à la restauration, de la restauration à l'exposition, à la publication puis à l'intégration dans le parcours permanent des collections. Nous nous efforçons de traiter chacune de ces étapes dans un tout cohérent : ne pas faire d'acquisitions si on ne les met pas en valeur, si on ne les publie pas, si on ne les montre pas dans des expositions ; inversement, ne pas faire d'exposition, de catalogue de publication qui ne soient pas d'abord enracinées dans nos collections.

Les interventions de ce matin ont souligné la coïncidence entre l'émergence du musée et le développement du capitalisme aux XIX^e et XX^e siècles siècle à l'origine de la crise climatique qui nous menace. Pourtant le musée est en même temps, en lui-même, une école de la responsabilité écologique. Qu'est-ce qu'un musée en effet, sinon un lieu où l'on hérite de choses préservées par le passé et que l'on doit s'efforcer de transmettre à ceux qui viendront après nous ? Une telle formule pourrait définir un rapport responsable à la nature. Sans doute les musées, des Trente Glorieuses jusqu'aux années 1990, se sont-ils détournés de cette vocation originelle de préservation et de transmission au profit d'une démarche plutôt productiviste, fondée sur l'exploitation des œuvres conçues comme des ressources. Sans doute a-t-on organisé bien des expositions qui n'avaient pas nécessairement grand rapport avec l'identité du musée qui les accueillait. Dès lors, je suggère à mon tour une cure de désintoxication pour se recentrer sur nos collections non plus conçues comme des ressources mais comme un patrimoine. Je dirai que notre public lui aussi a peut-être besoin d'être désintoxiqué. En effet, certains publics considèrent que ce qui fait la qualité d'une exposition est le nombre d'œuvres qui y sont montrées. À cet égard, nos musées doivent encourager le passage d'une consommation quantitative à une appréciation plus qualitative des œuvres et du projet muséal.

Pour illustrer mon propos, je prends deux exemples, celui d'une d'exposition qui se tient actuellement et celui d'une exposition en préparation. La première, *La Somme des préhistoires*, est largement

enracinée dans notre territoire. Pour beaucoup, cette vaste plaine perdue entre Paris, la Normandie, la Champagne et le Nord n'a pas d'identité bien distincte. Il y a donc un enjeu culturel pour le musée de Picardie de mieux la faire connaître et comprendre par une politique d'exposition mettant en valeur nos collections et nos ressources. Dans l'exposition en question, la quasi-totalité des œuvres, comme une magnifique Vénus paléolithique trouvée en 2019 aux abords d'Amiens, ainsi que des outils, viennent de notre territoire. Ils le racontent, lui donnent du sens, aussi bien pour les touristes que pour les visiteurs locaux dont on sait le rôle central dans la fréquentation des musées de région.

Notre prochaine exposition, consacrée au peintre Albert Maignan, vient mettre en scène l'identité même de notre musée. Ce peintre lui a légué sa collection et son fonds d'atelier. Cela nous oblige, et nous préparons ainsi une grande rétrospective dédiée à la carrière de l'artiste. Nous allons restaurer un très grand nombre d'œuvres que nous allons sortir de nos réserves. Ainsi 80 % des œuvres de l'exposition viennent de nos collections mais 70 % d'entre elles ne sont pas visibles aujourd'hui. C'est aussi notre rôle d'oser montrer au public des choses qu'ils ignorent et lui faire découvrir des artistes qu'il ne connaît pas. Dans ce cas, l'investissement écologique et environnemental en vaut la peine. Ce sera l'occasion de publier le premier catalogue exhaustif et d'organiser la première exposition complète sur la carrière de cet artiste. Nous valorisons aussi notre fonds puisque nous espérons qu'Albert Maignan sera désormais mieux connu.

D'autre part, nous avons la chance d'avoir une très importante équipe technique à demeure, sans basculement vers l'externalisation de la muséographie ou du mobilier muséographique. On voit aujourd'hui toute la pertinence de ce choix politique de la collectivité : cela facilite la réutilisation du matériel muséographique. Lors de la rénovation de l'établissement, entre 2017 et 2020, la collectivité a ainsi dotée le musée de machines très performantes pour lui permettre une plus grande autonomie dans ses productions. Il faut aussi, bien sûr, pouvoir stocker ce mobilier destiné à être réemployé, ce qui suppose des réserves – moins délicates que les réserves d'œuvres, ce qui est toujours bon à prendre.

De plus, Musenor, l'association des professionnels des musées des Hauts-de-France, a décidé de structurer les échanges entre musées

pour permettre la réutilisation partagée du mobilier muséographique à l'échelle régionale – l'échelon pertinent sur ce sujet, me semble-t-il, mais il est vrai qu'une telle initiative est plus facile à mener dans une région de petite taille et qui compte de nombreux musées.

Pour sensibiliser les publics à l'intérêt du recentrement sur les collections d'où peut découler une pratique plus écologique, nous évoquons ce choix dans l'avant-propos d'un catalogue, ou dans le propos curatorial à l'occasion d'une visite. Nous expliquons par exemple que mettre en exergue l'œuvre du peintre Albert Maignan est un devoir scientifique et moral mais aussi écologique puisque de la sorte nous mettons nos ressources en valeur plutôt que de nous approvisionner en tous lieux de la planète.

Rappelons-nous *Le Printemps impressionniste*. Pour fêter le 150ème anniversaire de la première exposition impressionniste, le musée d'Orsay avait prêté de nombreuses toiles à trente-quatre musées de France. À cette occasion, le musée de Picardie a organisé des visites commentées qui duraient de trois quarts d'heure à une heure devant un seul tableau : *Sur la plage* de Manet. Bien que cette manière de faire aille contre les habitudes des visiteurs, ils sortaient de ces visites satisfaits et heureux. C'était un moment favorable pour leur faire observer que l'on peut parfaitement proposer une exposition avec une seule œuvre, passer une heure à la disséquer sans s'ennuyer, que cela nous engage dans une démarche plus vertueuse d'utilisation de nos ressources économiques et de préservation écologique.

Comme Emma Nardi, présidente de l'ICOM, je pense que les musées doivent être une école de la lenteur ; il leur revient de nous apprendre à ralentir, à regarder plus de trois minutes une image qui ne soit pas rétro-éclairée.

Pour remettre les collections au cœur du propos, je penche en faveur d'une hybridité entre collections et expositions temporaires. Ainsi, le petit dossier autour de Manet était une micro-exposition dans nos collections et nous donnait l'occasion de remonter les collections à nos visiteurs ; mais on peut au contraire organiser des expositions temporaires qui sont, de manière déguisée, une monstration de nos collections. Procéder ainsi permettrait d'en finir avec une distinction trop radicale qui a été néfaste tant pour la mission scientifique de nos établissements, pour leur responsabilité environnementale et pour les habitudes de nos visiteurs.

Agnès Parent – Je vous remercie. La parole est maintenant à Matylda Levet-Hagmajer, responsable de l'unité Publics du musée d'Ethnographie de Genève (MEG). En tant que membre de la direction, Matylda Levet-Hagmajer élabore et met en œuvre la stratégie de responsabilité sociale du musée. Elle était auparavant spécialisée dans le pilotage de projets à grande échelle ayant les publics en leur centre et dans le développement de la participation culturelle, à la direction du département de la culture de la Ville de Genève.

Matylda Levet-Hagmajer – Je vais vous parler du projet *jebena*, au cours duquel des professionnels du musée d'Ethnographie de Genève, des personnes issues de la migration et des médiatrices interculturelles – elles-mêmes anciennes réfugiées qui intègrent aujourd'hui les nouvelles et nouveaux arrivants à Genève – se sont attablés autour d'une cafetière. Ce projet est issu d'un dispositif nommé MEGLab, lui-même basé sur la méthode des *Living-labs* qui sont des environnements ouverts d'innovation en grandeur réelle qui permettent d'intégrer les différentes parties prenantes dans les phases de conception et de production des projets.

Le MEG a adopté en 2022 une approche méthodologique permettant d'intégrer les préoccupations sociales, sociétales, économiques et environnementales dans ses activités : la RSO. Dans ce cadre, nous avons souhaité aborder la durabilité dans toutes les dimensions énoncées. Le MEG a reçu le label international THQSE – Très Haute Qualité Sociétale, Sociale, Sanitaire et Environnementale – au niveau or. Il est le premier musée ainsi labellisé en Europe, et la première organisation en Suisse. Ce label est fondé sur la norme ISO 26000 et sur les 17 objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations unies.

La décroissance est une thématique centrale dans la démarche RSO. Parmi les recommandations émises au sein du MEG, on trouve le cycle des cinq « R » – réutiliser, réparer, recycler, réduire, renoncer –, qui font eux-mêmes écho aux huit « R » d'une politique de décroissance : réévaluer, reconceptualiser, restructurer, relocaliser, redistribuer, réduire, réutiliser, recycler. Je traiterai de la relocalisation et de la réparation du point de vue des publics, en les liant à la mission du MEG, qui place les publics en son centre et crée des expériences les incitant à prendre soin de toutes les formes du vivant.

Le MEG a un bon ancrage territorial – un quart de ses publics provient du canton de Genève – que nous souhaitons renforcer encore pour favoriser les rencontres, les relations et l’acceptation de la pluralité des voix. La réparation, liée de prime abord à la protection de l’environnement, pourrait se ramifier en réconciliation avec le passé, en responsabilité sociale et sociétale et en éthique du soin qui entend lier la réparation des choses avec la réparation des relations sociales et sociétales. Le dénominateur commun à la relocalisation et à la réparation est le ralentissement, nécessaire à la rencontre et à la relation.

Ce choix entre en résonance avec le processus général de transformation des musées et l’entrée d’enjeux contemporains dans leurs murs. En 2021, Kristen Carpenter, professeure de droit et conseillère auprès des musées et des peuples autochtones, a introduit au MEG le concept de « musée culturellement durable », qui envisage le musée comme lieu de circulation des cultures fondé sur les échanges qui permettent de faire entrer des voix multiples dans ses murs. Le musée n’est plus le seul détenteur des savoirs : il accepte de partager les récits et ne s’approprie plus la parole des autres, dans le dialogue des cultures.

De ces croisements est né le MEGLab, dispositif de co-construction entre professionnels de différents domaines, artistes et public qui reconnaît le MEG comme étant une ressource pour les publics. Toutes les parties apportent leur expertise pour laisser une trace durable qui peut être un enregistrement, un objet, une installation, de la documentation. Il n’y a pas de pression sur le résultat, et l’issue du projet peut ne pas être connue au début du processus, qui a une valeur en soi. La réussite repose sur la confiance mutuelle des parties qui s’installe au fil de l’écoute des attentes et des désirs. C’est un changement d’optique significatif : on n’identifie pas les besoins du public à sa place, on ne crée pas de besoins comme le fait le marketing, on ne cherche pas à croître, on cherche le lien et on accepte le temps long.

Je vous parlais en introduction d’une cafetière – *jebena* en tigrinya et amharique. Au terme d’un processus de dix-huit mois, l’exposition permanente du MEG a été enrichie d’une installation construite autour d’une cafetière issue des collections du musée, originaire du Soudan. Elle est entourée de six tasses achetées à Genève mais fabriquées en Chine d’après des motifs érythréens – les connexions translocales se sont révélées au cours du projet. Le fond de la vitrine

est orné d'une illustration montrant six personnes partageant un café, créée par une artiste liée au groupe de travail. Un paysage sonore raconte les étapes du rituel, depuis la torréfaction jusqu'au service du café, et qui intègre les récits personnels des participant-e-s. Il fallait ramener le rituel dans le quotidien et déconstruire l'idée d'une pratique unique. La question de l'identification était fondamentale. Les textes de présentation ont été rédigés par le groupe de travail et le titre a été imprimé en tigrinya, en amharique et en arabe afin d'insérer le *jebena* dans une appartenance culturelle plus large.

Les participants apprennent au fur et à mesure ce qui se fait ou non dans l'espace du MEG et le musée « désapprend » pour laisser entrer de nouvelles voix – c'est l'acculturation réciproque dont parlait Serge Latouche. Mais plusieurs questions se posent : comment choisit-on les publics et quelle place laisse-t-on à leur autodétermination ? N'est-ce pas essentialisant ou exotisant de définir une catégorie culturelle de « migrants » ou de « personnes issues de la migration » ? Dans un projet collaboratif, ne crée-t-on pas ainsi une nouvelle altérité qui contredit la décolonisation de la pensée ? Quel est le statut économique des participants ? Le musée leur fait-il une faveur ou ont-ils et elles contribué à part entière à la réalisation des responsabilités sociales de l'institution ? Comment se manifeste le pouvoir, qui prend les décisions *in fine* ? Jusqu'où laisse-t-on entrer dans un musée de nouveaux récits racontés par des non-professionnels ? Qu'en est-il aussi de l'espace du musée, lieu où se renforcent souvent les rapports de pouvoir ? L'installation est désormais intégrée dans l'exposition permanente ; les récits associés reçoivent ainsi une reconnaissance officielle, mais les équipes du MEG ont dû accepter de lâcher prise, notamment sur les textes produits par les participants. Enfin, en lien direct avec la décroissance, comment fait-on perdurer le lien créé au-delà du projet ? Pendant combien de temps accepte-t-on de ne pas diversifier et augmenter ses publics ?

Ces enjeux donnent de la profondeur au projet ; ils doivent tous trouver une réponse. Les réponses allongent le *bun*, le moment du café. Ce ralentissement, qui participe de la décroissance, a l'avantage de renforcer les relations interpersonnelles au sein du musée, de faire couler plus de café dans un environnement plus chaleureux.

Agnès Parent – Je vous remercie. Nous allons donc faire évoluer nos propositions pour offrir davantage de bien-être à nos visiteurs. Mais comment sensibiliser le public à la mutation en cours ?

Pierre Stépanoff – Par la répétition, diraient les enseignants, et par la communication. L’orientation prise d’expositions à outrance a occulté la dimension civique du musée. Il faut indiquer aux publics que les collections qu’ils visitent leur appartiennent et qu’elles ont un poids environnemental. Cela peut contribuer à une approche plus responsable.

Matylda Levet-Hagmajer – Le MEG affirme sa démarche par un slogan explicite : « Engageons-nous pour un monde plus juste, inclusif et durable ». Nous ne souhaitons plus que le musée soit perçu comme un lieu de satisfaction esthétique mais qu’il joue un rôle social d’activateur de mieux-être. Ce choix se reflète dans nos expositions et dans les activités proposées par la médiation culturelle. Le plan stratégique 2025-2030 prévoit que le public sera explicitement interrogé sur ses attentes en matière de décroissance et de durabilité.

Robert Blaizeau – La difficulté tient à ce que l’on ne construit pas la programmation avec le public, si bien que l’on ne connaît pas vraiment ses attentes. L’une des clés selon moi serait l’hospitalité : je crois qu’il nous faut travailler sur la qualité de l’accueil des visiteurs, de manière qu’ils soient au musée comme à la maison, qu’ils y trouvent les services et l’attention qu’ils sont en droit d’attendre. C’est pourquoi nous sommes en train de supprimer la billetterie de nos musées, où l’on pourra dans quelques mois entrer sans filtrage. Améliorer l’hospitalité modifie la manière dont les publics perçoivent les musées.

Agnès Parent – Vous envisagez donc le musée comme un lieu de vie ?

Robert Blaizeau – C’est notre objectif. Avec le projet de rénovation du musée Beauvoisine, nous visons un musée ancré dans le territoire, ouvert sur l’extérieur, un musée aux multiples usages.

Matylda Levet-Hagmajer – Peut-être peut-on aussi introduire la notion d’habitabilité du musée qui passe par la co-construction d’expositions ou de parties d’expositions avec les publics, des communautés sources ou des artistes les représentant. Ainsi, l’exposition en cours, *Mémoires. Genève dans le monde colonial*, comporte quelques microcapsules construites avec des artistes comme des espaces d’expression et de réflexion pour les

visiteuses et visiteurs. L'habilité permet une identification avec le musée.

Pierre Stépanoff – Pour ma part, je préfère que le musée soit mieux qu'« à la maison », que l'on y voit des choses que l'on ne voit pas chez soi, un lieu où, face à des collections communes, on pense son appartenance à un groupe. C'est ce dont j'aimerais faire prendre conscience aux visiteurs, avec tous les interdits – ne pas toucher les œuvres, ne pas les abîmer – qui découlent de cette propriété collective. Le musée doit contribuer à réaffirmer ce que c'est le commun, dans un espace public plutôt que privé.

Agnès Parent – On constate que réfléchir sur l'empreinte carbone, la décroissance et la durabilité conduit à mettre en avant les enjeux sociaux et sociétaux ainsi que le rôle et l'identité du musée.

Marie Griffay, directrice du FRAC Champagne-Ardennes – Vous avez évoqué de belles valeurs, qui commencent par « re » – réparer, relocaliser, rencontrer, réconcilier. Mais comment éloigner à tout prix l'ombre du repli ? J'ai à l'esprit la récupération de l'écologie par certains élus. Par exemple, peut-on faire venir un artiste d'Afrique du Sud en France en avion ? Les politiques sont tentés de valoriser à outrance le patrimoine local. On est tiraillé entre deux discours. Alors, comment exploiter la richesse de collections pléthoriques – je pense aux onze musées de Rouen ? Comment, en utilisant en priorité des collections disponibles localement, peut-on inviter l'autre, et pourquoi pas le lointain ?

Robert Blaizeau – Toute collection se prête à des relectures qui nous amènent à explorer des champs nouveaux, à parler du monde entier. En 2011, le Muséum d'histoire naturelle de Rouen a ainsi pu restituer une des têtes maories qu'il conservait, en dialogue avec le peuple maori. Voilà une action menée localement, mais qui touche aux droits culturels, aux limites humaines et qui fait sens aussi à l'autre bout de la planète.

Pierre Stépanoff – J'irai dans le même sens. Si l'on se donne la peine d'explorer vraiment les collections des musées, on se rend compte de leur immensité. La Picardie a vu passer les Celtes, a fait partie de l'Empire romain. Nous avons des collections mérovingiennes et médiévales mais aussi des œuvres provenant d'Italie, des Pays-Bas

et tout un patrimoine extra-européen. Nous ne pouvons pas le montrer comme nous le souhaiterions, car certains de nos établissements sont fermés ; j'espère que nous pourrons les rouvrir. Nos collections sont riches, vastes, ouvertes sur l'autre. Et fondamentalement, la visite d'un musée, c'est une expérience de l'altérité, dans un autre lieu ou un autre temps : plutôt que d'aller chercher ce qui nous ressemble, allons nous frotter à ce qui est différent de nous, ce que nous ne connaissons pas encore. J'oriente notre politique en ce sens.

Valentine Passemard, créatrice de *Musair* – J'écris et je réalise des récits des capsules sonores pour les musées – récemment, pour M. Blaizeau. Au départ, *Musair* visait les collections permanentes et c'est ainsi que nous avons réalisé la médiation sonore pour le musée des Beaux-Arts d'Arras. Désormais, nous travaillons essentiellement pour des expositions, en tout cas s'agissant de Beaux-Arts. On a évoqué l'allongement de la durée des expositions. Travaillant beaucoup en cocréation, je vous invite à considérer que la préparation des expositions et l'après des expositions, c'est aussi l'exposition. En amont, travailler avec les publics demande d'être ouvert à tout : on ne sait pas ce qui peut advenir, mais ce peut être le meilleur, avec des moments formidables. Et une fois refermée la porte d'une exposition, tout ce qu'on a créé reste un contenu à partager, par la publication. C'est vrai aussi des créations sonores, si tant est qu'on en négocie bien les droits avec les prêteurs. Ainsi, la création sonore que nous avons faite avec le musée des Beaux-Arts de Rouen a été reprise une semaine après la visite par 6 % des personnes qui n'avaient peut-être pas tout vu, ou l'ont découverte tardivement lors du parcours, et en tout cas ont eu envie de poursuivre. Je ne m'attendais pas à autant d'intérêt. Tout ce que l'on peut créer autour d'une exposition lui donne de la durabilité. La fabrication, souvent éprouvante pour les équipes, est déjà une manière de partager.

Robert Blaizeau – J'en suis bien d'accord, un des enjeux est de « capitaliser » sur le travail fait dans le cadre des expositions temporaires. Ainsi, l'opération *Arts de l'islam* initiée par l'État a donné lieu à une exposition au musée de la Céramique de Rouen en 2021, à partir de laquelle nous préparerons un parcours dédié qui sera présenté de manière permanente.

Lucile Guitienne, directrice du *Muséum-Aquarium de Nancy* – On parle de musées qui ont une autre façon de voir les choses.

Peut-être les muséums d'histoire naturelle sont-ils des précurseurs. Depuis bien longtemps, les expositions y durent huit ou dix mois, et quant aux prêts, pas question de traverser jamais un océan ; faire venir deux animaux de 300 km, c'est déjà beaucoup. En tout cas, c'est la réalité des muséums en région et ce que vous proposez me paraît tout naturel.

Pierre Stépanoff – Il reste que, lorsqu'en préparant une exposition de Beaux-Arts on doit renoncer à un tableau qui serait parfaitement adapté, on le fait, mais c'est douloureux.

Robert Blaizeau – Il est évident que les musées de Beaux-Arts ont beaucoup à apprendre des autres types de musée, et que tous les musées ont à apprendre d'autres secteurs culturels ou non culturels. Être dans cette magnifique médiathèque me rappelle combien les bibliothèques sont très en avance pour ce qui est du lien avec les publics et la co-construction de certaines politiques.

Marie Descazeaux, présidente des amis des arts et des musées de Reims – Comment maintenir l'intérêt du public pour une exposition présentée très longtemps ? Cela demande une réflexion approfondie des équipes de médiation, parce qu'il faudra multiplier les propositions.

Robert Blaizeau – Certes. Mais quand on enchaîne deux expositions, les équipes de médiation font deux fois plus de propositions que pour une seule. Si, sur cette même durée, il n'y a qu'une exposition, cela revient finalement au même et cela leur donnera l'occasion de travailler sur la fidélisation dans le long terme, ce qui n'est pas possible actuellement. Enfin, je ne crois pas au risque de perdre du public parce qu'on fait plus long. Dans notre nouvelle approche des expositions temporaires, nous associons désormais à égalité, dans le commissariat de chaque exposition, un commissaire scientifique et un commissaire des publics. Ce double commissariat permet de penser les choses différemment.

Matylda Levet-Hagmajer – Je disais que le MEG souhaite affirmer son rôle social d'activateur de mieux-être. Cela s'applique à ses propres équipes, et le travail des médiatrices et médiateurs culturels va être adapté à ce rythme lent. L'idée n'est pas de faire moins à tout prix, mais de faire ce qu'il est humainement possible

de faire dans un cadre qui laisse de la place à la co-construction et à la réflexion puis de faire perdurer les relations de proximité créées avec les publics.

Question du public – Je parle en tant que visiteuse et non de professionnelle. On a avancé l'idée qu'il fallait prendre exemple sur le milieu de l'entreprise de manière générale. Dans cet esprit, existe-t-il une politique – locale, départementale, nationale – de recyclage des caisses de transport des œuvres, notamment celles qui sont utilisées pour les transports en avion ?

Robert Blaizeau – On essaie évidemment de réutiliser les caisses, mais pour cela il faut des lieux de stockage, et la place nous manque en général. On recourt aussi au recyclage, au moins partiel. À Rouen, on travaille sur un prototype de caisse en matériaux biosourcés, à partir de résidus de produits agricoles récoltés auprès des agriculteurs normands. Pour cette action, nous sommes candidats au Prix de l'ICOM.

Question sur le tchat – S'agissant du *jebena*, la cafetière typique mise en valeur au MEG, comment sont sélectionnés les participants ?

Matylda Levet-Hagmajer – Le choix du *jebena* s'est fait dans le cadre du dispositif MEGLab, qui, dans la démarche des *Living Labs*, favorise le partage de la parole et des expériences. Pour ce premier projet issu du MEGLab, on a choisi de travailler avec l'AMI, association de médiation interculturelle, qui s'occupe des nouveaux arrivants à Genève, issus de la « migration ». Pour le prochain MEGLab, nous verrons comment choisir les publics impliqués.

Question sur le tchat – Comment percevez-vous, dans le cadre de la décroissance, les nouvelles médiations et expériences d'exposition virtuelle telles qu'il y en a eu dans l'exposition *Mondes disparus* du Muséum ou celle sur les impressionnistes à Orsay ?

Pierre Stépanoff – Je trouve le numérique très intéressant, mais pour montrer des choses qu'on ne peut pas montrer autrement, par exemple l'expérience immersive proposée dans l'atelier Nadar pour assister à la première exposition impressionniste puis pour voir l'exposition du Salon officiel. Il ne peut s'agir simplement de divertissement. Les musées sont de grandes machines qui ont permis de

protéger les œuvres, mais qui ont eu aussi pour conséquences de les contextualiser. Percevoir une œuvre dans l'espace, gigantesque ou intime pour lequel elle a été exécutée et découverte pour la première fois par le public a vraiment du sens. Le numérique est très utile pour resituer la provenance originelle d'une œuvre et aussi pour évoquer des phénomènes complexes. Parfois un bon dessin est plus parlant qu'un discours et un dessin qui bouge est encore plus efficace qu'un dessin qui ne bouge pas. En revanche, je n'adhère pas du tout aux expériences qui se substituent aux œuvres et qui invitent à plonger dans des photos à ultra haute définition. Les médias qualifient parfois cela d'« expositions » ce qui peut finir par créer de la confusion avec les musées véritables.

Agnès Parent – J'interviens brièvement, puisque l'on a mentionné l'exposition *Mondes disparus* au Muséum. Je suis tout à fait d'accord avec ce que vient de dire Pierre Stépanoff : ce qui compte c'est l'usage pédagogique que l'on fait de ces outils. Cette expérience interactive offre un voyage à travers l'histoire de la vie sur terre. On peut effectivement la raconter autrement, mais l'usage de la réalité virtuelle collective permet de toucher un public peut-être plus varié.

Quant à l'empreinte carbone, sans parler d'empreinte environnementale globale de ces expositions immersives, nous l'avons calculé pour l'exposition *L'Odyssée sensorielle*. Il apparaît que l'impact n'est guère différent de celui de nos expositions classiques, sachant que ces productions ont une assez longue durée de vie. Par exemple, la production des images en 3D pour *Mondes disparus* a consommé beaucoup d'énergie mais cette expérience va être présentée dans dix lieux, au moins, à des publics très variés en France et dans le monde. L'investissement initial est important, mais amorti si ces productions sont largement diffusées.

Béatrice Roche – Quel est le profil des commissaires des publics dans le double commissariat organisé à Rouen ?

Robert Blaizeau – Il s'agit d'un membre du service des publics, soit un médiateur, soit le responsable de ce service. Ce référent est associé au projet dès le début et contribue avec le commissaire scientifique à bâtir le propos de l'exposition, la muséographie. À ces deux voix viennent se greffer d'autres interlocuteurs en fonction des

besoins. Et quand on ouvre de nouvelles salles à Rouen, on procède de la même façon pour les collections permanentes.

Matylda Levet-Hagmajer – Pour l'exposition que nous préparons au MEG pour 2026, nous avons aussi un double commissariat, l'une des commissaires étant une médiatrice culturelle. Par ailleurs, cette exposition va être coconstruite avec des enfants.

Agnès Parent – Au Muséum, nous avons un commissariat d'exposition et un commissariat scientifique depuis très longtemps. C'est une organisation habituelle dans les musées de sciences.

Émilie Girard – Il nous faut maintenant conclure.

Robert Blaizeau – Comme on n'a guère parlé de la mobilité des visiteurs, je mentionnerai simplement une initiative qui a dépassé nos espérances à Rouen. Nous avons proposé au conseil de la métropole, qui l'a adoptée, l'instauration d'un tarif préférentiel pour les usagers qui viennent au musée via des mobilités « douces » – train, vélo, transports en commun. Cela vaut pour les expositions temporaires, seules payantes. Pour la saison 2024, nous nous attendions à 1 % de billets « mobilité douce » et nous en sommes à 6,5 %. Évidemment, cela ne va pas révolutionner l'impact carbone de notre société, mais nous voulions envoyer un signal et inciter à la conversion des mobilités fossiles vers des mobilités décarbonées.

Matylda Levet-Hagmajer – Nous sommes en train de mener une enquête sur le déplacement des publics et, sur la base des résultats, nous ferons des recommandations. Je vous en reparlerai.

Agnès Parent – Je remercie tous les intervenants de la table ronde et ainsi que l'audience attentive.

Session 3

**Comment piloter
la décroissance ? La transformation
des organisations**

Table ronde

Martine Couillard, cheffe des relations gouvernementales et institutionnelles du musée McCord Stewart

Hélène Lafont-Couturier, directrice du musée des Confluences

David Liot, conservateur général et inspecteur des patrimoines, ministère de la Culture

Marie-Claude Mongeon, responsable du secrétariat général et des projets stratégiques du musée d'art contemporain de Montréal

Modération : Valérie Guillaume, directrice du musée Carnavalet Histoire de Paris, Crypte archéologique de l'île de la Cité



Valérie Guillaume – La troisième session de cette journée est peut-être la plus complexe. Nos quatre invités, de France et du Canada, vont nous présenter les actions, les projets et les méthodes utilisées dans leur établissement. Je donne d'abord la parole à Hélène Lafont-Couturier, directrice du musée des Confluences qu'elle a ouvert en décembre 2014.

Hélène Lafont-Couturier – J'ai un parcours atypique puisqu'ayant commencé comme dix-neuviémiste au musée des Beaux-Arts de Bordeaux, j'ai créé le musée Goupil consacré à la diffusion de l'art et au marché de l'art au XIX^e siècle, puis j'ai pris la direction du musée d'Aquitaine en passant par le musée d'art contemporain. Je suis ensuite venue ouvrir un deuxième musée à Paris, la Cité nationale de l'histoire de l'immigration, à la demande de Jacques Toubon. Enfin, je suis partie à Lyon pour retrouver une vie plus classique et j'y ai conduit une troisième ouverture de musée avec le projet du musée des Confluences.

Nos débats montrent que les musées ne cessent d'évoluer. Il y a encore des mutations profondes à engager, par exemple sur la responsabilité environnementale. À l'échelle de la jeune institution qu'est le musée des Confluences, la multiplicité et la diversité des crises,

la généralisation du numérique et les évolutions dues à l'apparition de l'intelligence artificielle requièrent une capacité d'adaptation. Les éléments constitutifs du musée des Confluences permettent cette agilité. C'est d'abord l'indépendance conférée par notre statut juridique, un choix qui nous laisse toute liberté de pilotage, ce qui représente une responsabilité mais est très motivant. C'est aussi le plan de responsabilité sociale et environnementale inscrit dans le PSC adopté en 2020. Depuis lors, la pandémie a changé bien des choses si bien que nous avons jugé nécessaire d'actualiser le PSC, ce qui sera fait en fin d'année 2024. C'est que le PSC est un outil formidable, non seulement parce que, comme il a été dit, il fixe un cap à l'équipe d'un musée mais aussi parce qu'il est adopté par la collectivité qui le finance ou par les administrateurs. Notre agilité est aussi due à la remise en question régulière de l'organisation interne pour l'ajuster aux évolutions du temps, et à la volonté de maintenir une programmation exigeante tout en veillant à la charge de travail d'une équipe réduite et au contexte budgétaire contraint.

Voilà qui m'amène aux expositions temporaires. Prenant acte de notre budget et de la petitesse de l'équipe, nous avons décidé en 2016 d'en allonger la durée à dix mois au moins. Le musée avait ouvert en décembre 2014 ; fin 2015 nous perdions un million d'euros et il fallait réagir. Cette décision, qui n'a eu aucune incidence sur la fréquentation du musée, facilite les reprises d'expositions et les itinérances. Le nombre des expositions temporaires est passé de huit par an en 2015 à quatre depuis 2018. Le couplage des salles permet une économie d'échelle : une seule exposition présentée dans deux salles revient moins cher que deux expositions présentées dans les deux mêmes salles. De plus, l'organisation spatiale des expositions successives est souvent la même. La frugalité se traduit aussi par l'optimisation des plannings et par le recours à des prêts sur un territoire proche ainsi qu'aux savoir-faire et aux compétences internes.

Le musée des Confluences, qui déroule le récit de l'humanité et son impact sur la nature, a une responsabilité environnementale qui doit transparaître dans toutes ses pratiques. Le public, très attentif à ces choses, nous interroge régulièrement à ce sujet. Le sentiment d'urgence nous a poussés à envisager un projet de montage et de démontage « propres ». La première expérimentation a eu lieu en 2018 ; ce fut un succès, et cette démarche participe désormais de notre pratique quotidienne.

L'étape suivante a été de nous interroger sur la conception et la fabrication des expositions pour limiter leur impact et améliorer les possibilités de réemploi des matériaux sans nuire ni à l'esthétique de nos expositions ni à leur caractère immersif. Cela demande une réflexion, qui prend du temps, sur une multitude de détails. Depuis 2023, nous testons l'écoconception pour les deux grandes expositions de l'année, avec la fabrication d'un mobilier modulable et polyvalent que, bien sûr, nous réemployons.

La recherche de rationalisation infuse tous les secteurs du musée. Nous avons établi une liste de bonnes pratiques quotidiennes, de petits gestes qui, conjugués, finissent par compter. Nous mutualisons les achats transversaux, luttons contre la pollution numérique et la consommation de papier. À cela s'ajoute une billetterie plus écoresponsable : nous avons réduit de moitié la taille de notre billet d'entrée et nous n'éditions pas de billets lors des Journées européennes du patrimoine qui amènent un public considérable. Cela représente aussi une économie financière significative. De manière pragmatique, nous modifions la couverture des très complets dossiers de presse relatifs aux expositions temporaires pour en faire le petit journal de l'exposition que l'on retrouve en vente à la boutique du musée.

L'amélioration de la performance énergétique du bâtiment étant pour nous un enjeu crucial, nous avons mandaté une assistance à maîtrise d'ouvrage en 2022 pour évaluer l'enveloppe des travaux nécessaires. Le conseil d'administration l'ayant validée, nous procédons depuis deux ans au relampage en LED de tous les éclairages du musée, ce qui se traduit immédiatement par la diminution des factures énergétiques, et nous remplacerons en 2025 les centrales de traitement d'air. Enfin, nous avons cessé de climatiser les réserves et constaté une stabilité surprenante.

Enfin, deux données témoignent de notre ancrage dans un cycle court, un des volets de la frugalité : le musée des Confluences représente 200 emplois sur le territoire de la métropole de Lyon, et 71 % de son budget est dépensé sur ce territoire.

Valérie Guillaume – Je vous remercie. Je donnerai la parole successivement à Martine Couillard et à Marie-Claude Mongeon, qui se joignent à nous en visioconférence depuis Montréal.

Martine Couillard (*en visioconférence*) – Muséologue, je pratique dans le secteur muséal montréalais depuis une vingtaine d’années. Il peut sembler farfelu de parler de décroissance dans un milieu toujours en quête de ressources car insuffisamment financé, souffrant de sous-emploi et dont les moyens matériels sont limités. Aborder la décroissance dans le milieu culturel sous le seul angle économique donne même le vertige tant le monde manque d’émerveillement, de beauté, de mise en contexte historique, de curiosité scientifique, de sensibilisation aux enjeux de justice sociale et de durabilité.

Certains préféreront le terme « ralentissement » à celui de décroissance, pour ne pas effrayer. Pourtant, la croissance ne garantit pas l’amélioration des conditions de vie de l’humanité et la durabilité de son développement, les deux objectifs que nous devrions viser absolument. Certains demanderont : est-ce le rôle du musée de se préoccuper de ces enjeux ? Et s’il s’engage dans cette voie, comment remplira-t-il sa mission de préservation et de mise en valeur du patrimoine ?

Je m’adresse à vous depuis le musée McCord Stewart, à Montréal. Il est situé sur un territoire occupé depuis des millénaires par les peuples autochtones et qui n’a jamais été cédé par voie de traité. La nation Kanien’kehá:ka a toujours un profond attachement à ce territoire qu’elle nomme Tiohtiá:ke. Reconnaisant les conséquences désastreuses du colonialisme pour les Premières nations, le musée considère qu’il est de son devoir de contribuer à une meilleure connaissance des cultures autochtones et de soutenir leur vitalité.

Le musée McCord Stewart, musée d’histoire sociale situé au centre-ville de Montréal, est le gardien d’une riche collection de 2,5 millions d’objets et biens culturels – et, comme mon collègue du musée d’Aquitaine, nous nous interrogeons sur la gestion durable de cette collection. Le musée a pour missions de rendre compte des mutations de notre société, de favoriser le dialogue interculturel et intergénérationnel, d’amplifier les voix des individus et des communautés historiquement marginalisées et de participer activement au processus de réconciliation avec les Premières nations. Ces objectifs inscrits dans le plan stratégique 2022-2027, se traduisent dans les activités, la programmation et les partenariats, avec l’aspiration de contribuer à plus de solidarité et de justice sociale.

Cet ambitieux projet de transformation demande un apport important de toutes les parties prenantes et une décroissance pensée en termes de rythme, pour prendre le temps de faire fleurir, nourrir et développer les relations, de respecter le temps juste de nos partenaires, d'approfondir les connaissances de notre personnel et de l'accompagner dans cette transformation. Nous pensons la décroissance au sens large, comme le montrent les mesures que nous appliquons : l'écoconception, la réduction à la source du plastique, l'optimisation de la gestion des matières résiduelles.

Réfléchir aux projets sur un temps plus long permet à la transformation sociale de se faire en développant les relations avec les intervenants. Un poste de « conseiller/conseillère des relations avec les communautés » a été créé à cette fin. Par cette approche, nous voulons éviter de bâtir perpétuellement, dans l'urgence, des relations à courte vue pour une pléiade de micro-projets. Plus on pense à long terme, moins on épuise les équipes. De plus, la cocréation requiert plus de temps pour les échanges et les allers-retours. Les calendriers étendus facilitent des projets plus porteurs pour le musée et pour les communautés visées, et sont l'occasion de renforcer le corpus de connaissances sur nos collections, d'enrichir l'expérience de nos équipes, de contribuer à leur sentiment d'accomplissement et donc à leur bien-être.

Je vous présenterai trois projets. Le premier, *Umitemieu*, est un projet de partage numérique de collections muséales autochtones destiné aux autochtones du Québec pour faciliter leur accès à ces objets. Onze Nations sont dispersées sur le territoire québécois, parfois très éloignées des centres urbains, et ne disposent pas toujours des installations et des accès culturels et technologiques auxquels on peut avoir accès en ville ; l'objectif était d'accroître la littératie [*littéracie*] numérique des jeunes et de stimuler le partage des connaissances entre les générations. Ce projet a pris naissance parce que nous travaillions avec une école qui se familiarisait avec des objets présents dans la collection cultures autochtones du musée. Les élèves étaient invités à choisir des objets qu'ils trouvaient intéressants, qui étaient ensuite photographiés en 3D. Les jeunes gens se sont ainsi créé un musée virtuel d'objets de leur communauté. Nous l'avons fait, jusqu'à présent, avec trois nations, et c'est la communauté qui décide quelle forme prendra le projet. Par exemple, en un lieu, les jeunes ont décidé de créer un musée virtuel à l'école ; ailleurs, ce fut un échange avec les aînés et une célébration communautaire.

Le deuxième projet est une exposition intitulée *Wampum : perles de diplomatie*. Nos collègues du musée du quai Branly-Jacques Chirac ont été les initiateurs de cette exposition itinérante. En la présentant, nous l'avons voulue pertinente pour les communautés locales et nous avons demandé des prêts de wampums d'autres collections québécoises et canadiennes. Le projet a été entièrement copiloté avec des membres des communautés, pour le contenu comme pour l'accueil. Nous avons demandé à des commanditaires de régler les déplacements, l'hébergement et l'accueil des groupes provenant des communautés autochtones venant à Montréal découvrir l'exposition.

40 représentants de nations et de communautés des États-Unis et du Canada se sont réunis au musée afin d'accueillir les wampums par une cérémonie menée par la Maison Longue de Kahnawà:ke et de renouer directement avec ces biens culturels avant leur mise en exposition. L'équipe a orchestré une installation des wampums dans le centre d'archives et de documentation, pour la cérémonie d'accueil des wampums et des cercles de parole, avant la mise en vitrine.

Un point fort du projet a été un symposium où se sont échangés savoirs traditionnels et savoirs académiques entre universitaires ayant fait des recherches sur les wampums et membres des communautés : porteurs de wampums, gardiens de savoirs, aînés...

Nous travaillons à amplifier les voix des communautés historiquement marginalisées au Québec et au Canada de plusieurs façons. Un autre projet, *Avaler les montagnes* concerne la communauté sino-montréalaise. Il a eu pour cadre la treizième édition de notre programme d'artiste en résidence – un artiste invité doit s'inspirer des collections historiques pour créer une œuvre et un dialogue. Avec l'artiste Karen Tam, nous avons poussé le concept plus loin et le projet a été bonifié grâce à la participation des membres de la communauté sino-montréalaise, dont certains ont prêté des objets. Un peu plus d'un an après que l'exposition a pris fin, la relation se poursuit avec l'artiste et la communauté. Nous avons notamment lancé un micro-projet d'exposition dans la communauté engagée dans des actions visant à préserver le quartier chinois historique de Montréal menacé par des projets de modernisation immobilière, et plusieurs événements ont eu lieu au musée à la demande de cette communauté, dans le format voulu par ses membres dans des espaces d'exposition mis à disposition.

En changeant le rythme, on espère devenir un agent de changement. Appliquer le principe de la décroissance à nos pratiques pour améliorer les conditions de vie de l'humanité et la durabilité de son développement et favoriser les activités ayant le plus fort impact nous permettent d'augmenter les retombées positives de ce travail. De cette façon, on peut penser la décroissance socialement utile.

Enfin, nous sondons nos publics pour connaître leurs sentiments sur les expériences vécues au musée et rendons compte des résultats dans notre rapport annuel d'activité. Il ressort de la dernière enquête que 90 % des personnes ayant répondu au sondage se sentent bien, en confiance et respectées lors de leur visite au musée. Cette proportion s'élève à 93 % pour les personnes indiquant faire partie d'une communauté historiquement marginalisée, et 88 % des personnes ayant répondu considèrent que le musée contribue à une prise de conscience des inégalités entre les groupes qui composent notre société. C'est un exemple de notre volonté de changer notre mode d'appréciation du succès de nos activités, en ne nous limitant pas à des critères de quantité et de fréquentation mais en intégrant des indicateurs qualitatifs dans l'évaluation de nos initiatives.

Marie-Claude Mongeon (*en visioconférence*) – Martine Couillard et moi-même, nous côtoyons à Montréal et nous sommes toutes deux membres d'un comité inter-muséal qui traite de développement durable. Avant de remplir mes fonctions actuelles, j'ai travaillé quinze ans au musée des Beaux-Arts du Canada à Ottawa. Je suis actuellement un cours sur la décroissance dans le cadre d'une maîtrise à HEC Montréal en gestion et développement durable.

Le Musée d'art contemporain de Montréal, situé sur des terres autochtones non cédées, reconnaît avec respect et gratitude la nation Kanien'kehá:ka comme gardienne de ces terres et de ces eaux. Nous mettons au point un plan d'action découlant de notre engagement vers maintenir des relations significatives avec les peuples autochtones.

Fondé par le gouvernement du Québec en 1964, le Musée d'art contemporain de Montréal est une société d'État (le nom donné au Québec aux établissements publics). Notre bâtiment permanent, situé à la place des Arts, étant en cours de rénovation, nous sommes temporairement installés dans une galerie commerciale au sein du campus place Ville Marie, lieu atypique pour un musée, où nous

disposons d'un espace restreint. Le musée, qui compte une centaine d'employés, présente environ deux expositions par an au lieu d'une moyenne de douze auparavant, mais les programmes éducatifs et l'action culturelle se poursuivent tant dans l'espace où nous sommes installés que hors les murs. Par exemple, les équipes de médiation se rendent dans les écoles sur l'île de Montréal pour offrir des activités inspirées des œuvres de notre collection en utilisant notre MACrépertoire – notre plateforme en ligne de recherche évolutive qui met à disposition l'ensemble des œuvres et ressources liées de la collection du musée. Ce déménagement temporaire nous impose de revoir la relation du musée avec ses publics et de définir comment rendre plus accessible un musée d'art contemporain qui peut sembler élitiste parce que l'art contemporain a lui-même cette connotation.

Par ailleurs, nous développons une gamme d'activités avec différents partenaires, comme le projet « l'École au musée » avec le Groupe de recherches sur l'éducation et les musées (« GREM ») : pendant quelques mois une classe d'école vient passer une journée complète par semaine au musée, et le changement d'environnement change ainsi les conditions d'enseignement. Nous avons aussi mené un projet avec PROMIS, un organisme communautaire qui vient en aide aux personnes immigrantes et réfugiées ainsi qu'à leurs familles, dans leurs démarches d'intégration culturelle, sociale et professionnelle à Montréal. Dans le cadre de ce projet de cocréation, nous avons créé des drapeaux qui représentent un rêve qui doit être partagé, qui doit être dit. Ce projet utilise l'art contemporain et sa médiation comme une possibilité de développement, de connaissance et d'expression de soi. Nous participons également à l'action visant à favoriser l'inclusion et l'équité des personnes de la diversité capacitaire, par exemple avec la mise à disposition de parcours audiodécrits et des visites tactiles conçues pour la communauté non-voyante et malvoyante mais disponibles pour tous et toutes. Notre institution s'est fixé plusieurs priorités dans ce domaine d'accessibilité.

Valérie Guillaume – Vous avez tous les trois mentionné la notion de paramètres qualitatifs. Nous employons constamment les mots : « décroissance », « post-croissance » et « transition ». Mais, je le constate au musée Carnavalet, les publics nous proposent d'autres termes, dont « résilience » et « éco-anxiété ». Ces notions montent-elles en puissance ?

Hélène Lafont-Couturier – J'en suis d'accord. Au musée des Confluences, nous travaillons beaucoup sur la notion de l'hospitalité. C'est une attente du public d'être bien accueilli, d'être tout simplement bien au musée qui est aussi un lieu de vie, qui offre une échappée et dont on ressort en se sentant mieux. Et puis, le public vient aussi chercher des réponses, et les musées sont des lieux où la parole est sûre.

Valérie Guillaume – Cette anxiété, je la constate au fil des années. Paris a été exposé aux attentats, il y a eu les épisodes climatiques catastrophiques, la pandémie. Le « Grand procès de défense de la Seine » que nous avons présenté il y a dix jours a eu de très nombreux visiteurs. Manifestement, le public est attiré par ces sujets sociétaux ou environnementaux, relevant d'une éco-histoire ou des humanités environnementales. Nous organisons beaucoup de visites sur ces thèmes, comme la Ville de Paris nous y a invités. On constate que l'anxiété ou la résilience sont des notions auxquelles le grand public est sensible, ce qui n'est pas vraiment le cas pour décroissance ou post-croissance, même au sein des musées. Le musée des Confluences avait organisé une exposition sur l'Antarctique qui a certainement répondu à cette anxiété réelle.

Hélène Lafont-Couturier – En effet, nous avons traité de l'Antarctique, de l'anthropocène, et actuellement des épidémies. Il y a dans le public une anxiété plus ou moins manifeste mais surtout le besoin de réponses auxquelles il puisse se fier. À une époque où l'on mélange informations et opinion, nos enquêtes montrent que les publics ont une confiance presque inébranlable dans la parole du musée. Cela nous oblige.

Marie-Claude Mongeon – Le musée est aussi un espace de réflexion, nous le constatons également. À l'automne dernier, nous avons présenté une exposition sur le collectif d'artistes *Pussy Riot*. On y retraçait leur parcours en Russie, les pressions gouvernementales, puis leur exil. À la sortie de l'exposition, notre direction de l'éducation et de l'engagement avait conçu ce qu'ils appellent l'Espace M, un lieu où les visiteurs pouvaient discuter avec des médiateurs et médiatrices et/ou s'exprimer sur les thématiques présentées dans l'exposition à travers des dispositifs de médiation. Au bout d'une semaine, il y en avait des centaines de commentaires

du public, qui portaient sur le conflit en Ukraine bien sûr, mais aussi les changements climatiques, le capitalisme, la décroissance, les prises de position que le musée devait prendre, etc. Notre équipe de l'éducation a relevé ces commentaires pour constituer un rapport en collaboration avec une université. Les membres des publics avaient vraiment envie de discuter, et cela montre que le musée n'est plus seulement un lieu de contemplation ; il donne au public une chance de s'exprimer au-delà de ce qu'on fait sur les médias sociaux, dans un espace réel. L'exposition *Femmes volcans forêts torrents* que le Musée d'art contemporain a organisée en été 2024, a inspiré les mêmes réflexions, manifestées au travers d'autres programmes.

Martine Couillard – L'éco-anxiété peut être abordée sous un angle qui ne soit pas exclusivement négatif, mais en encourageant à agir. C'est ce que nous faisons à la fin de notre exposition permanente sur les cultures autochtones, qui porte sur les conséquences du colonialisme au Canada et s'intitule justement *Voix autochtones d'aujourd'hui : savoir, trauma, résilience*, en proposant au visiteur dix gestes pour s'engager dans le changement et dans le mouvement de justice sociale.

Dans une autre exposition récente, nous avons intégré à la fin du parcours la démarche d'écoconception, en détaillant les coûts du projet et en invitant le public à envoyer ses suggestions sur un enjeu précis, à savoir que nous utilisons beaucoup de vinyle plastique pour les textes collés sur les murs, faute d'option plus durable au Québec. Et notre comité vert a reçu plein d'idées, de suggestions de produits de remplacement, de contacts possibles. C'est aussi une façon de faire participer activement le visiteur à la solution.

Valérie Guillaume – Une autre question porte sur les ressources humaines, car nous sommes très concernés par l'évolution des métiers, leur appellation, leur reconnaissance, leur visibilité. Quelle est la part des bénévoles, de tous ceux qui, dans cet environnement de décroissance, frugalité, transition, éco-anxiété, peuvent contribuer à notre activité ?

Hélène Lafont-Couturier – Pour l'instant, dans nos musées, les bénévoles sont plutôt des chercheurs passionnés par nos collections. Celles-ci étant d'une grande diversité, nous n'avons pas forcément en interne la personne compétente. Je pense à un conservateur

retraité, qui passe trois jours par semaine chez nous à étudier à fond une collection précise. D'autres chercheurs proposent de venir nous aider à classer, notamment dans les sciences naturelles.

Valérie Guillaume – Y a-t-il a des nouveaux métiers dans ces domaines, des ingénieurs par exemple ?

Hélène Lafont-Couturier – Pas au musée des Confluences, tenu à 94 postes. Il y aurait là matière à innovation.

Valérie Guillaume – Je le pense aussi. Je donne maintenant la parole à David Liot. Il préside la commission de normalisation de la conservation des biens culturels de l'AFNOR, qui a récemment lancé un groupe d'experts sur l'écoconception des expositions temporaires.

David Liot – La délégation à l'inspection, la recherche et l'innovation, la DIRI, au sein de laquelle je suis en poste, traite de sujets transversaux. Nous avons plusieurs études en cours. Certains d'entre vous, notamment en région, pourraient être intéressés par l'étude sur le statut des biens culturels mobiliers, dont les conclusions seront rendues à l'automne. C'est vrai également de l'étude sur les patrimoines contestés, pilotée par Dominique Taffin qui était la directrice de la Fondation pour la mémoire de l'esclavage. Nous avons aussi un groupe de travail sur la transition verte. La DIRI, qui n'est ni toujours connue ni toujours bien comprise, offre un espace de dialogue où l'on peut raisonner sur un plan englobant tous les patrimoines sans les segmenter en musées, monuments historiques, archives, etc., mais dans le cadre d'un collectif.

C'est dans ce cadre que j'ai accepté la présidence de la commission de normalisation de la conservation des biens culturels, qui dépend de l'AFNOR et qui a été créée en 2004 pour élaborer des normes sur ces sujets et les faire évoluer. Je me permets d'évoquer mon autre fonction, qui n'est pas sans lien avec notre sujet, celle de référent pour le patrimoine maritime et fluvial. Il y a deux jours, lors d'une table ronde sur le devenir de ce patrimoine qui souffre beaucoup des évolutions climatiques, j'ai pris quelques photos au nouveau musée national de la Marine qui illustrent bien certaines de nos interrogations et l'éco-anxiété ressentie notamment par les nouvelles générations. Flanquant un tableau de Théodore Gudin, *Coup de vent sur la rade d'Alger* (1835), qui symbolise la fragilité de l'être humain, des

containers évoquent le système économique planétaire qui génère de la pollution et une maquette d'éoliennes rappelle la question des énergies renouvelables.

Ces trois vues qui nous concernent me ramènent aux normes en projet sur l'écoconception des expositions. Il est vrai que les normes font peur, sont mal comprises, rejetées, considérées comme punitives. Pourtant, elles sont le fruit d'une réflexion approfondie et dans le cadre de l'AFNOR, des normes partagées liées à un collectif professionnel sont issues autant des institutions culturelles que du privé.

En préalable, j'ai relu le dossier du *Journal des Arts* de juin 2024 sur la décarbonation des musées et notamment l'éditorial de Jean-Christophe Castelain. Je me suis demandé si on peut vraiment peser sur toutes ces évolutions, face à l'anxiété généralisée, qui sont relatives au développement durable, à l'écologie, à la géopolitique, aux pandémies... Jean-Christophe Castelain observe justement que nous sommes confrontés à des données chiffrées et des unités de mesure que personne ne maîtrise avec précision ; ce n'est pas très encourageant. Mais la réflexion autour de référentiels, grâce à Karine Duquesnoy, va beaucoup nous apporter. Castelain rappelle aussi que de toute façon, revenir au néolithique en France ne changerait pas grand-chose à la situation de la planète. Il rappelle enfin que pour le Louvre, plus de 90 % des émissions – proportion à vérifier – sont liées aux déplacements des publics. Dans un tel contexte, il est essentiel que les projets de normes soient crédibles. D'ailleurs, Castelain parle, dans cet éditorial, de notre poids symbolique, ce qui renvoie à la dimension éducative de nos établissements. Nos actions doivent être bien mesurées, dit-il pour conclure. Cela me conforte dans notre démarche normative. Il faut aboutir à un vocabulaire et à un référentiel communs et accessibles pour faire passer nos messages et convaincre nos tutelles qui financent les musées.

Je me réfère également à la revue *Culture et recherche* qui a consacré son numéro du printemps-été 2024, au thème « Urgence écologique : la recherche à l'épreuve ». Dans son introduction, Noël Corbin, délégué général à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle du ministère de la Culture, propose la transition écologique comme boussole. Le terme me convient bien : ne sommes-nous pas un peu déboussolés par une actualité anxiogène ? Finalement, une norme joue le rôle d'une boussole.

J'en viens au projet de normes autour de l'écoconception des expositions - temporaires ou permanentes ? Dans les groupes de travail, on a jugé qu'il ne fallait pas les séparer. À titre personnel, j'ai été très motivé par ce projet de normes sur l'écoconception. D'une part, il pouvait incorporer tous les acquis de l'ICOM sur ce sujet. D'autre part, en septembre 2022, la ministre Rima Abdul Malak avait lancé au musée national d'Art moderne une démarche sur la transition écologique qui a conduit l'AFNOR à faire évoluer ou à repenser des normes à l'aune de cette problématique. Ce travail passionnant a conduit à la publication, fin 2023, du guide dont Karine Duquesnoy a parlé.

Les cinq axes alors évoqués étaient : créer autrement de nouvelles pratiques durables ; développer un numérique culturel sobre ; inventer l'architecture des territoires et des paysages de demain ; préserver, conserver, sauvegarder pour demain ; repenser la mobilité des publics pour une culture toujours accessible. Ils sont interdépendants, mais pour la norme sur l'écoconception nous ne pouvions pas tout traiter ; nous avons privilégié le premier axe, « créer autrement », ce qui signifie croire autrement. S'agissant du deuxième axe, le numérique a été largement évoqué aujourd'hui. Quant au troisième axe, sans pouvoir le traiter dans le cadre de cette norme, j'apprécie qu'il mentionne le territoire et le paysage de demain. J'ai toujours pensé, en effet, qu'un musée fait partie d'un écosystème et qu'il était essentiel de croiser les collections, l'architecture, le territoire, d'agir local et de penser global. Cela me paraît essentiel pour les publics. Quant au dernier thème, « repenser la mobilité des publics », il excédait nos périmètres.

Dans le compte rendu que l'AFNOR publie chaque année, on trouve une synthèse du travail en cours sur les normes : d'une part les normes existantes, qui doivent être révisées au moins tous les cinq ans, d'autre part les normes en cours d'étude ou de finalisation, par exemple sur les vitrines, l'éclairage, les transports. L'AFNOR et le ministère travaillent main dans la main, et la subvention tout à fait honorable de la Direction générale des patrimoines et de l'architecture à ce projet est de 70 000 euros.

Dès 2022 nous nous sommes engagés résolument sur la méthode. À l'échelle du ministère, et avec Judith Kagan, Hélène Vassal, Gaëlle Crouan, Isabelle Colson et Svitlana Grand-Chavin pour l'AFNOR, nous avons évalué la pertinence de ce projet. Nous avons ainsi constaté que l'intitulé « écoconception des expositions » ne recouvrait pas la

même chose pour tous les professionnels. En particulier certains, dans le secteur privé de la scénographie, jugeaient qu'une telle norme serait contraignante. Il a donc fallu donner le temps à la réflexion pour nous mettre en mode projet de façon cohérente.

Je l'ai dit, les normes sont appliquées volontairement et n'obligent à rien. Néanmoins, quand on a réussi à aboutir à une norme, l'intérêt est de pouvoir la communiquer à l'échelle européenne. L'AFNOR fait partie d'un comité européen de normalisation qui se réunit tous les six mois et le projet relatif à l'écoconception pourrait être discuté à ce niveau. Ce serait novateur et nous permettrait d'avoir un vocabulaire partagé, ce qui n'est pas le cas actuellement. Je précise encore que nous nous inscrivons ici dans le cadre d'Afnor normalisation, qui élabore des normes non contraignantes, issues d'une démarche collective et non pilotée d'en haut par le ministère de la culture. Mais il y a aussi Afnor éditions, Afnor certification, et l'AFNOR décerne des labels. Elle a ainsi remis il y a un an le label « diversité » et le label « égalité » au musée d'Orsay et au musée de l'Orangerie.

Un groupe d'experts rassemblant une centaine de professionnels a finalement été installé le 11 juillet 2024, chargé d'élaborer un projet de norme sur l'écoconception des expositions permanentes et temporaires. Je pilote cette démarche avec Afnor normalisation, mais nous laissons les quatre groupes de travail, chacun animé par deux personnes, agir de manière autonome, sans pression venue d'en haut. Nous avons la chance que la Fédération des concepteurs d'expositions XPO ait publié en mars dernier un Manifeste de l'écoconception des expositions et que nombre de ses membres nous aient rejoints. Au cours de la première réunion plénière, nous avons défini les quatre thèmes qui seraient traités : expression du besoin, définition du projet, cahier des charges et commande ; projets scénographiques, conception et pose sur site ; installation des collections et des contenus ; exploitation, maintenance et démontage, question elle-même liée à la gestion post-exposition, au réemploi et aux liens éventuels avec des ressourceries.

Les profils des participants, publics et privés, aux groupes de travail, sont d'une grande diversité. Ils viennent pour 20 % de l'administration territoriale, pour 15 % de l'administration centrale, pour 25 % des musées parisiens et pour 20 % du secteur privé. Cet ensemble représentatif permettra des débats nourris.

Un espace de partage est en cours d'élaboration qui rassemblera les pièces du puzzle que représentent les données issues des quatre groupes de travail ; une réunion plénière se tiendra tous les deux mois. Parce que l'urgence le commande et parce que nous avons tous besoin d'un référentiel commun, nous espérons aboutir à un projet de norme en juin 2025 et à la publication de la norme à l'automne 2025. Chacun pourra ensuite en faire ce qu'il souhaite. Une norme sur l'écoconception des expositions peut aider les collègues en région à convaincre leur tutelle et leur administration que les appels d'offres doivent contenir des clauses relatives à la transition écologique. Déjà, le Manifeste de l'écoconception des expositions rédigé par XPO, qui analyse le cycle de vie d'une exposition, peut être diffusé. Le palais des Beaux-Arts de Lille a contribué par sa démarche très structurée à nous engager dans une démarche d'écoresponsabilité cohérente à l'échelle nationale et dans les territoires, où les initiatives foisonnent.

Agnès Parent – Des architectes des monuments historiques participent-ils à cette réflexion ? Il le faudrait, car les démarches d'écoconception entrent parfois en conflit avec des normes relatives au patrimoine.

David Liot – La norme concerne la conservation des biens culturels et non celle du bâti, qui est l'objet de la réflexion d'un autre groupe d'experts, copiloté par Judith Kagan. Des croisements seront certainement nécessaires. Peu d'architectes ont répondu à l'appel à experts que nous avons lancé. La démarche est ouverte à tous et si certains d'entre vous sont enclins à nous rejoindre, ils sont les bienvenus. Enfin, le projet de norme sera soumis à enquête publique.

Rachel Amalric, directrice du musée Henri-Martin et des arts visuels, Cahors – Les exemples exposés émanent pour l'essentiel de très grands musées, et je salue l'agilité des plus petits établissements qui, en raison de contraintes économiques, ont fait leurs un grand nombre de ces actions depuis longtemps déjà.

Émilie Girard – Cécile Chanas, vice-présidente de la Fédération des écomusées et des musées de société, fait la même observation dans le *tchat*.

David Liot – De nombreux musées des Beaux-Arts, pour des raisons d'économie exposent, contrairement aux grands musées nationaux,

leurs propres collections, ce qui leur a permis d'approfondir des sujets liés à leur territoire. L'exposition *Les Arts de l'effervescence : champagne !* montée à Reims en partenariat avec le musée d'Orsay a contribué à déségréger « grands » et « petits » musées. Un musée des Beaux-Arts est aussi un écomusée.

Martine Couillard – Le contraste entre musées d'État et musées régionaux est fréquemment évoqué au Canada aussi. Il faut reconnaître que des actions ont été entreprises depuis longtemps pour des raisons purement économiques. Nous souhaitons maintenant apporter une cohérence d'ensemble et faire connaître ce que nous faisons, pour susciter un mouvement citoyen. Il n'existait pas de poste de chargé de la RSE au musée McCord Stewart, mais nous voulions agir. Le personnel étant déjà fortement sollicité, nous avons scindé cette responsabilité en deux, chacun des deux postes inscrits au sein d'équipes distinctes mais complémentaires. Nous avons officialisé et systématisé des pratiques parfois très anciennes – certaines cimaises sont utilisées depuis trente ans – adoptées, à l'époque, par souci d'économie.

Notre objectif étant de faire avec ce que l'on a, les scénographes signent des ententes les obligeant à aller puiser dans nos réserves, inventoriées, de matériel d'exposition – ce n'est pas toujours facile. L'année dernière, il a été question de monter un mur courbe, ce qui coûte plus cher. Nous avons donc travaillé avec les équipes techniques internes et externes pour mettre au point un système d'accroche sur nos vieux murs qui permettra de réutiliser ce mur courbe pour d'autres projets pendant les prochaines années.

D'autre part, les petites équipes comme la nôtre doivent travailler avec les universitaires. Les étudiants en muséologie et en histoire de l'art veulent de plus en plus que l'on tienne compte de la durabilité. Il faut les faire contribuer à l'effort collectif, recruter des stagiaires, et aussi des bénévoles. Enfin, il est important de disposer d'une enveloppe financière, même modeste, destinée au financement du développement de l'innovation en matière de durabilité. Ainsi, le capital risque est absorbé par des fonds dédiés externes et incite les institutions à davantage d'audace et d'innovation.

Ivan Grassias, responsable de l'unité de conservation et des expositions, domaine départemental de la Vallée aux Loups - Maison de Chateaubriand – Une étude a montré que le

transport des visiteurs entre pour 90 % dans le calcul de l’empreinte carbone du Louvre. Tous les musées de France n’ont pas une telle masse de visiteurs résidant à l’étranger, mais dans les zones rurales on est très dépendant des voitures pour se déplacer, ce qui a un impact certain sur les émissions de carbone. Il y a là des enjeux de gouvernance qui doivent être réglés en associant institutions culturelles, autorités organisatrices de transports et élus de ces territoires, car si 90 % des émissions de gaz à effet de serre mesurés dans le bilan carbone d’un musée donné sont dus au transport des visiteurs, la part que nous nous efforçons de réduire est assez restreinte. Bien sûr, le Louvre est un cas à part, mais la question doit être prise en compte. Il a été dit qu’à Rouen, une tarification préférentielle a été instaurée au bénéfice des visiteurs des expositions temporaires venus avec des moyens de transport doux ; nous y pensons aussi.

D’autre part, c’est maintenant une évidence pour beaucoup qu’il faut faire moins d’expositions et les faire durer plus longtemps, mais c’est très difficile à entendre pour les tutelles politiques, qui y voient un renoncement, l’image d’un mandat où l’on fait peu. Un changement de mentalité est nécessaire. Il s’impose aussi aux professionnels des musées au sujet des convoiements : accepte-t-on que les transports groupés deviennent la norme et les transports exclusifs l’exception ? Accepte-t-on des constats d’état à distance au lieu qu’un conservateur doive se rendre dans l’institution emprunteuse et en revenir ? Ces questions portent sur des éléments moins tangibles que ne le sont les matériaux, mais elles ont un impact sur les pratiques.

Question du tchat – Comment accompagnez-vous les équipes dans ces transformations dans un contexte difficile ?

Marie-Claude Mongeon – Notre approche repose sur trois piliers : la collaboration, la conscientisation et la formalisation. Il s’agit de transformer le musée autant que les pratiques car on ne peut se limiter à traiter les effets de la croissance que sont la surproduction, les déchets... Une approche plus large est nécessaire. La conscientisation passe par des formations. Le comité inter-muséal que j’ai mentionné organise une conférence trimestrielle sur un thème particulier – tout récemment, ce fut sur « le collectionnement durable » avec Hélène Vassal – à l’intention de tous les personnels, et quand nous avons élaboré notre plan d’action de développement durable au musée, nous avons organisé des ateliers avec les

membres du personnel pour permettre des échanges et répondre à leurs questions. Ensuite, pour que l'institution se transforme, les bonnes pratiques sporadiques qui dépendent de la bonne volonté de quelques-uns doivent être formalisées et intégrées dans les objectifs fixés aux collègues pour devenir des politiques pérennes. Si ce n'est pas le cas, leur effet ne sera jamais maximisé.

Conclusion



Georges Magnier, directeur des musées de Reims

C'est pour moi un honneur, un plaisir et une – petite – responsabilité que de conclure cette journée d'études, pour laquelle mon équipe s'est fortement impliquée aux côtés d'ICOM France. Son thème même relevait du pari : la décroissance suscite une contestation, on peut jouer sur sa polysémie. Serge Latouche a rappelé sa première dimension, économique : c'est alors une critique potentiellement très puissante des dérives du système capitaliste. Mais le thème renvoie à d'autres enjeux, comme la transition et la responsabilité écologiques, et au fond à la question de savoir « comment faire société » dans un monde traversé de tant de tensions. Il fallait, à mes yeux, se garder d'au moins trois écueils : d'abord, en rester à un slogan, un outil de communication facile mais sans apport ; ensuite, tomber dans le bavardage en esquivant les réalités utiles à nos musées ; enfin et surtout, s'en tenir à une conception binaire, un « stop ou encore ». Serge Latouche a bien montré que l'enjeu n'est pas d'arrêter, qu'il faut au contraire plus de culture. C'est plutôt le fonctionnement de nos institutions, depuis peut-être les années 1970, qui mérite une réflexion critique.

De vos travaux, je retiens trois points essentiels.

Le premier, c'est que les musées se sont engagés assez résolument dans la décroissance prise au sens de la transition écologique. On a finalement assez peu évoqué les contraintes budgétaires, qui sont quand même une raison de faire moins. Il se peut que certains musées y échappent ; c'est néanmoins une réalité pour tous, pas seulement les institutions culturelles. De ce fait, on les tient sans doute pour évidentes. Reste que l'engagement écologique est une des voies par lesquelles les musées sont prêts à faire moins. Finalement, comme M. Jourdain, ils ne parlent pas de décroissance, mais ils en font. Tous les exemples cités montrent une véritable réduction d'activité, une baisse de leur rythme et de leur nombre évidemment, de la consommation des éléments de scénographie, de la circulation des œuvres. Bref, les musées se sont vraiment engagés dans un ralentissement – une décroissance – une diminution de leur activité. Mais cette diminution a du sens et d'ailleurs, ne leur fait pas peur. C'est de donner du sens à cette décroissance qui la rend acceptable, notamment pour nos équipes.

Peut-être, au cours de la première table ronde, a-t-on senti une certaine timidité à propos de la réduction des collections. J'ai donc été agréablement surpris d'entendre la cheffe du service des musées de France mettre cette question sur la table et dire qu'elle se poserait de toute façon. Sans doute faudra-t-il revenir sur ce sujet de manière plus franche. Refuser toute évolution de nos collections, c'est se croire infailible comme la papauté ! Au fil des siècles, nous ne nous serions jamais trompés en enrichissant nos collections ? Si bons que nous soyons, c'est peu crédible.

Ensuite, on l'a perçu au fil des interventions, réduire de manière pertinente et efficace exige de savoir ce que l'on produit, ce sur quoi on agit. Je pense ici au Groupe Bizot et à son protocole vert et bien sûr au projet ICOM SUSTAIN, au très prometteur référentiel sur le bilan carbone qui fournira un étalon de mesure commun aux musées et profitera à tous les établissements qui n'ont pas les moyens de s'engager seuls dans une démarche de transition écologique ou l'établissement d'un bilan carbone. S'y ajoutent le travail mené par l'AFNOR sur les normes, et la mine d'informations pour les institutions qui veulent se lancer dans cette transition que constituent les nombreux guides publiés récemment, à commencer par celui du ministère de la Culture.

Au-delà de ce travail en interne, Serge Latouche l'a dit d'entrée, la question de fond est de savoir comment les musées peuvent participer de la promotion d'une société de la décroissance. La réponse ressortie de nos échanges était rassurante : cela passe d'abord par un travail sur nos collections. Il faut, ont dit un certain nombre de collègues, mettre d'abord en valeur le local et l'identité muséale de chaque établissement, évidemment très variable selon son implantation et les publics auxquels il s'adresse. Au fond, que chacun de nos musées s'interroge sur son ADN est sans doute la manière pertinente de savoir ce que serait la décroissance dans son cas et comment en faire la pédagogie auprès de ses visiteurs. Ce travail sur les collections est nécessaire pour mieux trier, mieux choisir, peut-être exposer moins, mais de manière plus pertinente, mettre des œuvres en dépôt, comme le fait le musée d'Aquitaine. Le PSC est sans doute un outil intéressant, parmi d'autres, pour nous obliger à nous interroger sur nos collections et donc à apporter les réponses les plus pertinentes sur ce que pourrait être une décroissance utile pour nos musées.

Outre le travail sur les collections, l'autre axe est évidemment le travail avec les visiteurs. L'enjeu ici, nos amies québécoises l'ont évoqué, c'est de connaître et reconnaître les attentes des visiteurs, les accueillir dans la bienveillance et l'hospitalité. Nous y travaillons par exemple dans notre futur musée des Beaux-Arts. Mettre des sièges dans un musée, c'est un premier pas vers l'hospitalité. Ajoutons l'inclusion et l'implication des communautés locales, même si, en France, ce terme s'utilise avec prudence.

L'objectif de cette journée d'échanges, c'est de disposer d'une boîte à outils qui aura plus d'intérêt pour certains que pour d'autres. J'ai été très marqué, au fil des interventions, par le rapport au temps. Comme l'a rappelé Pierre Stépanoff, l'ADN de nos musées, c'est de défendre une éthique de la transmission, ce qui les inscrit dans le temps long, depuis ce que nous avons reçu jusqu'à ce que nous laisserons. Une telle démarche correspond exactement aux enjeux de la transition écologique, mais elle implique, entre autres choses, de se désintoxiquer – le terme est revenu régulièrement. Au-delà se pose la question de mesurer l'impact de nos actions. La fréquentation reste un indicateur précieux de l'attractivité, de l'efficacité de nos activités ; ne renonçons pas à cet outil, mais proposons-en d'autres, évidemment. On a bien créé un produit intérieur brut du bonheur ; il y aura peut-être un produit intérieur brut du bonheur muséal ! Et d'autres unités de mesure pourraient être pertinentes.

Sachons aussi faire un peu notre autocritique. Cette journée n'a pas répondu à toutes les questions que l'on pouvait se poser, et d'autres sujets pourront être réservés pour de prochains échanges. On a peu parlé de certaines actions auxquelles on pourrait renoncer. Ce sera sans doute source de polémique, mais on peut par exemple s'interroger sur certaines publications papier qui forment des stocks considérables, notamment pour des expositions temporaires. Les catalogues de collection, qui sont certes un travail tout à fait fondamental des conservateurs, doivent-ils forcément être imprimés pour être achetés par trente bibliothèques en France ? N'y a-t-il pas d'autres manières de les diffuser ? Nous n'avons peut-être pas non plus approfondi cette question : si l'on propose des modèles alternatifs, il faut convaincre nos élus. À Reims, nous avons de la chance à ce sujet, mais ce n'est pas le cas avec toutes les tutelles, y compris au niveau national. La pédagogie sur l'intérêt d'une approche alternative de la croissance est un enjeu. Cela suppose de donner un sens plutôt rassurant à une décroissance qui peut interroger ou stresser nos élus.

D'autre part, n'est-il pas utile de mobiliser d'autres points de vue sur ces problèmes ? L'ICOM a évidemment toute légitimité pour en traiter. Mais nous avons entendu Serge Latouche, et les bibliothécaires et d'autres professionnels de la culture ou de la transition écologique ont été mentionnés, qui ont sans doute beaucoup à nous apporter. On a aussi peu évoqué le coût de la décroissance. Par exemple, conserver nos éléments de scénographie suppose d'avoir assez de place pour les stocker. L'isolation thermique a un coût. Il faut consentir des investissements pour en recueillir les fruits, mais le coût de la décroissance doit être mesuré.

Pour conclure, cette journée a prouvé que les musées et la culture en général sont de vrais terrains d'expérimentation, que beaucoup d'établissements s'y sont déjà engagés. Et la culture est un terrain qui permet d'expérimenter à moindre risque – on ne gère pas le bouton nucléaire ! Allez innover en matière d'éducation, par exemple, les parents réagiront dans la demi-heure ! Dans la culture, la créativité est mieux acceptée, on l'attend même de nous. Une des forces des musées, quand ils proposent des alternatives à un modèle, par exemple celui de la société capitaliste d'hyperconsommation, c'est de pouvoir présenter des exemples d'alternatives dans le temps, dans l'espace aussi avec les cultures extra-européennes, et en valorisant des créateurs contemporains. Le vrai rôle politique des musées est d'être capables d'élaborer et de donner à entendre des discours alternatifs, des visions alternatives de la société. Cette responsabilité politique est d'autant plus forte que, on y a insisté, les musées conservent un fort capital de crédibilité. Ce capital de confiance, nous ne devons pas le gâcher. Dès lors, quel type de discours devons-nous porter, quel est le juste positionnement des musées face aux changements sociétaux ? Doivent-ils être militants, engagés comme le pensent certains ? Doivent-ils être neutres ? Devons-nous abandonner une neutralité qui est sans doute l'une des conditions de la bienveillance et de la capacité à nous adresser au plus grand nombre ? Ce pourrait bien être l'objet d'une prochaine journée d'études d'ICOM France. En tout cas, c'est une suggestion. Reste la certitude que les musées, dans tous les cas, ont un rôle à jouer face aux défis qui se présentent.

Présentation des intervenants



Anaïs AGUERRE

Secrétaire générale du Bizot Group

.....

Fondatrice et directrice générale de Culture Connect, Anaïs Aguerre était auparavant responsable des initiatives internationales au V&A et responsable des principaux partenariats internationaux, y compris ceux commerciaux. Plus tôt, Anaïs a travaillé au British Museum sur les activités génératrices de revenus et les activités internationales. Elle a également été consultante chez Ernst & Young (services gouvernementaux et audit financier) à Paris et a travaillé au Lincoln Center à New York. Depuis 2009, Anaïs est également responsable du secrétariat général du groupe Bizot.

Robert BLAIZEAU

Directeur des musées de la métropole
Rouen-Normandie

.....

Conservateur du patrimoine, il est directeur des onze musées de la métropole Rouen-Normandie depuis 2023. Précédemment directeur des musées de Saint-Lô (Manche), il a aussi occupé plusieurs postes de direction générale en collectivités entre 2017 et 2023.

Mathieu BONCOUR

Directeur de la Communication et de la RSE
du palais de Tokyo

.....

Diplômé de Sciences-Po Paris, il occupe plusieurs postes en cabinets de collectivités locales, notamment à la mairie de Paris. En 2017, il devient directeur des affaires publiques, de la communication et du mécénat de la Compagnie de Phalsbourg. Il siège au conseil d'administration de l'Association 1 immeuble, 1 œuvre et participe activement à la préfiguration du *Philanthro-lab*, premier incubateur et espace de *coworking* dédié à la philanthropie en France. Il rejoint le palais de Tokyo comme directeur de la communication en juin 2020 et impulse la création d'une direction de la

RSE pour conduire la transition sociale et environnementale de l'institution. Il enseigne les questions de transition écologique et sociale dans les institutions culturelles aux élèves du master Affaires publiques de Sciences-Po Paris.

Martine COUILLARD

Cheffe des relations gouvernementales
et institutionnelles du musée McCord, Montréal

.....

Muséologue de formation, Martine œuvre dans le milieu muséal montréalais depuis près de 25 ans. Ayant une bonne connaissance des interactions régissant les diverses fonctions muséales, elle porte un intérêt marqué pour la gestion durable et intégrée des institutions culturelles et s'est engagée dans la démarche de développement durable du musée McCord Stewart depuis ses débuts.

Valérie GUILLAUME

Directrice du musée Carnavalet - Histoire de Paris,
Crypte archéologique de l'île de la Cité

.....

Valérie Guillaume a dirigé plusieurs départements de collections au sein de musées territoriaux et nationaux. Elle a notamment été conservatrice et cheffe du service de Prospective Industrielle du Centre Pompidou. En décembre 2013, elle est nommée directrice du musée Carnavalet - Histoire de Paris. Depuis sa réouverture en juin 2021, le musée parisien présente une médiation entièrement renouvelée et a accueilli plus de 3 millions de visiteurs.

Hélène LAFONT-COUTURIER

Directrice du musée des Confluences

.....

Après un premier poste de conservateur au musée des Beaux-Arts de Bordeaux, elle a été chargée par la ville de Bordeaux de créer le musée Goupil. En 1996, elle est nommée à la direction du musée

d'Aquitaine puis, en 2005, à la demande de Jacques Toubon, elle conduit le projet du musée national des Cultures et de l'Histoire de l'immigration à Paris. En janvier 2010, elle prend la direction des musées gallo-romains du département du Rhône, avant d'être nommée à la direction du musée des Confluences en juillet 2012. Le musée qui met en dialogue les sciences pour comprendre l'histoire de l'humanité ouvre ses portes le 20 décembre 2014.

Serge LATOUCHE

Économiste, professeur émérite à l'université Paris-Sud (XI Sceaux/ Orsay)

.....

Objecteur de croissance, Serge Latouche est diplômé d'études supérieures en sciences politiques et docteur en philosophie. Il a fondé et dirigé la collection « Les précurseurs de la décroissance » aux éditions Le passager clandestin. Derniers ouvrages parus : *Chroniques d'un objecteur de croissance*, Libre et solidaire, 2023 ; *Penser un nouveau monde. Pédagogie et décroissance*, entretiens avec Simone Lanza, Bibliothèque Rivages, éd. Payot & Rivages, Paris 2023 ; *Travailler moins, travailler autrement, ou ne pas travailler du tout. Labeur et décroissance*, Bibliothèque Rivages, éd. Payot & rivages, Paris 2021.

Matylda LEVET-HAGMAJER,

Responsable de l'unité Publics du musée d'Ethnographie de Genève (MEG)

.....

En tant que membre de la direction du MEG, Matylda Levet-Hagmajer élabore et met en œuvre la stratégie de responsabilité sociale du musée. Elle s'est auparavant spécialisée dans le pilotage de projets à grande échelle ayant les publics en leur centre et dans la mise en œuvre de la participation culturelle à la direction du département de la culture de la Ville de Genève.

David LIOT

Conservateur général et inspecteur
des patrimoines, ministère de la Culture

.....

Rattaché à la Délégation à l'inspection, la recherche et l'innovation au ministère de la Culture, après avoir été directeur de musées à Reims et Dijon, David Liot préside la commission de normalisation de la conservation des biens culturels de l'AFNOR qui a récemment lancé un groupe d'experts sur l'écoconception des expositions temporaires. Il est par ailleurs référent pour le patrimoine maritime et fluvial au ministère depuis décembre 2023 et pilote une étude transversale sur l'art dans l'espace public.

Georges MAGNIER

Directeur des musées de la ville de Reims

.....

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'Institut national du patrimoine, conservateur du patrimoine, Georges Magnier est directeur des musées de la ville de Reims depuis 2015. Le réseau des musées de Reims comprend six établissements ainsi qu'un centre de conservation mutualisé, animés par une équipe d'une centaine d'agents. Il fait l'objet d'un important plan de valorisation de 85 millions d'euros, comprenant notamment la réhabilitation-extension du musée des Beaux-Arts qui aboutira en 2026.

Marie-Claude MONGEON

Responsable du secrétariat général
et des projets stratégiques du Musée d'art
contemporain de Montréal

.....

À ce poste depuis 2021, elle a auparavant tenu divers rôles au musée des Beaux-Arts du Canada pendant plus de 15 ans, où elle a initié un comité sur l'écoresponsabilité au sein du musée. Elle a obtenu deux diplômes à l'université d'Ottawa (en arts visuels ainsi qu'en

histoire et en administration des arts), un baccalauréat international (BI) en sciences de la nature et un diplôme d'études supérieures à l'université St. Michael's College et un à l'université de Toronto en responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Elle siège au sein du comité consultatif de la Coalition des musées pour la justice climatique et est présidente du conseil d'administration du Centre for Sustainable Practice in the Art.

Agnès PARENT

Directrice des publics du Museum national d'histoire naturelle

.....

Ses missions consistent en l'élaboration du PSC, la mise en place des grands axes stratégiques, la programmation des expositions et des actions culturelles/contenus numériques/éditions et expositions itinérantes. Elle a été présidente de l'Amesti de juillet 2021 à juillet 2023, responsable du projet de rénovation du musée de l'Homme (réouverture en 2015), de la création de la Galerie des enfants de la Grande Galerie de l'Évolution (ouverture en 2010) et a œuvré à la réalisation de nombreuses expositions temporaires. Elle a également enseigné dans de nombreuses formations universitaires autour de son domaine de compétence.

Michela ROTA

Architecte, consultante musées et développement durable, membre d'ICOM SUSTAIN

.....

Titulaire d'un doctorat en patrimoine culturel « Science de la durabilité et des musées », Michela est spécialisée dans la recherche, la muséologie et élabore des projets stratégiques pour la mise en valeur des musées et du patrimoine culturel sous l'angle de la durabilité. Elle est membre du conseil d'administration du comité SUSTAIN de l'ICOM, du comité de planification stratégique et est présidente du groupe de travail d'ICOM Italie sur la durabilité et l'Agenda 2030. De 2008 à 2017, Michela

est chercheur au département de l'énergie - Politecnico di Torino, Italie. Auteure du livre *Musei per la Sostenibilità integrata* (EN : *Museums for the Integrated Sustainability*, Editrice Bibliografica 2022 - 2nd Ed.) et d'autres publications, elle donne cours dans des écoles supérieures et des universités et intervient lors de conférences nationales et internationales.

Pierre STÉPANOFF

Directeur des musées d'Amiens

.....

Titulaire d'un master de philosophie, Pierre Stépanoff est conservateur du patrimoine depuis 2015. Il a été conservateur au musée Fabre de Montpellier durant 7 ans, où il a été commissaire de plusieurs grandes expositions (*Jean Ranc, un Montpelliérain à la cour des rois* ; *Le Voyage en Italie de Louis Gauffier*) ou de plus petites expositions-dossiers comme *De marbre blanc et de couleur, la chapelle Deydé de la cathédrale de Montpellier*. Il termine actuellement le catalogue raisonné de la collection Alfred Bruyas au musée Fabre. Il est, depuis mai 2023, directeur des musées d'Amiens où il prépare actuellement une exposition sur le peintre Albert Maignan, donateur majeur du musée de Picardie.

Hélène VASSAL

Directrice du soutien aux collections du musée du Louvre

.....

Après des études pluridisciplinaires en lettres, sciences politiques, management et conservation préventive, Hélène Vassal a occupé dans plusieurs institutions patrimoniales des fonctions dédiées à la régie des œuvres et des expositions, la conservation préventive et la gestion des collections. Jusqu'en 2019 elle a dirigé le service de la régie des œuvres du Centre Pompidou puis le service des collections. En 2020, nommée conservatrice du patrimoine, elle rejoint l'Inp comme directrice adjointe chargée de la formation permanente des professionnels du patrimoine. Elle est depuis mars 2023, directrice du soutien aux collections au musée du Louvre. Elle poursuit parallèlement des missions d'enseignement et a codirigé le premier ouvrage en langue française consacré à la régie

des œuvres paru en 2022 à la Documentation française. Ses missions de formation et d'expertise l'ont amenée à s'engager activement dans la réflexion sur la transition écologique dans les musées et à collaborer à de nombreux projets dans ce domaine.

Laurent VEDRINE

Directeur du musée d'Aquitaine

.....

Conservateur en chef du patrimoine, Laurent Védrine est directeur du musée d'Aquitaine, musée municipal de Bordeaux, depuis 2017. Il a mené des études d'histoire et d'archéologie à l'université de Bordeaux Montaigne puis a intégré l'Inp. De 1996 à 2004, il dirigea l'écomusée de Margeride et le musée de la Haute-Auvergne dans le Cantal. Il fut ensuite chargé de mission pour l'aménagement patrimonial du Pays Basque et du Béarn jusqu'en 2008 et poursuivit en parallèle une activité en archéologie fluviale. Il devint directeur du musée d'Histoire de la ville de Marseille de 2008 à 2017 en pilotant la rénovation de ce musée à l'occasion de la capitale européenne de la culture, Marseille-Provence 2013.

Informations pratiques



Conseil d'administration d'ICOM France 2022-2025 (en date de novembre 2024)

16 MEMBRES ÉLUS

Sandrine Beaujard-Vallet
Centre Pompidou - Paris

Nathalie Bondil
Institut du monde arabe - Paris

Marie-Laure Estignard
Musée des Arts et Métiers - Paris

Émilie Girard
Musées de la ville de Strasbourg

Valérie Guillaume
Musée Carnavalet - Histoire de Paris
& Crypte archéologique de l'île de la
Cité - Paris

Estelle Guille des Buttes
Service des musées de France -
ministère de la Culture - Paris

Marie Grasse
Musée national du Sport - Nice

Anne-Sophie Grassin
Mac Val - Vitry-sur-Seine

Sophie Harent
Musée national Magnin - Dijon

Laurence Isnard
Musée Pasteur - Paris

Frédéric Ladonne
FL&Co - Paris

Hélène Lafont-Couturier
Musée des Confluences - Lyon

Florence Le Corre
Conseil (indépendante) - Paris

Laure Ménétrier
Musée du vin de Champagne et
d'Archéologie régionale - Épernay

Juliette Raoul-Duval
Vice-présidente d'ICOM Europe - Paris

Jean-Michel Tobelem
Option Culture, études et recherches -
Tours

.....

14 MEMBRES DE DROIT

MUSÉES

Paris Musées
Patricia Creveaux

Musée du Louvre
Dominique de Font-Réaulx

Centre national d'art et de culture
Georges Pompidou
Xavier Bredin

Universcience
Sophie Biecheler

Musée du quai Branly Jacques-Chirac
Anne-Solène Rolland

Muséum national d'Histoire naturelle
Agnès Parent

Musée de l'air et de l'espace, musée de la Marine, musée de l'Armée

Yann Gravêthe

Musée des Arts et Métiers

Michèle Antoine

MINISTÈRE DE LA CULTURE

Mission patrimoine mondial

Bruno Favet

Service des Musées de France

Claire Chastanier

ASSOCIATIONS REPRÉSENTANT DES PROFESSIONNELS DES MUSÉES

AGCCPF / Association générale des conservateurs des collections publiques de France

Rachel Suteau

FFCR / Fédération française des professionnels de la conservation-restauration

Chloé Barle

AMCSTI / Association des musées de la culture scientifique, technique et industrielle

Bastien Fréard

FEMS / Fédération des écomusées et des musées de société

Xavier de la Selle

MEMBRES DU BUREAU EXÉCUTIF

Présidente

Émilie Girard

Vice-présidente

Valérie Guillaume

Secrétaire

Laure Ménétrier

Secrétaire adjointe

Florence Le Corre

Trésorière

Marie Grasse

Trésorier adjoint

Frédéric Ladonne

Déléguée générale

Anne-Claude Morice

Adjointe à la déléguée

Alexia Maquinay

Conseil d'administration de l'ICOM 2022-2025 (en date de septembre 2022)

MEMBRES DU BUREAU EXÉCUTIF

Présidente

Emma Nardi
Italie

Vice-présidente

Inkyung Chang
Corée du Sud

Vice-président

Terry Simioti Nyambe
Zambie

Trésorière

Carina Jaatinen
Finlande

MEMBRES ORDINAIRES

Marilia Bonas

Brésil

Rachelle Doucet

Haïti

Tayeebeh Golnaz Golsabahi

Iran

Ahmed Mohammed

Emirats arabes unis

Luís Raposo

Portugal

Steph Scholten

Royaume-Uni

Kaja Sirok

Slovénie

Jody Steiger

Costa Rica

Deborah Tout-Smith

Australie

Karin Weil González

Chili

Feng Zhao

Chine

.....

MEMBRE EX OFFICIO

Antonio Rodriguez

Etats-Unis
Président du Conseil consultatif

Liste des publications d'ICOM France

Collection *Rencontres*

Le musée est dans le pré : Musée et « ruralité »

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 6 juin 2024 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, août 2024.

Peut-on tout exposer ? Les musées au cœur du débat contemporain

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 13 mars 2024 à Paris, auditorium Jacqueline Lichtenstein & sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juin 2024.

Les musées face à leurs responsabilités environnementales et sociétales : vers un modèle éthique et durable

Cycle de débats en ligne, mai à novembre 2023. Parution aussi en anglais et en espagnol. Paris : ICOM France, avril 2024 [*édition uniquement numérique*].

Et demain ? Intelligence artificielle et musées

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 13 novembre 2023 à Paris, auditorium Jacqueline Lichtenstein & sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, février 2024.

Nouveaux publics, nouveaux usages, nouveaux modèles

Actes de la journée professionnelle 2023 d'ICOM France du 22 septembre 2023 à Tours, Hôtel de Ville. Paris : ICOM France, décembre 2023.

Peut-on encore « acquérir » ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 20 juin 2023 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, septembre 2023.

L'important, c'est de participer ! Pratiques participatives et responsabilité des professionnels de musée

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 28 mars 2023 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juin 2023.

Vers de nouvelles normes de conservation ? Réévaluer face à la crise énergétique et climatique

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 13 décembre 2022 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, avril 2023.

À qui appartient les collections ?

Actes de la journée professionnelle 2022 d'ICOM France du 23 septembre 2022 à Paris, musée du quai Branly - Jacques Chirac et sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, décembre 2022.

Au service des collections : des professionnels au cœur des musées

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 19 mai 2022 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juillet 2022.

Les musées, acteurs crédibles du développement durable ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 17 février 2022 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juin 2022.

Peut-on parler d'une Europe des musées ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 9 décembre 2021 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, avril 2022.

Solidarités, musées : de quoi parle-t-on ?

Cycle de débats en ligne, 2020-2021. Parution aussi en anglais. Paris : ICOM France, avril 2022.

Les musées font équipe

Actes de la journée professionnelle 2021 d'ICOM France du 24 septembre 2021 à Nice, musée national du Sport. Paris : ICOM France, décembre 2021.

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

La nouvelle donne de l'ingénierie culturelle

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 3 juin 2021 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, septembre 2021.

Recherche et musées

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 9 mars 2021 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juillet 2021.

De quoi musée est-il le nom ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 26 novembre 2020 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, mars 2021.

Et maintenant... Reconstruire. Penser le musée « d'après »

Actes de la journée professionnelle 2020 d'ICOM France du 25 septembre 2020 à Paris, Institut national du patrimoine, et sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, décembre 2020.

De quelle définition les musées ont-ils besoin ? Actes de la journée des comités de l'ICOM

Actes de la journée des comités de l'ICOM du 10 mars 2020 à Paris, Grande Galerie de l'Evolution (MNHN). Parution aussi en anglais. Volume d'annexes. Paris : ICOM France, juin 2020.

Le sens de l'objet

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 29 janvier 2020 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, avril 2020.

Dons, legs, donations... Comment intégrer les « libéralités » dans les projets scientifiques et culturels ?

Actes de la journée professionnelle 2019 d'ICOM France du 4 octobre 2019 à Paris, Institut du monde arabe. Paris : ICOM France, janvier 2020.

Musées et droits culturels

Synthèse de la rencontre du 8 février 2019 à Rennes – Les Champs Libres – musée de Bretagne. Paris : ICOM France, novembre 2019.

Les réserves sont-elles le cœur des musées ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 18 avril 2019 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, juillet 2019.

Les paradoxes du musée du XXI^e siècle

Actes des journées professionnelles 2018 d'ICOM France des 28 et 29 septembre 2018 à Nantes, musée d'Arts. Paris : ICOM France, juin 2019.

Restituer ? Les musées parlent aux musées

Synthèse de la soirée-débat du 20 février 2019 à Paris, musée des Arts et Métiers. Paris : ICOM France, avril 2019.

Qu'est-ce qu'être, aujourd'hui, un « professionnel de musée » en Europe ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 5 juin 2018 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, janvier 2019.

Comment valoriser l'engouement des publics pour le patrimoine ?

Synthèse de la rencontre du 23 mai 2018 à Dijon, Palais des ducs de Bourgogne. Paris : ICOM France, janvier 2019.

Face aux « risques », comment les musées peuvent-ils améliorer leur organisation ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 8 novembre 2018 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, janvier 2019.

Directeur de la publication
Émilie Girard

Secrétariat d'édition
Anne-Claude Morice

Synthèses
Joël Michel
Catherine Schwartz

Relectures
Alexia Maquinay
Anne-Claude Morice
Camilla Schianchi

Conception graphique
Justin Delort

Impression
ICO imprimerie - Dijon

ISBN
978-2-492113-23-9

EAN
9782492113239

Décembre 2024

Le comité national français d'ICOM – ICOM France – est le réseau français des professionnels des musées. En 2024, il rassemble plus de 6200 membres institutionnels et individuels, formant une communauté large et diversifiée d'acteurs répartis sur tout le territoire et venant de toutes les disciplines : beaux-arts, sciences et techniques, histoire naturelle, écomusées ou musées de société.

Les musées sont porteurs d'une responsabilité scientifique, sociale et culturelle. Ils transmettent aux populations leur histoire et leur permettent de la partager.

Les musées rapprochent les cultures et les générations, nourrissent les émotions et le plaisir d'apprendre. Ils doivent aussi repérer ce qui, demain, fera trace de notre culture d'aujourd'hui.

ICOM France est résolument au service de ses membres pour accomplir ces missions et les accompagne dans l'exercice de leurs métiers.

ICOM France

16 rue Massenet - 75116 Paris – Tel. : 01 42 61 32 02
icomfrance@wanadoo.fr - www.icom-musees.fr